

---

s'approche de l'homme pour lui demander de lui consacrer du temps. C'est le départ pour de longues rencontres espacées sur une période de plusieurs mois. Toutes les rencontres sont basées sur l'échange entre ces deux personnes où Paul explique ses états d'âme et Socrate, l'homme âgé, reformule le discours. Ainsi, sur près de 190 pages, tous les thèmes du coaching sont abordés et divisés en 3 parties distinctes : À la découverte du coaching, Techniques et Modalités.

La partie « À la découverte du coaching » explore l'univers en devenir de Paul, ses attentes, ses valeurs, sa vision, ses croyances, le changement et la gestion d'équipe; tout cela pour le faire cheminer vers de nouveaux horizons professionnels (mairie de la ville) et personnels, guidé par les questionnements de Socrate. Il parvient, bien sûr, à un résultat très satisfaisant et à y voir plus clair dans sa vie, surtout à trouver du plaisir au quotidien. Son expérience se traduit par : « ... une prise de conscience de beaucoup de choses, une ouverture sur le monde des possibles, un grand moment de respiration ».

Dans la partie « Techniques de coaching », Paul manifeste le désir d'être formé au coaching afin de lui permettre, à son tour, d'initier d'autres personnes à la découverte du potentiel qui sommeille en eux. C'est à travers la continuité des rencontres entre nos deux personnages que l'on retrouve les notions théoriques du coaching, à savoir : question ouverte ou questionnement en entonnoir, reformulation, vérification de la demande initiale, cadrage des séances,

**Vaillancourt, R. (2010). *Le temps de l'insécurité : Changez au-delà des apparences*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 136 p.**

Parvenir à l'équilibre dans l'instabilité. Voilà comment pourrait se traduire le résultat de la réflexion que l'auteur aborde dans ce livre ayant pour sujet le changement organisationnel.

L'auteur introduit l'ouvrage en décrivant comment le monde politique utilise le changement pour gagner du temps. Une telle tactique distrait

écoute active, empathie, visualisation, intelligence émotionnelle, congruence, pyramide de Dilts, reconnaissance, intuition et phases du changement. Chaque chapitre de cette deuxième partie se termine par un encadré résumant les idées-clés des thèmes abordés.

Enfin, la partie 3 intitulée « Modalités du coaching » se passe en présence de Paul, Socrate, François (directeur général à la ville) et Michel (ancien patron de Paul). On se rend compte que le coaching suscite de l'intérêt dans l'entourage de Paul. Les deux qui se joignent à la rencontre ont manifesté un engouement particulier en constatant les effets du coaching sur Paul. Cette dernière partie se consacre aux principes, à l'entretien de coaching, la déontologie, le contrat, les différents types de coaching (individuel, d'équipe et organisationnel) et à la notion de changement durable. On retrouve également à la fin des chapitres de cette partie un encadré résumant les idées-clés des thèmes abordés.

Ce « roman d'entreprise » est : « une grande leçon de vie... un voyage sur soi-même » selon l'auteur. Toutefois, la forme de littérature peut laisser le lecteur perplexe. Est-elle idoine en gestion? Réussit-on à rendre crédible le coaching en utilisant cette forme littéraire où tout est présenté comme une histoire à l'eau de rose? Pas certaine!

**Lise Plourde**  
**Professeur**  
**Université du Québec à Chicoutimi**

la population, laquelle oublie l'incapacité des élites, tant managériales que politiques, à assumer leur véritable responsabilité à apporter des solutions aux situations de turbulence. C'est ainsi que le monde politique amplifie l'insécurité en la transférant à la population, et aux travailleurs, par l'annonce de coupures dans le système de l'État ou par la création de perpétuelles réformes qui trop souvent ne voient jamais le bout. C'est dans ce contexte d'insécurité que les managers doivent piloter leurs

---

équipes de travail afin de transformer ces moments d'inconforts en opportunité d'évolution.

Une notion fort intéressante que propose l'auteur est celle qu'il qualifie de point aveugle. Il distingue trois types de managers (politique, de pouvoir et de puissance) qui, dans un climat d'incertitude, tentent de se réfugier en négligeant l'une des trois dimensions reliées à l'exercice du rôle de manager. Ce point aveugle représente donc une attitude de base négligée par le gestionnaire, qui aura des répercussions sur l'équipe entière, risquant ainsi de traverser la crise avec difficulté.

Par ailleurs, nul ne peut prévoir une période de turbulence. L'auteur compare l'inefficacité d'un leader situationnel tentant de s'adapter à un moment difficile aux compétences d'un leader visionnaire, tirant profit de la conjoncture pour mieux saisir l'importance de son rôle auprès de ses employés. C'est dans ce contexte que Vaillancourt illustre les habiletés, les compétences et les connaissances qui sont essentielles à maîtriser en temps de crise. Dans le but de passer d'un management rationnel à un management relationnel, il décrit trois axes sur lesquels les managers doivent se centrer : la nécessité d'une vision intégrée pour son entreprise, la connaissance de soi et l'approvisionnement de son insécurité intérieure.

Tout au long de l'ouvrage, l'auteur tente de persuader les lecteurs de l'importance pour le gestionnaire du développement des compétences humaines au profit des compétences techniques. En effet, en période d'insécurité, le manager a tendance à se réfugier dans les expertises professionnelles pour lesquelles il a fait sa marque avant d'être gestionnaire plutôt que d'assurer la saine gestion de son équipe de travail.

Le portrait plutôt sombre des politiciens et des managers sans vision que présente l'auteur pour introduire le contexte d'insécurité aux premières pages du livre peut sembler décourageant, voire frustrant. Trop souvent, l'accent est mis sur les raisons expliquant l'inefficacité en temps de crise et sur ce qu'il ne faut pas faire, plutôt que

d'offrir aux lecteurs des pistes de solutions et d'exemples concrets pour les réaliser. Cependant, cet ouvrage est une prise de conscience qui donnera, aux managers confortablement installés aux commandes d'une équipe de travail, une bonne dose d'humilité. En effet, l'auteur ramène à l'ordre le manager inconscient de son point aveugle en précisant qu'il n'y a aucune recette permettant de se sortir facilement d'une période d'insécurité. Il s'agit d'une réflexion sur la sagesse qui permettra au manager d'assurer le développement perpétuel de ses compétences, notamment humaines et relationnelles, afin de combler le rôle de guide à son équipe en temps de crise.

Voilà donc une lecture inspirante pour le manager soucieux de transformer l'insécurité d'une équipe en un défi d'évolution. Cette équipe sera alors transportée par la vision d'un leader unissant les intérêts individuels au service des intérêts organisationnels pour ainsi piloter le changement au-delà des apparences.

**Pascal Morin**

**Étudiant à la maîtrise en gestion des organisations**

**Assistant de recherche au Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air**

**Université du Québec à Chicoutimi**