

Introduction

Nous voici arrivés au cinquième volume de la série *Managez mieux, Stressez moins*. Le dernier, mais non le moindre. Lors des précédents ouvrages, nous avons planté le décor, choisi le menu et dressé la table de façon à ce que tout aille pour le mieux. Il reste maintenant le moment le plus important : savoir recevoir les invités. La table a beau être belle et le menu appétissant, sans eux, rien de tout cela n'a de sens. Voilà pourquoi ce volume, qui se positionne dans la perspective de la dimension humaine du travail, est la pierre angulaire de la série et se trouve être le dernier. Ce qui fait le ciment et la solidité du fonctionnement de toute entreprise, ce sont les humains qui la constituent. Il est donc tout à fait justifié, dans notre école de pensée, de mettre cet aspect au sommet de notre réflexion.

Au fil des volumes précédents, nous avons envisagé les aspects techniques et organisationnels du rôle et des responsabilités du manager et du dirigeant. Nous avons également analysé le contexte dans lequel ils s'exercent ainsi que les facteurs qui les influencent, autant d'aspects qui ont permis d'établir les bases de ce que doit être une saine gestion au sein de toute entreprise. Tout cela ne peut cependant fonctionner correctement sans le facteur le plus important de toute cette structure : l'être humain. Aujourd'hui, plus que jamais, être manager est un métier à part entière qui exige non seulement un engagement fondé sur de réelles compétences professionnelles, mais également une aptitude à savoir superviser des individus.

L'époque où l'entreprise était en mesure de contrôler toutes les étapes de ce qui justifie son existence est révolue. Le temps des certitudes ancrées aux habitudes d'un fonctionnement bien établi appartient désormais au passé. Auparavant, on avait une conception mécanique de l'humain :

« Je lui dis quoi faire et il doit le faire, un point c'est tout. » Aujourd'hui, nous n'en sommes plus là. La prise en compte du facteur humain, dans ses aspects les plus complexes, est un des outils essentiels du métier de manager. Qu'on le veuille ou non et quelle que soit la part grandissante des technologies, c'est une réalité incontournable. Ce constat est d'autant plus vrai lorsque deux, voire trois et même quatre générations différentes d'employés se côtoient au sein d'une même équipe de travail.

Les nouvelles générations n'acceptent plus de se plier aux valeurs traditionnellement liées au travail. Leur vie professionnelle n'est qu'une partie de leurs choix de vie. Elles ne sacrifieront pas la qualité de leur espace privé pour le seul bénéfice de l'entreprise qui les emploie. Elles attendent même de cette dernière qu'elle soit en mesure de tenir compte de leurs propres

Accorder de l'importance à l'aspect humain du travail, c'est faire en sorte que toute personne se sente utile et respectée dans ses particularités.

attentes. Cette réalité des nouvelles générations de travailleurs, dont l'attitude est de bonne foi, a longtemps été à la source d'une certaine incompréhension de leur comportement et de leurs valeurs. Au lieu d'essayer de les comprendre, on les a souvent jugées. Aujourd'hui, cela n'a plus de raison d'être si nous voulons réellement améliorer le fonctionnement et les processus de travail.

L'Homme n'est pas un objet qui peut être asservi à la machine, à la technologie ou à l'entreprise elle-même, car il n'obéit pas aux mêmes règles. On ne peut attendre d'un employé qu'il soit motivé et fidèle à son entreprise quand la nature de son travail devient totalement dépersonnalisée, justifiée sur la base de données économiques et assujettie à une dynamique purement mécanique.

Une certaine illusion du pouvoir de la technologie, liée aux exigences de performance et de rendement, a largement contribué, hélas, à reléguer au second plan la prise en compte de l'aspect humain. Trop souvent, la référence au terme *humain* implique une certaine connotation négative, particulièrement dans le monde du travail. On y voit une sorte d'angélisme, une façon de considérer les choses avec une sensibilité réservée à l'aide humanitaire. La notion de profit et sa jumelle, la compétitivité, en sont en grande partie responsables. La mondialisation des marchés, la férocité de la concurrence ainsi que le développement d'entreprises démesurées ont également contribué à cet état de choses.

Il en a résulté un état de mal-être désolant, tant du point de vue humain que sur le plan économique et social. L'une des critiques les plus frappantes de cette vision date de 1936 ! On la doit au réalisateur américain Charles Chaplin avec son dernier film muet, *Les temps modernes (Modern Times)*, une caricature acerbe d'un univers où l'humain est au service de la machine.

Tant et aussi longtemps qu'on fera appel à des humains pour assurer le fonctionnement d'une entreprise, la compétence relationnelle des hommes et des femmes impliqués devrait avoir préséance sur le matériel et la technologie. La réussite ne peut plus se définir uniquement sur la base de chiffres et de statistiques ; elle doit également s'appuyer sur la part des valeurs humaines de ceux et celles qui en sont les artisans, et ce, quel que soit leur niveau hiérarchique au sein de l'entreprise. Il est faux de croire, quoi qu'en pensent certains, que la fin justifie toujours les moyens. Il n'y a qu'une seule façon de combattre la résignation que génèrent les pressions exercées sur le monde du travail : redonner confiance en revenant à une échelle humaine.

On peut d'ailleurs le constater en analysant l'une des raisons sur lesquelles se fonde le succès de certaines entreprises : la reconnaissance de l'employé en tant que personne et non en tant que matricule. En milieu professionnel, il est désormais nécessaire de concilier les notions de performance et d'efficacité avec le respect de l'humain.

Plutôt que de privilégier un système destiné à régenter des individus, il serait pertinent de prendre en considération la façon et les conditions dans lesquelles ces derniers peuvent le mieux évoluer et s'adapter. Manager et diriger une équipe de travail impose désormais d'être conscient de ce que sont réellement les dynamiques des relations humaines. Or, pour cela, il faut avoir non seulement une bonne connaissance de la façon d'agir des humains, mais également être plus sensible à la manière dont ils se comportent dans diverses situations.

Aborder les problématiques du management du point de vue de l'humain suppose de savoir faire face à des émotions, des jugements de valeur ou des préjugés qui influencent grandement les prises de décision ou les choix stratégiques à mettre en œuvre. Il devient donc essentiel pour un manager ou un dirigeant de se familiariser avec tout ce qui définit et caractérise la dimension humaine du travail. Connaître les besoins de ses collaborateurs est à la base de cette exigence. Comprendre ce qui les motive et les rai-

sons pour lesquelles ils font ce travail et s'informer de leurs ambitions sont autant d'atouts dans la création d'un milieu de travail positif.

Les théories et les recherches liées à cette question abondent. En ce qui nous concerne, nous avons pris le parti, comme pour l'ensemble de la série, de nous appuyer sur la réalité de ce qu'ont à vivre les managers et les dirigeants au quotidien. Notre approche ne vise donc pas à faire de chacun d'eux un spécialiste de la psychologie, encore moins un thérapeute en milieu de travail. Il ne s'agit pas non plus de faire preuve de simplisme en la matière. Ce que nous allons développer dans ce volume vise d'abord et avant tout, à présenter les éléments fondamentaux et les outils nécessaires qui permettront de faire de la dimension humaine du travail une réalité applicable dans votre milieu.

La première étape de cette démarche consistera donc à présenter les notions de base de ce qu'est la dynamique du comportement humain. Autrement dit, nous donnerons les moyens à tout manager et dirigeant d'identifier les types de personnalité avec lesquels ils doivent composer quotidiennement. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit là du fondement le plus important pour savoir comment agir, réagir et prendre les bonnes décisions, quel que soit le contexte dans lequel on se trouve.

Cette base posée, nous aborderons l'aspect concret de la gestion de certaines situations quotidiennes : la compétence relationnelle, les problèmes de comportement et les conflits. Nous aborderons également trois points majeurs dans le contexte de ce volume : l'adaptation continue au changement, la gestion du stress et les risques psychosociaux en milieu de travail.