



LE TAGÈTE

Hors série n° 47, 2015

Marcel JB Tardif

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

LE LEADER DE QUINN

Quinn¹ a dressé une liste des attributs du leader. Il doit être innovant, gestionnaire, centré sur la production, directeur, coordonnateur, coach, modérateur, mentor.

L'organisation a effectivement besoin d'innovation, tant technologique que managériale. Or, si la première condition est généralement rencontrée, la seconde, qui donne sa valeur à la première, l'est assez rarement. L'organisation produit plus qu'elle n'apporte. Elle génère plus qu'elle n'ajoute. Elle procure plus qu'elle n'engendre. Elle dégage plus qu'elle ne crée. C'est que son modèle de leader fait défaut à sa condition première de définition.

Le leader est effectivement gestionnaire. Ce qui n'en fait pas un entrepreneur pour autant. Il compte et décompte, évalue et apprécie, promeut et recalcule, planifie et conclue. Comme gestionnaire, il est plus un technicien de l'appareil de production, qu'un génie de la différenciation dans le positionnement marché de qui l'emploie.

De fait, le leader est si centré sur la production, qu'il en oublie l'importance de mobiliser, de motiver, son monde. S'il regarde droit devant lui, c'est pour mieux voir ce qui l'avantagera. Rarement il ne regarde autour de lui, pour comprendre ce qui lui permet d'être et d'avancer.

Directeur, il sait l'être. Son objectif de carrière est d'être dirigeant, soit commandeur de l'armée qu'il voudra dominer pour s'élever, se grandir et en profiter.

Coordonnateur, il peut l'être également, dans la mesure de la réduction des charges de production qu'il en retirera pour augmenter sa rétribution éventuelle.

Coach, modérateur et mentor, il l'est plus difficilement, accaparé par la fonction production qu'il entend par tous les moyens rentabiliser.

Bien sûr, il est des dimensions positives aux attributs précités. Le malheur, c'est qu'une large somme d'entre eux sont fixés sur le rendement économique de l'appareil de production et non sur la condition des hommes et des femmes de l'organisation.

Ce qu'il faudrait pouvoir retrouver chez le leader actualisé, réalisé, c'est un entrepreneur (réalisation), un catalyseur (engagement), un promoteur (mobilisation), un animateur (motivation), un accompagnateur (soutien), un exemple (modèle), un communicateur (psychologie), un initiateur (action). En somme, tout ce qui est principalement tourné vers la personne, avant que d'énoncer ses attributs en termes de tâche. Le descriptif de tâche ne fait pas le travail, et les exhortations au rendement le résultat. Ce qui change, dynamise, le milieu de travail, ce sont les perspectives de plus grande humanisation des rapports entre les preneurs à l'activité. Et cela va du premier dirigeant au dernier exécutant. D'ailleurs, le leader, l'organisation postmoderne l'attend à tous ses niveaux d'emplois.

¹ Robert E. Quinn, *Beyond Rational Management : Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, 1988; *Deep Change*, Jossey-Bass, 1996; *Change the World*, Jossey-Bass, 2000; *Deep Change*, Jossey-Bass, 1996.