INSTITUT M3

GESTION DES ENJEUX HUMAINS

Comment amener mon équipe à relever les défis?

Comment mettre à profit les particularités de chaque personne?

Comment améliorer mes habiletés relationnelles?

Comment m'assurer que ma façon d'évaluer soit bien acceptée?

Comment amener les membres de mon équipe à composer avec le changement?

L'exploration du Soft Side of Management est possible grâce à

L'ingénierie de la performance humaine



Ma conception du développement

Les personnes sont au cœur des entreprises et des organisations : voilà le point de départ de toutes les démarches de développement que je propose dans l'INSTITUT M3I. Depuis maintenant près d'un demi-siècle, j'effectue des recherches et des travaux sur le comportement organisationnel pour découvrir les impacts de l'apport humain sur le fonctionnement des entreprises et des organisations. Il ne faut pas oublier que, pour une personne, le travail constitue la plus importante activité de sa vie adulte! Dans les faits, on passe plus de temps avec des collègues de travail qu'avec nos enfants et nos partenaires de vie.

C'est pourquoi j'ai consacré tant d'années à explorer le **Soft Side of Management** : je me suis investi dans la recherche de moyens pour aider les gestionnaires à intervenir de telle sorte que le travail devienne une source de satisfaction pour toutes les personnes impliquées. Pour moi, la Gestion des enjeux humains constitue la clé pour y parvenir, car ce programme représente l'aboutissement de toutes les démarches que j'ai entreprises pour faire du travail un levier vers l'épanouissement personnel.

« L'étoile BUREFOR »

Je suis persuadé que lorsqu'une personne a la conviction que son emploi lui permet de collaborer de manière significative à un projet valable, cela génère un profond sentiment de réalisation. C'est ce sentiment qui déclenche sa volonté de dépasser ses limites — développement personnel puis d'acquérir les compétences et habiletés nécessaires pour relever les défis liés à ce projet — développement professionnel. Ainsi, davantage qualifiée et motivée, cette personne peut contribuer aux ajustements qui permettront à l'organisation entière d'évoluer développement organisationnel.

Cette certitude ne date pas d'hier!

Dès 1985, ce principe a été mis en image pour représenter la philosophie de BUREFOR Inc., la compagnie qui a donné naissance à l'INSTITUT M3I. Encore aujourd'hui, l'étoile aux trois cercles concentriques illustre parfaitement combien les personnes sont le point central sur lequel les entreprises et les organisations doivent miser.

État de la situation

Les entreprises et les organisations disposent de ressources variées pour concrétiser la raison d'être qu'elles ont définie et poursuivre leur mission. Pour y parvenir, elles mettent en place des systèmes constitués de processus et de procédures afin de rentabiliser ces ressources, de maximiser leur efficacité et leur efficience. Tous ces systèmes, processus et procédures s'appuient sur une logique d'antériorité, de causalité et de résultante qui n'ont d'autre but que d'en assurer le fonctionnement fluide et une compréhension limpide par les personnes qui sont impliquées - peu importe leur poste, leur rôle ou leur statut. Pour que ces personnes soient en mesure d'effectuer le travail qu'on leur demande, conformément à ce qu'on attend d'elles, parce qu'on les considère comme toutes les autres ressources...

Mais les humains ne constituent pas une ressource!

Ce sont plutôt les personnes qui utilisent les ressources, systèmes et procédures pour faire progresser les entreprises et les organisations. Et c'est uniquement de leur volonté que dépend l'atteinte plus ou moins optimale des objectifs ciblés, quelles qu'en soient les raisons. Les personnes ne peuvent pas être gérées comme on gère les ressources — équipements, technologies, informations, matières premières, financement, etc. - simplement parce que le fonctionnement humain ne suit pas la même logique que celle appliquée à la production d'un bien ou d'un service. Alors, peuton réellement parler de la gestion des personnes? NON!

> On peut seulement gérer les enjeux qui touchent les personnes.

Ainsi, on comprend que gérer des enjeux humains fait appel à d'autres aspects que ceux utilisés dans la gestion des ressources, car cette approche n'est pas suffisante pour satisfaire aux besoins des personnes. Donc, les interventions des gestionnaires auprès de leur équipe doivent reposer sur les enjeux suivants : la mobilisation, l'organisation, la communication, l'évaluation et l'adaptation. Les gestionnaires ont seulement du pouvoir sur leur manière d'amener les personnes à s'engager dans un projet, à s'organiser de façon autonome, à s'exprimer ouvertement, à reconnaître la justesse d'une appréciation et à procéder aux ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs visés.

Cette ligne de conduite, appelée **Soft Side of Management**, exige que les gestionnaires créent des contextes et des conditions favorables à l'implication des personnes, où les « Je veux que tu fasses » cèdent le pas aux « Je veux que tu veuilles ».

Depuis près d'un siècle, les recherches sur le comportement humain en contexte de travail ont montré que le déclenchement de la volonté d'agir d'une personne l'amène à considérer son emploi comme un projet qui lui permet réellement de se réaliser, plutôt qu'un simple gagne-pain. Sa pensée pourrait être exprimée ainsi :

« Je participe à quelque chose d'important, qui est plus grand que moi et que je ne peux accomplir seule; quelque chose qui me permet d'utiliser mes talents et de m'épanouir autant que je le souhaite. »

La démarche intégrée que je propose

L'exploration du **Soft Side of Management** est possible grâce à **L'ingénierie de la performance humaine**^{MD}, un ensemble de stratégies et de processus qui intègre l'apport humain — les comportements, réactions et attitudes de chaque personne — dans la production d'un bien ou d'un service. Cette approche outille les gestionnaires afin d'amener les membres de leur équipe à s'investir individuellement et collectivement dans la réalisation d'un projet. Chaque démarche de développement se fonde sur quatre éléments constitutifs :

M éthodologie

Avec l'**Approche M3I**, chaque personne apporte volontairement les changements nécessaires à son développement. Pour ce faire, elle doit : **Mesurer** ses habiletés et pratiques, puis

Modifier certaines d'entre elles, afin de **Maîtriser** de nouvelles compétences pour les **Intégrer** à son quotidien.

M esure

Plusieurs outils analysent quelques centaines d'attitudes et de comportements relatifs à la gestion.

D'une part, chaque réponse individuelle est comparée à ce que la personne estime requis pour l'énoncé proposé, autrement dit, avec les meilleures pratiques à mettre en place dans son emploi.

D'autre part, ces réponses sont confrontées aux données collectées depuis les dernières décennies auprès de milliers de gestionnaires afin d'établir des comparaisons (benchmarking) avec les pratiques de personnes vivant la même réalité.

M odèle

Les dynamiques de la personne, un modèle explicatif du fonctionnement humain, qui se base sur les quatre constituantes de la personnalité pour fournir des indications sur les réactions susceptibles d'être rencontrées dans un contexte de travail.



I ntervention









À partir des quatre champs d'intervention de l'INSTITUT M3I, des scénarios génériques ou personnalisés sont élaborés afin de développer les habiletés des gestionnaires et des membres de leur équipe.

La Gestion des enjeux humains favorise la rétention de la main-d'œuvre

Les gestionnaires qui placent les enjeux humains au cœur de leurs pratiques contribuent incontestablement à la synergie de leur équipe et, du même coup, au développement de leur entreprise ou organisation. En donnant l'exemple par des attitudes et des comportements centrés sur les personnes, les gestionnaires favorisent les échanges harmonieux, ce qui renforce la performance et le bien-être du personnel.

Combien d'employés malheureux ou insatisfaits quittent leur poste — ou sont invités à le faire — mettant à risque l'atteinte des objectifs?

Combien d'efforts pour optimiser le fonctionnement d'une équipe finissent par échouer, parce que les personnes perdent leur enthousiasme?

En évitant de classer les humains au rang de simple ressource, les gestionnaires qui se concentrent sur les enjeux humains font en sorte que les membres de leur équipe se perçoivent comme des personnes à part entière, avec des besoins et des aspirations. De là peut naître leur souhait d'appartenir à une équipe qui leur permet de progresser, au sein d'une entreprise qui les encourage à s'accomplir. **Rétention de la main-d'œuvre garantie!**



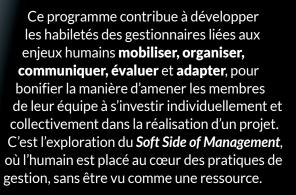


GESTION DES ENJEUX HUMAINS



RÉSULTATS ESCOMPTÉS

- Mobiliser tous les membres de l'équipe vers la réalisation d'un projet collectif.
- Organiser le travail pour responsabiliser chaque partenaire selon la dominante de sa personnalité.
- Communiquer de manière à ce qu'un message soit reçu et, surtout, accepté.
- Évaluer le travail de façon à amener chaque partenaire à continuer de s'investir dans le projet collectif.
- Adapter ses propres attitudes et comportements pour profiter de la mouvance continuelle, puis amener les membres de l'équipe à faire de même.





Les dynamiques de la personne

La démarche proposée se fonde sur le modèle explicatif Les dynamiques de la personne afin de déterminer comment les gestionnaires peuvent satisfaire aux attentes des personnes tout en favorisant l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Accorder la priorité aux enjeux humains fait que le travail devient une source de satisfaction pour toutes les personnes impliquées, ce qui contribue à la rétention de la main-d'œuvre.

MODALITÉS

30 heures formation de groupe multientreprise ou privé



5 heures coaching de gestion individuel

en présentiel ou en ligne 10 séances de 3 heures 5 rencontres de 1 heure

Programme d'une durée de 10 à 12 semaines, où différentes stratégies didactiques facilitent le cheminement de chaque personne. Au besoin, une formation individuelle peut être conçue; voir le site Web pour plus de détails.

MATÉRIEL REMIS

5 iournées

de 6 heures

Lors de l'inscription, à remplir avant le début de la formation

• Questionnaire d'autodiagnostic (formulaire de 220 énoncés)

Lors première rencontre, à utiliser tout au long du programme

- L'exploration du Soft Side of Management Concepts et applications (volume de 302 p.)
 - Bilan de ma gestion des enjeux humains (rapport de 60 p.)
 - Ce bilan mesure la capacité des participants à satisfaire aux besoins des membres de leur équipe. Les résultats individuels sont comparés à ceux d'un vaste échantillon de gestionnaires confrontés aux mêmes réalités.

gestiondesenjeuxhumains.com



L'ingénierie de la performance humaine