

Introduction

Vous tenez entre vos mains le quatrième volume de la série « *Managez mieux, stressez moins !* » C'est dire à quel point il y a matière à offrir, lorsqu'on aborde cette question du management.

Les trois premiers volumes proposent un regard et une analyse sur ce qu'est, ou devrait être, le métier de manager. Ils mettent en perspective l'ensemble des conditions économiques, sociales, institutionnelles, environnementales, technologiques et éthiques qui influencent sa pratique. Ils soulignent son rôle au sein d'une entreprise et mettent en évidence les aspects pratiques du quotidien d'un manager ainsi que la manière de l'aborder. Ce faisant, cela nous a conduits à poser la question du statut et des responsabilités du dirigeant et de son équipe de direction.

À cette étape, on pourrait considérer que tout a été dit sur le sujet. Or, il n'en est rien. Le monde du travail vit actuellement une situation sans précédent : successions de crises économiques, fragilité et instabilité des marchés, évolution accélérée des technologies. À cela s'ajoutent les bouleversements provoqués par la mondialisation, les mouvements migratoires, la crise démographique et le vieillissement de la population, sans oublier l'évolution des valeurs de nos sociétés, aujourd'hui essentiellement centrées sur l'individu. Autant de facteurs dont les conséquences se feront sentir pendant plusieurs

Agir aujourd'hui en prévision de demain.

Ce n'est pas lorsqu'on est sur le point de se noyer qu'il faut décider d'apprendre à nager.

décennies. Il y a donc urgence à repenser la perception que l'on a de la gestion des ressources humaines. Ce n'est plus une question de principe, mais bel et bien une nécessité.

Ce quatrième volume, compte tenu du contexte de crise frappant l'économie et les marchés à l'échelle mondiale, soulève une problématique capitale pour les entreprises : comment survivre et se développer dans un environnement instable et en constante mutation ? Prendre conscience de cette réalité, aussi brutale soit-elle, n'implique pas de sombrer dans le défaitisme et l'immobilisme. Bien au contraire. Les navigateurs se servent des prévisions et des modèles météorologiques pour déterminer leur cap de navigation et contourner les tempêtes ou les anticyclones. De la même façon, tout dirigeant devrait mettre à profit ses qualités d'entrepreneur et de visionnaire afin de se doter de tous les outils qui assureront la survie et la croissance de son entreprise¹, particulièrement en période de crise.

1. Dans cet ouvrage, le terme entreprise fera référence à la réalité englobée par le terme « organisation » au Québec. Il se rapporte donc à toute forme de société, structure, entreprise privée et publique, entreprise gouvernementale etc. dans laquelle des personnes sont employées.

Le vieillissement de la population et ses conséquences sur le marché de l'emploi sont l'une des préoccupations majeures pour les décennies 2010-2030. Dans les pays industrialisés, la fin du XX^e siècle et le début du XXI^e siècle se caractérisent par un faible taux de natalité, insuffisant pour assurer un renouvellement équilibré des générations. À ce propos, il est intéressant de souligner la réaction de la chancelière allemande Angela Merkel en octobre 2012 : alors qu'à cette période l'Allemagne se positionne comme le modèle économique d'une Europe en crise, elle lance un signal d'alarme très clair. Les chiffres démographiques démontrent qu'en 2060, un Allemand sur trois aura plus de 65 ans, si le taux de natalité reste stable.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène, du moins en partie. Les générations plus jeunes ne considèrent pas le fait d'avoir des enfants comme une nécessité. Pouvoir s'accomplir dans sa carrière a désormais plus d'importance que d'assurer sa descendance. L'évolution de nos sociétés vers une meilleure qualité de vie a entraîné certains effets secondaires inattendus, et l'individualisme en est probablement le plus marquant.

Ne pas considérer sérieusement ce facteur de vieillissement, c'est prendre le risque d'assister à une grave crise touchant l'ensemble des secteurs économiques. Il y a ici sans aucun doute, péril en la demeure. Son impact ainsi que la perspective réelle d'une pénurie de main-d'œuvre sans précédent sont d'ailleurs prévisibles et documentés. Malgré cela, trop de dirigeants, particulièrement dans le cas de petites et moyennes entreprises, demeurent encore indifférents face à cette situation ou tentent de la minimiser. Faire l'autruche dans de telles conditions, c'est prendre le risque de creuser soi-même sa propre tombe.

***On se
soucie
désormais
plus du
bien-être
individuel
que de
l'intérêt
collectif.***

Il est surprenant de mettre en parallèle le degré d'alarmisme dont on nous abreuve sur des sujets de toute nature et le mutisme observé sur ce réel problème. À titre d'exemple, voici un constat souligné par le Conference Board of Canada en février 2013. On y apprend qu'une pénurie de chauffeurs menace l'industrie du camionnage au Canada. On estime qu'en 2020, en tenant compte de ceux qui seront à la retraite, il pourrait manquer jusqu'à 30 000 chauffeurs. Or, la relève ne se bouscule pas aux portes pour ce type d'emploi. Quand on sait que l'industrie du camionnage génère des millions de dollars par année, nul besoin d'être devin pour imaginer les conséquences d'une telle situation sur l'ensemble de l'économie canadienne. Ceci n'est qu'un exemple parmi tant d'autres pouvant être relevé dans tous les pays touchés par ce phénomène du vieillissement de la population.

Devant ce constat, la réaction la plus courante consiste généralement à croire que l'augmentation de l'espérance de vie des individus et l'immigration pourront, dans certains cas, pallier cette situation. Il est vrai qu'à court terme, le manque de main-d'œuvre qualifiée peut notamment être comblé par des travailleurs issus de l'immigration. Toutefois, la plupart des spécialistes s'entendent pour dire que, dans les faits, aucune de ces solutions ne pourra véritablement régler le problème de la main-d'œuvre posé par le vieillissement de la population. Les conséquences sur le monde du travail sont donc bien réelles et ne se résorberont pas aussi rapidement. Elles imposent une sérieuse réflexion sur leur nature et la mise en place d'outils pertinents afin d'affronter cet épineux problème avec doigté.

La gestion des ressources humaines

Une entreprise est avant tout une ruche humaine. On pourrait la comparer à une immense cellule dont les secteurs d'activité sont interdépendants. Si notre cerveau s'avère un outil aussi fascinant,

c'est que chacun des milliards de neurones qui le composent, entre quatre-vingts et cent milliards, est constamment en lien avec les autres. Il devrait en être de même au sein d'une entreprise. Cela suppose donc une coordination parfaite du personnel de chacun des secteurs de production et de service.

La gestion des priorités

Aucune gestion ne peut s'accomplir de façon juste tant et aussi longtemps que n'ont pas été définies les priorités de l'entreprise et de chacun des secteurs qui y sont rattachés. Ce n'est pas le nombre d'actions qui importe, mais bien la capacité à faire la différence entre ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas. De la même façon, il importe de savoir établir le degré d'urgence des dossiers à régler, des échéances à respecter et des démarches à entreprendre.

**« Tout ce que
je vois, c'est
mon objectif,
le reste se
tasse sur mon
chemin. »**

Napoléon Bonaparte

A priori, cela peut paraître évident. Hélas, dans les faits, il s'agit bien plus souvent d'un vœu pieux que d'une réalité. Pourquoi ? Parce que trop de gens ne savent pas dire « non » et, par conséquent, n'agissent pas selon les vraies priorités. Lorsqu'en plus les différents services ou départements fonctionnent de manière indépendante et isolée, cela n'arrange pas les choses. Pourrait-on imaginer qu'une ville, par exemple, puisse se développer de façon harmonieuse si chaque quartier décidait de n'en faire qu'à sa tête, sans consulter les autres quartiers ?

La gestion du temps

« *Désolé, mais je n'ai pas le temps de... Je suis débordé...* »
Impression de déjà-vu ? À la fin d'une journée, tentez de calculer le nombre de fois où l'une de ces phrases est parvenue à vos oreilles. Ajoutez-y maintenant le nombre de fois où vous vous êtes plaint de ne pas avoir le temps de... Vous saurez alors pourquoi la question de la gestion du temps est primordiale.

Pourquoi ce manque de temps ? Il est assez paradoxal de constater que, bien souvent, cette défaillance provient de la présence même dans nos vies, tant professionnelles que personnelles, de l'abondante

Gérer son rapport au temps exige de :
- savoir déterminer où se trouvent les priorités ;
- savoir préciser l'importance de chacune d'entre elles par rapport aux autres ;
- savoir se libérer de la dépendance à l'instantanéité de la communication.

présence de tous ces appareils et gadgets technologiques supposés nous faire... gagner du temps !

Notre époque a vu se développer l'accélération de la vitesse des déplacements et des communications. Parallèlement, cette exigence de vitesse a rendu l'emploi du temps de chacun semblable à celui d'un marathonien de l'extrême. Le nombre de tâches à réaliser dans un laps de

temps de plus en plus réduit n'a cessé de progresser. L'urgence de l'information instantanée nous a condamnés à la connexion permanente. Résultat : plus personne n'a le temps !

Dans ce contexte, il devient essentiel pour une entreprise de mettre en place une structure de gestion du temps afin d'éviter qu'il ne s'en perde trop au sein de tâches inefficaces, voire inutiles.

Pour que la gestion efficace des ressources humaines, des priorités et du temps porte ses fruits, il est essentiel d'appliquer avec rigueur les quatre éléments du P-O-D-C² :

- Planifier : déterminer à l'avance ce qui doit être fait.
- Organiser : tout mettre en œuvre pour que les résultats attendus se concrétisent.
- Diriger : faire en sorte que les choses se fassent.
- Contrôler : veiller au respect et à l'application des standards de P-Q-R-S³ ainsi qu'à la qualité du produit ou du service.

Nous pensons que le succès d'une recette ne se situe pas uniquement dans le simple fait de suivre la liste des recommandations et des ingrédients. Notre objectif consiste donc à susciter une réflexion sur leur nature et sur la façon de les considérer, plutôt que de donner des recettes. L'urgence actuelle qui est ressentie dans les entreprises exige que chaque décision, chaque choix stratégique demeure cohérent avec la philosophie de chacune d'elles.

Chaque dirigeant doit, avec l'aide de tous ses collaborateurs (managers et l'ensemble du personnel de l'entreprise), définir les ingrédients à utiliser et la façon de les mettre en œuvre. Voilà comment élaborer un plan de navigation au cœur des turbulences.

2. Voir à ce sujet le chapitre 1 du volume 1 : Manager, un métier à découvrir, Éditions GERESO, Le Mans, 2013

3. P-Q-R-S : productivité – qualité – relation – santé sécurité au travail. Pour plus d'informations, voir le chapitre 3 du volume 2 : Le manager au quotidien, Éditions GERESO, 2013.