



# LE TAGÈTE

Hors série n° 5, 2015

Marcel JB Tardif

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

## LE DIRIGEANT 3

Le dirigeant admet que l'erreur existe, et qu'il n'est pas d'innovation sans erreur de parcours. Ce faisant, il reconnaît, qu'il ne peut être de gestion des affaires sans essais et erreurs. Il doit donc savoir aussi juger des situations, et évaluer les risques d'échecs. Ce qui ne suppose pas, qu'il soit imperméable aux mauvais jugements. Ce qui le distingue des perdants de situation, c'est le fait qu'il sait apprécier les faits plus que les intentions de départ des acteurs, et qu'il sait comparer le rendement au travail plus que les efforts déployés pour rendre les projets. Son but n'est pas de classer ou déclasser, mais imputer le résultat aux bonnes personnes et réaffecter les ressources en fonction des capacités de réalisation propres des groupes.

Le dirigeant prend des risques calculés, sans être timide sur l'ordre de ses engagements. Le bien général exige qu'il fasse évoluer l'organisation, donc qu'il innove en toute matière, technique (modes, méthodes et pratiques de management) et technologie (systèmes, équipements et processus de production). Et s'il prend des risques, c'est qu'il décide de voies à suivre, et délaisse certaines options d'action. Mais les risques qu'il assume, il n'en porte pas la seule charge, parce que tout son monde finit pas en assumer une part de responsabilité directe ou indirecte. Voilà pourquoi, le dirigeant fonde ses décisions sur des faits vérifiables, pour éviter de donner tête baissée dans la bêtise la plus absurde. La conviction aveugle ne suffit pas à le rendre plus efficient; seules les données d'action, en cours d'exécution du travail ou au terme de la tâche, peuvent l'instruire suffisamment sur ce qui a été réalisé, ce qui devait être réalisé et ce qui pouvait encore être réalisé.

Le dirigeant n'abandonne pas sa responsabilité, en déléguant son pouvoir de décisions à ses subordonnés. Il élargit son aire d'accomplissement du travail, en incluant des partenaires d'action dans le champ d'exécution des mandats qu'il assume. La délégation du pouvoir de décisions n'est en rien une imputation de force d'une quelconque obligation de rendement sur le travail confié aux autres, mais un instrument de responsabilisation des acteurs soudés à une même fin globale de tâche. L'organisation, qui produit du rendement, résout des problèmes à longueur de mandats de travail. S'il n'était aucun problème à gérer, en toute affaire d'organisation, il ne serait aucune nécessité de compter sur du monde pour agir là où tout n'attend rien de plus pour être plus parfait qu'il ne l'est déjà. En somme, la production d'un résultat, en affaires humaines, suppose des applications de solutions particulières chaque fois qu'un acte doit être posé, parce que les choses ne se présentent jamais deux fois complètement de la même manière. Or innover dans l'action, c'est devoir gérer des problèmes de situation différente, ce qui impose de prendre des risques dans l'exécution des décisions menant à leur traitement.

Trop souvent, les dirigeants sont imaginés comme des êtres non soumis aux mêmes contraintes de tâche que le reste du personnel dans l'organisation. Il n'en est rien. Et si ce qui touche les autres les affecte aussi, ils devraient eux-mêmes comprendre qu'il sont comme les autres. Le dirigeant est du personnel, comme le personnel est du management. Tous gèrent !!!