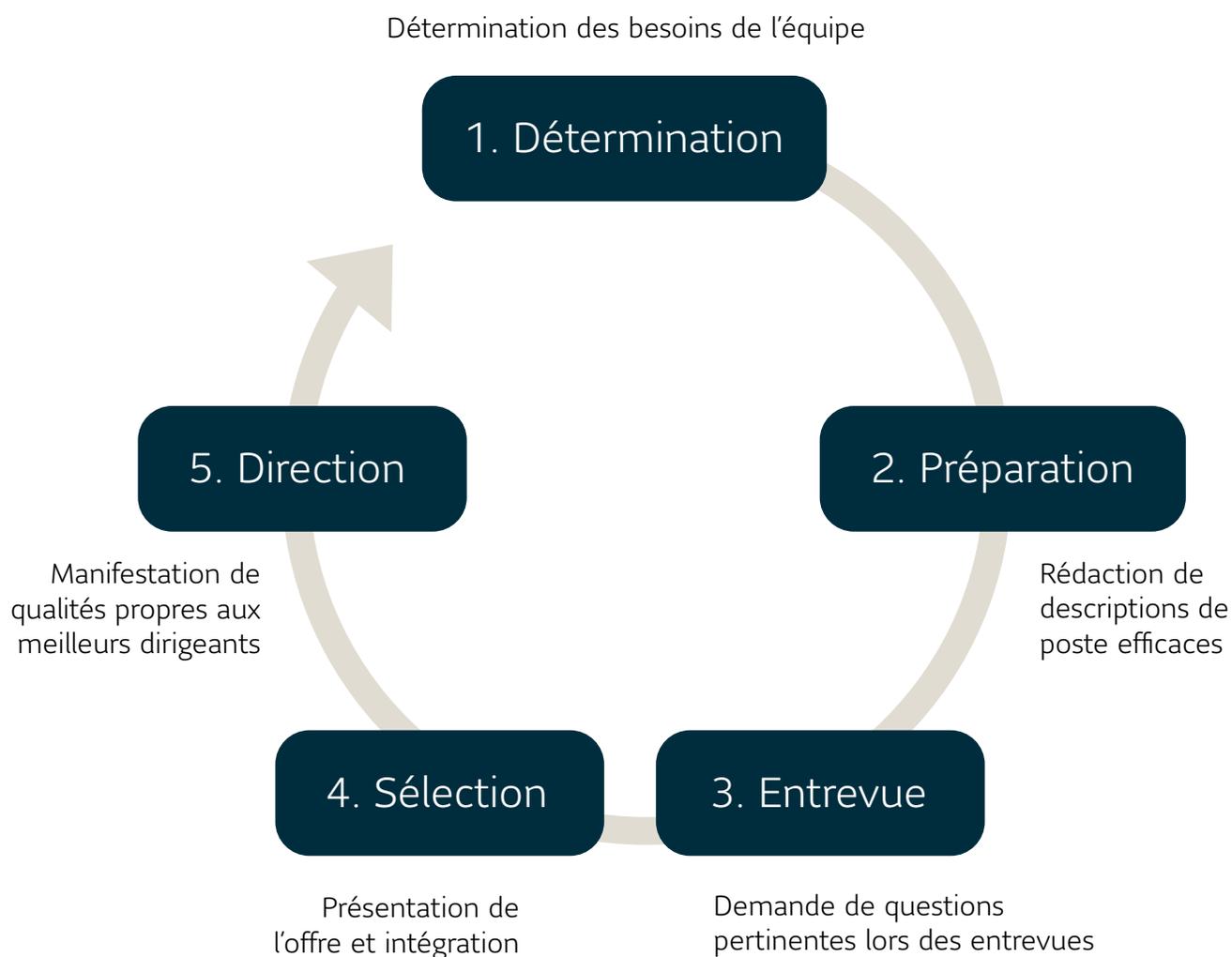


# Guide d'embauche de membres d'équipe



Le succès de vos affaires repose sur le rendement et la culture de votre équipe. Utilisez ce guide pour former et diriger les membres de votre équipe avec succès.

**Voici les cinq principales étapes de création d'une équipe :**



# 1. Détermination

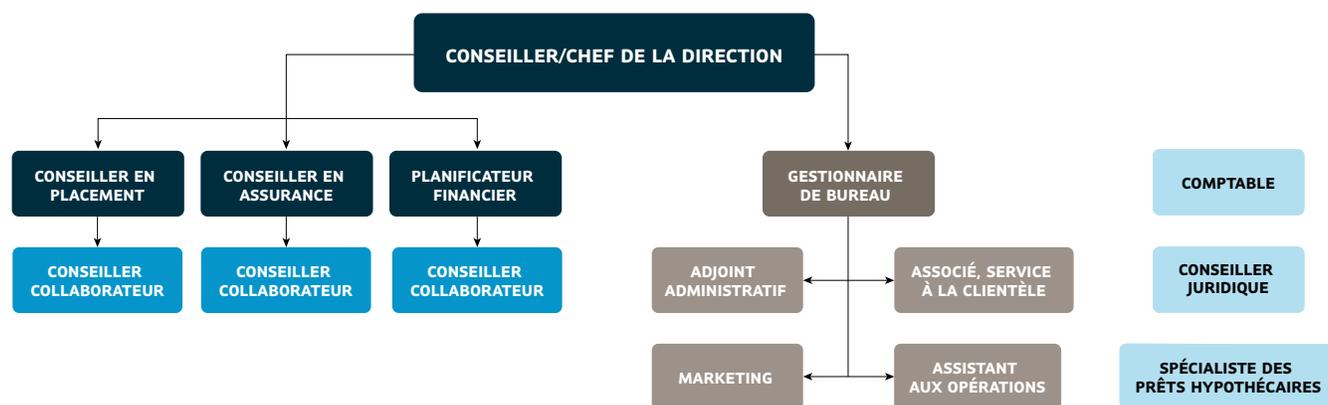
Vos affaires sont fondées sur la mesure dans laquelle vous répondez et donnez la priorité aux besoins et aux désirs des clients. Afin de satisfaire à ces besoins, vous devez tenir compte de vos capacités et de votre structure. Vous ne pouvez pas vous engager à tout faire si votre équipe n'est pas dotée des capacités nécessaires.

## Demandez-vous :

À l'embauche d'un employé	À l'établissement d'un partenariat avec un conseiller
Quelles sont mes forces dans la gestion des activités? Quelles sont les lacunes?	Pourquoi est-ce que je désire ajouter un conseiller à l'équipe?
De quelles compétences ai-je besoin pour faire passer mes activités au niveau supérieur?	Quelles sont les compétences particulières que je recherche?
Quelles capacités les membres de l'équipe doivent-ils posséder?	Quel sera son rôle précis?
Comment puis-je faire croître mes activités après l'embauche d'un nouveau membre?	Quels créneaux de marché connaît-il le mieux?
Comment ce nouveau membre s'intégrera-t-il dans mon équipe actuelle?	Quels devraient être ses objectifs et sa philosophie d'affaires?
Qui est-ce que je désire embaucher et pourquoi?	Quelle forme prendra la structure de rémunération?

Planifiez la manière dont le nouveau membre d'équipe s'intégrera dans votre structure. Qui sera son supérieur hiérarchique? De quoi sera-t-il responsable? La structure que vous concevrez variera selon les objectifs de votre équipe.

## Exemple de structure d'équipe



Remarquez que cette structure ne constitue qu'un exemple. Il n'est pas nécessaire que tous ces postes soient remplis par des personnes différentes. Les membres de votre équipe peuvent assumer les responsabilités de plus d'un rôle, comme l'administration et le marketing, en particulier au début. Rappelez-vous aussi que certains rôles seront remplis par des employés de votre courtier ou de votre société, donc que vous ferez appel à leurs capacités au besoin au lieu de les embaucher. Vous pouvez également établir des liens avec des centres d'influence, comme des comptables, des conseillers juridiques ou des spécialistes des prêts hypothécaires pour élargir la portée de votre réseau professionnel.

## 2. Préparation

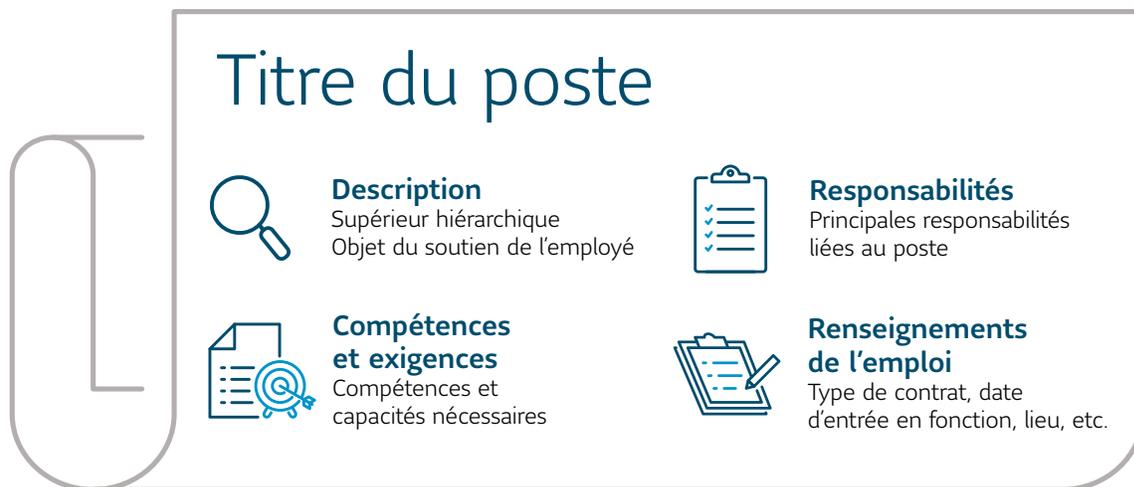
Maintenant que vous avez déterminé le besoin d'ajouter des membres à votre équipe, la prochaine étape est de vous préparer pour le processus d'embauche.

### Rédiger une description de poste

La rédaction d'une description de poste efficace peut déterminer le succès ou l'échec de votre expérience d'embauche, car les candidats peuvent s'y fonder pour décider s'ils postuleront ou non. Une bonne description résume les principales responsabilités, activités, compétences et aptitudes nécessaires et suscite l'enthousiasme des candidats. Ces derniers devraient pouvoir savoir au premier coup d'œil s'ils possèdent les compétences demandées. La description du poste est intégrée dans l'offre d'emploi.

### Créer une offre d'emploi

Utilisez ce guide pour rédiger une offre d'emploi efficace qui attire les meilleurs talents. Déterminez les exigences du poste et les critères de rétention du candidat. Fournissez une description du poste et des responsabilités ainsi que des compétences ou de l'expérience nécessaires.



### Publication de l'offre

Maintenant que vous avez rédigé l'offre d'emploi, vous devez trouver où le publier. La publication sur un babillard d'emplois en ligne facilite la recherche et la diffusion de l'offre. Il existe de nombreux sites de publication d'offres d'emploi gratuits qui génèrent beaucoup de trafic. La plupart des plateformes de recrutement facilitent le suivi des CV et la réponse aux candidats.

Vous pouvez limiter la publication à un babillard ou publier l'offre sur une multiplicité de sites. Assurez-vous de garder la trace de tous les demandeurs et de connaître le trafic généré par votre publication. Indeed, ZipRecruiter, LinkedIn, Monster et Glassdoor figurent parmi les babillards d'emplois les plus populaires.

Rappelez-vous que les recommandations peuvent également vous aider à trouver un candidat. Tirez parti de votre réseau, y compris les médias sociaux, vos amis et vos contacts professionnels pour faire connaître que vous cherchez à embaucher un nouveau membre d'équipe.

# 3. Entrevue

Préparez-vous à l'entrevue de la même manière que le candidat s'y préparera. Soyez prêt à faire preuve d'écoute active et restez à l'affût d'indications de qualités et de compétences que vous recherchez.

## Planifiez le processus d'entrevue :

- Comment évaluerez-vous les compétences, le comportement ou l'expérience que vous recherchez?
- Poserez-vous des questions d'entrevue axées sur le comportement ou plutôt de nature technique?
- Demanderez-vous que le candidat effectue une simulation d'emploi ou une évaluation de la personnalité?
- Préparez une grille d'évaluation afin que vous puissiez évaluer les candidats de manière équitable en fonction des mêmes critères.

## Passez en revue le CV du candidat :

- Assurez-vous de connaître ses compétences et son expérience de travail avant l'entrevue.
- Déterminez les signaux d'alarme ou les principales préoccupations que vous aimeriez aborder.
- Visualisez la manière dont le candidat pourrait s'intégrer à votre équipe compte tenu de ses compétences et de son expérience.

## Préparez-vous à l'entrevue :

- Choisissez un lieu pour l'entrevue où on peut facilement entendre et où vous ne serez pas dérangé.
- Préparez des questions et des scénarios d'entrevue, comme :
  - Qu'est-ce qui vous attire dans ce poste?
  - Dans vos expériences passées, qu'est-ce qui vous a préparé pour ce rôle?
  - Donnez un exemple d'une façon dont vous avez amélioré l'expérience d'un client.
  - Voici un exemple d'objectif : dites-moi comment vous feriez pour l'atteindre.
  - Nommez un exemple d'un défi que vous avez affronté et expliquez comment vous l'avez surmonté.
  - Parlez-moi d'une fois où vous étiez en désaccord avec un collègue et de la manière dont vous avez résolu la situation.
- Soyez prêt à parler de votre entreprise, y compris :
  - l'histoire et la structure de l'entreprise;
  - la vision, la mission et le groupe de clients idéal avec lequel vous travaillez;
  - les membres ou les postes actuels de l'équipe;
  - les objectifs commerciaux ou de marketing de l'année;
  - le processus d'intégration.

## Pendant l'entrevue :

- Éteignez votre téléphone et évitez d'avoir votre ordinateur portable devant vous.
- Habillez-vous et comportez-vous de manière professionnelle durant l'entrevue.
- Soyez à l'heure et essayez de terminer l'entrevue au moment prévu; ne la terminez pas trop tôt ni trop tard.
- Commencez l'entrevue par une présentation de l'entreprise et du poste offert.
- Prenez des notes, mais concentrez-vous davantage sur l'écoute du candidat.
- Évitez d'aider le candidat à répondre aux questions; donnez-lui le temps de réfléchir et de répondre.
- Prévoyez du temps à la fin pour donner l'occasion au candidat de poser des questions.

## Après l'entrevue :

- Remerciez le candidat et décrivez les prochaines étapes.
- Accompagnez-le à la sortie du lieu de l'entrevue.
- Prévoyez du temps pour évaluer le candidat immédiatement après l'entrevue et pour le comparer par rapport aux autres postulants.

## 4. Sélection

À cette étape, vous avez trouvé un candidat de qualité dépassant vos attentes et qui s'intégrerait à merveille dans votre équipe.

### Faire une offre

Une fois que vous avez terminé le processus de présélection formel, y compris la vérification des antécédents et des références, c'est l'heure de préparer votre offre et de la présenter au candidat.

#### **Votre lettre d'offre peut comprendre, sans s'y limiter, les éléments suivants :**

- un message de salutation et le nom du poste offert;
- des précisions s'il s'agit d'un poste à temps plein, à temps partiel ou contractuel, et d'un travail de bureau ou à distance;
- la date d'entrée en fonction et le lieu;
- les heures de travail;
- la structure de rémunération;
- les garanties, les avantages indirects (p. ex. ordinateur, bureau, office, abonnement à un centre d'entraînement, etc.), les jours fériés et le temps pour besoins personnels;
- la date limite d'acceptation de l'offre.

Envoyez la lettre dès sa rédaction terminée et révisée afin que le candidat soit moins susceptible d'accepter une autre offre.

### Intégrer le nouveau membre dans l'équipe

Félicitations! Le candidat a accepté l'offre. Une intégration complète créera une atmosphère accueillante pour le nouvel employé et réduira le temps nécessaire pour qu'il devienne productif.

#### **Les sujets à aborder durant le processus d'intégration comprennent les suivants :**

- un aperçu de la mission, de la vision, des valeurs et de la marque de l'entreprise;
- la présentation de tous les membres de l'équipe, y compris leurs postes et la manière dont ils travaillent ensemble;
- une explication des objectifs de rendement principaux du nouvel employé et de l'entreprise dans son ensemble;
- une présentation du lieu et de tous les documents relatifs aux processus standards, y compris la structure des réunions;
- les noms et la ventilation des segments des clients;
- une formation pratique et une rétroaction sur les principales responsabilités liées au poste.

# 5. Direction

Comme dirigeant de votre équipe, vous êtes responsable du perfectionnement de vos employés en leur donnant les moyens d'améliorer leurs compétences, en facilitant la communication et le travail d'équipe, et en maintenant l'accent sur les objectifs personnels et d'affaires de chacun.

## Qualités essentielles d'un dirigeant efficace :

1. **Source d'inspiration** : possède une vision pour l'avenir et motive les membres de l'équipe à travailler pour y parvenir.
2. **Responsabilisant** : encourage les membres d'équipe et leur donne les moyens d'assumer des responsabilités et d'améliorer leurs compétences.
3. **Empathique** : capable de comprendre les expériences des membres de l'équipe et de se mettre à leur place.
4. **Courageux** : en mesure de prendre des décisions, de mener des discussions difficiles et de prendre des risques.
5. **Bienveillant** : célèbre les succès de l'équipe et assume la responsabilité des échecs.
6. **Adaptable** : ouvert au changement et à la recherche de manières de perfectionner les membres de l'équipe.
7. **Communicatif** : garde les lignes de communication ouvertes avec les membres de l'équipe et fournit une rétroaction directe et honnête.
8. **Authentique** : reste intègre et agit en harmonisation avec ses valeurs afin que les gens sachent toujours à quoi s'attendre de lui.

## Habiliter le travail d'équipe

Afin que les équipes puissent travailler dans le même sens et vers les mêmes objectifs, elles ont besoin d'occasions pour maintenir les communications fluides. Il existe quatre catégories de réunions qui peuvent faciliter cette nécessité :

Catégorie	Exemples de sujets	Fréquence suggérée
Planification	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création d'un plan d'affaires</li><li>• Élaboration d'initiatives stratégiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les ans</li><li>• Trimestrielle</li></ul>
Communications	<ul style="list-style-type: none"><li>• Examen des activités en cours</li><li>• Mesure des progrès par rapport aux objectifs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hebdomadaire</li><li>• Mensuelle</li></ul>
Perfectionnement personnel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discussion des réussites et des défis</li><li>• Discussions sur le cheminement professionnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hebdomadaire ou aux deux semaines</li><li>• Deux fois par an</li></ul>
Social et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconnaissance des employés hautement performants</li><li>• Renforcement de l'esprit d'équipe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les ans</li><li>• Trimestrielle</li></ul>

Établissez une fréquence des réunions qui vous permet d'aborder ces objectifs. Une réunion peut traiter de plus d'un objectif. La fréquence et les participants des réunions varieront selon les objectifs et la structure de votre équipe.

# 5. Direction (suite)

## Exemples de fréquence de réunions d'équipe :

- réunions d'équipe hebdomadaires;
- rencontres individuelles aux deux semaines entre le gestionnaire et les membres de l'équipe;
- réunion mensuelle de tous les employés;
- mises à jour trimestrielles sur les résultats et le plan d'affaires;
- évènement social trimestriel;
- planification annuelle des affaires hors site;
- repas de reconnaissance annuel.

## Rencontres d'évaluation des employés

Afin de continuer à motiver les employés, vous pouvez établir une à quatre réunions d'évaluation pendant l'année. L'objectif de ces rencontres est d'évaluer officiellement les progrès professionnels de l'employé et d'élaborer un plan d'action à long terme pour permettre d'améliorer la relation de travail. Il peut s'agir, par exemple, de fixer de nouveaux objectifs, d'acquérir de nouvelles compétences, ou simplement de donner les moyens aux employés de continuer l'excellent travail qu'ils font déjà. Comme gestionnaire de l'employé, profitez de cette occasion pour évaluer le rendement au travail, les forces, ainsi que les possibilités d'amélioration et de perfectionnement, et pour fixer des objectifs pour l'avenir.

## Voici certaines questions à poser durant les rencontres d'évaluation des employés :

- Parlez-moi de vos projets les plus récents. Qu'est-ce qui a bien fonctionné et quelles leçons avez-vous tirées?
- Comment mettez-vous ces apprentissages en œuvre la prochaine fois?
- De quelles façons puis-je mieux vous soutenir?
- Quels sont trois de vos objectifs et comment prévoyez-vous de les atteindre d'ici la fin de l'année?
- Avez-vous des objectifs de perfectionnement personnel? Comment puis-je vous aider à les atteindre?
- Décrivez un lieu de travail idéal. Qu'est-ce que nous faisons actuellement de bien et que pouvons-nous améliorer?
- Qu'est-ce que vous espérez accomplir au sein de l'entreprise dans un an? Dans cinq ans?

Si un employé ne satisfait pas aux exigences de son poste, ou si les besoins de votre entreprise ont changé, il est possible que vous deviez éliminer le poste. C'est une tâche difficile dont la décision ne devrait être prise qu'après une mûre réflexion. Utilisez les évaluations du rendement pour informer l'employé de ses résultats et accordez-lui une certaine période pour redresser la situation. Au bout du compte, toutefois, l'employé doit savoir qu'il se fait congédier pour des raisons de rendement. Vous êtes responsable de suivre les processus de congédiement appropriés de votre entreprise. Ceux-ci peuvent comprendre la consultation d'un conseiller juridique pour vérifier que les raisons du congédiement sont légales et valides.

# Conclusion

Les équipes ont le pouvoir de transformer l'échelle, la taille et le succès d'une entreprise. Toutefois, la sélection des bonnes personnes et la mise en place de structures de soutien appropriées sont les clés de cette réussite. Continuez à évaluer vos progrès par rapport à vos objectifs. Prenez en compte la manière dont la taille et la structure de votre équipe contribuent à votre succès ou la limitent. Si des modifications dans votre équipe sont nécessaires, recommencez le processus pour réévaluer les besoins de votre équipe et déterminer si l'embauche d'un nouveau membre est la solution. Les membres de votre équipe sont le fondement d'une entreprise intégrée extraordinaire, donc continuez à encourager le perfectionnement de leurs compétences afin de bâtir une pratique financière fructueuse.



La Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie et Gestion d'actifs PMSL inc. sont membres du groupe Sun Life.  
© La Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, 2023.

820-5218-04-23

Service-conseil | **Sun Life**