

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
I- La gestion des personnes par des personnes	2
CHAPITRE 1 – LE MANAGEMENT AUJOURD’HUI : NOUVELLE RÉALITÉ, NOUVEAUX BESOINS	7
I- Les temps ont changé !	7
II- Apprendre à se connaître : une responsabilité en soi	10
A. Bien se connaître pour mieux gérer	12
III- Nouveaux paradigmes, mêmes besoins fondamentaux	13
A. Une histoire du passé	15
B. L’intelligence émotionnelle et relationnelle : un incontournable	18
IV- Le gestionnaire leader, le vrai	22
V- Le gestionnaire et son service des ressources humaines	24
A. L’évaluation annuelle : encore utile ? Toujours nécessaire ?	28
1. Les critères d’évaluation et leur portée	29

CHAPITRE 2 – LE CHOIX D’UN NOUVEAU GESTIONNAIRE	33
I- Devenir gestionnaire de personnes : choisir de l’être ou se laisser choisir ?	33
A. L’époque où l’on se laissait choisir comme gestionnaire. La belle époque ?	34
B. L’époque où l’on <i>choisit</i> comme gestionnaire. Une nouvelle époque !	37
C. Et si l’employé ne possède pas les capacités ou la volonté de faire des choix qui lui conviennent ? . . .	41
II- L’intégration d’un nouveau gestionnaire	43
A. Le premier contact avec les membres de l’équipe : un moment déterminant	43
B. L’accompagnement et le soutien	45
III- La provenance d’un nouveau gestionnaire.	46
A. Un gestionnaire façonné selon la culture et les valeurs de l’entreprise ou provenant de l’externe ?	46
B. Un programme d’insertion pour les jeunes diplômés : des leçons à en tirer	48
C. Un gestionnaire façonné selon la culture et les valeurs de l’entreprise ou provenant de l’externe : compétences relationnelles exigées	50
D. Le robot humanoïde : un nouveau collègue ?	52
E. Un collègue qui devient votre gestionnaire : les enjeux relationnels	55
IV- Le chef d’équipe, un rôle particulièrement délicat	56

V-	La promotion intérimaire.	66
CHAPITRE 3 – FAUT-IL ÊTRE BON POUR ÊTRE UN BON GESTIONNAIRE ?		69
I-	Le besoin de sécurité et de se sentir sécurisé	71
II-	Les temps ont-ils vraiment changé ?	72
III-	Faut-il être une autorité dans son domaine d’expertise pour être un bon gestionnaire ?	74
CHAPITRE 4 – COMPRENDRE ET GÉRER LES VRAIS BESOINS DES EMPLOYÉS		79
I-	S’attarder davantage sur la qualité de vie au travail . .	81
	A. Les besoins fondamentaux : à la recherche de satisfaction	83
	B. Les besoins fondamentaux : le gestionnaire ne fait pas exception	84
	C. La gestion : psychologie oblige	84
	D. Comprendre la dynamique d’une résistance : ce qui résiste persiste	87
II-	Gérer les personnalités difficiles : un défi parfois de taille	89
	A. Connaître les sources réelles d’une conduite déviante : est-ce vraiment nécessaire ?	90
	B. Les influences réciproques dans les relations interpersonnelles	94
	C. Ceux qui se montreront plus récalcitrants que d’autres	98
	1. L’acte d’insubordination : une approche rigoureuse s’impose	100

2.	Une approche suggérée	102
3.	L'importance d'avoir le pouvoir d'agir sur-le-champ ?	105
III-	Veiller au bien-être des employés, c'est bien, mais qu'en est-il de celui du gestionnaire ?	107
A-	Le cas d'un employé à la personnalité narcissique	109
1.	Le cas de Narcisse : épisode n° 2	111
2.	Un nouveau gestionnaire, de nouveaux événements	113
B.	Une manière de veiller au bien-être des gestionnaires, de protéger leur intégrité et leur réputation	120
1.	Le gestionnaire de premier niveau : une position hiérarchique fort exigeante	123
2.	La pratique de la manipulation	125
3.	La pleine conscience : un outil pratique qui appelle à la pratique	127
	CHAPITRE 5 – UN CLIMAT DE TRAVAIL SAIN : UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE	129
I-	La responsabilité de l'employeur liée à son obligation de moyens	129
II-	La responsabilité de l'employé liée à son <i>obligation</i> <i>de convivialité</i>	132
III-	La civilité en milieu de travail	133
A.	Pourquoi parler de civilité ? Pourquoi maintenant ?	134
IV-	La rencontre <i>trois minutes</i> et ses effets	137

V-	Un peu de neuroscience	138
VI-	Nos différences, nos différends	140
	A. Des personnalités diamétralement opposées qui se rencontrent	142
	1. Une situation type : extraverti-introverti	144
	2. Une situation type : sensation-intuition	145
	3. Une situation type : pensée-sentiment	147
	4. Une situation type : jugement-perception	148
	5. En résumé	150
VII-	Des rapports harmonieux : facteur déterminant au bien-être d'une équipe	152
	A. Savoir communiquer ses inconforts de manière responsable	155
	B. Lorsque la médiation entre deux employés est nécessaire	159
	C. La médiation entre un gestionnaire et son employé est-elle souhaitable ?	161
VIII-	Un milieu de travail malsain : les facteurs de risque	163
IX-	Quand le leadership dans l'équipe est en crise	164
	A. La présence limitée du gestionnaire, un facteur de risque et non le moindre	166
	B. L'analyse du climat de travail : bénéfique à certaines conditions	168
	1. Le processus suggéré : les grandes lignes	170
	a) L'employé refuse d'être rencontré	172

2.	Les principaux éléments que doivent contenir les lettres d'avis et de convocation	173
3.	Le contenu du rapport de l'analyse	174
C.	La déresponsabilisation managériale : un cas vécu	175
X-	L'absentéisme et le présentéisme, des prétextes ? . . .	178
A.	Le phénomène de l'absentéisme.	178
B.	Le phénomène du présentéisme	179
1.	Le présentéisme peut-il être une cause d'accident au travail ?	180
C.	Un climat fertile aux plaintes pour harcèlement psychologique	182
1.	La plainte formelle : un moyen pour se défendre, se disculper ou se justifier ?	182

CHAPITRE 6 – LE HARCÈLEMENT SEXUEL, EFFETS PSYCHOLOGIQUES INCLUS 187

I-	Le harcèlement sexuel toléré ou banalisé : une situation inacceptable et néfaste	190
II-	La responsabilité de l'employeur	192
A.	Une pratique administrative à éviter	192
III-	La responsabilité de la personne fautive	193
IV-	La responsabilité des collègues (témoins)	194
V-	La responsabilité de la victime	195
A.	Se positionner face à son agresseur est parfois possible	195

1.	Une approche suggérée	195
2.	Réduire les incidences au moyen de la prévention	198
VI-	Le triangle des responsabilités	199
VII-	La plainte formelle pour harcèlement sexuel : un recours pas toujours souhaitable	199
VIII-	Un courant favorable aux changements de mentalité	201
	CHAPITRE 7 – L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UNE SUREXPLOITATION DE SES RESSOURCES PSYCHIQUES ?	203
I-	Les liens de cause à effet	203
II-	La santé mentale au travail – primordiale plus que jamais	205
III-	L'absence pour épuisement professionnel : causes, perceptions et jugements	207
A.	Les limites psychiques : causes et effets	209
B.	La réintégration au travail à la suite d'une absence pour épuisement professionnel	209
1.	Le retour d'un employé <i>reconditionné</i>	212
C.	Une saine mise en œuvre de tout changement réside dans l'approche utilisée.	214
1.	Le temps nous manque	216
IV-	Comment créer chez les employés un réel désir du succès de l'organisation sans qu'ils s'épuisent	217
A.	Faisons-nous les bonnes choses ?	219

- B. Le *Chief Happiness Officer* (CHO) : de qui s'agit-il ? 220
- C. Des récompenses monnayables pour avoir fait son travail ? 221

CHAPITRE 8 – LE GESTIONNAIRE QUI N’EST PLUS LA PERSONNE DE L’HEURE 223

- I- Une décision professionnelle éclairée 224
- II- Une décision administrative unilatérale. 226
- III- Sa destinée professionnelle : sa responsabilité 228
- IV- La mutation libératrice... Libératrice pour qui ? 230
 - A. Les inconforts et les enjeux sous-jacents à une telle mutation 231
 - B. Une gestion mutuellement défailante 232
- V- Une restructuration majeure à une autre époque . . . 233
 - A. La perte d’un emploi – perte de l’identité 234
- VI- La meilleure chose qui pouvait m’arriver 238

CHAPITRE 9 – GÉRER, C’EST AUSSI GÉRER SA CARRIÈRE 241

- I- La sécurité d’emploi d’hier n’est pas celle d’aujourd’hui 241
- II- La sécurité d’emploi – une notion transformée 241
- III- L’orientation et la planification professionnelle d’aujourd’hui 242
- IV- Les milléniaux, parmi les nouveaux travailleurs 244

CONCLUSION 245

BIBLIOGRAPHIE 247

TABLE DE LA LÉGISLATION 253

INDEX ANALYTIQUE 255

LISTE DES FIGURES

Comportement vs gravité 133

Le triangle des responsabilités 199

Réponse émotionnelle 237