



# LE TAGÈTE

Vol. 1 n° 24, 15 décembre 2011

Marcel JB Tardif

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

## VUES ET VALEURS

L'explication la plus vraie du succès d'un dirigeant d'organisation ne vient pas de sa capacité à prévoir l'avenir précisément, mais à corrélér précisément les habiletés de ses gens avec les exigences changeantes du marché. Ce qui suppose qu'il ait des vues conséquentes du marché où il engage ses troupes, et qu'il partage des valeurs communes avec ceux et celles qui assument l'activité dans l'organisation qu'il préside.

Les dirigeants, pas plus que le reste du personnel de l'organisation, n'ont de données complètes, non plus que de sens infallible d'interprétation, qui les autorisent à gagner toujours et encore dans leur marché de référence. Ils composent avec les données disponibles, et, surtout, ils font preuve d'une sensibilité très grande par rapport aux variations qui se produisent dans leur marché en vue de s'adapter toujours au mieux du moment. Or, leur personnel en fait tout autant. Ce qui distingue les deux ordres d'intervenants toutefois, c'est le fait que les dirigeants voient loin alors que le personnel voit proche. Et le client est une donnée de proximité et non d'éloignement par rapport à l'activité menée. Les stratégies marché, et non celles d'investissement (fusions acquisitions), doivent donc être entre les mains de ceux et de celles qui répondent immédiatement à la demande finale, plutôt qu'entre les mains de ceux et de celles qu'interpellent moins personnellement la demande réelle.

Quant aux valeurs de partage dans l'organisation, ce sont elles, et non les objectifs de réalisation annuels (les cibles de résultat), qui cimentent les rapports interpersonnels que requiert la stabilité de comportement nécessaire entre les porteurs de l'activité, pour que la performance globale soit au rendez-vous des exercices annuels. Ces valeurs sont le fruit non d'une définition, même s'il faut un énoncé corporatif largement diffusé qui les restituent également pour tous, mais du vécu du personnel dans l'ensemble du corps d'emplois de l'organisation. Ces valeurs doivent être signifiantes, engageantes et actualisées pour être souscrites d'abord, et porteuses ensuite de résultats pour l'organisation. Et s'il en est ainsi, leur effet sur le comportement des acteurs à la tâche sera tel qu'elles marqueront la personnalité différenciée de l'organisation. Or, la différenciation, dont parle Porter<sup>i</sup>, dans ses ouvrages, se fonde d'abord sur les valeurs souscrites dans l'organisation par ses premiers preneurs à l'activité, les membres de son personnel. On ne peut imaginer une organisation à forte culture d'engagement au travail, sans qu'un ensemble de valeurs soudent les acteurs prenant fait et cause pour son activité immédiate et sa capacité concurrentielle future.

Les valeurs, pour être mieux assimilées, sont définies par des énoncés clairs, succincts et précis qui en facilitent la compréhension et l'adhésion. Des valeurs annoncées, qui ne se vérifient pas au fil des opérations, sont des leurres de marché. Ces valeurs n'ont pas de valeur dans ni hors de l'organisation. De fait, sans les premières, il n'est pas de deuxièmes. Vu ?

---

<sup>i</sup> Porter. M., (1992), L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. InterÉditions.