

CONFÉRENCE DU 3 DÉCEMBRE 1998
IAPQ, QUÉBEC

LE GESTIONNAIRE QU'ON A OU...
LE GESTIONNAIRE QU'ON VEUT ?

« Entre
Ce que je pense,
Ce que je veux dire,
Ce que je crois dire,
Ce que je dis,
Ce que vous avez envie d'entendre,
Ce que vous croyez entendre,
Ce que vous avez envie de comprendre,
Ce que vous comprenez,
Il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer,
Mais essayons quand même... »

Edmond Wells, Encyclopédie du savoir relatif et absolu

En résumé, il n'y a toujours pas plus sourd que celui qui ne veut pas entendre. C'est là que commencent les problèmes de communication.

Combien de fois n'avez-vous pas exprimé le contraire de votre pensée parce que vous pensiez que votre vis-à-vis n'accepterait pas votre opinion ou que vous saviez que le vis-à-vis en question pensait d'une façon diamétralement opposée à la vôtre ? Voilà qui est très politiquement correct mais qui ne peut mener certainement pas mener à une véritable communication.

Combien de fois en tant qu'employé n'avez-vous pas dit la vérité ou avez-vous caché ou modifié la vérité à votre supérieur parce que vous aviez peur de ses réactions voire même de perdre votre emploi ?

Et puisqu'on est ici pour parler gestion, vous en connaissez beaucoup de gestionnaires congruents, transparents, à la fine pointe de leurs émotions et de leur passé, qui ne portent pas de masque ? Ils ne sont pas légion, n'est-ce pas ?

Eh! Bien oui les gestionnaires ne sont pas parfaits. Il leur arrive même d'avoir quelques petits travers, malgré toute leur formation, qui est perçue aujourd'hui comme une panacée, malgré toute leur bonne volonté, malgré toutes leurs bonnes intentions. Trouvez-moi un seul gestionnaire qui fasse l'unanimité partout tout le temps. Parce que dans n'importe quelle organisation il y aura toujours des intérêts divergents, des perceptions et interprétations multiples au même geste. Même le Pape et le Dalai Lama ne font pas l'unanimité.

Les gestionnaires ont leur vécu, leur passé, leurs peurs, leurs ambitions, leurs intérêts personnels et ceux-ci peuvent et entrent en conflit avec les intérêts de leur personnel, leurs perceptions et leurs attentes. Nous cherchons des héros, des modèles et au moindre geste qui ne correspond pas à l'image que nous leur avons construite, nous les faisons dégringoler du piédestal sur lequel nous les avons érigés.

Nous attendons des gestionnaires, dépendant de leur position dans l'organisation bien sûr, qu'ils nous mènent à bon port tout en nous traçant la route d'avance, les gens n'aiment pas les surprises, et qu'ils s'organisent pour que le voyage soit agréable. Nous attendons de nos gestionnaires qu'ils voient venir les coups et qui plus est qu'ils nous en informent.

Et pour un entrepreneur qui vit de sa passion, de sa vision, qui se passe d'explications parce qu'il n'en a pas besoin lui-même, pour qui la communication n'est pas une priorité, la tâche de gestionnaire se complique un peu. C'est peut-être dans ces cas là où l'entrepreneur/gestionnaire est vu comme un délinquant ?

Par ailleurs, nous n'acceptons plus notre sort, notre situation. Cela est d'ailleurs mal vu par les temps qui courent. C'est comme baisser les bras. Nous voulons la croissance tous azimuts. Croissance personnelle, croissance économique, croissance spirituelle et j'en passe. C'est comme un président de compagnie qui ne recherche pas la croissance de son entreprise, quelle horreur !

Nous voulons toujours plus, toujours mieux alors nous cherchons la recette miracle ! Mais au fond que recherchons-nous ? Nous recherchons des chefs, politiciens, chefs syndicalistes ou chefs

d'entreprise, qui nous redonnent espoir. Ceux qui sauront nous sortir du marasme, croyons-nous.

Pour Patricia Pitcher, auteur de « Artistes, artisans et technocrates », l'artisan est le gestionnaire idéal. C'est une personne généralement fiable, honnête, prévisible, sensée, réaliste, directe, posée, bien équilibrée.

Elle dit d'ailleurs, « L'artiste devine les rivages inconnus. L'artisan construit les ponts. Le technocrate installe les postes de péage. »

Personnellement, je ne me décris pas comme un gestionnaire (heureusement) mais comme un entrepreneur. Bien sûr je dois gérer. Mais la vision l'emporte sur la rigueur et la discipline.

Ça non plus ce n'est pas drôle tous les jours.

Je n'administre pas, je remets tout en question, je n'aime pas contrôler et le fait d'ailleurs très mal lorsque je dois le faire, je conteste constamment le statu quo et je fais rarement les choses comme il faut mais je sais les choses qu'il faut faire et les fait. En d'autres mots je ne suis pas reposante. Mais je sais exactement où je veux aller.

On m'a souvent reproché au cours des ans d'être trop émotive, de ne pas être assez prudente dans mes déclarations (on entend toujours

par là bien sûr dire franchement et ouvertement ce que je pense). Effectivement , je ne pèse pas chacun de mes mots, je ne crains pas les représailles, même si je dois dire qu'elles sont là. Mais j'ai la conviction qu'en affaires comme ailleurs non seulement on peut mais on doit être soi-même pour réussir.

Nous vivons présentement chez-nous une mini crise. Nous l'appelons bien sûr « réorganisation ». Cela fait beaucoup plus sérieux. Mais nous sommes à une croisée de chemins. Nous avons pris beaucoup d'expansion, rapidement et maintenant nous devons poser les gestes qui s'imposent afin de faire face à la musique. Nous cherchons à nous donner un peu plus de structure, d'organisation, de rigueur mais attention... pas au détriment de la créativité et du dynamisme qui sont la richesse de notre entreprise et qui sont ses valeurs essentielles. Autrement dit nous cherchons à harnacher notre cheval un peu fougueux parce que nous l'avons inscrit à des compétitions d'envergure internationale. Mais nous voulons qu'il puisse continuer à courir dans le vent avec sa longue crinière et se rouler dans la boue avec un plaisir sauvage.

Je vois trop d'organisations où ces valeurs sont considérées trop peu sérieuses pour seulement faire partie du langage. Je vois trop d'organisations où l'on ne prend plus de risques, pour protéger l'avoir des actionnaires et leurs dividendes bien sûr. Je vois trop

d'organisations où les intérêts à court terme l'emportent constamment sur la vision à long terme. Je vois trop d'organisations où le seul objectif est le « bottom line ». Je vois trop d'organisations politically correct.

Je vois trop peu d'organisations où l'intuition est bienvenue. Je vois trop peu d'organisations où on recherche la vérité. Je vois trop peu d'organisations où on ne déroge pas de ses valeurs. On se laisse façonner par les contraintes et on accepte de jouer le jeu comme tout le monde le joue. Il faut bien vivre vous dira-t-on. Je vois trop peu d'organisations où les gestionnaires « aiment » leur personnel. Dans les milieux bien on appelle cela « apprécier ». Mais pour moi c'est bien plus que de l'appréciation. Et ce n'est certainement pas de la condescendance ni de l'affectation.

Par ailleurs, combien souvent entendons-nous dire que les organisations sont trop rigides, que les employés aimeraient avoir plus d'autonomie, qu'ils se sentent étouffés par le cadre à l'intérieur duquel ils évoluent.

Je connais peu d'organisations où les gens ont autant d'autonomie que chez-nous. Eh! Bien pour certaines personnes c'est désastreux. Ils se sentent extrêmement insécurisés par cet environnement et le décrivent comme manquant de structure, de direction, etc... Pour

d'autres, c'est le paradis. Ils peuvent donner libre cours à leur esprit entrepreneurial, à leur créativité. En autant que les résultats sont là! J'ai pris conscience de ce fait il y a peu de temps. Je m'imaginai que c'était partout comme cela. Je ne me rendais pas compte que nous ne cherchions pas à contrôler les gens, seulement les résultats. Je ne me rendais pas compte que pour travailler chez-nous les gens devaient avoir un niveau d'autonomie élevé. Je ne me rendais pas compte que pour être bien chez-nous les gens devaient être un peu artistes et irrévérencieux. Je ne me rendais pas compte que je bousculais constamment les gens et que je m'attendais en retour à être bousculée parce que j'aime le choc des idées, j'aime qu'on remette constamment en question nos façons de faire. Ce que je ne veux pas remettre en question par contre ce sont nos valeurs de base. Parce que ce sont bien sûr mes valeurs. Alors les gens doivent être bien avec ces valeurs sinon c'est le conflit. Les personnes qui travaillent pour The Body Shop par exemple devraient-ils remettre en question les valeurs d'Anita Roddick et sa vision ? Absolument non c'est ce qui fait le succès de The Body Shop. On aime ou on aime pas et on achète ou on achète pas les produits de The Body Shop. Mais il ne nous viendrait pas à l'esprit de critiquer la philosophie de l'entreprise et ses produits.

Enfin je crois que le gestionnaire du futur sera très vieux jeu. Il aura des valeurs de base inébranlables. Les lois et règlements

auxquels nous devons nous « conformer » seront pour lui superflus. Vision utopique me direz-vous ? Peut-être. Mais je continue à penser que ça viendra.

Alors quel est pour moi le gestionnaire du futur ? Elle est visionnaire, audacieuse, irrévérencieuse, intuitive, joyeuse, déterminée, spirituelle!

Et je n'ai pas parlé d'audace pour rien. Pour moi l'audace c'est le courage de suivre sa voie envers et contre tous, même et surtout lorsqu'on a peur mais c'est surtout faire ce qu'on aime.

Comme le disait Sainte Thérèse d'Avila: « L'important ce n'est pas de penser beaucoup mais d'aimer beaucoup. Faites donc ce qui vous incite le plus à aimer ».

Et finalement on m'a demandé de vous parler de développement régional. Ah! Oui c'est vrai je suis censée prêcher pour le développement régional. Cela me fait bien rire parce que pour moi le développement régional se fait toujours dans une région. Qu'elle s'appelle la Gaspésie, Québec ou Montréal, c'est une région. Quant... aux vertus du développement régional eh! Bien pour moi c'est une question de principe que de développer dans sa cour d'abord. Et c'est un pur plaisir. Nous réalisons que nous devons investir et nous

investir chez-nous si nous voulons développer la région, et cela est encore plus vrai en Gaspésie probablement parce que les investisseurs étrangers se font plus rares. Mais si je ne m'abuse c'est ce que d'autres régions commencent à découvrir.

Par ailleurs, je crois que ce ne sera pas long que l'économie globale redeviendra l'économie de village. Car bien que la globalisation soit une réalité, on sent bien qu'il se développe un mouvement parallèle en réaction à cette « menace »...! Pourquoi les « made in Québec » touchent-ils une corde si sensible alors qu'il n'y a que quelques années personne n'attachait vraiment d'importance à ce fait ?

En marge de la disparition des frontières se développe un mouvement « underground » de protectionnisme et de différenciation. Est-ce un mouvement passager, une dernière barrière à faire tomber ou est-ce un tournant décisif ? Nous sentirons-nous tellement menacés par la globalisation que nous voudrions être de plus en plus « self-suffisant » ?

Je me permets ici de vous livrer un extrait d'une allocution de Monsieur Claude Béland qui s'intitule « Une job « steady » et un bon boss, un rêve dépassé ? » Qu'il a présentée devant l'Association des MBA du Québec le 14 février 1996.

« Il faudra faire cette nouvelle révolution industrielle car il est clair qu'actuellement, la globalisation ne profite pas d'abord aux populations. Pourtant, les populations sont toujours animées par cette volonté et ce désir profond de *vivre là où elles font le choix de vivre*. Selon moi elles ne toléreront pas longtemps d'être victimes de la mondialisation. Au contraire, en parallèle de l'économie mondiale, elles prendront plutôt les moyens qui s'imposent pour relancer leur propre économie, pour tenir vivante cette appartenance à une famille, à un milieu de vie, à un peuple, autant de besoins qui continuent et continueront encore longtemps à peser lourd dans les aspirations de chacun. Les populations n'accepteront pas de voir leurs aspirations profondes être sacrifiées au développement de l'économie: elles exigeront tout au contraire que ce soit l'économie qui soit mise à leur service. »

Fort heureusement le ridicule ne tue pas et encore moins les contradictions. Parce que nombre de nos gestionnaires seraient frappés par la foudre. Comment ne pas tressaillir lorsque nous entendons des gestionnaires renommés déclarer haut et fort que les ressources humaines sont ce qu'il y a de plus important chez-eux et en même temps chercher par tous les moyens à couper des postes. Cela me rend perplexe. Car un chef d'entreprise recherche bien sûr à maximiser le profit. Mais est-ce que nous nous rendons collectivement un grand service en encourageant cette attitude ? Je

vous entendez là : « Je n'encourage pas du tout cette attitude » Ah! Oui ? Lorsque vous achetez des actions pour votre REER ne recherchez-vous pas celles avec le plus haut rendement ? On se fout des « jobs » dans ces cas là de toute façon c'est la job des autres. Ce qu'on veut c'est une retraite confortable. Je ne méprise certainement pas cet objectif mais ça ne va pas avec le discours qu'on tient. Ne croyez pas que je m'exclue de cette observation. Je ne connais pas la réponse mais je sais que nous devons nous interroger et décider ce qui est vraiment important pour nous.

Et pour vous donner une idée de ma vision je vous dirai, au risque de vous décevoir, que la performance financière n'est pas un but ni un objectif mais un moyen. Un moyen de survivre bien sûr, un moyen de se développer mais surtout un moyen de développer sa communauté. Et la performance financière n'est pas non plus un élément de motivation en soi. Faire de l'argent pour faire de l'argent ce n'est certainement pas ce qui nous aide à sortir du lit un matin gris et pluvieux. C'est plutôt ce sentiment puissant de participer à quelque chose de plus grand et de participer au bien-être collectif. Car n'oublions pas qu'il n'y a que deux moteurs du changement: la survie ou la vision.

Par ailleurs, je considère que dans les années à venir les entreprises vont être appelées à jouer pleinement leur rôle social. Non pas en

faisant des dons pour se donner bonne conscience mais en assumant leur rôle de support et d'implication dans la communauté. Le calcul du rendement tel que nous le connaissons actuellement devra tenir compte de notions beaucoup plus larges. La notion actuelle de retour sur l'investissement est d'un simplisme qui n'est plus de mise. La notion de profit devra tenir compte des impacts sociaux. Difficile à calculer direz-vous ? Peut-être pas tant que cela. Ce qui sera difficile à faire avaler c'est le changement, à court terme, sur les chèques de dividendes! Ça ça va faire mal.

Pour demeurer ou devenir compétitif au cours des prochaines années, en d'autres mots pour survivre il faudra constamment se remettre en question et susciter le changement plutôt que de le subir, on ne le dira jamais assez. On dit que le potentiel d'une entreprise peut se comparer à un iceberg. Seulement 10% est visible et exploité. Autrement dit les gestionnaires passent 90% de leur temps à manager 10% de leur entreprise ou de son potentiel.

Se battre pour des parts de marché minuscules selon des règles élaborées par les plus gros voilà une belle façon de perdre son temps. Compétitionner pour le futur en créant des marchés, des produits ou des services entièrement différents, voilà la clé du succès. Il faut évidemment avoir bien compris où se situe le vrai potentiel de son entreprise et cette vraie valeur ne se retrouve pas dans les états

financiers, les bilans et autres qui ont malheureusement pris de plus en plus d'importance dans les entreprises au détriment de l'intangible qui représente pourtant la base de toute organisation.

Et j'espère que vous ne direz pas comme Clément Freud : « Il avait parfois de brefs instants de silence. C'étaient les meilleurs moments de son discours. »

Merci.

Denise Verreault

3 décembre 1998