

COACH? MENTOR? LEADER? GESTIONNAIRE?

JOANNE HUNT

De nos jours, nous travaillons plus fort que jamais. Bien que nous travaillions pendant un nombre croissant d'heures, nous n'arrivons toujours pas à faire tout ce que nous avons à faire. Que nous dirigeons des employés, des équipes ou des projets, nos fonctions se sont complexifiées de manière exponentielle. Souvent, en réaction à cette complexité et à cette surcharge, nous tentons de déterminer des moyens de distribuer le travail ou de réduire la liste des résultats attendus. Et pourtant, la charge de travail demeure décourageante. Il y a une raison pour cela. Il ne s'agit pas que des tâches qui figurent à nos listes, mais des multiples rôles que nous sommes censés remplir dans notre façon d'accomplir ces tâches. En résumé, la complexité de nos rôles a augmenté et nos listes de tâches ont allongé. Beaucoup les considèrent aujourd'hui comme insurmontables.

- Tâche – ce qui doit être accompli, entrepris ou terminé.
- Rôle – les diverses façons dont nous sommes censés les effectuer.

La complexité des rôles nous amène à examiner les disciplines qui caractérisent nos organisations. La distinction des divers rôles ou disciplines présents dans une organisation est essentielle lorsqu'on traite de la complexité des rôles et du volume de travail de gestion qu'elle suppose. Le but de cet article est de contribuer au dialogue naissant sur les divers rôles dans nos organisations. Quels sont ces rôles ou disciplines? Quels que soient les titres, peut-on nous obliger à porter tous ces chapeaux? Qu'est-ce que cela exige de notre part, et comment savoir quel chapeau porter, et quand? Voici certains des chapeaux que les gens sont appelés à porter :

Leader	Coach	Mentor
Gestionnaire	Enseignant	Expert

Si vous avez des fonctions de supervision, il est probable que votre description de tâche comprend au moins les mots gestion, leadership, mentorat et coaching. Nous avons commencé à traiter ces rôles comme autant d'éléments de la trousse d'outils du bon gestionnaire, mais nous ne les considérons pas forcément comme des disciplines distinctes exigeant de la formation et du perfectionnement. En raison de cette complexité des rôles, plusieurs couches de responsabilités viennent s'ajouter au travail quotidien du gestionnaire. Prenez l'exemple suivant :

Tâche :

Vous êtes le superviseur d'un petit groupe d'employés. Votre équipe doit présenter un rapport important et des recommandations finales dans huit semaines.

Question :

De quoi les membres de votre équipe ont-ils besoin? Quel est votre rôle?

Réponse :

Ça dépend! Ont-ils besoin :

- a. d'instructions claires et concises sur les exigences concernant le produit final et la date de livraison?
- b. d'inspiration, de liberté et d'encouragement pour exposer leurs idées les plus originales et les plus novatrices?
- c. d'exemples de rapports antérieurs rédigés par vous, d'explications sur la « façon dont les choses se font ici » et de noms de personnes à qui demander conseil?
- d. de nouvelles compétences en planification de projets ou de nouvelles méthodes de collaboration en vue de la présentation régulière de ce type de rapport?
- e. de tous les éléments énumérés ci-dessus?

Comment classeriez-vous les éléments de cette liste en fonction du rôle auquel on fait appel? Voici un classement possible :

- a. Gestion - Indications claires et concises sur les résultats, les produits et les échéances.
- b. Leadership - Source d'inspiration, d'encouragement face à de nouvelles possibilités, de vision.
- c. Mentorat - Conseils d'expert, orientation, présence protectrice.
- d. Coaching - Développement de nouvelles compétences, qualités et façons d'être.

Et si nous sommes censés remplir e) toutes les fonctions énumérées ci-dessus, la complexité de notre fonction vient d'augmenter énormément. Refrain connu?

Il y a plusieurs dizaines d'années, « gestionnaire » était pour nous un terme clair et utile. Dans les années 1990, le mot « leader » s'est beaucoup répandu (« un leader naturel »). Maintenant, nous employons également des mots tels que « coach » et « mentor ». Or, nous risquons d'affaiblir ces disciplines en brouillant leur apport spécifique pour les personnes et les organisations tout en exigeant des superviseurs qu'ils excellent dans toutes. D'abord, nous devons reconnaître que ces rôles représentent des disciplines distinctes et fournir aux gens la formation dont ils ont besoin pour se sentir compétents. Nous devons ensuite les aider à déterminer quel chapeau porter à quel moment. Enfin, nous devons clairement reconnaître que nous leur demandons d'assumer des rôles beaucoup plus complexes qu'une fonction de supervision traditionnelle.

Cet article vise à soutenir cette distinction et ce dialogue permanents. Il existe aussi d'autres disciplines entre lesquelles nous devons faire la distinction, en particulier lorsque nous adoptons diverses disciplines comme « rôles » dans nos ensembles complexes de responsabilités organisationnelles. Toutefois, pour les besoins du présent article, je limiterai la discussion aux quatre disciplines énumérées ci-dessus. Celles-ci semblent être celles qui sèment le plus de confusion au sein des organisations.

Examinez le tableau suivant :

FAIRE LA DISTINCTION ENTRE LES DISCIPLINES

Discipline	Nature de la relation	Qualité de la relation	Objectif
Gestion	Différence de pouvoir entre gestionnaire et subordonné	Comptes à rendre Clarté des exigences Priorité aux résultats	Mesures du rendement Fiabilité, stabilité
Leadership	Différence de pouvoir Leader/Serviteur Visionnaire/ réalisateur	Inspiration Création de nouveauté	Possibilités, visions Perspectives d'avenir

Mentorat	Expert / Apprenti Chevronné / Débutant	Développement grâce à des conseils d'expert Que faire, où aller, comment s'y prendre?	Transfert de savoir Histoire organisationnelle
Coaching	Pouvoir de même niveau (à moins d'un rôle officiel, comme ci- dessus)	Niveau de confiance élevé, ouverture et capacité de dire les choses nécessaires, axé sur les besoins des gens	Création de compétences Nouvelles perspectives et interprétations Perfectionnement par le biais de pratiques et d'exercices Auto-correction

Examinons ce tableau de plus près, notamment 1) la nature des rapports présents dans chacune de ces disciplines et 2) les applications pratiques de ces disciplines.

Nature des relations

Relation de gestion

- À la fin de la journée, quelle que soit la façon dont l'égalité des rapports est perçue par les gestionnaires et les subordonnés, la « fonction de gestion » est encore responsable, dans nos organisations, des évaluations de rendement des membres de l'équipe. Qu'il nous plaise ou non de l'admettre, cette fonction influe sur la nature des rapports, sur la liberté complète pendant les conversations et sur les types d'interventions possibles. Le gestionnaire doit respecter les échéances, fixer des normes de rendement et se conformer aux engagements de l'organisation. Il est donc obligé de se concentrer sur les besoins pour répondre aux exigences organisationnelles, d'où l'obligation de rendre des comptes, une fonction essentielle au succès de toute organisation.

Relation de leadership

- Souvent, les personnes ayant une fonction de leader possèdent non seulement un leadership officieux, mais aussi une autorité liée à leur poste, ce qui peut les amener à créer des rapports déséquilibrés du point de vue du pouvoir. Les personnes particulièrement efficaces dans cette discipline apportent des idées originales, ouvrent des horizons et favorisent la discussion. Elles peuvent ainsi rallier les gens et les faire participer. La fonction de leader est importante pour la formulation et la création de nouvelles possibilités. Cependant, le leadership n'engendre pas forcément les conditions nécessaires à la réalisation (ou à la phase de développement), qui exige la création de compétences autres que l'imagination ou l'inspiration.

Relation de mentorat

- Beaucoup de ceux et celles qui font du mentorat possèdent un savoir d'expert : ils connaissent les systèmes, savent « comment les choses se font ici » et ont des années d'expérience en matière de travail, de relations et de réseaux. Les rapports sont généralement ceux d'un ancien avec un novice ou d'un employé chevronné avec un débutant. Le mentor prend normalement son disciple sous sa protection pour le soutenir et le guider dans son parcours professionnel. Ce lien peut jouer un rôle essentiel dans le maintien des connaissances institutionnelles et dans la formation de nouveaux employés pendant leur processus d'orientation et d'apprentissage continu. Basée sur un niveau élevé de confiance, cette relation est aussi très axée sur le soutien.

Relation de coaching

- Les clients confient souvent à leur coach ce qu'ils vivent au travail, ce pour quoi ils doivent lutter, ce qu'ils essaient d'améliorer et ce qu'ils trouvent difficile sur le plan du développement. L'important, c'est le perfectionnement du client, son attitude face aux situations et sa prise de conscience croissante. Il peut donc y avoir une zone très sensible qui exige une confiance à toute épreuve et une grande discrétion de part et d'autre. Il s'agit d'une relation entre égaux fondée sur la liberté d'expression et sur le droit de dire ce qu'il faut dire sans risque de rétorsion. Le client en retire une compétence accrue dans les domaines visés, et ce sont généralement les domaines qui ont été clairement déterminés parce que le client se sent libre d'être franchement honnête au chapitre de ses défis actuels.

Dans les relations de coaching, il est clair que cette capacité d'être totalement honnête est essentielle. Nombre de nos clients nous ont dit : « Je ne pourrais jamais confier cela à mon patron (leader / gestionnaire). Ça serait trop risqué. Il est encore en processus d'évaluation de mon rendement. J'ai besoin d'une oreille fiable à qui parler de mon perfectionnement - on s'attend à ce que je sois déjà compétent. »

Situations et interventions

Le second facteur à prendre en considération est celui-ci : « Quels types de situations exigent des disciplines particulières et quel est l'objet de l'interaction? » Certaines caractéristiques sont communes à plus d'une discipline. Par exemple, la gestion et le leadership peuvent tous deux être exercés de façon très efficace et humaine. Cette section de l'article traitera certains des aspects qui sont propres à chaque discipline. En outre, je signalerai un certain nombre de confusions qui peuvent survenir lorsque ces disciplines sont combinées ou mêlées à du coaching.

Situations de gestion

- Produire des résultats de façon fiable - Les organisations doivent être bien gérées. Nous devons être capables de produire des résultats, des programmes, des politiques, etc. selon une méthode sûre. Nous devons pouvoir compter sur des employés capables de « livrer la marchandise » au moment où l'organisation en a besoin. Bien gérer, c'est connaître le chemin critique, les répercussions, les ressources nécessaires et les délais prescrits. Cette exigence peut s'appliquer à des projets ou au perfectionnement des membres d'une équipe (aptitudes dont l'équipe a besoin et connaissance du moyen le plus efficace pour les créer, qu'il s'agisse d'une formation en vue d'acquérir une nouvelle compétence, de travail avec un mentor pour apprendre comment appliquer un procédé, ou de coaching pour créer une nouvelle compétence, etc.). L'excellence de la gestion est essentielle dans les organisations et elle suppose la capacité d'encourager les gens et de valoriser leur travail.
- La « gestion-coaching » présente des risques de confusion pour le superviseur comme pour le subalterne. Par exemple, lorsqu'un travail doit être exécuté à la dernière minute, il faut remplacer le chapeau « coaching » par le chapeau « gestion » puisque le résultat doit être IMMÉDIAT. Si le superviseur n'est pas clair quant au rôle qu'il assume dans cette situation, l'employé peut être confus... « Je croyais qu'il s'intéressait à mon développement, dira-t-il, mais il est clair qu'il voulait simplement que le travail se fasse. » Un seul accroc suffit pour compromettre la relation de gestion-coaching. La dynamique du pouvoir combinée à la production de résultats IMMÉDIATS peut signaler la fin d'une relation de coaching fondée sur l'ouverture et la confiance et axée sur le développement du client.

Situations de leadership

- Inspirer de nouvelles perspectives - Un leadership efficace engendre de nombreuses idées pour la croissance et l'avenir à long terme des organisations. Il projette dans l'avenir nos conceptions actuelles et suscite une perception renouvelée des buts et des orientations. Cependant, le leadership ne suffit pas à donner corps aux idées. Celles-ci ne seront pas forcément précisées, élaborées en détail, mises en œuvre et fiabilisées (autant de qualités liées à une bonne gestion). Concrétiser une vision, c'est aussi aider les gens à acquérir de nouvelles compétences, organiser des tâches et travailler avec des personnes qui comprennent ce qu'on a fait dans le passé. Le leadership est essentiel à la réussite d'une organisation mais, en soi, ne suffit pas à créer quelque chose de durable à long terme.
- La fonction de « leader-coach » peut également prêter à confusion à cause de la différence qui existe entre ces deux disciplines. Comme on l'a dit, le leadership peut inspirer de nouvelles possibilités, permettre aux clients de les nommer et engendrer toutes sortes d'idées porteuses. Cependant, l'élément « coaching » peut être négligé une fois la possibilité formulée... c'est-à-dire à l'étape de la mise en œuvre concrète (qui consiste également à soutenir le changement désiré au moyen de pratiques, de nouvelles activités quotidiennes et d'un soutien permanent au développement). Les points de vue inédits et les distinctions nouvelles sont de grandes sources d'inspiration. Pour créer les nouvelles capacités nécessaires à la réalisation de cette inspiration, il faut cependant y mettre l'effort soutenu et la patience indispensables à tout processus de mise en œuvre, et ce, jusqu'à ce que les nouvelles visions soient concrétisées et complètement intégrées. On constate un manque à cet égard lorsque des visionnaires deviennent frustrés ou confus face au temps qu'on met à traduire leurs visions en actions concrètes, étant donné que la vision a été articulée et partagée depuis quelque temps déjà.

Situations de mentorat

- Donner accès à l'expertise - Le fonds de connaissances d'une collectivité de mentors est énorme. En effet, les mentors sont les gardiens de l'« histoire de l'organisation ». Ils possèdent de grandes compétences et ont accès à des réseaux de collègues que les plus jeunes n'ont pas encore bâtis. En tant qu'initiés, ils peuvent apporter des réponses rapides à des questions difficiles dans des systèmes organisationnels complexes. Il deviendra de plus en plus important de donner accès aux mentors, compte tenu du grand nombre d'employés qui prennent leur retraite et emportent tout leur bagage de connaissances. Même si les mentors fonctionnent efficacement dans nos organisations depuis longtemps, le mentorat comme discipline distincte et clairement articulée est relativement récent (tout comme le coaching). Il y a de grandes possibilités pour que cette discipline continue de se définir et devienne un moyen unique de créer des compétences et des aptitudes.
- La fonction de « mentor-coach » peut également être source de confusion. Les mentors offrent des conseils et de l'orientation en puisant dans leur expérience : « Fais-le comme ça parce que cette méthode a bien fonctionné pour moi (ou parce que je connais bien le système). » Un coach est surtout intéressé à créer des capacités qui correspondent à la vision particulière d'une personne dans une situation donnée (plutôt que lui vendre sa vision à lui). Un coach ne « connaît pas forcément le système », n'est pas nécessairement un expert dans tel ou tel domaine ni un élément du système consultatif interne. Son approche, c'est la création de compétences en dehors du système principal.

Situations de coaching

- Créer de nouvelles compétences - La discipline du coaching vise à créer chez le client de nouvelles compétences qui pourront se maintenir longtemps après la fin du programme de coaching. Le client acquiert des vues nouvelles sur les domaines de compétence ou de développement et utilise des

façons de faire nouvelles dans son travail. Le coach, entièrement voué à ce que le client essaie de bâtir, n'a pas à suivre, d'un œil de gestionnaire, la préparation du rapport attendu pour demain midi.

- Le coaching touche à toute situation qui suppose la création d'une compétence. Cela ne comprend pas l'enseignement (par exemple, pour une personne qui aurait besoin d'apprendre à rédiger un document technique). En outre, le coaching est très personnalisé : il tient compte du client, de sa conception du monde et des compétences qui lui manquent pour travailler comme il le désire profondément. Les résultats du coaching sont des perfectionnements qui doivent non seulement avoir une incidence positive sur les résultats immédiats, mais aussi améliorer le rendement global (et entraîner certaines retombées spécifiques à long terme).

Conclusion

Il est temps que nous discutons plus amplement de ce sujet dans nos organisations. Nous avons besoin de mieux comprendre ces disciplines dans le cadre complexe de nos équipes de travail afin de partager les bienfaits d'une plus grande clarté de fonctionnement. Chacune de ces disciplines est nécessaire et nous risquons de les diluer si nous n'y voyons pas clair quant à leurs contributions respectives. De plus, nous risquons d'alourdir le fardeau des gens qui exercent des fonctions de supervision si nous ne reconnaissons et ne soutenons pas ces rôles cumulatifs. Nos responsabilités quotidiennes au travail s'en trouvent déjà considérablement complexifiées.

Prenez le temps de vous poser les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que votre organisation attend de vous?
2. Quelles disciplines sont nécessaires à votre contribution?
3. Quelles nouvelles compétences ces disciplines exigent-elles de vous?
4. Comment ces disciplines sont-elles comprises dans votre organisation?
5. Comment pouvez-vous poursuivre ces discussions dans votre milieu de travail?

Pour que nos organisations continuent de croître et de prospérer, nous devons établir clairement à quelles disciplines en particulier nous devons faire appel pour progresser de façon efficace et nous devons mieux comprendre ce que cela implique pour chacun de nous.



Joanne Hunt est l'une des fondatrices et des enseignantes principales d'Integral Coaching Canada Inc. D'autres articles se trouvent au www.integralcoachingcanada.com.

Nota : N'hésitez pas à reproduire ou à rediffuser ces article, mais vous devez comprendre que 1) Joanne Hunt d'Integral Coaching Canada Inc. en conservera tous les droits d'auteur, 2) le contenu et la présentation de cet article ne peuvent être modifiés d'aucune façon et 3) Joanne Hunt d'Integral Coaching Canada Inc. sera avisée de la publication du présent article et en recevra copie, ou sera avisée du lien où cet article apparaîtra. Si vous souhaitez faire de multiples copies de cet article pour l'utiliser dans un cours, l'insérer dans un livre ou dans d'autres documents, j'apprécierais que vous en demandiez la permission. Cela m'aidera à en faire le suivi et à constater la manière dont ces idées sont utilisées. Merci.