

*LA GESTION DES ÉMOTIONS AU CŒUR
DE LA GESTION DU PERSONNEL*

**PIERRETTE DESROSIERS, M.Ps.,
CONSULTANTE EN DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL ET CO-PROPRIÉTAIRE D'UNE
FERME LAITIÈRE**

Que faut-il pour être un bon patron? Les meilleurs gestionnaires ne seraient pas les gens avec le plus haut quotient intellectuel (QI) ou les plus compétents au plan technique, mais ceux qui ont le plus d'intelligence émotionnelle.

«Je suis parti parce que le boss ne me parlait presque jamais et il n'était pas souvent de bonne humeur»; «J'aurais aimé avoir plus de responsabilités, ne pas toujours faire la même chose, j'avais une formation en agriculture mais je ne pouvais pas m'en servir»; «On s'est séparé parce que ça ne 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 relever d'un problème de gestion des ressources humaines (GRH).

La GRH ne s'applique pas seulement à la gestion des employés, mais aussi à la gestion de toutes formes de relations entre individus travaillant de près ou de loin dans une entreprise (associés, conjoints, parents, enfants, employés non-membres de la famille, temps partiels ou permanents).

Dû à l'expansion massive des entreprises agricoles, on voit de plus en plus de structures à plusieurs individus. Cette évolution entraîne des changements dans le mode de gestion de l'entreprise.

Plusieurs constatent que la gestion des ressources humaines représente une difficulté qui constitue un frein majeur à l'expansion des entreprises agricoles. Une GRH inadéquate peut entraîner l'épuisement des producteurs, des pertes économiques, des conflits, un manque de relève, la vente de l'entreprise et même son démantèlement.

Bien qu'une bonne GRH implique 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 de comprendre les émotions en soi et chez les autres et de les utiliser pour guider notre comportement et nos pensées de façon à parvenir aux résultats voulus». Pendant des décennies, nous avons considéré les émotions et les sentiments comme une marque de faiblesse, surtout pour des gestionnaires. Loin d'être une faiblesse, une saine gestion des émotions constitue l'un des aspects de la réussite chez les meilleurs gestionnaires.

Auparavant, le manque de connaissances technico-administratives freinait le développement de l'entreprise agricole. Nous avons alors constaté que nous devions nous former dans ces domaines. Aujourd'hui, bien que l'environnement soit la question de l'heure, la GRH représente un autre défi.

MARCHÉ DU TRAVAIL ET AGRICULTURE

Pour les entreprises agricoles nécessitant plus de main-d'œuvre, la pénurie d'employés est une réalité de plus en plus présente. Le Québec, comme le reste du Canada, a connu une reprise économique au cours des dernières années. Au Québec, le taux de chômage est passé de 11,5 % en 1995 à 8,7 % en 2001. En agriculture, il était à 4,9 % au Canada pour l'année 2002. L'ensemble des secteurs se bute donc à une plus grande difficulté dans le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée.

Face à cette pénurie de main-d'œuvre, le défi de l'entreprise consiste non plus seulement à rechercher de bons employés, mais à devenir un bon employeur. Nous sommes en compétition entre producteurs mais aussi avec d'autres industries. En fait, toute entreprise pour laquelle notre employé peut se faire embaucher devient un compétiteur. Le secteur agricole doit donc offrir des conditions de travail compétitives qui tiennent compte de la nouvelle réalité et de la nouvelle génération; une main-d'œuvre jeune, plus scolarisée et plus féminine.

Nous devons être à l'affût de ce qui s'offre ailleurs comme horaires de travail, congés, avantages sociaux et politique salariale. En plus, nous devons proposer des défis à relever et des occasions d'avancement. Nous devons être créatifs afin d'inciter les personnes dites employables à venir travailler en agriculture. Les gens désirent une bonne qualité de vie et n'acceptent plus de travailler 60 heures par semaine.

Moins d'un employé sur cinq pense que son patron est compétent en matière de gestion des ressources humaines. Parce que les employés sont mieux informés et plus confiants, la probabilité qu'ils soient prêts à un changement en cas d'insatisfaction est très forte. Déjà plus de la moitié des travailleurs chercherait ailleurs pour de meilleures opportunités et cette tendance risque de s'accroître.

Pour s'assurer de résultats plus efficaces dans le recrutement et la rétention de bons employés, deux questions se posent: «Est-ce que cet employé peut avoir de meilleures conditions ailleurs?» et «Est-ce que j'aimerais et accepterais de faire ce travail dans les mêmes conditions?»

CE QUE VEULENT LES TRAVAILLEURS AGRICOLES

Un sondage réalisé dans la Beauce par l'UPA a révélé que 74 % des travailleurs embauchés durant les années 1995-1996 avaient quitté leur travail. Un deuxième sondage indiquait que 62 % des gens embauchés entre avril 1998 et mars 1999 avaient aussi quitté leur emploi. Ces employés avaient pourtant un intérêt et une motivation pour le travail agricole puisque 58 % de l'échantillonnage détenaient une formation dans le domaine. Lors du 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 et de bénéfices marginaux. Bien que certaines raisons ressorties du sondage et observées par les intervenants du milieu n'aient rien à voir avec la GRH, d'autres y sont directement reliées:

- l'environnement de travail non sécuritaire;
- l'équipement de travail inadéquat;
- le niveau de responsabilités ou de défis pas assez stimulant;
- 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 d'avancement.

Il apparaît que de bonnes conditions de travail compétitives sont *sine qua non* pour recruter et conserver une main-d'œuvre qualifiée. Elles sont essentielles mais non suffisantes. Dans la pratique, 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 proviennent en partie du superviseur immédiat. Lorsque les employés évaluent leur patron comme «excellent», seulement 11 % chercheraient ailleurs, alors que parmi ceux qui considèrent leur patron comme étant «médiocre», 40 % sont à la recherche d'un autre emploi.

DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

L'intelligence émotionnelle nous permet de penser de façon plus créative et d'utiliser nos émotions pour résoudre des problèmes.

Les carences en compétences émotionnelles des dirigeants d'entreprises dans les rapports humains diminuent leurs performances ainsi que celles de l'ensemble des employés. Par exemple, un patron en colère qui dit des choses «sans trop le penser» ou qui 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 non plus mobiliser son personnel.

Contrairement au quotient intellectuel, relativement stable au début de l'âge adulte, on peut développer nos compétences émotionnelles pendant toute notre vie. Il existe des séances de formation pour apprendre à gérer ses émotions, à avoir une plus grande conscience émotionnelle, à devenir plus empathique et à 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 une situation donnée. De nouvelles habitudes doivent se pratiquer plusieurs fois avant de devenir automatiques.

Plusieurs facteurs influencent 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 stade chez tous, il semble que chacun peut augmenter ses compétences émotionnelles par de la formation. 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 guide vers une meilleure gestion des ressources humaines.

Dans ma pratique, j'ai rencontré plusieurs producteurs qui ont fait un bon cheminement afin d'acquérir différentes compétences. Certains ont appris à mieux gérer leur stress tandis que d'autres, au bord du «burnout», 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 ont été très bénéfiques au sein de leur association ou avec leurs employés. À leur grand plaisir, ces bénéfices se sont même manifestés aux plans familial et personnel.

À cause de l'instabilité du marché du travail, les employés se sentent davantage attachés à leur employeur qu'à la compagnie elle-même. Ainsi, pour être plus efficaces, les chefs doivent se montrer «intelligents émotionnellement». 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. 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. Nous ne pouvons laisser nos émotions à la porte du bureau ou... de l'étable. Alors, aussi bien apprendre à bien les gérer pour accomplir nos objectifs de vie personnelle et professionnelle.