

# La dépersonnalisation de la Fonction publique, un problème crucial, estime Mme Nicole Côté

MARIE-AGNÈS THELLIER

QUÉBEC - Un an avant le début des négociations dans le secteur public et para-public, tandis que le gouvernement cherche à changer les règles du jeu de la négociation, une spécialiste des changements dans les organisations, Mme Nicole Côté, estime que le problème crucial est celui de la dépersonnalisation de la Fonction publique, qui exacerbe tous les conflits et qui rend inefficace toute tentative de motivation du personnel.

À ses yeux, tout changement dans le secteur public et parapublic passe d'abord par un virage à 180 degrés du mode de management: recréer des liens personnels entre supérieurs et subordonnés; délasser les règles de motivation bonnes pour les «chiens de Pavlov», au profit des principes humains qui ont fait leur preuve en éducation.

Selon Mme Nicole Côté, psychologue et professeur à l'École nationale d'administration publique (ENAP), le système actuel des relations de travail tue la vitalité des gens. Il faut donc commencer par tout mettre en oeuvre pour rendre les gens vivants, heureux de travailler.

«La dépersonnalisation est rendue tellement loin dans la Fonction publique que les conflits deviennent de plus en plus sauvages. Les gens sont de plus en plus scindés (entre vie privée et rapports professionnels), comme le sont les schizophrènes», observe le professeur.

«La Fonction publique est en grand péril, presque moribonde. Et le danger augmente car elle utilise de plus en plus la technologie de pointe alors que les contacts humains y sont de moins en moins valorisés. Or on sait que la «high technology society» a comme corollaire obligatoire les «high human contacts», met en garde Mme Côté.

Elle refuse de s'arrêter à ce qui n'est à ses yeux qu'un symptôme: la lutte de pouvoir entre l'État-patron et les puissants syndicaux du secteur public et para-public. Elle veut qu'on

s'attaque aux causes des tensions et qu'on mette de côté les moyens de gestion utilisés jusqu'ici.

Par où commencer? «Ce sont des individus qui vont commencer. En travaillant sur eux-mêmes, ces individus vont changer leurs habitudes et enclencher des changements dans les organisations, estime-t-elle. Et ce sont les sous-ministres qui doivent faire les premiers pas, car ce sont eux qui donnent l'exemple. «Le haut de la pyramide devra réapprendre à faire confiance tandis que le bas de la pyramide devra redevenir digne de confiance», ajoute-t-elle.

Mme Côté rappelle les principes qui «réussissent» dans l'éducation des enfants: affection, stimulation et discipline. Les mêmes principes devraient être appliqués par tous les managers:

■ «aimer les employés, cela ne veut pas dire être complaisant à leur égard (la complaisance est un des grands maux de la Fonction publique québécoise). Cela veut dire les considérer comme des personnes, s'en occuper personnellement, passer du temps avec eux, avoir de l'intimité. Là-dessus, il y a fort à faire», dit-elle; ■ stimuler, c'est d'abord être un bel exemple pour ses subordonnés et leur montrer ce que l'on sait faire.

«Si vous trouvez que vos employés sont bêtes, agressifs ou pas aimables, regardez-vous: vous n'êtes pas différent d'eux», lance parfois Mme Côté à des cadres qui se plaignent.

■ enfin, contrôler — donc imposer une certaine discipline — pour aider chaque employé à progresser. «Dans la Fonction publique, le personnel semble géré comme le sont des adolescents négligés par leur famille riche. On leur offre mécaniquement de consumer des stères et des sessions, un plan de carrière, mais rien n'est fait pour qu'ils se sentent aimés, pour qu'ils prennent en main leur développement personnel», constate Mme Côté.

Cette nouvelle optique obligerait à diminuer toutes les techniques qui empêchent les rapports directs: «tout ce qui empêche de se parler entre «quatre yeux», d'engueuler qui

le mérite, d'engager son frère s'il est compétent, tout ce qui oblige à tolérer un incompetent. Bref, tout ce qui nous oblige à travailler avec des gens que nous haïssons», énumère Mme Côté. Elle souhaite que le bon sens prime sur la sacro-sainte égalité.

Quant aux intermédiaires, avocats, chargés des relations de travail ou directeurs de personnel, au lieu de vivre des chicanes, ils devraient mettre autant de coeur à améliorer les rapports humains au travail. «Les directeurs et les délégués syndicaux sont les serviteurs des serviteurs. Or ils se perçoivent plutôt comme l'émittance grise du roi», constate Mme Côté.

Pour provoquer une prise de conscience, Mme Côté suggère de faire un anti-sommet: «Ceux qui ne parlent pas d'habitude seraient invités à s'exprimer lors d'un super-show. Et ceux qui ont l'habitude de parler, les «bonnes» des syndicats, du patronat et du gouvernement, seraient invités à s'asseoir et à écouter, tout cela filmé par la télévision... Juste pour savoir pourquoi ceux qui ont vraiment envie de travailler, aide-infirmière ou secrétaire, en sont empêchés par le système actuel», lance-t-elle.

Elle rappelle aussi que la convention collective n'est pas un outil de gestion et qu'elle ne doit pas tout prévoir. «La convention a pour objectif d'assurer une certaine équité, de protéger contre les abus de certains managers. Mais pas de tout prévoir. Que diriez-vous si on instituit un service de «bercement» obligatoire pour tous les enfants du Québec, tous les deux jours, pour régler le problème des quelques enfants qui ne sont pas bercés assez par leurs parents?», lance Mme Côté.

«Pour gérer les tâches comme pour gérer les personnes, les managers traditionnels, mécanistes, ont valorisé seulement la rationalisation des comportements, avec la planification, la direction par objectifs, etc. Il faut valoriser d'autres dimensions de l'homme, sans oublier la rationalité: penser en couleurs en non plus

en noir et blanc», lance Mme Côté.

Les plus beaux modèles théoriques ne fonctionnent pas parce que ce sont des personnes et non des robots qui occupent les postes des beaux organigrammes: «J'ai entendu un professeur dire que l'«homme» sabote les beaux modèles théoriques d'organisation...», dit-elle.

Plusieurs principes simples sont à la base des interventions de Mme Côté pour faciliter le changement, tant personnel qu'organisationnel. Tout d'abord, c'est le plaisir qui motive les gens. Ce ne sont pas le cerveau ou le coeur qui font changer les gens, mais leurs jambes, c'est-à-dire l'action elle-même: c'est le premier changement lui-même, bien choisi, qui rend heureux et qui motive à poursuivre vers des changements plus difficiles. Enfin, toute organisation, quelle que soit sa taille, doit être vue non pas comme une machine mais comme un être vivant.

Nicole Côté sait lancer des petites phrases sentencieuses qui font «tilt»: «On ne peut pas passer dix heures par jour à faire des natteries sans devenir malséux»; «Le «burn-out», c'est quelqu'un qui a troqué son âme contre la sécurité d'emploi, car ce n'est pas l'ouvrage qui «magne» mais l'ennui et l'insatisfaction permanente». «La meilleure garantie pour quelqu'un d'être bon demain, c'est d'être bon aujourd'hui».

Ou encore: «On ne fait pas grandir un arbre en tirant sur les feuilles, ni en le mesurant chaque jour, mais en arrosant ses racines (l'inconscient chez l'homme)»; «Un bon employé est celui qui s'occupe le plus de ses oignons». Enfin, «bien vite, les minimes vont se syndiquer»...

Psychothérapeute en changement organisationnel, Mme Côté est professeure à l'ENAP depuis plusieurs années. Au début de l'année, elle a séjourné pendant plusieurs mois dans un institut spécialisé du MIT à Boston, où comme professeur invité elle poursuivait ses recherches. Elle a collaboré à deux ouvrages collectifs: «Crise et leadership», «Les aspects humains de l'organisation».