

UNE BONNE GESTION DU PERSONNEL

par Alan Sullivan, ancien SMA, maintenant en poste à Rome.

Les employés sont la ressource la plus importante du Ministère. Il importe donc de s'assurer que cette ressource soit gérée de manière aussi efficace que possible.

Une bonne gestion de programme exige une bonne gestion du personnel, une gestion qui tient compte du fait que les employés sont des êtres humains en établissant et en maintenant de bonnes relations avec eux. Cela ne signifie pas que l'on doive abdiquer toute responsabilité en cas de problèmes difficiles; cela veut dire que l'on doit manifester un certain leadership et savoir communiquer avec eux. La solution consiste à créer chez les employés le sentiment qu'ils ont des responsabilités, des objectifs, et des pouvoirs, au lieu d'essayer de les contrôler par des mécanismes administratifs complexes ou des slogans dénués de sens. Il est absolument indispensable que les gestionnaires mettent en pratique ce qu'ils disent lorsqu'ils traitent avec leurs employés, car ceux-ci ont tôt fait de relever les contradictions. Examinez les points suivants et souvenez-vous que s'ils valent pour vous, ils valent également pour tous les employés que vous dirigez.

Traitez les gens avec courtoisie et mettez-les à l'aise. Expliquez-leur clairement ce que l'on attend d'eux. Montrez que vous appréciez leur travail.

Montrez que vous appréciez l'importance et les compétences d'un employé. Si vous voulez être respecté par ceux qui travaillent pour vous, respectez-les vous-même.

Donnez à vos employés une certaine latitude dans leur travail et offrez-leur la possibilité de présenter des idées nouvelles. Lorsqu'ils sont encouragés à le faire, les gens sont prêts à travailler sans se montrer avares de leur temps ni de leurs efforts.

Les gens tirent fierté de l'organisation à laquelle ils appartiennent et y sont très attachés. Les gens qui tirent fierté de l'organisation à laquelle ils appartiennent se montrent très exigeants sur la qualité de leur propre travail.

Le respect de l'individualité est-il la clé?

De plus en plus, on reconnaît combien il est important de traiter les gens comme des êtres distincts et d'accepter l'idée que la gestion est l'art d'obtenir des résultats grâce au travail d'autres personnes et avec leur pleine

adhésion. Une mauvaise gestion peut rendre nuls les efforts de milliers d'employés. Il est donc absolument indispensable que les gestionnaires soient capables de communiquer leurs idées avec clarté et d'avoir un comportement cohérent dans leurs rapports avec les autres. Cela transparait dans l'utilisation accrue des congés de maladie, dans la longueur des pauses café et l'étalement des heures de déjeuner. La productivité, l'originalité, et le souci de l'excellence diminuent tous, alors que les coûts augmentent. Le respect de l'individu peut faire merveille sur le plan de la santé de l'organisation et de sa productivité. Cela vaut également pour tous les niveaux et tous les groupes, qu'il s'agisse d'employés permutants ou non-permutants, que ce soient des employés canadiens ou du personnel recruté localement.

Quel est le rôle de la Direction générale du personnel?

La Direction générale du personnel est responsable de bon nombre des mécanismes de gestion du personnel qui deviennent de plus en plus compliqués. Nous classifions les postes et dotons les postes vacants, mais ce sont les gestionnaires qui nous disent tout d'abord ce dont ils ont besoin. Nous offrons des cours de formation et des services de counselling, mais ce sont les gestionnaires qui déterminent les besoins en matière de formation. Nous fournissons des services de counselling et des conseils en matière de relations de travail, mais ce sont les gestionnaires qui repèrent les problèmes de discipline et d'incompétence. A la longue, cette interaction avec les gestionnaires a créé, au sein de la Direction générale du personnel, un sentiment de responsabilité partagée et le sens du service aux gestionnaires.

La gestion du personnel est l'affaire de tous et nous espérons bien atteindre les normes d'excellence qui sont la marque de ce Ministère.

Que nous réserve l'avenir?

Manifestement, nous autres gestionnaires sommes appelés à relever des défis difficiles et de plus en plus nombreux. La Fonction publique vieillit et le nombre de ses membres diminue mais les demandes auxquelles elle est soumise augmentent sans cesse. Pour résoudre ces problèmes, il faudra faire preuve d'un sens du leadership et de talents de gestion accrus. Je vous invite donc instamment à bien peser l'importance de vos employés en tant qu'individus et à pleinement accepter le fait que la gestion du personnel est un élément essentiel des responsabilités de tout gestionnaire.