

Coaching et mentorat L'encadrement est essentiel



**Richard
MARTIN**
www.alcera.ca

L'encadrement est essentiel pour assurer le développement efficace des cadres et gestionnaires. Par encadrement, j'entends ce que l'on appelle normalement « coaching » et mentorat. Jamais un athlète de haut niveau ne se passerait d'un entraîneur, et je ne vois pas pourquoi ce serait différent pour un cadre en organisation ou encore un entrepreneur.

Le coaching et le mentorat permettent à un sujet d'accélérer son apprentissage tout en continuant dans l'exercice de ses fonctions habituelles. Des recherches ont démontré de façon concluante ce que nous savons depuis longtemps dans plusieurs autres domaines. Le fait d'avoir un « coach » ou un mentor qui nous observe et qui peut nous proposer des pistes de solutions permet de démultiplier les effets bénéfiques de la formation et d'autres méthodes de perfectionnement tel que les évaluations 360 degrés. En effet, la combinaison de formation plus coaching peut améliorer la performance de 300 à 400 pour cent!

Pourquoi parle-t-on de coaching ET de mentorat? La raison est simple : ils ont des fonctions différentes, mais complémentaires. Le coaching est une relation d'encadrement entre un sujet et un conseiller particulier et dont le but consiste à améliorer la performance dans un domaine précis. Ainsi, il faut un objectif clair, une entente sur le rendement à atteindre, des indicateurs d'amélioration et une façon de les mesurer. Le coach peut fournir des observations indépendantes et non partielles sur le comportement et le rendement du sujet. Le coach peut aussi donner un avis contraire et poser des questions inusitées afin de susciter une réflexion approfondie. Ce type d'intervention est normalement orienté sur l'amélioration du rendement et est donc axé sur l'acquisition et le perfectionnement du savoir-faire professionnel. Par contre, il est aussi possible de se pencher sur la

résolution de questions plus fondamentales, telles que l'orientation professionnelle, le coaching de vie, et le « savoir être ».

Il est possible pour un patron d'agir à titre de coach pour un de ses subordonnés, mais ceci exige beaucoup d'objectivité de sa part. Par ailleurs, le coaching entraîne souvent la discussion de sujets qui peuvent être perçus comme controversés ou épineux. La relation de coaching est aussi fondée sur la confidentialité. Il se peut donc qu'une barrière invisible se dresse entre le coach/patron et le sujet/subordonné. C'est pourquoi beaucoup d'organisations préfèrent faire appel à des coachs externes. Les coûts et le dérangement peuvent être plus importants, mais le jeu en vaut la chandelle s'il y a des améliorations marquées de la performance.

Pour ces raisons, il y a des limites à ce qu'un cadre peut accomplir en termes de coaching avec ses propres subordonnés. Le mentorat convient mieux dans les circonstances où il existe une relation hiérarchique. Un mentor est une personne ressource qui encadre un sujet en lui prodiguant des conseils d'une façon plus informelle. Certaines organisations ont des programmes structurés de mentorat pour aider dans l'encadrement des individus ayant le plus grand potentiel de croissance et de réussite.

Pour ma part, je crois que la relation de mentorat doit être, dans la mesure du possible, volontaire et moins structurée que le coaching. Le coaching doit nécessairement avoir un objectif précis avec des mesures de rendement objectivement vérifiables. Dans le mentorat, ce genre de structure n'est pas nécessaire puisque c'est en grande partie sur le sujet que revient la responsabilité d'aborder le mentor pour avoir son avis sur une question ou une situation particulière.

Quelles sont les qualités d'un bon coach et d'un bon mentor? Le coach doit être capable d'observer et de poser des diagnostics d'une façon objective avec un minimum de préjugés. Il doit aussi communiquer avec facilité et posséder une



capacité d'écoute active. Il doit supprimer ses propres besoins pour le bien du sujet. Pour un mentor, les qualités sont différentes. Les qualités du coach peuvent lui être d'un précieux apport, mais il faut avant tout qu'il ait l'expérience et la crédibilité professionnelles pour prodiguer des conseils utiles pour le sujet.

Dans le cas du sujet, il doit se montrer ouvert à la critique constructive, être prêt à essayer de nouvelles choses, et avoir une attitude qui favorise la croissance personnelle et professionnelle. Entre le

coach/mentor et le sujet, il doit exister une relation de confiance et de respect mutuel.

Les méthodes d'encadrement que sont le coaching et le mentorat sont essentielles au bon développement et au perfectionnement des cadres en exercice et des entrepreneurs. Que ce soit pour améliorer le rendement comme gestionnaire, le leadership ou les aptitudes entrepreneuriales, le coaching et le mentorat permettent d'exercer un effet de levier sur les autres méthodes de formation et de perfectionnement. ■



Prenez une pause

On s'occupe de votre publicité...

LE JOURNAL
« D'AFFAIRES »
du Sud-Ouest

Téléphonez au 450.371.8051
ou ext. sans frais 1.877.371.8051
Télécopieur 450 371.4237

BRODERIE ET SÉRIGRAPHIE
depuis 1958
SÉRIGRAPHIE BOYER
des idées promotionnelles pour votre image!
SERVICE **BOYER** QUALITÉ
Design
2940 Boul HÉBERT
VALLEYFIELD, Qc J6S 1C7
Tél: 450-373-8716
Bienvenue à tous
PRODUITS PROMOTIONNELS ET CADEAUX