



## **Dominique Dodier**

Directrice générale

EnviroCompétences

[dominique.dodier@envirocompetences.org](mailto:dominique.dodier@envirocompetences.org)

**D'**entrée de jeu, rappelons qu'on ne naît pas bon chef : on le devient. Et même si certains ont des prédispositions naturelles, comme la capacité de communiquer, c'est avec l'expérience, des essais, des erreurs et de la sueur qu'on devient un bon chef.

Voyons de plus près les qualités et les aptitudes d'un bon chef. Disons d'abord que les théories et les études sur le sujet ne manquent pas, et qu'en fonction des experts consultés, des écoles de pensée et des tendances, les qualités épinglées au veston d'un bon chef diffèrent.

Cela dit, certains éléments sont constants et persistent au fil du temps. J'en ai retenu cinq, qui forment bien sûr une liste non exhaustive. La voici, résumée au plus court étant donné l'espace dont nous disposons.

### **Numéro 1 : faire preuve d'intégrité**

Disons que cette qualité est aujourd'hui bousculée au point d'être devenue un sujet d'actualité. L'intégrité fait référence à l'absence de mauvaise intention (*Larousse*), au fait d'être soi-même parmi les autres et à celui d'être honnête. Si un seul membre de votre équipe doute de votre intégrité, cela peut vous causer de sérieux problèmes. Si un employé vous voit faire des culbutes avec les chiffres et les clients, ne soyez pas étonné qu'il se donne la permission de vous dénoncer ou d'en faire autant avec vous.

### **Numéro 2 : démontrer de l'intérêt pour les employés, les membres de votre équipe**

Les gens ne veulent pas être des numéros : ils portent des noms, veulent faire partie d'une équipe et sont d'abord et avant tout des personnes. Comme gestionnaire, président ou directeur, vous contribuerez au développement de leur sentiment d'appartenance par votre capacité à les faire se sentir des personnes à part entière. Connaître ses employés, leurs goûts et leurs champs d'intérêt ne peut pas nuire. Un commentaire souvent entendu de la part d'employés dont l'entreprise est en croissance est qu'ils n'ont plus de contacts avec la direction et qu'ils sont devenus des numéros.

Instaurez des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) cohérentes et constantes. Votre intérêt pour les employés peut se démontrer par le maintien d'un environnement de travail sain et équilibré. Faites en sorte que tous disposent de toute l'information, de toutes les ressources et de tout le soutien dont ils ont besoin pour faire leur travail. Fixez des objectifs clairs, mesurables et atteignables. Plus les gens savent ce qu'on attend d'eux, plus ils sont responsables de leur travail.

### **Numéro 3 : communiquer**

Communiquer est une aptitude essentielle qui sert aussi souvent de remède à bien des situations. Communiquer, c'est aussi DIRE et ÉCOUTER. Dites simplement les choses, adaptez votre langage et votre vocabulaire en fonction des personnes qui vous écoutent :

ce n'est pas ce que vous dites qui est important, mais ce que les gens comprennent. Communiquer, c'est quelquefois dire ce que personne ne veut entendre. C'est aussi recadrer, féliciter, reconnaître. Et comme le disait Ken Blanchard, célèbre auteur américain spécialisé dans le domaine du management et du leadership situationnel de proximité : « Les bonnes pensées que l'on garde pour soi ne valent rien – et cela peut aussi être applicable aux choses moins positives à dire. » Pour savoir si on a bien compris votre message, voici un petit truc : demandez que l'on vous redise ce que vous avez dit. C'est un bon test, et ça remet les choses en perspective.

Toujours au chapitre de la communication, donnez une rétroaction continue à vos employés. De cette façon, vous pourrez contribuer à leur développement professionnel et avoir une bonne vision de ce que font les membres de votre équipe et de votre organisation.

On ne communique jamais trop – mal, parfois, mais jamais trop.

### **Numéro 4 : prendre des décisions**

Il arrive qu'on doive prendre des décisions dont on sait d'avance qu'elles ne seront pas populaires et qu'elles feront baisser notre cote de popularité auprès de certains... Comme prix de consolation, dites-vous que ceux qui ne prennent pas de décisions n'en prennent ni de bonnes ni de mauvaises ! Vos décisions feront rarement l'unanimité, mais vous devez les expliquer (sans les justifier) si vous voulez qu'on vous suive. Vous devez savoir vous-même où vous voulez aller et en informer vos employés. Des employés qui vous comprennent sont des employés qui vous suivront plus facilement.

### **Numéro 5 : rester soi-même**

Rester soi-même n'est ni une aptitude ni une qualité de chef à proprement parler, mais une condition essentielle à votre bonheur. Vous ne pourrez jamais plaire à tout le monde, et vos décisions, quelles qu'elles soient, ne feront jamais l'unanimité, même les plus généreuses. Dans certaines équipes, vous serez vu comme un « Maître »; dans d'autres, comme un incompetent. Plusieurs facteurs – l'environnement de travail, la personnalité de chacun, la culture organisationnelle, le contexte, etc. – auront une grande influence sur la perception qu'on aura de vous. La règle d'or, c'est de rester vous-même (en vous améliorant toujours), de respecter vos valeurs, de rechercher des gens qui partagent vos valeurs, de tenir parole et d'être authentique. Essayez de développer vos qualités – vos aptitudes en gestion, par exemple – ou de communiquer davantage et mieux : les gens verront les efforts que vous faites. Dites-vous que la perfection ne peut être revendiquée par personne, et ce, même si nous désirons tous l'atteindre.

## ● **Combien de temps et d'argent investissons-nous dans les ressources humaines de nos organisations et de nos équipes ?**

Pour terminer, voici une question à laquelle réfléchir : beaucoup de temps et d'argent sont investis chaque année en processus et en machinerie, alors que la dimension la plus fragile, la plus stratégique et la plus complexe d'une organisation, c'est sa dimension humaine. Combien de temps et d'argent investissons-nous dans les ressources humaines de nos organisations et de nos équipes ? ■