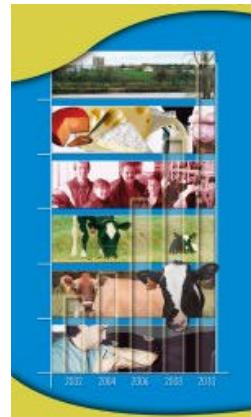


26e Symposium sur les bovins laitiers

Préparez l'avenir !

Une initiative du

Comité bovins laitiers



Les compétences émotionnelles et la gestion des ressources humaines

Pierrette Desrosiers, M.Ps.

Copropriétaire d'une entreprise laitière

Consultante en psychologie du travail

Médiatrice civile et commerciale

Consultation Pierrette Desrosiers

Saint-Herménégilde

24 octobre 2002
Université de Sherbrooke
Centre culturel



LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« Je suis parti parce que le boss ne parlait presque jamais et il n'était pas souvent de bonne humeur » ; « J'aurais aimé avoir plus de responsabilités, pas toujours faire la même chose, j'avais une formation en agriculture et je ne pouvais pas m'en servir » ; « On s'est séparé parce que ça marchait plus entre mon frère et moi, c'était l'enfer, j'étais rendu malheureux et lui aussi ». Discours fictifs ? Malheureusement non. Il semble bien que ces énoncés peuvent vraisemblablement relever d'un problème de gestion des ressources humaines (GRH). Celle-ci ne s'applique pas seulement pour les employés, mais aussi à gérer toutes formes de relations entre individus travaillant de près ou de loin dans l'entreprise agricole (associés, conjoints, parents, enfants, employés non membres de la famille, à temps partiel ou à temps plein). La GRH sera abordée en soulignant certains aspects techniques (conditions de travail), mais elle sera davantage examinée sous l'angle des compétences intrapersonnelles et interpersonnelles requises, récemment connues sous le nom de compétences émotionnelles. Pendant des décennies, nous avons considéré les émotions et les sentiments comme une marque de faiblesse, surtout pour des gestionnaires. Dans ce texte, il sera démontré qu'au contraire, loin d'être une faiblesse, une saine utilisation des émotions est ce qui constitue l'un des aspects de la réussite chez les meilleurs gestionnaires. Espérons que ces quelques pages sauront susciter l'intérêt pour cet aspect de la gestion trop souvent négligé et que leur lecture incitera les gestionnaires à développer de nouvelles compétences qui pourront les aider à administrer une entreprise agricole plus saine et plus productive.

En raison de l'expansion massive des entreprises agricoles, on voit de plus en plus de structures à plusieurs individus. Cette évolution entraîne non seulement des modifications dans la composante de l'entreprise, mais aussi des changements dans le mode de gestion.

Ces nouvelles structures suscitent de nouveaux défis de taille en lien avec la GRH :

1. Recruter et conserver des employés¹ de qualité (étrangers ou membres de la famille) ;
2. Gérer à plusieurs patrons : la cogestion d'entreprise ;
3. Réussir le transfert d'entreprise.

Plusieurs constatent que réussir la gestion des ressources humaines représente une difficulté qui constitue un frein majeur à l'expansion des entreprises agricoles. Une gestion des ressources humaines inadéquate peut entraîner l'épuisement des producteurs, des pertes économiques, des conflits, un manque de relève, la vente de l'entreprise et peut même conduire à son démantèlement. De toute évidence, de grandes habiletés et connaissances en administration sont nécessaires afin de demeurer en agriculture. Le développement des compétences en gestion des ressources humaines est aussi devenu un « must ». Bien qu'une bonne GRH doive passer par des modifications dans les conditions de travail, il apparaît qu'elle passe avant tout par les compétences émotionnelles des employeurs c'est-à-dire : « la capacité

¹ Les noms communs de personnes écrits au masculin dans ce texte incluent aussi le féminin.

d'utiliser ses émotions pour guider notre comportement et nos pensées de façon à parvenir aux résultats voulus » (Weisinger, 1998, p. 19).

Une entreprise où travaillent plusieurs individus aura donc besoin d'une gestion des ressources humaines. Face à cette réalité, plusieurs questions se posent : « Suis-je prêt à y faire face ? » « Ai-je les connaissances et les compétences requises pour relever ce nouveau défi ? » « Qu'est-ce qu'un bon gestionnaire dans ce domaine ? » Je vais tenter d'apporter quelques éclaircissements à ce genre de réflexions.

Auparavant, ce qui freinait le développement de l'entreprise agricole était le manque de connaissances technico-administratives. Nous avons constaté que pour développer notre agriculture nous devions nous former en conséquence. D'ailleurs, plusieurs spécialistes ont étudié dans ces domaines afin de nous outiller. Aujourd'hui, bien que l'environnement soit la question de l'heure, un autre défi émerge : la GRH. Nous réalisons que nous devons également nous former dans ce domaine. Toutefois, en ce qui a trait à la GRH, peu de ressources sont disponibles et peu d'informations sont véhiculées.

LES GRANDS DÉFIS

1. Portrait de la main-d'œuvre agricole

Marché du travail et agriculture

Au cours des dernières années, le Québec ainsi que le Canada ont connu une vigueur économique, ce qui constitue un frein pour les employeurs. Au Québec, le taux de chômage est effectivement passé de 11,5 % en 1995 à 8,7 % en 2001. En agriculture, il était de 4,9 % au Canada pour l'année 2002 (COSE, 2002). L'ensemble des secteurs se bute à une plus grande difficulté dans le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée. Selon un sondage effectué en 2002 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (COSE 2002), 40,9 % des entreprises se disent préoccupées et inquiètes par la situation. Le secteur agricole se situe au 5^e rang de ces entreprises (voir tableau 1).

Tableau 1. Inquiétude des entreprises par rapport à la période de main-d'œuvre qualifiée par secteur industriel, Canada, 2000

Secteur industriel	(%)
Construction	59,3
Manufacturier	54,3
Transport/communications	51,5
Primaire	51,3
Agriculture	46,4
Services commerciaux	45,5
Commerce de détail	42,8
Commerce de gros	41,2
Hébergement, restauration et autres	40,0
Santé, services sociaux et éducation	35,8
Finances, assurances et immobilier	30,1
Total	46,0

Source : *Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2001, cité dans COSE 2002*

Profil de la main-d'œuvre dans le secteur laitier

En 1996, 49,7 % des 10 527 exploitations laitières du Québec se considéraient comme des employeurs agricoles. Des 36 581 personnes représentant la main-d'œuvre dans ce même secteur, 30,2 % étaient embauchées et 69,8 % étaient de la famille (voir tableau 2). Une forte proportion de cette main-d'œuvre, soit 86,8 %, était saisonnière. Toutefois, l'expansion massive de l'agriculture des dernières années occasionne de plus en plus le besoin d'une main-d'œuvre permanente. En 1993, une étude du MAPAQ démontrait qu'une proportion variant entre 31 % à 35 % des exploitations agricoles mentionnait avoir des difficultés à recruter. En 2001, c'est 65,8 % des producteurs de la région du Centre du Québec qui estimaient avoir de la difficulté dans ce domaine (Menvielle, 2000 dans COSE, 2002).

Tableau 2. Main-d'œuvre en production laitière, Québec, 1996

	Hommes	Femmes	Total
Propriétaires	13 120	5 225	18 345
Conjoint(e)s	196	2 943	3 139
Enfants 16 ans et +	3 018	1 030	4 048
Total main-d'œuvre familiale	16 334	9 198	25 532
Main-d'œuvre embauchée	10 003	1 046	11 049
Total main d'œuvre	26 337	10 244	36 581

Source : MAPAQ, 1998, cité dans COSE, 2002

Pour les entreprises agricoles nécessitant plus de main-d'œuvre, une réalité se fait de plus en plus présente : la pénurie d'employés. Avec des changements démographiques comme le vieillissement de la population, le niveau de scolarité plus élevé, des connaissances et des mobilités plus grandes, ainsi qu'un taux de chômage bas, les rapports de force sont inversés : les employés ont le choix. Le défi pour l'entreprise ne consiste plus seulement à rechercher de bons employés, mais aussi à devenir de bons employeurs.

Une étude de Towers Perrin en gestion des ressources humaines (Arcand, 2001) démontre que moins de 1 employé sur 5 (entre 15 à 20 %) pense que son patron est compétent en matière de gestion des ressources humaines. En raison du fait que les employés sont mieux informés et plus confiants, la probabilité qu'ils soient prêts pour un changement en cas d'insatisfaction est très forte. Déjà plus de la moitié chercherait ailleurs pour de meilleures perspectives d'avenir, et cette tendance risque de s'accentuer davantage.

Face à la pénurie de main-d'œuvre, le secteur agricole réalise qu'il doit s'ajuster en matière de conditions de travail. Nous devons en effet offrir des conditions compétitives qui tiennent compte de la nouvelle réalité, de la nouvelle génération plus jeune, plus scolarisée, plus « au féminin ». Nous sommes en compétition, non seulement entre producteurs, mais aussi avec d'autres industries. En fait, toute entreprise par laquelle notre employé peut se faire embaucher devient un compétiteur. Nous devons donc être à l'affût de ce qui s'offre en matière de conditions de travail telles les horaires de travail, les congés, les avantages sociaux et la politique salariale. En plus, nous devons offrir des défis à relever et des chances d'avancement. Nous devons être créatifs pour inciter les personnes dites employables à venir travailler en agriculture. Les gens veulent une bonne qualité de vie et n'acceptent plus de faire 60 heures par semaine.

En ce qui concerne le salaire, des écarts plus qu'appréciables sont notés entre les emplois du secteur agricole et les emplois alternatifs, c'est-à-dire des emplois qui nécessitent le même niveau de formation. Une étude comparative (COSE, 2002) démontre qu'entre 1998 et 2000, le revenu moyen des emplois alternatifs avec formation secondaire et même collégiale était de 14 190 \$ supérieur. Pour les postes de directeurs/gérants de production avec une formation collégiale, les emplois alternatifs affichaient des revenus de 18 583 \$ supérieurs. Ceci constitue sans aucun doute un frein majeur à l'embauche.

En fait, pour s'assurer de résultats plus efficaces dans le recrutement et dans la fidélisation de bons employés, deux questions assez simples se posent : est-ce que cet employé peut avoir de meilleures conditions ailleurs et est-ce que moi j'aimerais et accepterais de faire ce travail dans les mêmes conditions ?

Ce que veulent les travailleurs agricoles

Un sondage réalisé en Beauce² (UPA, 2000 A) a révélé que 74 % des travailleurs embauchés durant les années 1995-1996 avaient quitté leur emploi. Dans un deuxième sondage (UPA, 2000 B), 62 % des gens embauchés entre avril 1998 et mars 1999 avaient aussi démissionné. De cet échantillonnage, 58 % détenaient une formation agricole, donc ces employés avaient un intérêt et une motivation pour ce travail. En conclusion, la problématique de ce mouvement réside non seulement au niveau du recrutement, mais également au niveau de la fidélisation des employés. Lors de ce sondage, 40 % ont identifié comme principales raisons de départ le salaire trop bas et les conditions de travail inadéquates, à savoir : l'horaire et le calendrier trop chargés, le temps supplémentaire non reconnu, le manque d'avantages sociaux. Bien que certaines raisons n'aient rien à voir avec la GRH (retour de la relève, vente de la ferme, retour aux études de l'employé, manque de travail), d'autres raisons directement reliées à la GRH sont ressorties de ce sondage et ont été observées par les intervenants du milieu ; ce sont :

- l'environnement de travail non sécuritaire ;
- l'équipement de travail inadéquat ;
- le niveau de responsabilités ou de défis pas assez stimulants ;
- la description des tâches ambiguë ou trop lourde ;
- le climat de travail tendu et le manque de communication ;
- les conflits avec les patrons ou les collègues de travail ;
- le manque de reconnaissance de la part de l'employeur ;
- le manque de chances d'avancement.

Des études ont démontré un lien entre la satisfaction au travail et la fidélisation des employés. Cinq dimensions ressortent comme importantes pour la satisfaction des employés (Stone et Meltz, 1993) :

- le salaire ;
- le travail lui-même ;
- les chances d'avancement ;
- la supervision ;
- les collègues de travail.

Autant dans la recherche que dans la pratique, il apparaît que de bonnes conditions de travail compétitives sont des conditions *sine qua non* pour recruter et conserver une main-d'œuvre qualifiée. Elles sont évidemment essentielles mais non suffisantes. Pourquoi ?

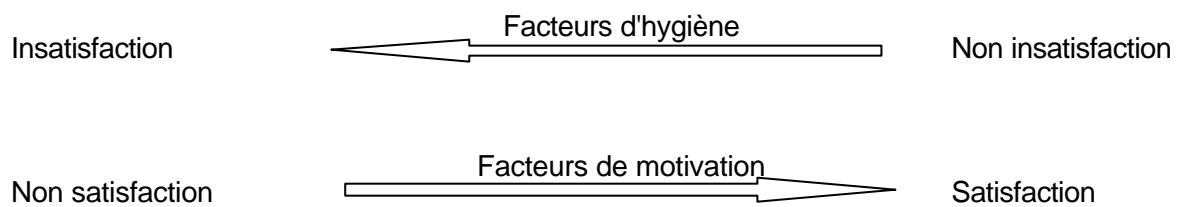
Selon l'étude de Herzberg (Shimon *et al.*, 1990), il est ressorti qu'il y a des facteurs qui contribuent à la satisfaction au travail, tandis que d'autres contribuent tout simplement à rendre les employés insatisfaits. Herzberg a répertorié certains facteurs dits d'hygiène ou facteurs

² Selon ses auteurs, ce sondage ne peut être considéré comme scientifique à cause de son échantillonnage limité, mais nous apporte quand même des informations valables.

extrinsèques et ce sont les suivants : les politiques salariales, le salaire, l'administration de l'entreprise, la supervision (aspect technique), les conditions et les relations de travail. Si ces facteurs étaient satisfaisants, ils élimineraient les attitudes négatives au travail. Toutefois, même satisfaisants ces aspects n'entraîneraient pas un rendement supérieur, pas plus qu'une motivation au travail. Ils empêcheraient tout simplement l'employé d'être insatisfait. Les facteurs qui contribueraient au sentiment d'épanouissement psychologique et à une grande satisfaction seraient davantage des facteurs de motivation ou facteurs intrinsèques et comprendraient la réussite, la considération, le travail lui-même, les responsabilités et l'avancement.

Par exemple, prenons Marc qui gagne 10 \$/heure et travaille 45 heures/semaine. Le fait qu'il soit satisfait de son salaire, qu'il connaisse bien la politique salariale et sa tâche ne fait pas de lui un employé satisfait, mais un employé non insatisfait, c'est-à-dire qu'il n'a pas d'insatisfaction, il est au point neutre. Toutefois, la reconnaissance qu'il reçoit de son patron, l'enrichissement de ses responsabilités et les chances d'avancement qu'il a dans l'entreprise sont pour lui des aspects très motivants.

Ces facteurs peuvent s'illustrer continûment :



Selon Tougas (Arcand 2001), les employés s'attendent à ce que leurs patrons :

- encouragent l'innovation ;
- aident à développer l'esprit d'équipe ;
- favorisent le perfectionnement des compétences ;
- reconnaissent la performance ;
- sachent définir une direction et des objectifs clairs.

En effet, le temps que restera un employé ainsi que sa motivation dépendent en partie du superviseur immédiat. Selon Sphérion (Goleman & Cherniss, 2001), lorsque les employés évaluent leur patron comme « excellent patron » seulement 11 % cherchent ailleurs, alors que chez des employés qui considèrent leur patron comme étant « médiocre », 40 % sont à la recherche d'un nouvel emploi.

À la suite de toutes ces études, nous pouvons donc supposer que pour être un bon patron, il faut dépasser les bonnes conditions de travail ? Mais qu'est-ce que ça prend pour être un bon patron ?

Depuis quelques années, on parle de plus en plus de l'intelligence émotionnelle. Selon Goleman (1999), les meilleurs gestionnaires ne seraient pas les gens avec le plus haut quotient intellectuel (QI) ou les plus compétents du point de vue technique, mais ceux qui ont un plus haut niveau d'intelligence émotionnelle. Donc, au-delà de bonnes conditions de travail, il semblerait que les meilleurs employeurs sont ceux qui ont davantage développé des compétences dites « soft » ou des compétences émotionnelles. D'ailleurs, les grandes entreprises sont très sensibles à ces aspects lorsqu'elles recrutent des postes cadres. De plus en plus de formations servent à développer ces compétences.

Les coûts d'une mauvaise gestion en ressources humaines

Dans ma pratique et celle des gestionnaires en agriculture, force est de constater les impacts d'une gestion des ressources humaines inadéquate. Faute de main-d'œuvre « on s'arrange pour étirer la semaine de travail » conduisant ainsi plusieurs producteurs à l'épuisement. En conséquence, la perte économique peut être très élevée. Combien coûte la perte d'un bon employé ? Selon Murray Axmith (2000), la difficulté de recrutement et le coût de remplacement seraient d'une à trois fois le salaire annuel de l'employé. La fidélisation des meilleurs employés est donc une priorité. De plus, combien coûte un conflit entre actionnaires ? Combien coûte l'épuisement ou le « burn out » d'un des propriétaires ? Tous s'entendent à dire que ces coûts rattachés à l'humain sont extrêmement élevés, trop élevés.

2. La cogestion d'entreprise

Pour les fermes de groupe, là aussi nous faisons face à un nouveau défi ; le défi n'est pas de s'associer mais de demeurer associés... et heureux de l'être. Même dans ce domaine, il semble y avoir une pénurie d'associations réussies. Bien que certains échecs peuvent être reliés à un manque de compétences technico-économiques, plusieurs cas révèlent que les carences en gestion des ressources humaines ont contribué aussi aux démantèlements d'entreprises.

« La chicane était prise entre les frères »
« Ça ne se parlait plus, c'était toujours le même qui décidait, l'autre suivait... »
« J'étais rendu trop malheureux pour continuer comme ça »
« On a tout essayé mais cela marchait pas »
« Ma femme m'a dit que c'était mon frère ou elle »
« Je n'en pouvais plus de faire le tampon entre mon fils et mon mari »

Ces quelques commentaires de différents agriculteurs en disent long sur les difficultés de la cogestion d'entreprise. De plus, comme la majorité de la main-d'œuvre provient du milieu familial, l'importance de développer des compétences interpersonnelles est évidente.

3. Réussir un transfert de ferme

Aujourd'hui, le transfert de ferme se fait sur une période de plus en plus longue et demande donc une cohabitation de plusieurs années avec les deux générations. Les gens peuvent « endurer 1 an ou 2 » les différends entre générations, mais lorsque l'on parle de transfert qui se fera sur une période de 10 ou 15 ans, le manque de communication, de capacité à régler les conflits ainsi que l'incapacité à comprendre l'autre et à être compris risquent de l'emporter sur le rêve du transfert du patrimoine. Un jeune agriculteur me disait récemment « je ne sais pas si mon mariage pourra endurer cette situation avec mes parents, encore 10 ans... ma femme est déjà pas mal tannée ».

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ?

L'intelligence émotionnelle se définit en gros par les compétences personnelles (comment nous nous gérons nous-mêmes) et les compétences sociales ou interpersonnelles (comment nous gérons nos rapports avec les autres). L'intelligence émotionnelle réfère aux capacités adaptatives autres que purement cognitives.

Origine de l'intelligence émotionnelle

L'expression intelligence émotionnelle est apparue en 1990 dans des articles scientifiques écrits par les auteurs John D. Mayer et Peter Salovey. Selon Mayer, l'intelligence émotionnelle se décrit comme « ...la capacité de comprendre les émotions en soi et chez les autres et d'utiliser ces émotions comme des guides informationnels pour la pensée et l'action » (Larose, 2000). De plus, selon Mayer et Salovey (Kierstead, 1999) « L'intelligence émotionnelle nous permet de penser de façon plus créative et d'utiliser nos émotions pour résoudre des problèmes ».

Même si elle fut décrite en 1990, l'intelligence émotionnelle est devenue populaire grâce à Daniel Goleman, écrivain et journaliste scientifique, par sa parution en 1995 du *best-seller* « *Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ* » qui fût traduit en français par « L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence » (1997). Suite à son succès, un deuxième livre a aussi été publié en français « L'intelligence émotionnelle 2 : accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail » (1999).

Bien qu'il y ait dans la littérature différentes définitions et modèles de l'intelligence émotionnelle, j'ai choisi de traiter ce sujet à partir du modèle de Goleman (1999) qui s'inscrit dans une théorie

de la performance au travail. Selon lui, l'intelligence émotionnelle se compose de cinq facteurs ou facettes qui se subdivisent en 25 compétences émotionnelles.

Dans les compétences personnelles ou intrapersonnelles, citons :

LA CONSCIENCE DE SOI

La conscience de soi émotionnelle
Une autoévaluation précise
La confiance en soi

LA MAÎTRISE DE SOI

Le contrôle de soi
La fiabilité
La conscience professionnelle
L'adaptabilité
L'innovation

LA MOTIVATION

L'exigence de la perfection
L'engagement
L'initiative
L'optimisme

Dans les compétences sociales ou interpersonnelles, citons :

L'EMPATHIE OU LA PERCEPTION DES ÉMOTIONS D'AUTRUI

La compréhension des autres
La passion du service
L'enrichissement des autres
L'exploitation de la diversité
Le sens politique

LA MAÎTRISE DES RELATIONS HUMAINES

L'ascendant
La communication
La direction
Cristalliser les changements
Le sens de la médiation
Nouer des liens
Le sens de la collaboration
Mobiliser une équipe

Est-ce possible de posséder toutes ces compétences à un très haut niveau ? Il semble que pour réussir nous n'avons pas besoin de les maîtriser toutes parfaitement (ouf ! vous pouvez respirer). Nous avons tous des forces et des limites. Toutefois, l'acquisition de ces compétences et leur développement favorisent le succès. Tout dépendant du travail qui nous est assigné, que ce soit chef d'entreprise, garagiste ou vendeur, il y a des compétences qui seront plus importantes que d'autres. Dans ce texte, je soulèverai certaines de ces compétences qui me sont apparues déterminantes pour le producteur agricole tout en démontrant comment une carence dans ce domaine peut nuire à la gestion des ressources humaines et à l'entreprise.

L'intelligence émotionnelle : une des meilleures prédictions de succès pour les entreprises

Selon plusieurs études, le QI prédirait au mieux 20 % du succès au travail et dans la vie en général. L'intelligence émotionnelle pourrait combler une bonne part de ce qui reste.

Nul doute que les bons gestionnaires doivent nécessairement avoir les connaissances techniques requises et posséder un QI élevé. Ceci est une condition *sine qua non* pour opérer une entreprise agricole. Toutefois, selon Goleman (1999), ce qui distingue les meilleurs chefs d'entreprises serait leurs compétences émotionnelles. Selon lui, les compétences émotionnelles sont deux fois plus importantes pour expliquer le succès en entreprise que l'intelligence intellectuelle et les connaissances techniques. Cette conclusion serait vraie pour toutes catégories de poste et pour tous types d'entreprises. D'autres chercheurs plus critiques croient que l'intelligence émotionnelle pourrait être au moins aussi importante que l'intelligence intellectuelle et les compétences techniques. À ce jour, il semble qu'il n'y ait pas de consensus sur la valeur économique, toutefois tous s'entendent pour dire que ces compétences ont été trop longtemps sous-estimées en terme d'importance autant du point de vue de la performance individuelle, de l'économie que de l'organisation dans les entreprises.

Comme le mentionne Weisinger (1998), les études démontrent « ...non seulement que les émotions font partie de l'expérience de travail, mais qu'elles détermineraient aussi la trajectoire de l'entreprise » (p.18).

Pourquoi les émotions sont-elles si importantes dans le monde du travail ?

Les carences en compétences émotionnelles des dirigeants d'entreprises dans les rapports humains diminuent leurs performances ainsi que les performances de l'ensemble des employés. Par exemple, un patron qui arrive en colère et dit des choses « sans trop le penser » ou encore est continuellement déprimé sera sans doute un très grand démobilisateur pour les gens qui l'entourent. Un patron qui ne peut communiquer clairement ses attentes et sa vision ne pourra pas mobiliser son personnel. Un associé qui ne comprend pas ses partenaires ou qui ne considère pas les besoins des autres s'attirera à la longue les reproches et le ressentiment de ses pairs.

Sans émotion, aucune bonne décision

Selon R. Damasio (1998), les émotions ne doivent pas décider, mais elles ont un rôle de guide facilitant le processus de décision. Sans elles, nous ne pouvons prendre de bonnes décisions. Ce neurologue rapporte le cas d'un patient ayant souffert d'une tumeur cérébrale qui, à la suite de l'abstraction du méningiome, a gardé un quotient intellectuel très élevé. Toutefois, son comportement au travail s'était transformé. Il était devenu maladroit dans les décisions qui touchaient sa vie personnelle ou sociale. Il avait de la difficulté à établir ses priorités, planifier, comprendre et se servir de ses erreurs. Nos aptitudes intellectuelles, notre quotient intellectuel et nos connaissances techniques sont donc essentiels et nécessaires mais non suffisants au succès. Ils doivent être associés à notre intelligence émotionnelle pour être des plus efficaces.

Plus le travail et les responsabilités sont complexes plus les compétences émotionnelles sont importantes

Les données de centaines de recherches (Goleman, 1999) démontrent clairement que plus l'individu grimpe dans la hiérarchie, plus le poste et les responsabilités sont complexes, plus les compétences émotionnelles développées paient et plus le manque de compétence émotionnelle coûte cher.

Les compétences émotionnelles sont en synergie avec l'intelligence intellectuelle et nos connaissances. Ceux qui réussissent à un haut niveau allient les deux formes de compétences. Par exemple, l'agriculteur incapable de gérer son stress aura un rendement inférieur. Son anxiété gênera sa capacité à réfléchir clairement et à prendre des décisions basées sur des données pertinentes. Il ne pourra pas bénéficier de tout son QI et de ses connaissances. Les compétences émotionnelles ne font pas que s'ajouter à notre intelligence intellectuelle mais elles viennent la multiplier.

L'application des compétences émotionnelles dans la gestion quotidienne des ressources humaines

L'HISTOIRE DE PIERRE (NOM FICTIF)

Pierre est copropriétaire d'une belle entreprise familiale florissante qui s'est beaucoup développée depuis les 10 dernières années. Il est responsable du secteur étable. Ses associés s'occupent des autres secteurs de production (porcs et grandes cultures). Il possède une formation académique collégiale en production laitière. Il jouit donc de l'intelligence intellectuelle et des connaissances requises pour son poste. Toutefois, son secteur démontre un roulement important de la main-d'œuvre, les employés en place sont très insatisfaits et démotivés. Les résultats de production ne sont pas adéquats malgré l'équipement approprié et il y a beaucoup de tension entre les membres de la famille; même la relève ne veut plus aller à l'étable. Pourquoi ? Il semble évident, après quelques rencontres avec lui et les autres membres de

l'entreprise, que Pierre ne possède pas les compétences émotionnelles nécessaires pour assumer son rôle de patron. Il est très peu conscient de ses forces et faiblesses ainsi que de l'impact qu'il a sur les autres. Il ne se connaît pas (conscience de soi émotionnelle). Il pense qu'il fait de l'humour alors les autres disent qu'ils se sentent ridiculisés. Il pense donner du *feedback*, les autres disent qu'ils reçoivent des critiques destructives. Il dit les consulter, les autres n'entendent que des ordres et des directives. Il a de la difficulté à gérer ses émotions : il crie, il sacre après les employés et il lui arrive même de lancer des objets lorsqu'il est hors de lui (contrôle de soi). Il ne s'intéresse pas à ce que les autres lui disent. Il ne sait pas capter les sentiments et les points de vue des autres. Ce que les autres pensent et ressentent n'est pas important pour lui (empathie). Le jeune beau-frère nouveau dans l'entreprise est très motivé et possède beaucoup de potentiel et de compétences. Il a d'ailleurs été élevé sur une ferme laitière. Il veut améliorer certaines façons de faire, mais Pierre s'entête à ne conserver que ses bonnes vieilles méthodes. Il a pour son dire que lorsque les employés auront autant d'expérience que lui, ils pourront donner leur opinion (innovation). Il n'utilise pas le talent et les intérêts de son personnel (enrichissement des autres). Lorsqu'il parle, il n'arrive pas à communiquer clairement ses idées. Les autres disent « il change toujours d'idée, nous décidons quelque chose et le lendemain ce n'est plus cela » (communication). Il n'a pas le sens de la médiation ni de la résolution de conflits, pire encore il les provoque. Les gens ne travaillent pas en équipe, mais chacun pour soi. Il n'arrive pas à orienter les employés vers des objectifs communs (mobiliser une équipe).

Pierre dit qu'il a été malchanceux et qu'il a toujours eu de très mauvais employés, même les neveux et nièces ne sont pas assez motivés. De plus, ses associés ne le comprennent pas. « Enfin, un jour je tomberai bien sur des employés obéissants... » dit-il.

Dans ce cas, il est très clair que c'est le manque de compétences émotionnelles et non de connaissances techniques qui risque d'amener l'entreprise dans une situation de non-retour. Si Pierre était seul dans l'entreprise, sans employés, il s'en sortirait probablement assez bien. S'il n'y a pas de changement important dans sa façon d'agir, il risque d'y avoir vente, démantèlement ou rachat d'actionnaires... sans compter la rupture de certaines relations dans la famille. Les actionnaires pensent d'ailleurs déjà à une vente d'entreprise. Alors pensez-vous que les compétences émotionnelles sont importantes ?

Bien que 25 compétences émotionnelles aient été répertoriées dans le premier modèle de Goleman (1998), je n'en soulignerai que quelques-unes qui m'ont semblé déterminantes dans le cadre de mes interventions afin de démontrer comment celles-ci peuvent aider à relever les différents défis actuels.

LA CONSCIENCE DE SOI

Conscience de soi émotionnelle : savoir reconnaître ses émotions et leurs effets.

La gestion des ressources humaines commence d'abord et avant tout par la gestion de soi. Pour bien se gérer il faut bien se connaître. La conscience de soi est fondamentale, elle est la base des autres compétences. Si je ne suis pas conscient de mes émotions et de leurs effets sur moi, il me sera difficile de les gérer. Par exemple, je dois reconnaître que lorsque l'autre fait ou dit certaines choses, cela déclenche en moi de la colère. Savoir quelles émotions vont entraîner chez-moi tel événement ou telle situation me permettra de mieux les gérer.

Autoévaluation précise : connaître ses forces et ses limites.

La conscience de soi est ce qui vous permettra entre autres de bien vous autoévaluer, c'est-à-dire de reconnaître vos forces et vos limites. C'est cette conscience de soi qui vous permettra de dire non à un projet, même si ce projet est excellent pour votre voisin, car vous n'avez peut-être pas les ressources requises (tolérance au stress, santé physique, intérêt pour la gestion de la main-d'œuvre, etc.). C'est cette conscience de soi qui pourra vous aider à ne pas sombrer dans un *burn out*. Une conscience de soi éclairée permet d'être à l'écoute de ce qui se passe en nous, de nous examiner même en action et de nous réajuster lorsque nécessaire. Le manque de conscience de soi nous prive de toute l'information nécessaire à la prise d'une bonne décision.

LA MAÎTRISE DE SOI

Contrôle de soi : gérer les émotions et les impulsions.

Afin de pouvoir gérer la colère, nous devons savoir ce qui la provoque et comment elle surgit, reconnaître la lumière orange avant qu'elle ne devienne rouge (lorsque nous explosons). Il semble que pour un grand nombre de personnes la colère est l'émotion la plus difficile à gérer. Un producteur disait « des fois, j'ai l'impression que ma colère sort toute seule, j'explose et après je le regrette » (il semble qu'il ne soit pas très bon d'exploser avec les employés, ni avec ses frères et... ses belles-sœurs). Certaines personnes ont témoigné qu'elles avaient quitté l'entreprise à cause du « caractère difficile du patron ou de la patronne... ou d'un membre de la famille ». Une bonne gestion des émotions et de nos impulsions nous amènera à prendre du recul, à respirer et à réfléchir avant de parler, afin d'aborder les problèmes d'une façon constructive et non accusatrice. Le contrôle de nos émotions nous évite de poser des gestes irréparables ou de dire des paroles blessantes dont l'autre se souviendra parfois des années.

L'innovation : être à l'aise avec les approches, les idées et les informations nouvelles.

Si nous ne possédons pas cette compétence, nous serons très réticents à tout changement et à toute nouvelle suggestion venant de nos employés ou de nos associés. Des employés talentueux, une relève formée, motivée avec de l'initiative et envers laquelle il n'y a pas d'ouverture de la part des patrons risquent de cesser toute initiative et, en fin de compte, de partir. Toutefois, si ces derniers sont ouverts, ils peuvent bénéficier d'idées très intéressantes et du même coup motiver les employés, les collègues et les enfants. Lorsque c'est toujours le même qui décide et qui a les meilleures idées, l'investissement psychologique dans le travail diminue et chacun finit par juste « faire son travail ».

L'empathie : la compréhension des autres.

L'empathie nous donne la capacité de capter les émotions et les points de vue des autres et d'éprouver un sentiment réel pour leurs soucis. Les gens empathiques sont attentifs aux signaux émotionnels et écoutent bien. Ils font preuve de sensibilité, de respect et comprennent les points de vue des autres. Cette compétence peut se manifester de bien des façons, par exemple, comprendre que l'autre «file un mauvais coton » ; comprendre que l'autre peut être très dérangé par certains comportements qu'il adopte ; comprendre l'impact que l'on a sur l'autre et se réajuster ; s'ouvrir à l'idée de l'autre qui peut être très différente de la nôtre. Nous pouvons ne pas être d'accord, mais être ouvert d'esprit et respectueux envers l'autre. Comprendre l'autre ne veut pas dire nécessairement être d'accord, mais reconnaître qu'il peut avoir des valeurs, des idées, des opinions et des intérêts différents des nôtres.

Dans les fermes de groupe, un des facteurs de réussite repose sur la capacité de s'intéresser aux besoins réels d'autrui et à chercher à satisfaire les besoins de chacun. Si je ne suis en partenariat que pour des raisons utilitaires, l'association est vouée à l'échec. Réussir un partenariat d'actionnaires prend, entre autres, beaucoup d'empathie et de bonnes capacités à communiquer et à régler des conflits.

L'enrichissement des autres : sentir les besoins et les carences des autres et simuler leurs capacités.

Nous avons tous besoin de nous sentir stimulés dans notre travail. En plus d'être une perte économique pour l'entreprise, la sous-utilisation du potentiel humain entraîne de l'ennui, du désintérêt, de l'apathie, et finalement un départ. Un producteur me disait qu'il avait perdu un excellent employé parce qu'il n'avait pas été à l'écoute de ses désirs de vouloir relever des défis au sein de l'entreprise. « Il m'avait déjà dit qu'il aimerait avoir plus de responsabilités, être en charge de la régie du troupeau... 6 mois plus tard, il est parti chez mon voisin et il a la responsabilité de tout le troupeau. Si j'avais été plus à l'écoute, j'aurais cerné son besoin de développement et il serait resté ; ça m'a coûté très cher de le perdre ». Certains producteurs ont l'attitude « c'est pas mon problème ce qu'il pense, ce qu'il veut, ce qu'il ressent, je ne suis pas

psychologue et je ne veux pas jouer à la mère ». Cette attitude n'est pas gagnante dans les relations et n'est pas propice à régler les différends. Il n'est pas question ici de jouer à la mère ou de se laisser «manipuler ou mener », mais bien d'être conscient que les autres ont des émotions, des besoins, des intérêts et que de les ignorer ne peut que nuire à l'ensemble de nos relations autant au point de vue personnel, familial que de l'entreprise.

LES APTITUDES SOCIALES

La communication : envoyer des messages clairs et convaincants.

En possédant cette compétence, nous nous assurons de transmettre des messages qui sont bien compris et acceptés de l'autre. Nous savons écouter, nous recherchons la compréhension réciproque et nous sommes ouverts à l'échange d'informations. Combien d'employeurs me disent que leurs employés ne comprennent pas et qu'il faut toujours répéter. Souvent, en examinant de plus près leur façon de communiquer, je m'aperçois que les messages sont généralement ambigus, incomplets, à double sens et que leur écoute est inadéquate ou pratiquement inexistante. Cette pratique est source d'insatisfaction, d'erreurs et de conflits. Par ailleurs, l'incapacité d'exprimer clairement ses attentes, ses limites, ses besoins et de les comprendre chez l'autre est aussi une grande source de conflits. Combien de fois ai-je vu des partenaires très insatisfaits du comportement de l'autre, mais incapables de le communiquer d'une façon constructive. Soit qu'ils ne disent rien, ils endurent, ils accumulent de plus en plus de frustrations ou, à l'extrême, ils revendiquent, attaquent et critiquent l'autre qui se rebelle, se referme, ou se défend. Souvent, c'est l'escalade qui finit trop fréquemment par une rupture. Communiquer efficacement repose sur un ensemble de compétences ; c'est savoir quoi dire, à qui, où et quand le dire, et bien sûr comment le dire. C'est aussi écouter et questionner de façon efficace. Apprendre à communiquer efficacement et à s'affirmer c'est apprendre à exprimer ses valeurs, ses attentes et ses besoins tout en respectant ceux de l'autre.

La direction : inspirer et guider les groupes et les gens.

Cette compétence s'acquiert en partageant notre vision, nos buts et nos projets. Une des questions qui revient régulièrement est: « Comment peut-on motiver nos employés » ? Offrir des défis, une rémunération adéquate et un environnement de travail sain sont des éléments essentiels. De plus, les patrons qui savent motiver savent aussi susciter et canaliser l'enthousiasme. Ils guident le travail tout en responsabilisant l'employé. Ils savent adapter leur style de direction aux circonstances et aux gens. Ils sont capables de consulter, d'orienter, de valoriser et aussi de dire merci. Ils partagent leur vision, leurs objectifs et leurs projets afin que le travail des employés ait un sens. Un employé me racontait qu'il avait appris par l'employé du voisin que son propre patron construisait une étable neuve. Pour le patron, ce n'était pas important de tenir ses employés au courant. Il semble que cette façon de faire ne contribue pas à inspirer, à motiver ni à développer le sentiment d'appartenance de la main-d'œuvre.

Le sens de la médiation et de la collaboration : savoir négocier et résoudre les conflits

Vivre avec des gens implique nécessairement vivre des différends. Apprendre à gérer les conflits est sans doute un des plus grands défis, surtout en ce qui a trait aux fermes de groupe. Selon ceux qui vivent en ferme de groupe, la cogestion peut avoir beaucoup d'avantages. Parmi ceux-ci, il y a la possibilité de prendre plus d'expansion, de se diversifier et d'accomplir un travail qui répond à leurs intérêts. La polyvalence des partenaires permet de prendre plus de congés et contribue à une meilleure qualité de vie. Aussi, chacun peut compenser ses faiblesses par les forces de ses partenaires et partager les responsabilités. Toutefois, cela apporte aussi des inconvénients. Le pouvoir est partagé, les décisions sont plus longues à prendre, cela demande une plus grande flexibilité dans les rapports humains, il y a des comptes à rendre et finalement, chacun doit constamment considérer les besoins des autres. La vie de groupe, surtout lorsqu'elle implique plusieurs membres d'une même famille, exige de grandes habiletés interpersonnelles comme l'écoute attentive, la capacité à communiquer, la capacité à gérer les conflits et la capacité à travailler vers un objectif commun. En fait, cela exige tout un ensemble de compétences émotionnelles.

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : DES COMPÉTENCES QUI SE DÉVELOPPENT

Contrairement au quotient intellectuel qui est relativement stable au début de l'âge adulte, on peut développer nos compétences émotionnelles toute notre vie. Néanmoins, cela ne fonctionne pas comme l'acquisition des connaissances. Entre autres, il existe des séances de formation où on peut apprendre à gérer ses émotions, avoir une plus grande conscience émotionnelle, devenir plus empathique et régler des conflits. Ces compétences demandent de nouvelles façons de penser, de ressentir et de réagir. Cela prend du temps, de la patience, de l'énergie, de la pratique et du courage. Ce n'est pas parce que je sais que je ne dois pas me fâcher que je vais rester calme dans telle situation. D'un point de vue neurologique, ce message ne passe pas par les mêmes circuits que la rationalité (Goleman, 1999). C'est comme si nous avions développé des habitudes de réactions face à telle situation et nos neurones sont habitués d'emprunter un chemin précis. Développer nos compétences demande donc de développer de nouveaux chemins pour nos neurones. Nous savons que de nouvelles habitudes doivent se pratiquer plusieurs fois avant de devenir automatiques.

Plusieurs facteurs entrent en fonction dans le développement des compétences émotionnelles : l'hérédité, la personnalité, les expériences, l'éducation et l'environnement. Même si ce développement n'atteint pas le même niveau chez chaque individu, il semble que par de la formation chacun peut améliorer ses compétences émotionnelles. Toute amélioration apportera indéniablement un effet positif dans sa vie. Ce développement doit donc être considéré comme un processus et une démarche continue qui nous guident vers une meilleure gestion des ressources humaines.

Dans ma pratique, j'ai rencontré plusieurs producteurs qui ont fait un bon cheminement pour acquérir différentes compétences, ce qui a donné comme résultat des changements significatifs à différents niveaux. Certains ont appris à mieux gérer leur stress, d'autres au bord du *bum out* ont appris à mieux connaître et à accepter leurs limites. Certains ont développé de nouvelles habiletés en communication et en gestion de conflits qui leur furent très bénéfiques au sein de leur association ou avec les employés. À leur grand plaisir, ces bénéfices se sont manifestés même aux niveaux familial et personnel. Lorsqu'ils réalisent l'impact que crée l'addition de ces nouveaux outils dans leur coffre, non seulement pour l'entreprise mais aussi pour la famille et le personnel, l'investissement en vaut la peine.

CONCLUSION

En conclusion, si nous voulons continuer de prendre de l'expansion et demeurer performants en agriculture, nous devrons bien sûr continuer de nous former d'un point de vue technico-économique, mais nous devrons également offrir des conditions de travail compétitives. Finalement nous devrons miser sur de nouvelles compétences jusqu'ici sous-estimées: les compétences dites *softs* ou les compétences émotionnelles. « En raison de l'instabilité du marché du travail, les employés se sentent plus attachés à leurs employeurs qu'à la compagnie elle-même. Ainsi, pour être plus efficaces, les chefs doivent se montrer « intelligents émotionnellement » (Caudron, 2000). Des études menées auprès d'environ 500 entreprises indiquent que les gens qui atteignent des sommets sont ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats aux tests d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1999). Il semble que de croire au mythe « qu'il n'y a pas de place pour les émotions au travail » soit malheureusement une erreur de gestion qui coûte très cher. Nos émotions nous accompagnent à tous les jours et peuvent nous nuire ou nous aider, tout dépendant de l'utilisation que nous en faisons. Comme Goleman (1999) le mentionne, la perte de contrôle de nos émotions peut rendre stupides des gens très intelligents. Lorsque nous perdons le contrôle de nos émotions, nous n'avons plus accès à notre raison. De plus, il semble que nous ne pouvons laisser nos émotions à la porte du bureau ou de l'étable. Alors, aussi bien apprendre à bien les gérer, à les mettre à notre service. Ou bien elles nous gèrent, ou bien nous apprenons à les gérer et les utiliser pour accomplir nos objectifs de vie personnelle et professionnelle.

Bon succès.

RÉFÉRENCES

- Arcand, D. 2001. Les employés sont très critiques envers leurs patrons. *La Presse*, 31 août.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole. 2002. La rareté de la main-d'œuvre agricole : une analyse économique.
- Damasio, R.A. 1998. Nous décidons avec notre tête... et nos émotions. *Construire*, N° 44, 27 décembre 1998.
- Larose, Y. 2000. La décennie du cœur. Onzième congrès bisannuel du ISRE: Intelligence émotionnelle.
- Caudron, S. 2000. Place aux émotions ! Le monde du travail n'est pas que logique et raison ! Monster.ca. Ressources humaines.
- Cherniss, C. et Goleman, D. 2001. *The Emotionally Intelligent Workplace : How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*.
- Goleman, D. 1999. L'intelligence émotionnelle N° 2. Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail. Ed. Laffont.
- Kierstead, J. 1999. Tendances et difficultés dans le domaine des ressources humaines: L'intelligence émotionnelle (IE) dans le milieu du travail. Commission de la fonction publique du Canada.
- Murray Axmith. Pour devenir un employeur de choix. *Bulletin Transitions*: vol. 10, No 5.
- Shimon, L. et Lamoureux, G. 1990. Initiation à la psychologie du travail. Éditions Gaëtan Morin.
- Sondage des travailleurs agricoles. 1999. Union des producteurs de la Beauce.
- Stone, H.T. et Meltz, M.N. 1993. *Human resource management in Canada. Third Edition*. Ed. Dryden.
- UPA Beauce. 2000 A. Sondage des travailleurs agricoles. 1^{er} sondage.
- UPA Beauce. 2000 B. Sondage des travailleurs agricoles. 2^e sondage.
- Weisinger, H. 1998. L'intelligence émotionnelle au travail : gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres. Les éditions transcontinental inc.