

## À quoi le leadership de la relève peut-il ressembler?



Nadine Fortin,  
ACC, P.Eng., PMP  
Editrice  
[fortinn@coaching.qc.ca](mailto:fortinn@coaching.qc.ca)

**A**u fur et à mesure que le départ des *baby-boomers* se fait plus évident, les entreprises manifestent leur inquiétude pour le développement de la relève. On s'interroge sur qui prendra la relève et comment l'outiller pour qu'elle comporte de véritables leaders. La planification et la préparation de la relève exigent temps et investissement. Il s'agit, selon nous, d'un processus continu dans le cycle de vie d'une entreprise. Or, il semble bien que peu d'entreprises aient mis en œuvre un plan de relève ou, pire encore, que certaines n'aient pas de plan.

Peut-on simplement remplacer les *baby-boomers* alors que les générations suivantes n'ont pas encore acquis l'expérience pour le faire? Il ne fait pas de doute que se présente aux organisations une extraordinaire opportunité de réinventer la dynamique des entreprises et de remplacer le modèle de gestion traditionnel basé sur l'autorité et le contrôle par le leadership. Nous sommes dans l'ère de l'information où le capital des entreprises prend sa source dans la qualité des talents et de l'information. Il est devenu commun d'avoir des employés qui en savent bien plus que leur patron. Les consommateurs sont informés ou le deviennent en quelques clics. L'information ne se promène plus seulement de haut en bas (*top down*) ou de bas en haut (*bottom up*),

mais dans une dynamique beaucoup plus complexe et surtout de façon non linéaire.

Dans leur livre *Funky Business Forever*<sup>1</sup>, les auteurs Ridderstråle et Nordström soutiennent que l'entreprise d'aujourd'hui doit être plus petite, plus plate, horizontale, circulaire, ouverte, mesurée et s'organiser de façon plutôt temporaire... De quoi étourdir les gestionnaires traditionnels. L'organisation qui s'adaptera à cette nouvelle réalité prendra forcément une longueur d'avance sur ses compétiteurs. Les leaders d'aujourd'hui doivent revoir leur vision et impliquer les leaders de demain pour assurer la pérennité de leur entreprise.

Et si le coaching accélérât cette prise de conscience en créant notamment une telle réflexion? Cela ne permettrait-il pas aux dirigeants et aux cadres de clarifier leur vision, de mettre en place plus rapidement des mesures stratégiques et d'amorcer maintenant des changements graduels qui mèneraient l'entreprise vers un futur amélioré? En mettant l'accent sur le développement du potentiel humain, le coaching pourrait-il permettre de

réconcilier plus efficacement les exigences de la performance avec des conditions plus humaines?

Bien que le coaching soit maintenant proposé par des coachs professionnels internes ou externes, il fait de plus en plus partie intégrante des pratiques de gestion utilisées par les gestionnaires auprès de leurs employés. Utilisées de pair, ces deux dimensions du coaching deviennent un puissant levier permettant cette évolution de l'organisation, du leadership et de la gestion dont on parle depuis une vingtaine d'années. Nous sommes maintenant passés à une étape subséquente à l'intégration du coaching dans les organisations. Le moment est venu de perfectionner les cadres en vue de l'acquisition des qualités qui feront d'eux de véritables leaders capables d'exercer une influence déterminante sur les environnements, collaborateurs, pairs, patrons, notamment parce qu'ils auront adopté une véritable posture de coach et auront acquis une maîtrise du coaching comme pratique de management. Favoriser le coaching, c'est miser sur le développement des individus pour faire une différence dans l'organisation.

<sup>1</sup> **Funky Business Forever**, How to enjoy capitalism, Ridderstråle J. et Nordström K., Prentice Hall Financial Times, 3<sup>e</sup> édition, 2008, 232 p.

### Rencontre d'information

Pour tout connaître  
sur notre école de coaching,  
inscrivez-vous à notre  
rencontre d'information

**Montréal**  
4 septembre 2009  
de 9 h à 11 h 30

**Au programme**  
démonstration de coaching,  
témoignages...

**Information et inscription**  
Michèle Ferland,  
vice-présidente  
Coaching de gestion inc.  
[info@coaching.qc.ca](mailto:info@coaching.qc.ca)  
514 735-9333  
ou 1 888 764-3623, poste 2

# RÈGLE DE TROIS



Par Denise Papineau  
dpapineau@coaching.qc.ca

**Dans la dernière année, je vous ai parlé d'équilibre : de votre équilibre social, de l'équilibre dans votre corps et de l'environnement physique à privilégier. Ces derniers concernaient surtout votre personne. Pour finir l'année et alimenter vos réflexions estivales, je vais aborder l'équilibre de composition d'une équipe de travail.**

Pour l'auteure Patricia Pitcher, dans son livre *Artistes, artisans et technocrates*, ces trois catégories d'individus ont leur utilité dans l'organisation pourvu que chacun d'eux soit à sa place.

« Si l'on met la mauvaise personne dans la mauvaise case, on peut transformer une bonne idée en désastre. »<sup>1</sup>

Dans son ouvrage, on comprend que Pitcher a une préférence pour les artisans et leur équilibre rassurant,

<sup>1</sup> Pitcher, p.248

qu'elle admire les envolées des artistes, l'inspiration qu'ils suscitent et qu'elle a une sainte horreur des dommages que peuvent causer les technocrates lorsqu'ils sont en position de pouvoir.

## Les caractères

Quels sont les traits de caractère dominants de ces trois personnalités? **L'artiste** est un visionnaire à l'esprit inventif, aux intuitions aiguisées, une source d'inspiration et d'excitation. Il est drôle mais d'humeur changeante, imprévisible et parfois solitaire. C'est un rêveur. **L'artisan** est un être dévoué, foncièrement honnête, juste et digne de confiance et surtout discret. Il vit dans la réalité, respecte les vertus de l'expérience et des traditions tout en les bonifiant de sa créativité. C'est un sage. **Le technocrate** est méticuleux, résolu, cérébral, intransigeant, froid dans ses décisions mais intense dans ses convictions. C'est un brillant impitoyable.

## La distribution des acteurs

La majorité de la population (80 %) se classe dans la catégorie « artisan ». Fantastique, pourrions-nous dire, nous vivons dans une société de sages. Détrompez-vous. Dans les postes de direction de nos grandes entreprises et de nos institutions publiques, ce sont les technocrates qui règnent en majorité. Par contre, à la tête des petites entreprises, on retrouve un bon nombre d'artistes et d'artisans, souvent les créateurs de l'entité organisationnelle et acteurs de grande réussite.

## Danger

Toujours selon l'analyse documentée de Pitcher, le danger d'avoir des technocrates au pouvoir est de tuer les rêves, les visions d'avenir, d'éliminer la richesse de l'expérience vécue au profit de recettes à la mode, de perdre l'essence des organisations sous une pile de plans stratégiques, de données et d'études dépassées avant même d'être imprimées. Pire encore, la démobilité des troupes, richesse première des entreprises, est conséquemment le

déclin inévitable des organisations et de la société. Nous sommes tous témoins de cette dégringolade. Triste réalité dans une société où les sages sont majoritaires. Pourquoi? Parce que les sages artisans sont modestes et discrets tandis que les technocrates brillent par leurs arguments de béton exprimés de sang froid sans tenir compte des êtres humains concernés dans leur prise de décision.

## Choisir le bon soldat

La vigilance et l'innovation sont de mises en tout temps pour favoriser la survie d'une organisation. En tant que leader, faites le choix du bon soldat pour chacun des objectifs à atteindre. Vous manquez d'inspiration, de rêves, de vision d'avenir? Un **artiste** pourrait raviver votre destinée et engendrer un nouvel élan!

Au contraire, vous avez des idées plein la tête et les tiroirs? Vous vous éparpillez dans mille et un projets? Vous vivez un tourbillon incessant? Revenez à l'essentiel avec l'appui d'un sage **artisan**. Il a les pieds sur terre. Il prendra le temps de comprendre à la fois le travail à faire et les personnes impliquées dans les tâches à accomplir. Et il saura aussi distinguer les illusions des défis réalistes.

Et si vous avez une corvée à accomplir, une tâche où les émotions n'entrent pas en ligne de compte ni le jugement d'autrui, un travail où les données précises d'aujourd'hui comptent, mais non l'avenir de la société, alors le **technocrate** pourrait être votre homme. Il est docile sous l'autorité, mais ne lui donnez pas un poste de pouvoir au risque de mettre en péril toute l'organisation.

Pour une étude plus poussée, prenez en note la bibliographie ci-dessous et faites en une lecture d'été facile, reconnue, courte mais bien documentée. Bonnes vacances!

Bibliographie  
Pitcher, Patricia. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*. 2<sup>ème</sup> édition enrichie. « Rêves, réalités et illusions du leadership ». Québec Amérique. 1997, 264 p.

Accessible gratuitement,  
*Coach Efficace* est un bulletin  
périodique publié sur Internet  
à l'intention des leaders qui  
pratiquent le coaching.  
© Les droits de reproduction  
sont réservés.  
ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : juillet 2009  
(BAC et BNQ)  
Le genre masculin est utilisé  
sans discrimination, uniquement  
dans le but d'alléger le texte.  
Éditrice : Nadine Fortin  
(fortinn@coaching.qc.ca)  
Rédactrice : Denise Papineau  
(dpapineau@coaching.qc.ca)  
Révision linguistique :  
Mélanie Rivest  
(mrvest@coaching.qc.ca)

COACHING



DE GESTION INC.  
L'INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DU POTENTIEL HUMAIN

Téléphone : +1 514 735-9333 ou 888 764-3623  
Télécopieur : +1 514 735-9333  
Courriel : info@coaching.qc.ca  
Site Internet : www.coaching.qc.ca