

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 |
|--------------------------------|-----|