

Cohérence et bon sens

Un représentant à la clientèle qui se plaint publiquement de son entreprise. Un expert en communication qui agit toujours en secret. Une réceptionniste misanthrope. Dans une grande organisation, l'incohérence se rencontre à chaque bout de corridor. Nicole Côté évoquait le phénomène lors du colloque tenu par le Centre des dirigeants d'entreprise à l'occasion de la cinquième Semaine du cadre d'entreprise. Selon elle, on ne peut intensifier la cohérence qu'en respectant certaines règles.



Nicole Côté, psychologue et consultante en gestion.

La première : organiser l'entreprise en fonction de sa mission fondamentale et non à partir de critères abstraits. « *Bell Canada ne peut calquer sa structure sur celle de Toyota sous prétexte que cette dernière est performante.* » Du reste, il importe d'adopter un style de gestion qui colle aux besoins fondamentaux de l'organisation. « *Et lorsque vient le temps de réorganiser, il faut partir du dynamisme des gens et non de théories académiques. Les cadres qui accordent plus d'importance à leurs systèmes qu'aux gens qui les appliquent sont les pires ennemis de la cohérence, car ils démontrent leur personnel.* »

« *D'ailleurs, poursuit Nicole Côté, on renforce la cohérence lorsque l'on mise sur l'intelligence des individus au lieu de la paralyser en les soumettant à des tonnes de procédures et de normes. Plus les gens ont l'occasion de s'épanouir, plus l'entreprise devient cohérente. Car la cohérence, c'est quelque chose de vivant qui ne peut venir que de personnes à qui l'on permet d'être*

vivantes. » Dans un même esprit, souligne-t-elle, on doit s'assurer de choisir la bonne personne au bon endroit et au moment opportun. « *Il y a des métiers adaptés aux jeunes, d'autres faits pour les gens plus expérimentés. Or, dans beaucoup d'entreprises, on ne tient pas compte d'évidences comme celle-là.* »

Autre règle d'or : harmoniser l'image et la réalité. « *Rien ne sert de dépenser une fortune en publicité pour vanter son efficacité, si la qualité de son produit ou de ses services laisse souvent à désirer. D'ailleurs, des dirigeants qui disent une chose et qui en font une autre ne peuvent demander à leurs employés de projeter une image positive de l'entreprise. L'intérêt personnel et l'intérêt corporatif sont indissociables.* »

Enfin, Nicole Côté recommande de gérer en misant à fond sur son intuition. « *Bien des erreurs administratives et des incohérences seraient évitées, si l'on se fiait davantage à son gros bon sens qu'à des paramètres certes rationnels mais souvent décrochés de la réalité. On n'arrive à la cohérence que si la tête, le cœur et les tripes sont bien alignés. Dans une entreprise comme chez un individu.* »

Vive les rapports

Vous en avez ras le bol de ces rapports obèses qui vous donnent la nausée juste à les regarder. Très complets, prétendent leurs auteurs. Eux qui excellent dans l'art de diluer l'essentiel dans l'accessoire. Pourquoi ne pas leur suggérer d'y intégrer une brève section consacrée à trois thèmes précis. En premier lieu, on y retrouverait une liste succincte des champs d'activité qui ont fonctionné mieux que prévu. Il peut s'agir du délai de raccorde-ment, de la proportion d'appels téléphoniques répondus, du nombre d'ordinateurs installés, etc. En deuxième lieu, on pourrait y inclure l'énumération des do-

maines où les résultats n'ont pas comblé les attentes. Par exemple, on peut y signaler que le taux des accidents en milieu de travail n'a pas chuté tel que prévu. Sans analyser les causes et les sous-causes du phénomène évoqué.

Enfin, cette dernière section du rapport devrait exposer les solutions envisagées pour corriger les difficultés soulevées. Car un document qui ne soulève que des problèmes n'est guère utile.

Vos meilleurs consultants

Quand on pense consultants, on pense avant tout à des professionnels d'une firme externe reconnue. Pourtant, d'autres consultants sont disponibles et leurs services sont absolument gratuits. De plus, ces conseillers ne se trompent jamais. Qui sont-ils ? Ce sont, tout simplement, vos clients et vos compétiteurs, souligne un article de *Business Horizons*. Votre client d'abord. Si vous l'écoutez, il est le meilleur juge de la qualité de votre produit et de



Client : les meilleurs consultants.

votre service. C'est lui qui, en définitive, est en mesure d'évaluer objectivement leur valeur. L'écouter est une des voies pour connaître le succès à long terme.

Vos compétiteurs ensuite. Ils forment un baromètre au moyen duquel l'entreprise peut évaluer ses coûts et sa productivité. Si le client sert à évaluer la valeur du service que vous offrez, la compétition, elle, sert à apprécier les coûts et l'efficacité de l'organi-

sation. Quand le message qu'envoient ces deux consultants est écouté et bien compris, il n'y a pas de meilleur conseil pour se hisser au premier rang des entreprises performantes.

Se distinguer des autres

Vous voulez vous distinguer des autres ?

Voici quelques conseils. En premier lieu, souriez. Les gens qui sourient sont perçus comme plus intelligents que ceux qui font toujours la moue. Écrivez correctement. Sinon, vous donnez l'impression de quelqu'un au talent limité. Ne parlez contre personne. Cela peut aisément se retourner contre vous. Soyez poli. Dites *merci*. Trop de gens prennent un service pour un geste banal et normal. Si vous préparez une présentation, trouvez des moyens pour garder l'attention de tout le monde. Rien de mieux pour se faire remarquer que de bien communiquer. En un mot, tentez de faire de votre personne quelqu'un avec qui vous aimeriez vous-même travailler.



Devenir patron

Quand on devient patron, il y a de ces riens qu'il est précieux de connaître... pour le rester. Car l'accession au beau monde de la gestion exige bien plus qu'un vêtement neuf.

Première règle d'or : s'estimer à sa juste valeur. Celui qui croit avoir réponse à tout s'illusionne. Non seulement risque-t-il ainsi de commettre de graves erreurs, mais il n'inspirera certainement pas confiance à ses collaborateurs. Par contre, rien ne sert d'afficher son insécurité ou de manifester une modestie