

Pour la gestion des personnes

Un nouveau paradigme a vu le jour

Depuis une dizaine d'années, on parle beaucoup de responsabilisation, d'habilitation, d'engagement¹. On disait qu'en raison de l'aplatissement des hiérarchies dans les organisations, on n'aurait pas d'autre choix que de réorganiser le travail en cédant une part plus grande du pouvoir de décision aux employés. Où en sommes-nous aujourd'hui à cet égard? Selon toute vraisemblance, nous ne sommes pas encore très avancés.

Dans un article signé par Chris Argyris,² celui-ci signalait, après avoir réalisé une étude dans les entreprises, que les gestionnaires aimaient l'idée de la responsabilisation, mais que le modèle basé sur l'autorité et le contrôle était celui en lequel ils avaient le plus confiance et qu'ils connaissaient le mieux. D'un autre côté, les employés se révélaient quelque peu ambivalents par rapport au concept. Ils trouvaient cela intéressant jusqu'au moment... où ils étaient tenus personnellement responsables.

Les participants à notre programme sur le coaching de gestion vivent également cette contradiction. Tout d'abord, ils trouvent difficiles de passer eux-mêmes du modèle traditionnel au coaching de gestion. Le modèle traditionnel est si profondément ancré qu'ils y reviennent dès que la pression se fait un peu trop forte. Ils constatent également que leurs collaborateurs doivent être préparés à assumer plus de responsabilités, à prendre davantage de décisions, à s'améliorer de façon continue, à s'engager concrètement.

Dans son ouvrage désormais célèbre, Stephen R. Covey³ définit un paradigme comme une façon de voir le monde — pas au sens visuel, mais en termes de perception, de compréhension, d'interprétation. Nous sommes évidemment marqués par le modèle traditionnel basé sur l'autorité et le contrôle. Si nous voulons relever les défis exigeants de la nouvelle économie, nous n'aurons d'autre choix que de réaliser une transformation radicale (paradigm shift) dans notre façon de concevoir la gestion des personnes dans l'entreprise.

Comme nouveau paradigme, nous pensons que les relations d'encadrement devraient :

- être basées sur le leadership, la coopération et la collaboration;
- reconnaître à chacun la capacité d'agir de façon responsable;
- être orientées sur le développement du potentiel et des compétences;
- donner lieu à l'élimination des barrières à la performance
- être basées sur le respect dans lequel la domination n'a aucune place.

Comment faire pour réaliser la transformation radicale de notre paradigme traditionnel? Nous devons d'abord comprendre notre propre paradigme et savoir comment réaliser cette transformation. Le coaching de gestion est l'une des pistes les plus prometteuses à cet égard.

¹ Ces mots traduisent l'idée d'« empowerment » généralement utilisée en anglais pour dire la même chose.

² Chris Argyris, *Empowerment : the emperor's new clothes*, Harvard Business Review, May-June 1998, p. 98

³ Stephen R. Covey, *The 7 habits of highly effective people*, Fireside Book, 1989, p. 2