

VIVRE, S'AIMER ET SERVIR

Psychologue passionnée, conférencière renommée, enseignante estimée, consultante chevronnée, Nicole Côté est une artiste née. Magicienne de la parole, alchimiste des idées, elle crée le succès autour d'elle. Son secret : cultiver l'optimisme pour récolter la chance. Plusieurs grandes organisations tirent profit de sa vision du management. Au printemps dernier, les cadres de Mauricie ont d'ailleurs vivement apprécié la conférence qu'elle a prononcée à leur intention. Pourquoi le regard qu'elle porte sur la gestion est-il si séduisant ?

COURANTS : *Les organisations multiplient leurs attentes à l'égard des cadres. Comment peuvent-ils être à la fois motivateurs, animateurs, communicateurs, innovateurs, planificateurs, etc. ?*

Nicole Côté : Aujourd'hui, en effet, beaucoup théorisent interminablement pour établir le profil idéal du gestionnaire. Une telle démarche manque de réalisme. Tout être humain comporte maintes dimensions. À ce titre, il est capable, dans une certaine mesure, d'exercer plusieurs rôles. Cela dit, rien ne sert d'essayer d'uniformiser une fonction quand les êtres humains qui l'assumeront n'ont rien d'uniforme. Le développement psychologique est proportionnel à l'autonomie de la per-

sonne et à sa capacité de personnalisation. Plus un cadre prend de l'âge, plus son style de gestion devrait s'individualiser. Le problème, ce n'est pas d'être différent, c'est de ne pas être à sa place.

Certains sont de vrais communicateurs. Mais on ne peut leur demander d'être en même temps des as de la planification stratégique. D'ailleurs, les cadres dont les

entreprises ont besoin ne sont pas standardisés. Ils sont au contraire originaux, interviennent selon leur style personnel, leurs compétences propres. La première tâche d'un gestionnaire consiste à occuper toute la place qui lui est dévolue. Il n'est pas à être une marionnette des systèmes organisationnels. Les entreprises créent des systèmes complexes, abstraits, qui dévitalisent les gens. Des systèmes qui semblent faits exprès pour les ennuyer et leur rendre la vie morne. Ensuite, on déplore leur manque de productivité, leur absence de motivation.

Pour redonner vie aux entreprises, on a justement besoin d'administrateurs vivants et créateurs. Mais avant d'éveiller

« Si ses employés se montrent plus exigeants

que par le passé, tant mieux ! Car ils ont plus de moyens pour accroître leur performance. »



« Il peut sembler dangereux de quitter les voies traditionnelles, mais lorsque la voie s'effondre sous nos pas, toute solution autre que celle de s'y maintenir est valable. »

la créativité d'une personne, il faut la réveiller. Si elle reprend vie, tout naturellement, elle exprimera son potentiel créateur. Par contre, si elle est dépassée par les événements, psychologiquement perturbée ou physiquement mal en point, elle aura bien du mal à y arriver. Même si elle recourt aux meilleurs consultants. La créativité passe par la santé de l'individu, non par des recettes miracles.

À vendre : styles de gestion

C. : *Certains consultants vantent les mérites de la gestion participative. D'autres ne jurent que par la gestion directive. Comment peut-on choisir son style parmi la panoplie offerte par ces spécialistes ?*

N.C. : Le candidat capable de procéder à une restructuration de l'entreprise ne sera pas nécessairement à l'aise pour créer un programme destiné aux employés alcooliques. De même, la direction participative par objectifs peut très bien convenir à une entreprise et donner des résultats catastrophiques dans une autre. En soi, aucun style de gestion n'est supérieur à un autre. Quoi qu'en disent les consultants, aucun ne convient à toutes les situations ou à toutes les organisations. On n'a donc pas à acheter un style de gestion comme on achète une chemise. Le seul style de gestion qui peut nous rendre productif est celui qui nous colle à la peau. Voilà pourquoi je recommande aux cadres de trouver leurs points forts, puis de les développer à l'extrême.

L'efficacité a ses lois

C. : *Comment trouver ses points forts, favoriser, en quelque sorte, sa propre productivité ?*

N.C. : Pour y arriver, il faut respecter certaines règles. Premièrement, un cadre productif prendra le maximum de décisions chaque jour. En second lieu, il devra développer une excellente capacité de communication. Troisième clé de la productivité : rendre service à ses employés. Si une grande entreprise veut que sa clientèle soit bien servie, qu'elle commence par bien servir ses employés. Je sais : on entend souvent ce commentaire. N'empêche que des employés heureux seront productifs. Quatrième loi : encourager les gens à se servir de leur tête. En cinquième lieu, les gestionnaires performants s'identifieront à la mission de l'organisation. Dans les grandes entreprises, plusieurs ne prennent pas suffisamment à coeur leur champ de responsabilités. Voilà pourquoi ils ne peuvent être ni motivés ni

productifs. Un leader gère son unité comme s'il s'agissait de sa propre entreprise. Enfin, rien ne sert d'entreprendre des tâches qu'on déteste ou qu'on a du mal à bien réaliser. Celui qui ne fait que ce qu'il aime ou ce dans quoi il est compétent ne peut que réussir.

C. : *La réalité ne force-t-elle pas le cadre à accomplir mille et une choses qu'il n'aime pas ?*

N.C. : Ce qu'il doit faire dans ce cas, c'est déléguer. L'art de la délégation, c'est faire faire par d'autres ce dans quoi on n'excellente pas. Quelqu'un qui est nul en comptabilité, par exemple, n'aimera certainement pas consacrer ses journées à jongler avec des chiffres. Qu'il trouve un collaborateur à qui il peut confier cette tâche et qu'il investisse plutôt son temps là où il est compétent. Ce n'est certes pas ainsi qu'il deviendra un gestionnaire soi-disant universel qui s'harmonisera parfaitement avec les critères abstraits des systèmes de gestion, mais il laissera sa marque dans l'entreprise. Et il est bien plus facile de trouver des gens à qui confier certaines tâches dans une grande organisation comme Hydro-Québec que dans une petite entreprise de cinq personnes.

Communiquer, c'est s'engager

C. : *Vous parlez de capacité de communication comme la règle de base. Il existe actuellement beaucoup de façons pour apprendre à communiquer. Mais, au-delà de tous ces moyens de formation, que doit viser le gestionnaire ?*

N.C. : Un patron qui connaît bien ses dossiers personnalise ses interventions. Il a donc des idées brillantes à suggérer. Un gestionnaire productif ne réduit pas la communication à la transmission fidèle des ordres du sommet de la pyramide vers le bas. Pas plus qu'il ne la limite à l'explication détaillée de ces grandes procédures désincarnées appelées encadrements. Il préfère transmettre son sens de

l'engagement, son désir de favoriser le progrès de l'entreprise. Il a une longueur d'avance sur ses employés et leur fait profiter de sa clairvoyance. Bref, un gestionnaire productif sait communiquer à chacun le goût d'exploiter ses talents au maximum.

Au-delà du pain quotidien

C. : *Qu'entendez-vous par « bien servir ses employés » ? La plupart des grandes entreprises leur offrent déjà de bons salaires et une généreuse brochette d'avantages sociaux.*

N.C. : Peut-être, mais ce n'est pas ce que veut dire bien servir ses employés. Quand je nourris mon enfant chaque jour, je lui permets de vivre. Je ne stimule pas son épanouissement personnel. Si je veux que mon enfant se développe pleinement, je dois lui offrir des occasions d'exploiter ses talents.

Souvent, dans les grandes organisations, les gens coexistent de peine et de misère en fondant leurs rapports strictement sur le respect de la hiérarchie et des conventions collectives. Ce n'est sûrement pas avec une telle attitude qu'on stimulera l'enthousiasme et la créativité des employés. Un couple n'évoluera pas s'il détermine sa relation en fonction du contrat de mariage. Une convention collective assure un certain bien-être aux employés, elle n'est pas le moteur de la productivité. Rendre service à ses employés, c'est notamment leur être disponible, s'intéresser à leur vie. C'est ainsi qu'on les motive, qu'on leur donne le goût de mobiliser leurs talents, de prendre des initiatives...

Bien faire les bonnes choses

C. : *Mais les difficultés liées à la gestion des ressources humaines apparaissent souvent insurmontables. Les cadres doivent appliquer des systèmes conçus pour de grands groupes d'employés et non pour de petites équipes ; ils considèrent souvent qu'ils manquent de ressources pour atteindre leurs objectifs ; ils estiment passer trop de temps à gérer le quotidien, à éteindre des feux. Comment intégrer alors cette nécessité — qui peut en faire sursauter plusieurs — de « rendre service à ses employés » ?*

N.C. : Certains d'entre eux me font penser à un médecin qui se plaindrait constamment que des malades viennent à lui. Le jour où il n'y aura plus de problèmes dans une entreprise, les gestion-

« Et le meilleur moyen de reprendre contact avec soi, c'est de se rebrancher avec les sources d'énergie qui nous animaient dans notre jeunesse. »

naires n'auront plus de raison d'être. S'ils n'ont plus le temps de s'occuper de leur personnel, c'est parce qu'ils ont mal choisi leurs priorités. Gérer efficacement, ce n'est pas seulement bien faire les choses, c'est aussi faire les bonnes choses. Beaucoup de cadres stressés courent après le temps. Qu'ils apprennent à s'occuper d'eux-mêmes, ils trouveront ensuite le goût et les ressources intérieures pour s'occuper des autres.

La seule façon de rendre productives et performantes des ressources humaines, c'est de s'occuper d'elles en tant que personnes. Bien sûr, le PDG d'une grande boîte ne peut connaître chacun par son prénom. Mais tout administrateur doit s'occuper personnellement des gens placés directement sous sa responsabilité. Par définition, la gestion est une profession de service. Si tu ne sers à personne, tu n'es pas à ta place.

Un patron est là pour t'aider quand tu en as besoin, pour te frayer un chemin quand tu veux aller quelque part, pour te permettre de t'exprimer librement. Pas pour vérifier sans relâche si tes idées s'insèrent harmonieusement dans la case de l'organigramme qui t'est dévolue. Pas pour s'assurer que tous tes actes sont conformes aux règlements et aux normes en vigueur.

Des adolescents de familles riches

C. : *Comment favoriser l'initiative, la créativité dans les grandes organisations où la tendance a été pendant de nombreuses années de régler la gestion par toute une série de documents administratifs ?*

N.C. : Comment des cadres pourraient-ils prendre des décisions intelligentes s'ils ne disposent d'aucune liberté ? Et n'empêche-t-on pas un employé de travailler intelligemment quand on le ligote avec des directives ? Il faut cesser de vouloir normaliser les organisations en rédigeant des manuels de procédures. Ce qui importe, c'est de penser *aux* autres, non de penser *pour* les autres. L'essentiel, ce n'est pas d'organiser les gens, mais de les aider à s'organiser. Ceux qui essaient de forcer leurs collaborateurs à agir selon des encadrements pétrifiés les empêchent de penser par eux-mêmes et en font des automates. Or, il n'y a rien de pire pour saper l'esprit d'initiative et la créativité que d'astreindre tout le monde à se conformer à des modèles standardisés : des ressources humaines privées d'autonomie ne peuvent être productives.

D'ailleurs, il importe au plus haut point de personnaliser ses rapports professionnels. Dans plusieurs grandes organisations, on traite les gens comme des adolescents de familles riches. On leur impose de beaux systèmes de gestion super-compliqués, mais on ne s'occupe pas d'eux. On leur donne des outils informatiques, mais on les abandonne à leur sort. Qu'ils soient travailleurs ou non, talentueux ou non, cela ne change rien : ils ont leur permanence et quoi qu'ils fassent, ils recevront leur paie. Or, une organisation qui se montre trop indulgente à l'égard des paresseux ou des incompetents décourage les plus brillants et les plus persévérants. Les meilleurs, on les exploite, mais on ne s'en occupe pas. On tire d'eux le maximum de résultats, sans leur donner plus d'attention ou plus d'avantages qu'à ceux qui ne font qu'acte de présence.

Pour stimuler la motivation et la performance dans une organisation, il faut miser aux bons endroits. C'est-à-dire sur les personnes les plus vivantes, les plus dynamiques, les plus talentueuses, les plus motivées, les plus originales... Elles communiqueront leur vie aux autres, si on leur en laisse la liberté.

Je gère, c'est décidé !

C. : *Vous parlez de « décisions intelligentes » en remettant en cause toute une approche classique du management, largement enseignée dans les grandes institutions. Comment le gestionnaire peut-il s'y retrouver, lui qui est dans le feu de l'action chaque jour ?*

N.C. : Il faut être réaliste : un gestionnaire a peu de décisions vraiment capitales à prendre dans sa vie. Et lorsque c'est le cas, il n'a qu'à les scinder en petites décisions : ça s'avale mieux ! Souvent dans les écoles d'administration, on enseigne le contraire. On apprend aux étudiants à complexifier au maximum chaque petite décision en essayant d'en prévoir toutes les conséquences imaginables sur tous les plans de l'existence. Rien de sur-

prenant si tant de cadres agissent de la sorte.

Un bon gestionnaire est un bon décideur. Or, il y a deux types de mauvais décideurs : ceux qui sont trop impulsifs et ceux qui attendent que « le dossier soit mûr ». Les premiers bousculent leurs collaborateurs et prennent leurs décisions selon l'humeur du moment, d'ailleurs fort changeante. Leurs décisions s'avèrent souvent erronées.

Les seconds, fort répandus dans les grandes organisations, attendent d'avoir en main toutes les données d'un problème avant d'intervenir. Ils analysent, pèsent et soupèsent le pour et le contre, essaient de prévoir l'imprévisible, remettent tout en question chaque jour parce que « le dossier a évolué » et finissent par tout confier à un comité. Il n'y a pourtant pas de plus mauvaise façon de prendre des décisions.

C. : *Mais consultation et travail en comité sont souvent présentés comme allant ensemble...*

N.C. : Peut-être, mais ce n'est pas en créant des comités en quantité industrielle que l'on rendra sa gestion productive : plus un cadre recourt à des comités, moins il est capable de s'en passer. Il perd confiance en lui et n'ose plus rien faire seul. Du reste, ces fameux comités rendent malades les entreprises : ils sapent leur vitalité mieux que n'importe quel virus. On forme un comité pour procéder à des réorganisations d'envergure ou pour adopter de grandes décisions et on ne lui donne qu'un seul mandat, clairement défini. En réunion, les membres du groupe feront le point à chaque heure : question de voir s'ils avancent ou s'ils reculent. Car dans la plupart de ces rencontres, on perd son temps à faire des historiques ou à parler de réalités sur lesquelles on n'a aucune prise.

De Passe-partout à la gestion participative

C. : *Comment les managers peuvent-ils exercer leur autorité à une époque de contestation du pouvoir ?*

N.C. : Ils doivent être ce qu'ils sont et exercer leur autorité en conséquence. Dans la vie, rien ne nous empêche d'être ce que l'on veut être. C'est trop facile de crier à l'impuissance sous prétexte que les employés sont plus syndiqués, plus exigeants, moins dociles, etc. Celui qui attend que la société change pour exercer

son autorité se laissera dominer par les événements toute sa vie durant. Rien ne sert de perdre son temps à discuter de situations qu'on ne contrôle pas : la société, les syndicats, les gouvernements, l'économie mondiale...

Beaucoup de professeurs baissent les bras devant leurs élèves : « Comment voulez-vous qu'on leur apprenne quelque chose quand ils ont grandi en suivant religieusement des émissions télévisées comme *Sesame Street* et *Passe-partout* ? » Or, les enfants ne sont pas plus cruches ou paresseux qu'autrefois. Ils sont par contre beaucoup plus exigeants. Les enseignants ont donc à concurrencer les experts en pédagogie retenus par les producteurs de télévision. Un bon professeur doit faire preuve d'imagination pour stimuler celle de ses élèves. Il ne pourra susciter l'intérêt des enfants s'il n'est pas lui-même motivé. Bref, il doit évoluer tout comme ses élèves.

C'est la même chose pour un cadre. Si ses employés se montrent plus exigeants que par le passé, tant mieux ! Car ils ont aussi plus de moyens pour accroître leur performance. Ainsi, les gestionnaires devront évoluer et faire preuve d'originalité dans leurs approches. Ceux qui sont entrés dans l'entreprise à 20 ans et qui n'ont pas encore changé leur vision de l'administration à 50 ans, sous prétexte que leur approche repose sur une vaste expérience, doivent se renouveler ou laisser la place à d'autres. Et cela vaut pour un jeune cadre : c'est après son MBA qu'il commence à apprendre. S'il n'accepte pas de se remettre en question chaque jour, il sera vieux à 30 ans.

Bien sûr, les rapports de force sont beaucoup plus complexes qu'autrefois. Cependant, les gestionnaires disposent d'infiniment plus de ressources qu'auparavant pour s'acquitter de leurs responsabilités. Ceux qui regrettent l'époque des employés soumis n'ont pas compris que la productivité passe par l'innovation créatrice, non par la domination des âmes.

Savoir décrocher

C. : *Vous avez indiqué aux cadres de la région Mauricie, réunis à Trois-Rivières au printemps dernier, que le meilleur moyen de savoir si l'on avait réussi sa vie consistait à évaluer dans quelle mesure on était heureux. Si la réponse conduit à une remise en question...*

N.C. : Dans ces situations, il faut surtout éviter de paniquer : on ne divorce pas à la



Nicole Côté

Profession : médecin des organisations

L'originalité constitue la caractéristique principale de Nicole Côté. Qu'elle aborde les arcanes de l'être humain ou les labyrinthes organisationnels, ses interventions portent le sceau de son individualité. Elle joue avec ces mêmes réalités que les spécialistes de tout genre enveloppent d'un sérieux qui frise le sacré. Aussi apprécie-t-on ses talents de conférencière non seulement au Québec, mais aussi en France, en Suisse, en Belgique... Et quand elle se tait, c'est pour écrire. Ses textes ont paru dans *L'Analyste*, *Excellence*, la *Revue québécoise de psychologie*, *Échange*, etc. Elle enseigne depuis 1977 à l'École nationale d'administration publique. Elle a aussi été professeure invitée à la très prestigieuse Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology.

Évidemment, plusieurs organisations sollicitent régulièrement son expertise : la Société Radio-Canada ; les cliniques Guylaine Lanctôt ; le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec ; Touche Ross & Co. Afin de mieux orchestrer les multiples facettes de ses activités, Nicole Côté les regroupait récemment en créant sa propre entreprise : Psycho-Logic. Une initiative qui occupe désormais la majeure partie de son temps.

Très personnalisées, ses interventions s'appuient sur une solide formation académique. Détentrice d'un doctorat en psychologie de l'Université de Montréal, elle est aussi diplômée du Gestalt Institute of Cleveland. En 1986, elle obtenait le Grand Prix de la réussite européenne attribué lors des Journées internationales de la réussite organisées à Niort en France. Avant de se consacrer à la psychologie des organisations, Nicole Côté a étudié l'opéra au Conservatoire de Québec. On dit que c'est là qu'elle a trouvé sa voie !

première crise conjugale ! En premier lieu, je conseillerais à cette personne de s'accorder quelques minutes par jour pour faire le bilan de ses attitudes, de ses activités, etc. Et si, au début, elle ne peut faire ce bilan seule, qu'elle n'hésite pas à consulter un ami ou un spécialiste. Si elle préfère dialoguer avec un ami, qu'elle évite celui qui critique constamment. Si elle choisit de rencontrer un spécialiste, qu'elle se méfie de celui qui lui dira qu'elle a besoin d'une psychothérapie de 5 ans avant d'obtenir des résultats.

Cela dit, le meilleur expert dans l'évaluation de soi, c'est soi-même. Un consultant compétent suggérera donc des approches personnalisées. Il n'essaiera surtout pas de rendre les gens équilibrés selon des critères artificiels. Il les aidera plutôt à découvrir leur spécificité et à l'exploiter pleinement. En second lieu, je suggère à celui qui s'interroge de se trouver une activité qui l'aidera à se régénérer. C'est essentiel de décrocher périodiquement : c'est d'ailleurs souvent dans ces moments que surgissent les idées géniales. Et le meilleur moyen de reprendre contact avec soi, c'est se rebrancher avec les sources d'énergie qui nous animaient dans notre jeunesse. Ce n'est pas au nom du réalisme et de la soi-disant maturité qu'on doit renoncer à tous nos rêves. Pour vivre, il faut rêver.

Pour faire le point et se réorienter, il faut s'aimer, se faire plaisir, se donner des occasions d'épanouissement, d'expression créatrice et, enfin, il faut adopter une certaine discipline. On l'oublie : nous sommes des organismes vivants. Malheureusement, plusieurs ont troqué leur âme contre une sécurité matérielle. Ils se plaignent de trouver la vie ennuyeuse, tandis que leurs patrons déplorent leur manque de motivation. La première cause de burn out, ce n'est pas le travail, c'est l'ennui. On passe le tiers de notre vie au travail, si celui-ci n'a aucune signification, on s'ennuie à mourir !

Un gestionnaire ne doit pas être programmé par les événements. Mais pour programmer les événements, il doit commencer par se programmer lui-même. Quand tu commences à t'occuper de toi, tu progresses très rapidement. Parce que tu es vivant et que la vie est ambitieuse, ton propre système te fait découvrir de nouvelles ressources.