

# Devenir un gestionnaire de personnes

SÉRIE PARTENAIRES EN AFFAIRES

- Déterminer vos besoins
- Trouver les bonnes personnes
- Conserver les bons employés



# Le passage de personne d'affaires à gestionnaire de personnes

## Situation

*Au démarrage de votre entreprise, vous faisiez probablement tout vous-même. Avec le temps, votre entreprise s'est développée au point de nécessiter plus d'une personne pour mener à bien ses activités. Peut-être avez-vous déjà embauché un représentant commercial, un comptable à temps partiel, une personne pour répondre à vos besoins de production ou pour répondre au téléphone. Ou vous prévoyez le faire sous peu. Votre entreprise commence à dépendre de la qualité du travail produit par d'autres personnes. Vous tirez peut-être parti d'une force de travail supplémentaire, mais avez-vous toujours le contrôle de votre entreprise?*

## Solution

*Vos employés sont votre bien le plus précieux : le succès de votre entreprise dépend de leur contribution. Par conséquent, il est essentiel que vous deveniez tout autant un gestionnaire de personnes qu'un propriétaire d'entreprise. La transition ne sera peut-être pas simple, mais pour assurer l'expansion de votre entreprise, vous devez accepter le fait que vous ne pouvez pas tout faire par vous-même. Vous devez donc apprendre à gérer des personnes pour que le travail soit fait.*

*À BMO<sup>MD</sup> Banque de Montréal, nous avons à cœur de contribuer au développement et au succès des entreprises canadiennes. L'objet de cette brochure de la série Partenaires en affaires est de partager avec vous notre expertise et de vous offrir nos conseils et notre soutien pour vous aider à devenir un meilleur gestionnaire de personnes. Cette brochure a également été conçue dans le but de compléter deux autres brochures de la série Partenaires en affaires, Élaborer un plan d'affaires et Se faire aider.*

## Déterminer vos besoins



Une bonne gestion de personnes commence par une bonne compréhension de vos besoins en main-d'œuvre et nécessite que les postes soient occupés par les personnes appropriées. En devenant un gestionnaire de personnes efficace, vous aurez bientôt des employés plus efficaces et plus productifs.

Voici quatre étapes pour déterminer les besoins de votre entreprise :

### ÉTAPE 1 : Définissez les rôles devant être comblés

**Souvent, un employé assurera plus d'un des rôles suivants :**

- ventes et marketing;
- production;
- service à la clientèle;
- tenue de livres;
- soutien administratif et gestion administrative;
- gestion des affaires;
- autres tâches diverses.

### ÉTAPE 2 : Définissez le travail à faire

**Voici des exemples de tâches :**

- consigner les adresses des clients et noter leurs habitudes d'achat;
- consigner le calendrier de commande de chaque client;
- communiquer avec les clients par téléphone ou par courriel;
- rendre visite aux clients éventuels;
- garder le contact avec les clients réguliers;
- noter l'historique des communications avec les clients;
- présenter les détails et les avantages du produit;

- consigner les commandes;
- prendre des dispositions pour la livraison;
- consigner les dates de rappel de chaque client;
- faire chaque semaine un rapport des activités de vente au président de l'entreprise.

#### REMARQUE :

N'oubliez pas de prendre en considération le travail effectué par des membres de votre famille de façon bénévole ou par des employés à temps partiel, ainsi que tout travail confié en sous-traitance (p. ex., la comptabilité).

### ÉTAPE 3 : Dressez la liste des compétences et des connaissances requises pour chaque emploi

Par exemple, les compétences et connaissances requises pour conclure des ventes sont les suivantes :

- capacité à consigner des données;
- capacité à traiter une commande;
- persévérance et compétences en suivi;
- connaissance des produits et des services;
- bonne présentation;
- entregent;
- compétence en matière de présentation et de conclusion de vente;
- capacité à interpréter les besoins des clients;
- capacité à gérer son temps.

### ÉTAPE 4 : Définissez votre organisation

- Déterminez les tâches que vous ne pouvez plus ou ne voulez plus faire vous-même et organisez-les sous forme de postes cohérents. Ne vous limitez pas à la façon dont les tâches sont effectuées en ce moment. Prenez en considération :
  - les postes spécialisés (p. ex., les ventes, la tenue de livres);
  - les postes multitâches (p. ex., accueil téléphonique, service à la clientèle et bureau de commande).

- Rédigez un bref descriptif de chaque poste, y compris le vôtre (voir l'exemple ci-dessous).
- Répétez ces étapes pour tout nouveau poste que vous prévoyez devoir créer pour atteindre vos objectifs commerciaux.

## EXEMPLE DE DESCRIPTIF DE POSTE

### Poste – Représentant

- Objectif principal du poste (résultats escomptés) :
  - vendre des produits pour une valeur d'au moins xxx \$ par an.
- Relation entre ce poste et les autres postes de l'entreprise :
  - relève du président (propriétaire de l'entreprise);
  - travaille de façon indépendante, mais doit obtenir l'autorisation du président avant d'accorder des rabais;
  - soumet des commandes par écrit ou par Internet au bureau de commande.
- Obligations et responsabilités spécifiques :
  - passer des appels;
  - mener des entretiens de vente par téléphone;
  - rester au courant des produits de l'entreprise et de ses concurrents;
  - définir les besoins des clients;
  - effectuer des ventes en fonction de la tarification et du calendrier de livraison établis par le président;
  - émettre un bon de commande pour le client au moment de la vente et le soumettre au bureau de commande dans un délai de 24 heures;
  - gérer les plaintes des clients;
  - faire un rapport hebdomadaire au président sur les visites de vente effectuées et les ventes conclues.
- Secteur d'influence du poste :
  - objectif de vente de xxx \$ par mois.
- Conditions de travail :
  - obligation de fournir son propre véhicule;
  - territoire couvert;
  - bons de commande, crayons, cartes professionnelles et matériel de vente fournis par l'entreprise.
- Date du descriptif de poste

## Êtes-vous bien entouré?

Une analyse approfondie vous permettra de déterminer si votre équipe actuelle est en mesure de répondre aux besoins de votre entreprise et de découvrir si votre entreprise présente des lacunes que vous devez combler par une formation aux employés actuels ou par l'embauche de nouveaux employés. Vous et votre équipe bénéficierez d'une meilleure compréhension des attentes relatives à chaque poste.

### ÉTAPE 1 : Analysez les compétences et connaissances des personnes travaillant actuellement pour vous

- Prenez en considération chaque personne travaillant pour votre entreprise (membres de la famille bénévoles, employés à temps plein et à temps partiel, sous-traitants pouvant devenir vos employés, etc.).
- Dressez l'inventaire des compétences de chaque personne en vous servant de l'exemple suivant :

### INVENTAIRE DES COMPÉTENCES DE L'EMPLOYÉ « X »

#### Poste actuel : Représentant

- Capacité à consigner les données : satisfaisante
- Capacité à préparer des bons de commande : satisfaisante
- Persévérance et compétences en suivi : besoin d'amélioration
- Présentation : bonne
- Compétences en relations interpersonnelles : bonnes
- Capacité d'interprétation : satisfaisantes
- Compétences en matière de présentation et de conclusion de vente : besoin d'amélioration
- Capacité à gérer son temps : besoin d'amélioration

## conseils

Tout le monde souhaite participer au succès d'une entreprise. Motivez vos employés en leur permettant de partager le vôtre.

### ÉTAPE 2 : Déterminez les lacunes et les forces individuelles par rapport aux exigences du poste

- Fondez cette analyse sur le descriptif du nouveau poste.
- Analysez l'importance des lacunes :
  - Peuvent-elles être surmontées (p. ex., grâce à de la formation, à une diminution des tâches, etc.)?
  - La personne concernée souhaite-t-elle les combler?
  - Pouvez-vous assurer la formation vous-même? Le voulez-vous?
  - Combien coûterait une formation à l'externe?

### ÉTAPE 3 : Déterminez les mesures à prendre

- Vous pouvez, en vous fondant sur l'inventaire des compétences et sur l'analyse des lacunes et des forces de chaque employé, déterminer qu'une personne a besoin de suivre une formation sur l'efficacité des ventes, par exemple. Vérifiez si des subventions gouvernementales sont offertes pour la formation.
- Vous pouvez également décider qu'il vous faut embaucher de nouvelles personnes :
  - Cela signifie-t-il que vous devez licencier un employé?
  - Comment allez-vous procéder?
  - Cela signifie-t-il qu'un employé à temps partiel ou qu'un sous-traitant devra accepter un poste à temps plein?
  - Cela signifie-t-il que vous devez embaucher une nouvelle personne?

- Vous pouvez aussi déterminer que vous avez besoin de resserrer les liens avec une personne clé en :
  - reportant la date de départ à la retraite d'une personne essentielle à l'entreprise;
  - offrant une promotion ou une autre mesure incitative à un employé clé.

## conseils

Ne tenez pas pour acquise la participation bénévole des membres de votre famille. Assurez-vous qu'ils reçoivent leur juste part d'appréciation et de gratitude.

## Trouver de nouvelles personnes

Si vous déterminez qu'il vous faut embaucher de nouveaux employés, utiliser une approche systématique vous permettra de trouver les bonnes personnes et de leur offrir une rémunération équitable et appropriée, ce qui contribuera à réduire le taux de roulement.

### ÉTAPE 1 : Déterminez les profils dont vous avez besoin

#### À partir du descriptif de poste, demandez-vous si :

- vous avez besoin d'un employé à temps plein ou à temps partiel;
- vous pouvez faire appel à un sous-traitant (p. ex., un comptable indépendant);
- vous pouvez collaborer avec une autre petite entreprise non concurrente et bénéficier des services d'un employé commun (p. ex., un représentant à l'échelle régionale qui représente les deux entreprises).

## ÉTAPE 2 : Si vous avez besoin d'ajouter une personne à votre équipe, choisissez la méthode de recrutement la plus adéquate

### Prenez en considération :

- le coût de la publicité (élevé);
- le bouche-à-oreille (peu coûteux, mais imprévisible);
- les bureaux d'emploi du gouvernement (utiles pour le personnel de production);
- les agences de placement commerciales (utiles pour le personnel de bureau);
- les associations professionnelles et industrielles (utiles pour les postes spécialisés);
- les groupes d'intérêt spéciaux non traditionnels (pour les personnes handicapées, les Premières Nations, etc.);
- les affichages de postes sur Internet (peu coûteux, mais imprévisibles);
- les sous-traitants (utiles pour les postes spécialisés ne nécessitant pas un employé à temps plein).

## ÉTAPE 3 : Déterminez les salaires à offrir

### Discutez avec votre comptable des salaires que vous avez les moyens de payer.

Vous trouverez des renseignements notamment :

- auprès des chambres de commerce ou autres associations professionnelles;
- auprès des associations industrielles;
- dans les médias;
- auprès des gestionnaires d'autres entreprises (que vous pouvez appeler);
- dans les résultats des sondages menés par des conseillers en rémunération auprès des entreprises.

## ÉTAPE 4 : Préparez-vous pour le processus d'embauche

### Étudiez ou suivez une formation sur les méthodes d'entretien efficaces :

- apprenez comment poser les bonnes questions;
- prenez connaissance des questions légales ou illégales.

### Faites une offre.

- Vous devriez demander conseil à un avocat pour la présentation d'une offre d'emploi, de la lettre finale ou encore du document ou contrat énonçant les modalités de l'emploi.



Plus le descriptif de poste est détaillé, plus il sera facile de trouver le candidat qui convient.

## Conserver les bons éléments

- La gestion de personnes a pour objectif de créer un milieu de travail harmonieux où chacun a envie de faire du bon travail. Vous pouvez faire beaucoup de choses pour motiver vos employés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

## ÉTAPE 1 : Traitez vos employés comme vous aimeriez que l'on vous traite

- Ne faites pas de promesses que vous ne pouvez pas tenir. Soyez clair sur les questions de sécurité d'emploi et de possibilités d'avancement.
- Si vous traitez vos employés comme des collègues désireux de faire du bon travail pour votre entreprise, ils seront plus enclins à bien travailler.
- Consultez vos employés et informez-les régulièrement des meilleures méthodes de travail en :
  - commençant toujours par demander aux employés s'ils pensent bien s'acquitter de leur travail, s'ils ont besoin d'aide ou s'ils ont des suggestions d'amélioration;

- offrant une rétroaction régulière sur le rendement (surtout des félicitations, mais également des conseils pour s'améliorer);
- versant à leur dossier les situations de mauvais rendement, au cas où un congédiement s'impose.
- Trouvez des façons de mettre régulièrement à niveau les compétences de vos employés pour pouvoir améliorer en conséquence les produits et services offerts par votre entreprise, notamment :
  - de la formation pratique assurée par vous-même;
  - des formations à l'externe (cours du soir offerts par les écoles secondaires, formation continue, cours collégiaux et universitaires);
  - les programmes de formation professionnelle.

#### REMARQUE :

La Banque de développement du Canada offre des programmes spéciaux de subvention pour aider les petites entreprises à payer leurs programmes de formation.

## ÉTAPE 2 : Recherchez des façons d'offrir aux employés clés une participation dans l'entreprise

### Par exemple :

- offrez des parts de l'entreprise, s'il y a lieu, pour répartir le risque, obtenir du capital de croissance et fidéliser un employé clé;
- divisez la rémunération entre une partie fixe (salaire de base) et une partie variable que vous versez pour récompenser un rendement exceptionnel (voir ci-dessous).

### Programmes de rémunération variable

- Partage des gains
  - les employés de la production partagent un pourcentage des revenus attribuables à l'augmentation de la productivité.

- Participation aux bénéfices
  - les employés partagent un fonds commun alimenté par les bénéfices.
- Mesures incitatives de groupe
  - les équipes qui produisent un rendement supérieur aux objectifs sont récompensées.
- Mesures incitatives individuelles
  - s'appliquent aux employés ayant atteint les objectifs fixés.
- Rémunération des connaissances et des compétences
  - une échelle de rémunération que les employés gravissent à mesure qu'ils acquièrent de nouvelles compétences.
- Programmes destinés aux collaborateurs clés
  - des plans à usage unique pour les employés essentiels à l'aboutissement d'un projet précis.
- Programmes à long terme
  - mesures incitatives relatives au rendement sur plus d'une année.



Ces programmes présentent un avantage financier certain, car vous ne payez que si votre entreprise prospère. Cependant, il ne faut pas les considérer comme la solution miracle à la gestion des coûts salariaux. Certains de vos employés ne voudront pas ou ne pourront pas courir le risque de ne recevoir qu'une partie de leur rémunération. Ces programmes doivent être planifiés avec soin et bien expliqués pour être efficaces et motiver vos employés à donner le meilleur d'eux-mêmes.



### conseils

Prenez connaissance de la législation sur l'emploi de votre province. Les lois protègent vos employés, et votre connaissance vous protège.

## Ce que vous devez faire pour vos employés

### AVANTAGES SOCIAUX ET RETENUES SALARIALES

- Au regard de la loi, vous devez offrir certains programmes à vos employés, notamment les cotisations patronales :
  - à l'assurance-emploi;
  - au Régime de pensions du Canada ou au Régime des rentes du Québec;
  - à l'assurance-maladie provinciale (p. ex., l'ISE);
  - au régime d'indemnisation des travailleurs, dans la plupart des provinces.
- La Banque de développement du Canada offre des conseils gratuits sur l'établissement d'un système de traitement de la paie, le versement des cotisations patronales, les retenues salariales et la consignation des cotisations et des déductions aux fins de déclaration de revenus.

- À mesure que votre entreprise se développera, vous pourrez envisager d'autres avantages sociaux :
  - Les régimes d'assurance en cas d'accident ou d'invalidité prolongée conviennent bien aux entreprises du domaine manufacturier. Ces deux assurances sont relativement peu coûteuses (vérifiez les polices d'assurance collective des associations professionnelles).
  - Les régimes de soins dentaires et de retraite sont très populaires auprès des employés, mais peuvent se révéler coûteux.

### LÉGISLATION

Assurez-vous de bien comprendre la législation, mise en place dans plusieurs provinces, qui s'applique aux employés, notamment en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et l'équité salariale, et de vous y conformer. Prenez connaissance des exigences de votre province et restez au fait des changements. Discutez avec votre avocat si vous n'êtes pas certain des responsabilités qui vous incombent.

BMO Banque de Montréal remercie chaleureusement Hay Management Consultants Ltd. pour sa contribution à la préparation de cette brochure de la série Partenaires en affaires.



Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition une nouvelle série de brochures intitulée « Partenaires en affaires ». Conçues dans le but de vous aider à accroître les ressources financières de votre entreprise et à mieux les exploiter, ces brochures traitent chacune d'un aspect important de la gestion des finances d'une entreprise et peuvent vous être très utiles pour optimiser son fonctionnement.

## Pour savoir comment BMO Banque de Montréal peut vous aider à gérer votre entreprise :

- consultez votre directeur – Comptes d'entreprises
- appelez-nous directement au **1-877-262-5907** ou
- visitez notre site Web, à l'adresse **[bmo.com/affaire-ressources](http://bmo.com/affaire-ressources)**

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

<sup>MD</sup> Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5137576 (10/11)



Une entité de BMO Groupe financier