

Article

« Planification par l'entreprise du recrutement des diplômés universitaires »

Roger Chartier

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 20, n° 4, 1965, p. 637-659.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/027615ar>

DOI: 10.7202/027615ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Planification par l'entreprise du recrutement des diplômés universitaires

Roger Chartier

Il y a une vingtaine d'années, la plupart des entreprises ne se livraient que dans une mesure très limitée au recrutement systématique des diplômés universitaires: ceux-ci étaient peu nombreux et les directeurs des entreprises qui étaient sortis du rang n'étaient pas disposés à les affecter à des postes supérieurs. Aujourd'hui, la situation a changé. L'auteur aborde le problème tant du point de vue théorique que du point de vue pratique.

Introduction

Il s'agit ici d'examiner la planification par l'entreprise du recrutement universitaire. La notion de planification implique comme éléments essentiels: la détermination des objectifs, l'évaluation des besoins et le choix des moyens (étapes, méthodes, techniques) qui assureront au maximum la réalisation des objectifs et la satisfaction des besoins. En d'autres mots, planifier, c'est savoir pourquoi et à quel moment, c'est déterminer comment il faut adopter telle ligne d'action avant de vouloir solutionner un problème donné.

Par ailleurs, ce qu'il y a d'essentiel à la notion de recrutement, selon l'usage qu'on en fait aujourd'hui, c'est l'idée d'orientation de l'entreprise vers l'extérieur: il faut aller chercher l'individu dont on a besoin là où il est. Il y a deux décennies, la plupart des entreprises ne se livraient que dans une mesure très limitée au recrutement systématique des diplômés universitaires: ceux-ci étaient relativement peu nombreux, et beaucoup de directeurs d'entreprise, qui étaient sortis des rangs sans jouir d'une haute formation, s'étonnaient encore de ce que l'on voulait à tout prix affecter à des postes supérieurs cette main-d'oeuvre pré-tendue hautement compétente. N'avait-on pas, depuis toujours, effec-

CHARTIER, ROGER, M.Sc.soc., directeur général du personnel de la Commission hydroélectrique de Québec, études de doctorat en sociologie à l'Université de Chicago.

* Voici le texte complet de la communication présentée lors de la rencontre de septembre 1964 de l'Association pour le Counselling et le Placement universitaires à Montréal par M. Roger Chartier, directeur général du personnel de l'Hydro-Québec. Cet essai est cependant le fruit d'un travail d'équipe; et s'il a quelque mérite, il le doit à la compétente collaboration de MM. Pierre Laramée (M.Rel.ind.), gérant de l'Embauchage, René Gagnon (M.Sc.soc.), contrôleur du Recrutement, et Gilles Courville (B.Com.), agent de recrutement, tous de l'Hydro-Québec.

tué les promotions de l'intérieur de l'entreprise et affecté aux postes inférieurs même les diplômés universitaires? Pour la plupart des employeurs, les dossiers de l'entreprise, les relations entretenues avec les clubs ou les associations professionnelles, ou encore une annonce dans les journaux, avaient toujours paru des mesures suffisantes pour combler rapidement les postes vacants. Au-delà de ces mesures habituelles, tout programme ou démarche en ce sens auraient été jugés excessifs et coûteux.

Cependant, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, les entreprises ont peu à peu mis sur pied des programmes de recrutement universitaire plus élaborés et plus réfléchis. Avec l'avènement de la nouvelle technologie et le progrès des sciences du comportement appliquées à l'industrie, la haute direction des entreprises s'est tout à coup rendu compte que le besoin s'imposait d'adjoindre au secteur industriel un plus grand nombre de diplômés jouissant d'une formation supérieure. On a cessé d'opposer la formation académique dispensée par les institutions supérieures à l'expérience pratique acquise sans l'aide de connaissances théoriques, et la première a lentement pris le dessus sur la dernière. Devant le marché restreint de la main-d'oeuvre supérieure et la concurrence de plus en plus serrée entre les entreprises, ces dernières en sont venues à frapper aux portes des universités compétentes, de manière à davantage attirer l'attention des responsables du placement et à considérer de plus près le potentiel des candidats encore aux études. Quand Mahomet ne va pas à la montagne, ou, mieux, à une petite butte bien précise, toutes les petites buttes doivent chacune aller vers Mahomet, quels que soient le prix, les pertes de temps et les côtés pénibles du processus!

Ce processus, qui paraît bien irréversible, ira s'accusant davantage en amplitude et en importance au cours des années à venir; nous ne faisons qu'atteindre le seuil de ce que monsieur Hann (Arthur S. et George S. Odiorne, *Effective College Recruitment*. Ann Arbor, Mich.: Service des relations industrielles, Université du Michigan, 1961) a nommé l'« âge de l'expansion », et que l'on pourrait tout aussi bien appeler l'« âge du savoir »: savoirs technique et administratif, à tous les paliers du monde des affaires et particulièrement au sommet. En dépit du fait que les universités forment déjà et formeront toujours davantage de diplômés, la demande issue des milieux industriels dépassera l'offre de beaucoup, de sorte que la rareté des diplômes forcera, pour les années à venir, les recruteurs d'entreprise à frapper aux portes des universités, et cela dans un climat de concurrence étroite.

Confrontées à ces prévisions, comment les entreprises doivent-elles définir leur politique de recrutement auprès des universités? Tel sera le propos envisagé ici. Pour faire le tour de la question, il faut d'abord distinguer deux paliers de discussion: la théorie et la pratique. Sur le plan théorique, on peut s'attacher aux considérations suivantes: planifi-

cation et détermination des besoins; développement de la collaboration au sein de l'entreprise; affectation de responsables au recrutement universitaire; formation d'une équipe de recrutement; détermination des pratiques de recrutement; définition des relations entre l'entreprise et l'université. L'élaboration des aspects pratiques impliquera: la structuration des relations au sein de l'entreprise et l'évaluation des besoins présents et futurs; l'application de la formule mixte de recrutement; l'équipe de recrutement; les pratiques de recrutement; et les rapports entre l'équipe et les universités et les étudiants diplômés.

Aspects théoriques

1 — PLANIFICATION

Planifier, c'est prévoir, fixer des objectifs, mettre en place les éléments d'une ligne de conduite avec les voies et les moyens correspondants. En matière de recrutement, la haute administration doit se faire une idée claire du taux d'expansion qu'il faut prévoir et rechercher, ainsi que de la qualité du sang nouveau qui doit être infusé à l'entreprise. La haute administration désire-t-elle vraiment prendre à son service des diplômés universitaires, ou bien se contentera-t-elle plutôt de donner, à des employés de niveau inférieur, formation et promotion au sein de l'entreprise? S'ils adoptent la première ligne de conduite, les dirigeants devront absolument guider et orienter l'effort de recrutement universitaire afin de lui assurer plein succès.

Si l'on veut établir une planification appropriée, il faut se poser les questions suivantes:

- De quels employés compétents et spécialisés l'entreprise aura-t-elle besoin pour les prochaines années, particulièrement aux échelons supérieurs?
- Au nombre de ces diplômés, quels sont ceux qu'il sera préférable ou même nécessaire d'aller chercher parmi les diplômés universitaires?
- Le potentiel des membres affectés aux postes de direction est-il suffisant pour parer aux besoins d'expansion et de remplacement prévus? Sinon, combien de diplômés faudra-t-il embaucher pour chacune des cinq prochaines années? Formés dans quelles disciplines et aptes à remplir quelles fonctions?
- Quels doivent être les efforts de l'entreprise pour assurer le recrutement universitaire? Quelles sommes d'argent doit-elle y affecter?
- A quel service incombe-t-il d'organiser le recrutement universitaire?

2 — APPRÉCIATION DES BESOINS

Il ressort des questions précédentes que l'évaluation des exigences futures est un facteur décisif pour la détermination de tout plan de re-

crutement. Mais les choses ne vont pas de soi, puisque, comme on a pu le remarquer antérieurement, il faut affronter un dilemme fondamental entre ces deux politiques: celle qui consiste à embaucher des diplômés pour des postes supérieurs contre celle qui recommande de former et de promouvoir sur place des employés de niveau quelconque.

Avant de procéder à l'évaluation exacte des besoins, il faut répondre aux questions suivantes:

- Quelle sorte d'expérience l'entreprise a-t-elle eue avec les diplômés qu'elle a embauchés? Ceux-ci ont-ils réussi aux postes supérieurs auxquels on les avait affectés?
- Fait-on un usage rationnel du potentiel des diplômés qui sont présentement affectés à des emplois que des employés de niveau inférieur (techniciens, etc.) pourraient remplir tout aussi efficacement?
- Quel nombre de remplacements et d'adjonctions faut-il prévoir pour les années qui viennent en regard du taux d'expansion prévu?

3 — NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER LA COLLABORATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Développer la compréhension et la collaboration à tous les paliers de l'entreprise est un autre présupposé essentiel au succès du recrutement universitaire. Comme Frank S. Endicott l'a montré, il faut que le personnel de l'entreprise comprenne et appuie le programme de recrutement. Puisque les oppositions et la critique destructrice sont dues, le plus souvent, à l'absence de compréhension, il faut expliquer clairement, aux employés de tous niveaux, la ligne de conduite adoptée pour l'embauchage de diplômés universitaires et l'analyse qui la soutient. Il est particulièrement important que ceux qui ont pour tâche de diriger les diplômés récemment embauchés aient pleine conscience de leur responsabilité et fassent bon accueil aux jeunes recrues. Il serait futile d'embaucher de nouveaux diplômés et de les confier à des directeurs qui ne leur feraient pas confiance, ne sauraient pas comment s'y prendre avec eux et ne les accepteraient pas vraiment.

Par ailleurs, l'attitude des collègues, particulièrement ceux qui n'ont pas reçu de formation universitaire, compte aussi pour beaucoup. Le succès du programme serait compromis si ceux avec qui les nouveaux diplômés doivent collaborer en vue d'un travail efficace étaient mus par un fort sentiment d'infériorité ou d'envie.

Le directeur et les autres employés doivent bien mesurer le problème auquel ils sont confrontés en voulant accueillir et aider le jeune diplômé. Dans quelle ambiance sera-t-il plongé lorsqu'il sera affecté à l'un ou l'autre des services ou divisions? Quel doit être ce climat? Comment le développer? Voilà quelques-uns des problèmes fondamentaux auxquels il faut faire face.

Le Service du personnel, du moment qu'il jouit du plein appui de la haute administration, doit jouer un rôle primordial dans cette affaire. Il doit prendre toutes les mesures nécessaires pour préparer l'entreprise à recevoir les diplômés; il faudra d'ailleurs des années pour supprimer les heurts les plus ouverts. L'un des moyens les plus efficaces dont dispose le Service du personnel pour remédier à cette situation, c'est d'inviter les chefs des divers services à participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre du programme de recrutement, à l'évaluation des besoins futurs de l'entreprise et à la sélection des candidats. En ce sens, les contacts personnels qui se nouent au sein des comités sont de la plus grande utilité.

4 — L'ATTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS

Les considérations qui précèdent nous amènent à la question suivante: « A qui doit échoir directement la charge du programme de recrutement? » Il y faut par-dessus tout de la coordination, un souci constant de la question et une bonne organisation. Est-ce qu'un service en particulier peut répondre à pareilles exigences? Il faut en douter, en raison même de l'uniformité qui s'impose ici. Aucun service, à lui seul, ne peut remplir la tâche d'agent de coordination. Sauf peut-être le Service du personnel, qui a déjà la responsabilité du travail de recrutement, de sélection, de placement, de mutation, de formation et de rémunération. Mais le Service du personnel ne peut réaliser cette coordination sans l'aide de tous les autres services, qui seuls peuvent juger avec exactitude des besoins de l'entreprise.

Les dilemmes qui opposent services d'autorité (*line*) à services d'état-major, centralisation à décentralisation ont toujours été détestables. Le recrutement des diplômés n'incombe pas au seul Service de l'embauchage ni à un service en particulier, quel qu'il soit. Chaque service devrait-il envoyer ses représentants auprès des universités pour mieux assurer le choix du personnel, le « tailler sur mesure », ou bien le Service de l'embauchage devrait-il déterminer lui-même quels sont les besoins, et établir son propre programme, envoyer ses propres recruteurs aux institutions de haut savoir, embaucher, former les diplômés et les affecter à des postes?

5 — L'ÉQUIPE DE RECRUTEMENT

La solution, bien sûr, réside dans une formule mixte, en un travail de collaboration qui réunisse le Service de l'embauchage et chacun des autres services. Pareille collaboration est de première nécessité lorsqu'il s'agit de former l'équipe de recrutement, où se rassemblent les représentants du Service de l'embauchage et des autres services concernés. Ces représentants sont désignés après consultation auprès du Service du personnel, qu'ils soient recommandés par celui-ci ou par les autres.

D'un côté, les chefs de service connaissent bien les besoins d'ordre technique et administratif propres à leur service; de l'autre, les recruteurs au service de l'embauchage sont davantage au fait du milieu universitaire, d'une part, et peuvent, d'autre part, mieux juger des qualités que leurs co-équipiers, venus des autres services, doivent posséder particulièrement: une connaissance sérieuse des exigences techniques propres à leur service; une bonne vue d'ensemble de l'entreprise; la facilité d'élocution; de bonnes manières et une bonne tenue; la loyauté envers l'entreprise; et la compréhension de l'atmosphère propre au campus.

Une fois constituée, l'équipe de recrutement doit recevoir les instructions et subir l'entraînement appropriés. Les membres de l'équipe doivent se convaincre de l'importance et de la gravité de leur rôle: c'est à eux qu'il incombe de choisir la relève de leur entreprise et d'en refléter, dès maintenant, le visage à l'extérieur. Plus précisément, les membres de l'équipe doivent être prêts à répondre aux questions qui leur seront posées et à faire face aux attitudes qu'ils rencontreront le plus souvent sur le campus. Enfin, ils doivent savoir comment utiliser la formule de recrutement et la feuille d'appréciation (*rating sheet*). On peut élaborer davantage ces directives en organisant des séminaires ou des cours peu élaborés.

Le responsable du recrutement a pour tâche essentielle de diriger et de coordonner les activités de son équipe. Il doit: préparer les programmes de recrutement; développer le processus du recrutement; recommander et appliquer les changements nécessaires; préparer et administrer un budget; analyser les résultats obtenus à la suite des visites aux universités et en faire le rapport; diriger et former l'équipe; évaluer le travail accompli; et entretenir des rapports constants avec les autorités universitaires. Le responsable idéal du recrutement doit être un homme aux multiples talents: excellent interviewer, bon administrateur, pédagogue doué et ambassadeur distingué. Il doit, en outre, être l'homme des relations sociales, débordant de chaleur humaine et de sollicitude envers les autres, prompt à les comprendre et à les aider; s'adapter facilement à toutes situations et pourtant rester maître de lui-même; bien connaître l'entreprise dont il fait partie; être honnête et digne de confiance; se tenir sans cesse au courant des questions artistiques, techniques, sociales, nationales et internationales.

6 — PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Une fois que, sous la direction du responsable du recrutement, les membres de l'équipe ont été choisis et formés, il est temps de passer aux pratiques de recrutement qui ressortissent à ces trois ordres de considérations: détermination des critères de sélection, choix définitif d'un type d'entrevue et utilisation de la feuille d'appréciation.

Le premier pas, et le plus important, est la détermination des critères de sélection. Si ces critères sont mauvais, la meilleure équipe de recrutement n'obtiendra que des résultats désastreux. Que recherche réellement l'entreprise? Des leaders avec ou sans résultats scolaires remarquables ou des candidats au développement intellectuel supérieur mais dépourvus de personnalité? Des chefs ou des chercheurs compétents? Veut-on y mettre le prix fort ou se contenter de peu? Quels sont les critères les plus décisifs dans le choix d'un diplômé: les traits de personnalité ou les dossiers scolaires? On aura sans doute deviné que les qualifications scolaires, pourvu qu'elles atteignent à un degré minimum, doivent le céder aux critères de personnalité tels que l'intelligence générale, la tenue, l'ensemble des attitudes, la sociabilité, l'ambition, l'aptitude à mener, la motivation, la maturité. Toute la difficulté consiste à découvrir, dans les limites d'une entrevue de trente minutes, combien de ces traits ou qualités on rencontre chez le candidat.

Une entrevue aussi brève doit-elle être libre ou dirigée? L'entrevue dirigée est plus structurée et permet d'obtenir des résultats au moyen de schèmes mieux connus de l'intervieweur. L'autre n'est pas structurée; elle est faite de liberté et de souplesse. L'emploi d'une formule mixte paraît s'imposer, en raison de la brièveté de l'entrevue, à condition toutefois que l'intervieweur maîtrise parfaitement les deux types d'entrevue. Ainsi, on se conformera à un type précis sans entraver la libre expression de la personnalité du candidat.

Il n'existe nulle part de type déterminé de feuilles d'appréciation qui soient mises à la disposition des équipes de recruteurs. Cependant, on retrouve certains éléments de base dans la plupart des formules utilisées présentement. Les feuilles d'appréciation doivent être complétées avec soin, puisqu'elles contiennent des renseignements essentiels portant sur les candidats, renseignements qui mèneront soit à leur embauchage soit à leur rejet. A ces renseignements de base, ainsi qu'aux indications du candidat relativement au choix d'une carrière ou d'un emploi, les recruteurs doivent joindre, et ceci est capital, une note où ils expriment le jugement qu'ils portent sur le candidat.

7 — NATURE DES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET L'UNIVERSITÉ

Nous abordons maintenant le septième et dernier point de l'exposé théorique qui forme la première partie de ce texte. Il y sera question des relations entre l'entreprise et l'université.

La brochure de recrutement constitue le premier contact; elle est indispensable à la « présentation » de l'entreprise sur le campus; elle prépare le terrain à la visite de l'équipe. La qualité de son contenu et de sa présentation incitera ou non les étudiants à se présenter aux entrevues. En 1960, le *Journal of College Placement*, dans une étude qu'il publiait sur la brochure de recrutement, posait les objectifs suivants:

- a) susciter l'intérêt des candidats éventuels autour de l'entreprise et des offres d'emploi qu'elle propose.
- b) fournir aux étudiants les renseignements qui leur permettent d'harmoniser leur formation de base, leurs aptitudes et leurs goûts au travail et à la carrière qui leur sont offerts.
- c) encourager et faciliter les demandes d'emploi des étudiants.
- d) mettre au courant les orienteurs, les membres du corps professoral et les autres conseillers en placement des possibilités d'emplois et de carrières, et leur fournir des détails précis concernant les formalités d'embauchage ».

La *publicité* constitue un second mode de relation entre l'entreprise et l'institution de haut savoir. On peut faire cette publicité dans des *publications* périodiques spécialement destinées aux étudiants; *Canada Careers Directory* en est un exemple. C'est au responsable du placement de l'université qu'il revient de mettre ces brochures à la portée des étudiants. Elles constituent une sorte de répertoire de toutes les entreprises qui embauchent annuellement des diplômés. *L'annonce dans les journaux étudiants* est une autre forme importante de publicité. Elle prépare le terrain à la visite de l'équipe de recrutement ou permet d'atteindre certaines universités que l'équipe ne compte pas visiter. On indique la date et l'endroit des entrevues en épinglant des *avis* sur les tableaux d'affichage. Enfin, *les postes de radio étudiante* se révèlent de fort bons moyens de publicité.

Il existe bien d'autres façons de rendre plus étroits les rapports entre l'entreprise et l'université: embauchage d'étudiants durant l'été; travail à temps partiel pendant l'année scolaire; visites aux locaux de l'entreprise des professeurs et des responsables du service de placement de l'université; octroi de bourses, de la part de l'entreprise, à des étudiants prometteurs; don ou prêt, de la part de l'entrepreneur, de certaines pièces d'outillage à l'université.

Aspects pratiques

La première partie de cet exposé entendait être un simple rappel des aspects plus généraux du recrutement universitaire dans les grandes entreprises.

Dans cette seconde partie, on rendra compte de l'expérience de l'Hydro-Québec en ce domaine, expérience qui doit être jugée en fonction d'un contexte nouveau, celui d'une entreprise désormais élargie aux dimensions de la province, à la suite de la nationalisation d'une douzaine d'entreprises privées et d'une cinquantaine de coopératives d'électricité.

I — LES STRUCTURES ET LA DÉTERMINATION DES BESOINS

Tout d'abord, une description sommaire des structures administratives de l'Hydro-Québec s'impose.

La Commission hydroélectrique de Québec est administrée par un président et quatre commissaires. Elle est dirigée par six directeurs généraux et l'assistant exécutif du président, qui forment le Conseil de gérance. Ce conseil agit à titre consultatif auprès de la Commission.

La planification et la définition des besoins est sous la responsabilité immédiate des directeurs généraux. Dans cette perspective, il est nécessaire de traiter des relations entre le Conseil de gérance et les commissaires, entre le directeur général du personnel et les autres directeurs généraux.

D'autre part, étant donné que la fonction de « recrutement » à l'Hydro-Québec est confiée au Service de l'embauchage, il est essentiel de connaître les structures de ce service pour mieux en comprendre le fonctionnement.

Ces structures ont été établies selon des critères d'ordre purement fonctionnel; l'expérience s'est révélée jusqu'ici efficace. Le Service de l'embauchage, dont sont responsables un directeur et un gérant, se divise en trois sections recrutement, sélection et placement.

La Section du recrutement a pour tâche de multiplier les démarches à l'extérieur de l'entreprise en vue de fournir à celle-ci des candidats dont on prévoit l'embauchage à longue échéance.

Ces deux sections doivent, par conséquent, contribuer à fournir à la Section du placement un personnel compétent; cette dernière comble les demandes d'emploi issues des divers services.

La Section de la sélection a pour fonction de recevoir tous les candidats qui sollicitent un emploi auprès de l'entreprise et d'en faire le choix.

On fera surtout état de la Section de recrutement, puisque c'est elle qui intéresse davantage le propos envisagé ici.

a) *Relations entre le Service de l'embauchage et le directeur général du personnel*

En ce qui a trait à la main-d'oeuvre, le Service de l'embauchage, suivant les conseils du Service des recherches économiques et le Service de l'organisation et des méthodes, surveille étroitement l'évolution des effectifs de la main-d'oeuvre et établit les prévisions concernant les besoins futurs.

Par conséquent, ce Service peut fournir au directeur général du personnel des renseignements précieux, dont il pourra faire un usage quotidien. C'est le Service de l'embauchage, comme on le verra, qui, de par ses relations avec les chefs de service, transmet au directeur général du personnel les demandes précises de main-d'oeuvre pour les années à venir.

De son côté, le directeur général du personnel transmet au Service de l'embauchage les mesures approuvées par la Commission ainsi que les recommandations particulières portant sur le recrutement.

b) *Relations entre le Service de l'embauchage et les chefs de service*

Une fois l'an, le Service de l'embauchage demande aux chefs de service de lui fournir, en se servant d'un questionnaire, leurs prévisions concernant la main-d'oeuvre pour les deux prochaines années. On construit le questionnaire de façon à obtenir le plus de renseignements possibles sur la nature et le nombre des postes à pourvoir, le nombre d'années d'expérience des candidats, etc.

Grâce aux renseignements obtenus, le Service de l'embauchage comparera les demandes ainsi déterminées et les incidences qu'elles auront sur la courbe de main-d'oeuvre déjà projetée pour plusieurs années à l'avance. De plus, il établira des prévisions budgétaires.

Le tout est soumis au directeur général du personnel pour fins d'étude au niveau du Conseil de gérance.

c) *Relations entre le directeur général du personnel, les directeurs généraux et le Conseil de gérance*

Il est essentiel que le directeur général du personnel présente le rapport de ses besoins à ses collègues réunis au Conseil de gérance. En effet, il n'appartient qu'à eux seuls de juger, à la lumière des décisions de première importance, si ces besoins coïncident avec les décisions et l'orientation qu'ils entendent donner à leur activité propre. Il pourra leur arriver de changer le caractère des besoins ou simplement de modifier le nombre des postes vacants.

De son côté, le directeur général des finances et de la comptabilité analyse les incidences financières des besoins de main-d'oeuvre ainsi définis.

Une fois que le Conseil de gérance a terminé l'étude des demandes, le directeur général du Service du personnel en soumet le rapport à la Commission.

d) *Relations entre le directeur général du personnel et la Commission*

Après avoir étudié les recommandations, la Commission pourra encore, pour des raisons supérieures, modifier le contenu du rapport;

par la suite, ce rapport sera transmis au directeur général du personnel. C'est alors que la Commission lance le programme de recrutement et en consacre l'orientation, qu'il ait subi ou non des retouches.

Ces recommandations constituent le mandat officiel du Service de l'embauchage, plus particulièrement de la Section du recrutement, et c'est à partir de l'adoption de ce mandat que commence l'organisation des visites aux universités.

2 — APPLICATION DE LA FORMULE MIXTE DE RECRUTEMENT

Les services, qui ont tenu un rôle vital mais indirect dans le recrutement, auront à jouer, dans la phase suivante, un rôle de premier plan. Tout en demeurant sous la responsabilité de la direction générale du personnel, le travail de recrutement exige une étroite collaboration avec les autres directions générales et leurs services. On a donc affaire à une formule mixte.

Par ailleurs, depuis la nationalisation des compagnies privées d'électricité, il est nécessaire d'obtenir la collaboration non plus seulement du personnel du siège social, mais également du personnel de toutes les filiales. Cette mesure permet une plus grande efficacité, une meilleure compréhension, une plus étroite uniformité de jugement et enfin une meilleure utilisation de toutes les énergies. En définitive, c'est là l'occasion de mettre à l'épreuve le concept d'intégration.

3 — L'ÉQUIPE DE RECRUTEMENT

a) *Le choix des membres de l'équipe de recrutement*

Etant donné que la Section de recrutement connaît les besoins avec précision, elle sait, par le fait même, de quelles disciplines doivent être les diplômés qu'il lui faut recruter. Par conséquent, il s'agira pour elle de déterminer combien de personnes de telle ou telle discipline devront accompagner les membres de la Section.

Le Service de l'embauchage, par sa Section de recrutement, s'adresse alors aux directeurs généraux concernés pour qu'ils désignent eux-mêmes les spécialistes qui devront les représenter lors des visites. Ainsi, chacun d'eux pourra donner à ses représentants des directives appropriées et choisir celui ou ceux qui seront le plus en mesure de représenter son ou leur secteur d'activité.

D'autre part, le Service de l'embauchage, conscient de la relation qui existe entre le succès du recrutement et la qualité des représentants de l'entreprise, aura eu soin au préalable de rappeler aux directeurs généraux certaines qualités essentielles que doivent posséder les spécialistes qui les représenteront.

Voici quelques critères qui, à l'Hydro-Québec, ont une valeur prépondérante pour le choix des représentants:

- 1 — une connaissance étendue des structures administratives de l'Hydro-Québec, et, plus particulièrement, du secteur dans lequel ils évoluent;
- 2 — un dynamisme bien représentatif de celui qui anime l'entreprise;
- 3 — une personnalité transcendante.

Il va sans dire que, si l'Hydro-Québec met tant de soin à choisir les gens qui font partie de l'équipe, celui qui dirige cette équipe, le contrôleur du recrutement, doit posséder ces qualités fondamentales et être, en plus, un spécialiste des relations humaines.

b) *Instructions générales et spécifiques pour le recrutement*

En plus des directives spécifiques que les représentants ont reçues des directeurs généraux, le Service de l'embauchage organise, pour ses représentants, un cours où leur sont données des instructions tant générales que spécifiques.

Instructions générales: Le gérant de l'embauchage s'efforce alors de leur expliquer en termes généraux qu'ils participeront étroitement au choix de la relève de l'Hydro-Québec. Il leur fait sentir, par conséquent, l'importance de leur rôle et leur rappelle qu'ils réfléchiront d'ordinaire l'image de l'entreprise sur le campus. Enfin, il leur explique les différentes attitudes auxquelles ils sont susceptibles de faire face au cours des visites universitaires.

Instructions spécifiques: Le contrôleur du service de recrutement explique le rôle spécifique que ses collaborateurs auront à jouer. Il leur dit qu'ils devront surtout déceler les qualités et les connaissances techniques des candidats interviewés. Il en profite pour leur décrire le type de candidat que recherche l'Hydro-Québec et leur montrer comment on en arrive à déceler les meilleurs diplômés. De plus, il leur fait part des différentes questions auxquelles ils devront peut-être répondre.

Il va sans dire que le contrôleur de la section de recrutement devra montrer aux membres de l'équipe comment utiliser la demande d'emploi afin d'obtenir le plus de renseignements possible; il devra leur enseigner à se servir correctement des formules d'appréciation qui seront employées. Ce fait est très important, comme on le devine. C'est pourquoi le contrôleur de la section de recrutement expliquera avec force détails la signification exacte des facteurs qu'ils auront à évaluer.

Enfin, le tout se termine fréquemment par la présentation d'une entrevue-type. Ce qui a l'avantage de montrer les différentes étapes d'une entrevue normale et peut ainsi se révéler une aide fort précieuse.

c) *Responsabilités du contrôleur du service de recrutement*

On a déjà vu quelles pouvaient être en général les responsabilités du chef du recrutement. A l'Hydro-Québec, les responsabilités du contrôleur sont sensiblement les mêmes. Il est le principal collaborateur du gérant de l'embauchage au moment de la planification et de la détermination des besoins futurs; il lui revient immédiatement de remplir le mandat émis par la Commission pour ce qui touche au recrutement.

d) *Importance de la continuité*

L'Hydro-Québec attache beaucoup d'importance à la continuité qui doit caractériser le travail du contrôleur dans ses rapports avec les différents bureaux de placement universitaires.

Le responsable du recrutement est sans doute le lien habituel entre l'université et les bureaux de placement. Il est normal et souhaitable que ce personnage soit très bien connu sur le campus et considéré comme le véritable représentant de l'Hydro-Québec auprès de l'université. De plus, le succès du recrutement peut dépendre, dans une large mesure, des contacts personnels que le responsable du recrutement entretient avec les responsables des différents bureaux de placement. Le contrôleur du recrutement et les responsables du placement ont avantage à se bien connaître afin de poursuivre ensemble un travail efficace. Ainsi, lorsque le responsable du recrutement quitte son poste, faut-il rebâtir immédiatement un important réseau de contacts.

Il faut assurer cette continuité tant au niveau des recruteurs qu'à celui des pratiques de recrutement. Il faut au contrôleur du recrutement plusieurs années pour établir de bonnes relations avec les doyens, les directeurs d'études et les bureaux de placement des universités.

La continuité dans l'équipe de recrutement importe d'autant plus que le responsable du recrutement ne passe que quelques jours par année sur le campus.

e) *Améliorations*

Comme il se doit, l'Hydro-Québec tente sans cesse d'améliorer son équipement de recrutement, le choix des membres de l'équipe et l'organisation d'un cours systématique pour ses membres. On en imagine facilement les avantages. Le choix des candidats sera d'autant plus judicieux que les recruteurs seront des interviewers perspicaces; plus ils seront représentatifs et compétents, plus l'image qu'ils donneront de l'entreprise sur le campus sera attrayante.

4 — PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Une fois connus les besoins de l'entreprise et effectué le choix des membres de l'équipe, il convient de considérer les pratiques de recrutement que doit employer l'Hydro-Québec.

On examinera successivement:

- la détermination des critères de sélection;
- le type d'entrevue;
- les modes d'application des critères de sélection.

a) *Détermination des critères de sélection*

Avant de se mettre au travail, le responsable du recrutement doit déterminer quels facteurs de base lui seront utiles dans l'évaluation des différents candidats.

L'Hydro-Québec attache une grande importance aux qualités personnelles et au potentiel de chaque diplômé. En effet, elle croit que l'entrevue doit précisément l'aider à déterminer quel type d'homme se cache derrière le spécialiste en mécanique, en électricité, en génie civil, en comptabilité ou en relations industrielles. Sans doute, accorde-t-elle l'importance qu'il convient aux résultats académiques du candidat et à ses connaissances techniques. Mais elle s'efforce surtout de connaître l'homme tout entier qui sera appelé, éventuellement, à prendre la relève en son sein.

Dans ce but, voici les facteurs qui lui permettront d'évaluer les divers candidats:

- maturité émotive
- loyauté
- confiance en soi
- sens critique
- échelle de valeurs
- santé et vigueur
- comportement vsi-à-vis les autres
- comportement face à son travail
- facilité d'élocution
- tenue

A l'énumération de ces critères de sélection, on peut constater la grande importance attachée aux facteurs dits « personnels ».

Il est temps, maintenant, d'examiner quel type d'entrevue permettra de déceler les facteurs déterminants.

b) *Type d'entrevue (semi-dirigée)*

L'Hydro-Québec a adopté un type d'entrevue qu'on peut appeler, pour les besoins de la cause, « semi-dirigée ». En effet, on a développé un type d'entrevue qui est un compromis entre l'entrevue dirigée et l'entrevue libre.

Ce type d'entrevue n'est certes pas le plus facile à mener. Cependant, il possède de tels avantages qu'il importe de l'adapter et de le perfectionner sans cesse.

Pour des raisons d'ordre pratique, on a limité à 30 minutes le temps consacré aux entrevues: la durée de cette période peut se révéler nettement insuffisante pour juger certains candidats. Dans cette éventualité, le candidat sera interviewé le soir par la même équipe. Ce qui permet ainsi de respecter l'horaire des entrevues établi par le responsable du Service du placement universitaire.

Enfin, puisque les représentants de la Section de recrutement sont des spécialistes de l'entrevue, ils s'efforceront d'orienter les questions de façon à obtenir le plus de renseignements possible dans les limites du temps mis à leur disposition, et à permettre au représentant du directeur général concerné de porter un jugement sur les réponses obtenues du sujet.

c) *Utilisation de la feuille d'appréciation*

La Section du recrutement, en collaboration avec des experts-conseil, a préparé une feuille d'appréciation d'entrevue. Les deux points fondamentaux sont les suivants: *personnalité* et *potentiel* de l'individu; on considère que les connaissances techniques sont jusqu'à un certain point assurées par les années d'études complétées et les diplômes obtenus.

Par conséquent, les autres facteurs retenus sur la feuille d'appréciation seront évalués selon leur rapport direct à ces deux facteurs essentiels.

L'appréciation, comme on le pense bien, doit se faire rapidement au fur et à mesure que l'entrevue se déroule. De plus, on a prévu, sur la formule, un espace où chacun des membres peut noter ses commentaires. En vérité, ces commentaires se révèlent fort utiles et complètent bien la formule d'appréciation.

d) *Table ronde*

Une fois que le candidat a quitté la salle d'entrevue, chacun des membres du comité y va de ses commentaires généraux sur l'étudiant interviewé. Chacun revise alors comment, à propos de chaque facteur, il a jugé le candidat et, s'il y a une appréciable divergence de vues entre les représentants, on essaie immédiatement de déceler les raisons de semblable désaccord. Le rôle du représentant du recrutement est ici prépondérant. Il doit voir à préserver la concordance entre la cote qu'il retient et celle du représentant de la direction générale concernée.

On doit faire l'unanimité sur une cote globale et générale pour chacun des candidats. Cependant, lorsqu'il s'élève de réelles difficultés à propos de l'appréciation globale d'un candidat, on convient de reprendre les discussions sur ce problème, une fois les entrevues terminées, et parfois on convoque le candidat à une nouvelle entrevue.

e) *L'évaluation proprement dite du candidat*

Une fois close la période des discussions, les représentants s'entendent sur une cote générale et globale concernant le diplômé interviewé. On inscrit cette cote sur la formule d'appréciation.

L'équipe a déterminé les catégories auxquelles peut appartenir un candidat:

- A — le candidat de cette catégorie, pour l'ensemble des facteurs examinés, répond aux exigences présentes et futures de l'Hydro-Québec. Les résultats scolaires devront vraisemblablement dépasser les 75%; selon les besoins de l'Hydro-Québec, il devra posséder une personnalité dynamique ou un esprit analytique. Le diplômé de cette catégorie recevra vraisemblablement une offre d'emploi.
- B — le candidat de cette catégorie jouit de résultats scolaires qui se situent entre 65 et 75%, et ne répond pas avec autant de précision aux exigences comme le fait celui de la catégorie « A ». Il constitue le second choix.
- C — le candidat de cette catégorie est le candidat moyen, sans grande envergure, dont les résultats scolaires sont passables, et qui peut se révéler un bon employé sans pour autant être destiné à des postes importants. Il constitue le troisième choix.
- D — le candidat de cette catégorie est celui qui ne répond pas aux exigences de base; il ne faut pas hésiter à l'éliminer.

Les besoins présents et futurs de l'entreprise déterminent fortement le caractère de cette cote générale ou globale. Ainsi on n'attachera qu'une importance relative aux résultats scolaires. *L'Hydro-Québec entend surtout classifier les candidats en fonction des postes qu'elle a à offrir.*

Cette classification permet également de répondre aux candidats immédiatement après les entrevues. En effet, le contrôleur du recrutement prévient le candidat de la classe « A » que l'entreprise compte lui faire une offre d'emploi et qu'elle devrait être en mesure de lui fournir plus de détails sous peu. Aux candidats des classes « B » et « C », il dit que l'entreprise est intéressée à leur demande mais qu'elle ne peut leur faire l'offre immédiate. Dans ce cas, ils n'obtiendront de réponse définitive que lorsque les candidats de la classe « A » auront accepté ou refusé l'offre qui leur est faite. On signifie aux candidats de la classe « D » que l'Hydro-Québec ne sera pas en mesure de leur offrir un poste.

5 — RELATIONS ENTRE L'ÉQUIPE DE RECRUTEMENT ET LES UNIVERSITÉS

Bien que, normalement, le seul contact entre l'Hydro-Québec et les universités soit de nature officielle, lors des visites aux universités en vue du recrutement, la Section du recrutement tient à établir des rapports permanents avec les universités. D'abord, avec les services de placement qui, d'une façon ou d'une autre, doivent aider l'étudiant ou le diplômé et qui, dans un sens, sollicite l'aide de l'entreprise; d'autre part, comme l'entreprise aura besoin de l'étudiant ou du diplômé, elle sollicite la collaboration du Service de placement universitaire.

La Section du recrutement considère le responsable du placement universitaire beaucoup plus comme un membre de l'entreprise que comme quelqu'un qui n'aurait pour fonction que d'être l'intermédiaire entre le candidat et l'employeur.

Voilà pourquoi elle tient tellement à ce que le responsable du placement connaisse les fonctions de l'entreprise et qu'il soit bien renseigné sur ses développements futurs. Pour ce faire, le contrôleur du recrutement doit se tenir en relation continue avec le responsable du placement.

Les relations permanentes entre l'entreprise et les universités doivent également s'étendre aux doyens, aux secrétaires de faculté, aux professeurs. Il s'agit là d'une nouveauté pour l'Hydro-Québec: il faut renseigner, d'une façon ou d'une autre, tous les membres du corps professoral au sujet de tous les développements de l'entreprise qui sont susceptibles de les intéresser.

Voici les moyens à utiliser pour donner aux étudiants des différents campus une image favorable de l'entreprise:

- 1 — L'embauchage d'étudiants durant les mois d'été.
- 2 — La distribution de bourses pour études universitaires à des candidats prometteurs. Ainsi l'Hydro-Québec a-t-elle décidé de distribuer, dès cette année, plusieurs bourses au niveau de la maîtrise et du doctorat.
- 3 — L'organisation de voyages sur nos chantiers de construction ou dans nos grandes usines de production pour les autorités universitaires et les directeurs de placement des universités.
- 4 — Enfin, l'embauchage de professeurs d'université durant les mois d'été afin de leur faire connaître l'entreprise. Il va sans dire que cette méthode se révèle excellente puisqu'elle permet à quelques professeurs de citer l'Hydro-Québec en exemple au cours de la période académique.

a) *Choix des universités à visiter*

On établit le choix des universités à visiter à partir des besoins mêmes de l'entreprise. En effet, dès que la Section du recrutement connaît les besoins formulés par les différents chefs de service et approuvés par la haute direction, il procède immédiatement au choix des différentes universités. En général, étant donné la nature de l'entreprise, les chefs de service ont surtout besoin d'ingénieurs. Par conséquent, toutes les universités qui ont une faculté de sciences appliquées retiennent sérieusement l'attention. Mais l'Hydro-Québec n'a pas besoin que d'ingénieurs, comme on le pense bien. En effet, une entreprise de l'envergure de l'Hydro-Québec a besoin d'une main-d'oeuvre spécialisée fort diversifiée. C'est ainsi que cette année, par exemple, il suffit de jeter un premier coup d'oeil sur la nomenclature des besoins en main-d'oeuvre de l'Hydro-Québec pour constater que les recruteurs devront rendre visite, en plus des facultés de sciences appliquées, aux facultés suivantes:

- sciences commerciales;
- sciences sociales;
- agronomie;
- psychologie;
- droit;
- sciences domestiques;
- arpentage et génie forestier.

Comme on le constate, l'Hydro-Québec devra étendre ses efforts de recrutement à presque toutes les facultés universitaires. Et cela, dès cette année.

Mais à ce premier facteur — les besoins mêmes de l'entreprise — il faut en ajouter un autre qui joue un rôle important dans le choix des universités: le bon renom de certaines universités ou facultés.

Enfin, l'Hydro-Québec, entreprise québécoise, doit également tenir compte d'un autre facteur non moins capital dans le choix des universités à visiter. En effet, l'Hydro-Québec se doit de recruter auprès des universités dont les diplômés peuvent, autant que possible, parler et écrire le français et l'anglais. Cette exigence ne s'inspire pas d'une idéologie étroite, mais ressortie plutôt à une conception réaliste de la société moderne. L'Hydro-Québec est devenu, depuis quelques années seulement, presque l'unique propriétaire de ressources hydrauliques du Québec; c'est dire le rôle important qui lui est dévolu dans le développement économique de la province. Entreprise gigantesque et promise à une expansion constante, elle constitue l'un des outils les plus précieux qui puissent servir à l'édification du Québec. C'est pourquoi l'Hydro-Québec n'hésite pas à envoyer des représentants auprès d'universités d'autres provinces, afin de rechercher les diplômés désireux de s'associer à sa tâche. Mais une exigence de départ est posée: la langue de communication privilégiée à l'Hydro-Québec, c'est le français.

b) *Renseignements sur les candidats à rencontrer*

Le Service du recrutement trouve une seconde occasion d'établir des contacts avec les responsables du placement lorsque l'Hydro-Québec s'informe du nombre des candidats à rencontrer, de leur compétence et de leur spécialisation académique. Ces renseignements, d'ordre à la fois quantitatif et qualitatif, vont permettre à l'équipe de recrutement de mettre au point le genre d'entrevue qu'il convient de donner dans les différentes universités.

On peut établir ces contacts par téléphone ou en saisir l'occasion lors d'une brève visite auprès des responsables des bureaux de placement universitaires. Au cours de ces visites dites « d'information », on peut également examiner les programmes d'études, les horaires des cours, et tous autres détails utiles. On peut même profiter de l'occasion pour se mettre au courant de l'organisation des bureaux de placement, leurs façons de procéder, les locaux disponibles, surtout s'il s'agit de la première visite de recrutement à une université.

c) *Conférence de pré-recrutement*

Enfin, le moyen le plus efficace pour établir des contacts avec les bureaux de placement universitaires demeure sans doute la conférence de pré-recrutement. Voilà qui est nouveau à l'Hydro-Québec.

On donne ces conférences chaque année entre le 15 et le 30 octobre. L'organisation de pareilles rencontres entre l'employeur et les futurs diplômés exige des contacts répétés entre les bureaux de placement et la Section du recrutement. Déterminer la date des conférences, fixer le choix des salles, décider des sujets à traiter, distribuer la documentation, voilà autant de tâches qui rendront nécessaire une pleine collaboration entre le responsable du recrutement et les bureaux de placement universitaires.

6 — RELATIONS ENTRE LA SECTION DU RECRUTEMENT
ET LES FUTURS DIPLÔMÉS

L'Hydro-Québec entend bien faire connaître aux futurs diplômés et aux autorités universitaires son organisation interne ainsi que les possibilités de carrières à l'intérieur des directions générales: elle a décidé de donner une conférence de pré-recrutement, de l'accompagner d'un film documentaire et de distribuer une documentation propre à susciter l'intérêt de tous les diplômés.

On a pris cette décision à la suite d'une enquête menée auprès de 292 diplômés de 1964 qui ne s'étaient pas présentés à nos entrevues; on leur a demandé pour quelles raisons ils ne l'avaient pas fait, ce qu'ils pensaient de l'Hydro-Québec et vers quelle industrie ils se dirigeaient.

47.6% des diplômés ont répondu au questionnaire, signe évident de l'intérêt qu'ils portent au recrutement et à l'Hydro-Québec.

La Section du recrutement a pu tirer de l'étude de ces réponses un certain nombre de conclusions, dont la suivante:

Les renseignements fournis aux diplômés étaient nettement insuffisants. En effet, 73.4% déclarent avoir été peu ou mal renseignés. Et 90.3% d'entre eux se disent favorables à l'idée d'une conférence sur le campus. C'est donc à partir de ces conclusions qu'on a élaboré le programme mentionné plus haut.

a) *Conférence*

Comme il est indiqué ci-dessus, on tiendra la conférence ordinairement vers la fin d'octobre. Cette initiative a pour but de « présenter » l'Hydro-Québec aux futurs diplômés.

On fera suivre la conférence d'un forum où tous les étudiants seront invités à poser des questions. La Corporation des ingénieurs professionnels (section étudiante) assurera la tenue de cette conférence pour ce qui est des futurs ingénieurs. On rencontrera une collaboration identique dans les autres facultés où des associations étudiantes désirent également s'informer des carrières offertes par les différentes entreprises.

Le responsable de l'association étudiante et le responsable du recrutement président conjointement la conférence. Le dernier « présente » l'Hydro-Québec: ses structures administratives, un aperçu de son histoire, sa situation financière, ses projets d'avenir, etc. De plus, il doit insister sur le chapitre des offres de carrières au sein de l'entreprise et les diverses politiques d'embauchage. Le responsable du recrutement se fait accompagner, soit par des ingénieurs, soit par d'autres représentants qui auront précisément à exposer les aspects techniques de l'entreprise et le genre de travail attaché à chacun des services. Il va sans dire qu'ils peuvent être fort utiles pour la période des questions. Comme l'enquête précitée le révèle, les finissants apprécient hautement ces conférences de pré-recrutement; ils sont en mesure de mieux connaître l'entreprise et de savoir exactement quelles carrières espérer.

Cependant, on a trouvé essentiel de compléter ces renseignements trop sommaires à l'aide d'un film qui sera présenté aux finissants dès cette année.

b) *Films*

Ce film est résolument conçu comme un moyen de recrutement. La Section du recrutement avait le choix entre différents types de films:

- film documentaire
- film de prestige
- film de stimulation

Un but s'imposait: informer les jeunes ingénieurs sur l'Hydro-Québec et les y intéresser. Aussi a-t-on adopté un type de films qui combine le premier et le troisième. Le film informera en montrant l'envergure de l'Hydro-Québec, les tâches qu'elle s'est assignées et le rôle qu'elle confie à l'ingénieur. Il stimulera en évoquant un grand nombre de problèmes sans leur apporter toujours de solution. De plus il sera constitué de telle sorte que le jeune ingénieur puisse l'identifier aux ingénieurs qu'il verra sur l'écran.

Le film illustrera les diverses phases de transformation de l'eau en énergie électrique et la façon dont on répond à la demande en électricité; le tout sera traité en fonction du rôle de l'ingénieur.

c) *Brochure de recrutement*

Mais en plus de la conférence et du film qui s'y rattache, l'Hydro-Québec attache une grande importance à ses brochures de recrutement.

En effet, quelques semaines avant les visites aux universités, le Service du recrutement fait parvenir aux bureaux de placement une documentation complète sur l'Hydro-Québec. En somme, cette documentation apporte un complément au film et à la conférence, dont elle résume les données essentielles.

L'Hydro-Québec offrira trois formes complémentaires de documentation.

Sur un dépliant, qui devra contenir brochure et feuillet, figureront quelques renseignements sur le réseau et les projets de l'Hydro-Québec.

Dans une brochure abondamment illustrée, on expliquera les grandes fonctions inhérentes à l'Hydro-Québec, soit:

- l'Hydro-Québec, constructeur;
- l'Hydro-Québec, producteur d'énergie;
- l'Hydro-Québec, distributeur d'énergie;
- l'Hydro-Québec, son administration.

De plus, on expliquera, pour chacune des directions générales, quelles sont les possibilités de carrières et quels sont les besoins précis impliqués par chacune d'elles. On y ajoutera des informations relatives aux critères de sélection, à la politique de mutation, de salaires, de promotions, de bénéfices marginaux, et ainsi de suite.

Conclusion

Voici, résumée, l'activité du Service de l'embauchage de l'Hydro-Québec en matière de recrutement universitaire.

En 1964, l'Hydro-Québec devait choisir entre deux solutions: ou bien conserver la formule traditionnelle de recrutement, ou bien aller de l'avant, tenter certaines expériences, innover et même, au moyen d'enquêtes auprès des principaux intéressés, éprouver ses méthodes. Elle a opté pour la seconde solution.

L'Hydro-Québec s'efforce d'utiliser les nombreuses techniques modernes de diffusion qui l'incitent à repenser sans cesse ses formules et toute son action.

Il est peut-être pénible de faire sa propre critique; mais, de toute évidence, c'est le moyen le plus efficace et le plus sûr de se situer à la fine pointe du progrès et, ainsi, de s'adapter aux besoins de la génération étudiante actuelle. Ces exigences ont également entraîné l'Hydro-Québec à reviser certaines lignes de conduite relatives à des secteurs connexes à celui du personnel: la formation, la promotion, les salaires.

On a à peine modifié le programme que déjà les effets s'en font sentir. Au dire des jeunes diplômés eux-mêmes, l'orientation présente est la bonne. Le dialogue est engagé; il faut le poursuivre.

Ce désir d'être à l'avant-garde procède du souci profond de rendre service, d'abord à l'entreprise, ensuite à tous les jeunes gens qui lui font confiance et à qui l'entreprise fait confiance, et, enfin, à la société tout entière.

COMPANY PLANNING FOR UNIVERSITY RECRUITMENT

This essay discusses company planning for university recruitment. Implicit in the notion of *planning* is, of course, the setting of goals, the evaluation of needs, and the selection of means [steps, procedures, techniques] most conducive to the attainment of the goals and the gratification of the needs; in other words, planning is knowing why and where, and determining how, prior to direct action on a given problem.

Essential, on the other hand, to the concept of *recruitment* as it is used nowadays is the idea of outer-directedness, of seeking out, of reaching for someone or something. Two decades ago, most companies did little seeking or reaching of a systematic nature for university graduates; these were relatively few, and many a company executive who had come up from the ranks with only limited formal education were still wondering whether they should lay emphasis on that so-called high-talent manpower for high-level jobs when it was customary to promote from within and to hire even college graduates for low-level jobs. For most employers, the company grapevine, or contacts with professional clubs or associations, or an anonymous ad in the papers, were considered sufficient to fill in immediately-needed replacements. Any plan or step beyond those would have been termed exaggerated and too costly.

Since the end of World War II, however, university recruitment by corporations has gradually become more deliberate and elaborate. With the advent of the

new technology and the development of the behavioral sciences as applied to industry, there has emerged a fresh realization by top management of the need for ever more university graduates with more knowledge to join the ranks of industry. Formal training in institutions of higher learning has ceased to be opposed to practical experience without theoretical knowledge and has slowly taken precedence over it. Tight markets for high-talent manpower and tougher competition between firms have led the latter at the doorsteps of pertinent universities, so as to better get the ear of the placement directors and to get a closer look at potential candidates for employment still in the making. When Mohammed does not go to the mountain, or rather to one's specific little mount, all individual mounts must go to Mohammed, however costly, time-consuming or mortifying the process may be!

Such a process, which I believe to be irreversible, is likely to increase in amplitude and importance during the coming years, since we are only on the threshold of what Mr. Hann [Arthur S., & George S. Odiome. *Effective College Recruiting*. Ann Arbor, Mich.: Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, 1961.] has called the « Age of Growth », and which could also be named the « Age of Knowledge » : technical and administrative knowledge at all levels of the business concern, and especially at the top. And irrespective of the fact that universities are already producing and will presently develop more and more graduates, demand from industry will far outweigh supply, so that scarcity of university graduates will for years to come invite company recruiters to knock at the door of the university with much competition around.

Such being the prospect, how should companies plan their recruitment in the universities? This is the object of this paper, and no small one at that. I fulfil it by relying on two different levels of discussion, namely : the theoretical and the practical. *Theoretically*, I tackle the following topics : planning and needs determination ; developing cooperation within the company ; allocating responsibility for college recruiting ; the recruiting team ; recruiting procedures ; and relationships between the firm and the university. Discussion of the *practical* aspects includes : the structural relationships within the organization and the evaluation of present and future needs ; the application of the mixed formula of recruiting ; the recruiting team ; recruiting practices and relations between the team and the universities and graduate students.