



LE TAGÈTE

Hors série n° 35, 2015

Marcel JB Tardif

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

LES COMPÉTENCES DU DIRIGEANT

Bennis et Nanus¹ ont donné quatre compétences majeures du dirigeant : 1) la gestion de l'attention; 2) la gestion de la signification; 3) la gestion de la confiance; 4) la gestion de soi.

La gestion de l'attention a trait à la capacité du dirigeant de soutenir haut et fort l'intérêt du personnel autour de la vision, de la mission et des valeurs de partage de l'organisation. Ce qui suppose, que le dirigeant saura personnaliser ces dimensions d'engagement à la tâche, et les actualiser par son attitude positive à les repenser en fonction des exigences nouvelles du marché. La gestion de l'attention comprendra également l'intérêt autour des objectifs de mandat, et des résultats du travail. En somme, le dirigeant saura inspirer son monde et traduire pas ses actes l'orientation qu'il entend imprimer à son organisation et à l'activité de cette dernière.

La gestion de la signification concerne l'ensemble des documents, directives et instructions formulées en vue soit de situer l'activité soit d'en préciser le fond et la forme à rendre par le personnel. Mais les actes, comme les rites et rituels dans l'ensemble de l'organisation, que l'on associe généralement à la culture du milieu, font également partie du sens entendu dans le milieu de travail. Les comportements des acteurs, principalement des dirigeants, importent, en matière de sens à donner au travail, en ce qu'ils sont porteurs d'engagement renforcé ou diminué chez les subordonnés qui les observent.

La gestion de la confiance n'existe réellement dans l'espace de travail, que s'il y a décentralisation du pouvoir de décisions de la part des dirigeants et imputabilité vérifiée de leur part. La gestion à livre ouvert instille de la confiance dans l'ensemble du corps d'emplois, en ce qu'elle met tout le monde sur un même pied d'égalité face aux responsabilités dévolues dans le cadre du travail confié. Dès lors que la confiance existe dans l'organisation, et qu'elle est renforcée par des mesures propices au partage des avantages avant la distribution des obligations à l'endroit des uns et des autres, on peut normalement s'attendre à ce que le climat de travail soit largement assaini. Et plus le climat de travail est sain, plus le rendement à la tâche s'élève, parce que chacun constate qu'il a un devoir propre à contribuer son juste apport au résultat des mandats reçus.

La gestion de soi suppose que le dirigeant n'insistera pas plus sur ses forces qu'il ne le fera à l'égard de ses faiblesses. Se bien contrôler, impose pour le dirigeant d'être attentif au mieux-être des autres, parce que la valeur des échanges dans le milieu du travail est directement proportionnelle au soin qu'il apportera à entretenir des relations de qualité avec tous ses commettants.

Le dirigeant dirige, comme l'indique son rôle. Mais la direction des affaires, en organisation, n'implique pas automatiquement qu'il faille imposer, pour ajouter au rendement sur le travail confié. Le dirigeant doit être un égal parmi les égaux, en termes d'avantages, parce qu'il n'assume pas toute la charge de la tâche et n'en dégage pas tout le résultat. En somme, il doit être équitable dans le traitement qu'il accorde aux autres, s'il veut être considéré par les autres comme supérieur en instance de responsabilisation. Étrangement, l'autorité bien exercée ne vient pas du rang, mais du message et du comportement de qui en est investi. L'autorité se décline en pouvoir d'asservissement, lorsque le dirigeant en use non pour élever mais pour rabaisser l'état d'être de ceux qu'il est censé motiver au travail. L'autorité se traduit en stimulation, lorsque le dirigeant l'applique en reconnaissance de ceux qu'il embauche, affecte et évalue au regard d'une tâche qu'il sait leur convenir. Le dirigeant est un catalyseur de rendement au travail, plus qu'un contrôleur des actes d'un chacun. Il doit mobiliser le personnel, optimiser l'activité et humaniser les interrelations dans l'ensemble du milieu travail.

¹ Bennis, W.G., et Nanus, B., (1986), Diriger : les secrets des meilleurs leaders, InterÉditions.