



LE TAGÈTE

Vol. 2 n° 1, 1 janvier 2012

Marcel JB Tardif

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

LA GLU

La glu, sorte de colle forte qui cimente les rapports collectifs entre les preneurs premiers à l'activité que sont les membres du personnel de l'organisation, est un indispensable ingrédient d'agrégation d'un chacun autour de la vision, de la mission et des valeurs de partage. Ainsi se fondent plus solidement et donc plus durablement la cohérence du discours et la cohésion de l'action au sein de celle-là.

Cette glu a trois composantes toniques: 1) l'information complète, aisée et rapide; 2) la transparence et l'imputabilité; 3) la gestion participative¹.

Trop souvent, la direction de l'organisation estime que l'information complète n'a pas lieu d'être accessible à tout le personnel, parce que des données doivent demeurer secrètes aux fins de préserver la marge de manoeuvre requise des décideurs stratégiques. Or, une recherche abondante révèle, que toute forme de dissimulation, quel qu'en soit le motif par ailleurs, institue dans le corps de l'organisation de la méfiance. Et cette méfiance, qui découle d'un manque de confiance dans les autres, donne lieu à des mesures de rétorsion de la part des personnes non incluses dans le circuit d'information privilégiée de l'organisation.

L'information, surtout négative, ne remonte plus du bas vers le haut de la chaîne de commande. La direction se trouve ainsi coupée de la réalité de son activité fondamentale. Or, non seulement l'organisation devrait-elle informer complètement son monde, mais elle devrait rendre aisée l'accès à toute information la concernant et en assurer une circulation rapide dans l'ensemble de son corps d'exécution du travail.

La gestion transparente donne prise à une imputabilité certaine des preneurs aux actes dans l'organisation. Mais sans délégation réelle du pouvoir de décisions dans l'organisation, entendre vers le front desk, la transparence ne peut entraîner d'imputabilité des acteurs, puisque ceux-ci ne sont plus les décideurs des actes posés. Or, l'organisation ne peut escompter améliorer son rendement à la tâche, sans imputabilité réelle des preneurs à son activité. Ce qui impose, qu'il y ait dans l'ensemble du système, une délégation du pouvoir de décisions. Alors, la transparence aura un effet positif, et non pervers, sur l'objectif central de l'activité, soit l'amélioration du rendement global sur la ressource mise à contribution pour la mener.

Quant à la gestion participative, elle ne doit pas être alléguée, elle doit être vécue à tous les stades de l'activité dans l'organisation. Elle se confirmera par la contribution immédiate et universelle des preneurs à celle-ci dans la définition de ses orientations (vision, mission, valeurs), dans la gestion de ses décisions (investissements, programmes et projets), dans l'évaluation de sa performance (indicateurs, interprétation et partage des avantages).

¹ Adapté de: Hope, J., Bunce, P. et Rössli, F., (2011), *The Leader's Dilemma, How to Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control*, Jossey-Bass, p. ix.