



LE TAGÈTE

Hors série n° 3, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE DIRIGEANT 1

Étalé sur quelques numéros hors série, voyons voir de quoi retourne la vie des organisations gagnantes, et ce à travers les dirigeants qui les gouvernent¹.

Le style du dirigeant est engageant ou décourageant. Un dirigeant direct, sans agenda caché, vaut mieux qu'un dirigeant qui louvoie (faites ce que je dis, non ce que je fais). Un dirigeant équitable valorise l'action des autres, et ne s'approprie pas leur mérite indûment. Il exècre les excuses et ne se dissimule pas lui-même, lorsqu'il faille à la tâche. L'erreur, qui est humaine, n'est le propre de personne en particulier. Le dirigeant sans surprise n'est par ailleurs pas un dirigeant sans exigences ni sans couleurs.

L'attitude du dirigeant compte pour beaucoup dans l'ajustement du comportement des acteurs, dans la hiérarchie descendante des postes de travail. Le dirigeant en quête de coupables n'inspire pas tant qu'il effraie tous ceux qu'ils côtoie. Le dirigeant qui dialogue, réfléchit et agit avec son monde et en concordance avec les valeurs de l'organisation stimule le personnel par son exemple. Et le dirigeant qui fixe des objectifs élevés, mais réalisables, et qui les atteint, peut escompter être suivi par le plus grand nombre. Les employés aiment être dans l'entourage de gagnants et non de perdants.

Le comportement du dirigeant institue une empreinte sur celui de ses subordonnés. Le dirigeant qui communique, comme un livre ouvert, bénéficiera d'une remontée d'information complète sur l'état de l'activité dans l'organisation. Le dirigeant qui saura le faire en vis-à-vis, plutôt qu'en différé, à coup de courriels par exemple, aura l'avantage d'échanges *signifiants* en termes de contenu verbal et d'expression non verbale de la part de tous ses commettants.

Le dirigeant avisé est celui qui n'est jamais incertain, bien que parfois intrigué, sans prétendre tout connaître sur tout. Le dirigeant efficace, est celui qui accumule l'information préalable aux décisions, pèse le pour et le contre des situations et prend avis auprès de ses plus proches collaborateurs. Mais la décision finale lui incombe, si d'aventure trop d'avenues d'exécution posent problème au choix de l'option à exercer.

La philosophie du dirigeant doit en être une de concordance entre l'action entamée et les valeurs souscrites par l'organisation. La fin de l'organisation demeure celle de la satisfaction du client, bien que le chemin qui y mène passe inexorablement par la satisfaction du personnel servant tel client. Le dirigeant soucieux de qualité dans le service ne néglige pas le contrôle des coûts d'opération. L'innovation, tant technologique que managériale, impose que les deux ordres de considération avantagent l'organisation au final de l'activité menée.

¹ La série est un adaptation des préceptes de Kilts, in *Doing What Matters: How to Get Results That Make a Difference - The Revolutionary Old-School Approach* by James M. Kilts, Robert Lorber and John F. Manfredi (Jan 5, 2010), p. 180 à 188.