

Trois mentores auprès des cadres font part de leurs pratiques exemplaires

Depuis ses débuts en septembre 2000, le *Journal* s'est construit une solide réputation de pionnier. La présente édition ne fait pas exception et va encore plus loin. Grâce à des entrevues approfondies avec trois chefs de file féminines du domaine, l'auteure Claire Carver-Dias explore le monde relativement récent du mentorat auprès des cadres, dressant d'importants parallèles avec le monde des entraîneures et entraîneurs sportifs, que ce soit au regard des perspectives ou des techniques. Elle fournit des preuves concluantes des interrelations qui existent entre deux aspects de la profession d'entraîneure et entraîneur, citant de nombreux apprentissages sur la meilleure façon d'avoir une influence sur les gens, qu'ils soient athlètes ou clients, et sur leur capacité de maximiser leur rendement. Nous sommes persuadées que cet article important fournira de précieux renseignements aux entraîneures, peu importe leur sport, et nous soutenons fermement le « dialogue ouvert » que Claire Carver-Diaz conseille vivement d'engager. – Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*

Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont ceux de leurs auteures et auteurs et ne reflètent aucunement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

Journal canadien des entraîneures

En ligne

Janvier 2015, Vol. 14, N° 4

Trois mentores auprès des cadres font part de leurs pratiques exemplaires

Par Claire Carver-Diaz

Depuis la fin du XIX^e siècle, les entraîneures et entraîneurs ont été acceptés comme faisant partie intégrante de l'entraînement sportif. Les athlètes de tous les niveaux de compétence et d'expérience comptent sur les entraîneures et entraîneurs pour les aider à déterminer les aspects à améliorer et à travailler pour y parvenir, et le public adhère à ce concept. Ce n'est que tout récemment, par contre, que la profession d'entraîneure et d'entraîneur a été invitée à intégrer le monde des affaires. Le mentorat auprès des cadres en milieu de travail n'a commencé à s'implanter que dans les années 1980 et 1990. Ce fut le livre de John Whitmore en 1992, *Coaching for Performance*, qui a fait en sorte que le mentorat soit plus accessible en milieu de travail et qui a contribué à attirer davantage l'attention sur la profession.

Une industrie en plein essor

Le mentorat auprès des cadres, comme moyen de contribuer au rendement au travail et à la satisfaction des employés, a vraiment gagné de la vitesse à titre d'industrie en 2004, lorsqu'une étude d'INTRAC a révélé que 30 pays comptaient plus de 30 000 mentores et mentors. Selon un rapport sur les données du marché datant de 2007, on estime que 40 000 personnes aux États-

Unis œuvrent à titre de mentores ou mentors spécialisés dans les affaires et de mentores et mentors personnels, et que l'industrie de 2,4 milliards de dollars connaît un taux de croissance de 18 p. 100 par année, ce qui la classe au deuxième rang des industries qui connaissent la plus forte croissance derrière celle de la technologie de l'information. Une étude à l'échelle mondiale sur le mentorat menée en 2009 a découvert que plus de 50 000 mentores et mentors œuvraient dans 85 pays.

Au fur et à mesure où la présence des mentores et mentors auprès des cadres s'est accrue au sein des entreprises, de nombreuses études ont examiné soigneusement le mentorat selon la perspective du rendement du capital investi. Une étude récente de MetrixGlobal sur le mentorat auprès des cadres dans *Fortune 500 companies* faisait état d'un rendement du capital investi de 529 p. 100. Pareillement, une enquête de Manchester Inc. menée auprès de cent cadres a révélé que le mentorat donne un rendement du capital investi moyen équivalant à près de six fois les coûts liés au mentorat.

Un nouveau regard sur le mentorat?

En tant qu'industrie relativement nouvelle connaissant un essor rapide, il y a beaucoup d'enthousiasme entourant le mentorat auprès des cadres et sur son potentiel. Autrement dit, beaucoup de gens observent d'un regard neuf cette spécialité de la profession de mentore et de mentor. Il est certain que les mentores et mentors auprès des cadres ont longuement observé le sport pour y puiser leurs inspirations et leurs idées, mais peut-être que le milieu du sport peut tirer parti de toute l'attention récente que l'on porte aux techniques et aux démarches du mentorat auprès des cadres. Dans le cadre de cet article, j'ai réalisé des entrevues avec trois mentores auprès des cadres chevronnées qui remportent un vif succès afin d'obtenir des renseignements sur ce qu'elles ont appris en tant que mentores professionnelles œuvrant dans le monde des affaires, dans l'espoir que leurs philosophies, observations et démarches puissent jeter une lumière nouvelle sur la pratique des entraîneures et entraîneurs sportifs.

Rencontrez les mentores

En 2003, **Sandra Oliver** a lancé Sandra Oliver Consulting, maintenant dénommé Impact-Coaches Inc. Son expérience professionnelle comprend 20 années d'expérience en mentorat auprès de cadres supérieurs, dont 17 années où elle a occupé des postes de dirigeante en ressources humaines au sein d'entreprises en Amérique du Nord. Sandra Oliver est titulaire d'un baccalauréat ès arts en comportement organisationnel de l'Université Western, d'une maîtrise en relations industrielles et ressources humaines de l'Université de Toronto, et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Ivey School of Business. En plus de diriger une entreprise de 13 mentores et mentors qui fournit des services de mentorat à des cadres dans des dizaines de sociétés de premier ordre, elle transmet son expertise en rédigeant des articles de fond pour CareerVision et le Conference Board du Canada, et anime des webinaires pour CPA Source portant sur le perfectionnement professionnel. On lui a également rendu hommage lors du 15^e classement annuel des 100 plus importantes femmes entrepreneures du Canada établi par PROFIT et Châtelaine en 2013 et à nouveau en 2014.

Kirsty Spence, Ph. D., est une mentore auprès des cadres et une enseignante dont le travail a été couronné par des prix. Elle enseigne à des enfants et des adultes, de la maternelle à la maîtrise au Canada, en Russie, à Taïwan et aux États-Unis depuis 1991. Après avoir terminé son

doctorat en philosophie à l'University of Massachusetts en 2005, Kirsty Spence s'est jointe au département de la gestion du sport de l'Université Brock à St. Catharines, en Ontario, où elle a également occupé le poste de directrice du département de 2010 à 2013. En plus de son travail à titre de professeure agrégée et de directrice à l'Université Brock, Kirsty Spence est une mentore certifiée par Integral Coaching Canada® et travaille à titre de Master Integral Coach^{md}, aidant les clients à titre de mentore ou d'experte-conseil pour des projets liés au travail. Dernièrement, elle a mené des consultations avec des chefs de file du domaine du sport au BC Place de Vancouver récemment rénové et avec les Tiger Cats de Hamilton, en Ontario, qui portaient sur des projets de formation en service à la clientèle et de perfectionnement en leadership. Elle combine ses passions pour le leadership et la théorie de la gestion, l'éducation et le perfectionnement en écrivant sur le perfectionnement en leadership et en secondant des gens dans des contextes liés au travail et à l'éducation.

France Cloutier est une mentore auprès des cadres qui se concentre sur la transformation personnelle, le leadership et le changement organisationnel. Elle apporte son appui à des personnes et des organismes au moment où ils se penchent sur les aspects internes et externes des transitions de travail. Son expérience dans le monde des affaires à titre de comptable professionnelle agréée permet à France Cloutier de mieux comprendre les réalités du monde des affaires qui suscitent le changement, et sa maîtrise en sciences en développement organisationnel de la Pepperdine University en Californie la dote des outils et des concepts qui lui permettent d'aider les gens à s'orienter pendant leur transition et dans leur nouvel environnement. Les évaluations sont une partie intégrante de la méthode utilisée par France Cloutier avec ses clients; elle est certifiée par le Center for Creative Leadership dans l'utilisation d'outils tels *Benchmarks*, *Skillscope*, *The Leadership Circle*, *Myers-Briggs Type Indicator*, *Strength Deployment Inventory* et *Conflict Dynamics Profile*. Elle collabore régulièrement avec l'Institut Niagara à titre de titulaire associée pour concevoir, mettre au point et animer des ateliers de perfectionnement en leadership, et offrir des services de mentorat auprès des cadres.

Quelle est la clé du succès d'une mentore ou d'un mentor auprès des cadres?

Les trois mentores conviennent que les trois qualités essentielles d'une bonne mentore ou d'un bon mentor sont la curiosité, le courage et un intérêt sincère envers la personne (le client). Sandra Oliver explique : « Une excellente mentore ou un excellent mentor dépasse largement le cadre de la formation et cherche à comprendre les motivations sous-jacentes qui se cachent derrière les paroles, les actions ou les inactions d'un client. Ils réservent leur jugement et ont habituellement un esprit ouvert. Ils acceptent de mettre le client au défi sans crainte d'être congédiés. Leur principal intérêt est d'aider le client à s'améliorer. »

Sandra Oliver affirme également qu'une mentore ou un mentor efficace doit comprendre parfaitement l'industrie de son client. « Une bonne mentore ou un bon mentor doit posséder des connaissances sur le milieu des affaires et comprendre les bases du jeu corporatif. Ils doivent mener des recherches, des entrevues et se tenir à jour. »

Elle insiste sur le fait que les mentores et mentors doivent prêter attention non seulement à ce que dit leur client, mais également observer leur langage corporel et suivre leur intuition, de même que comprendre le contexte de travail de leur client. Une mentore ou un mentor peut vouloir connaître les concurrents du client et comprendre les conditions globales de son

marché. Ils peuvent même chercher des pratiques exemplaires en gestion et en leadership qui s'appliquent à un autre marché que celui de leur client et lui en faire part si cela s'avère utile. Pour faire un parallèle avec le milieu du sport, cela pourrait signifier qu'une entraîneure ou un entraîneur suit l'évolution des techniques et de la recherche touchant des sports qui ne concernent nécessairement pas le leur en particulier.

Selon France Cloutier, une grande capacité d'écoute est essentielle au mentorat. « Les mentores et mentors doivent écouter attentivement le client et saisir les éléments qu'il n'exprime pas verbalement. » Kirsty Spence en convient : « Les mentores et mentors doivent prêter une oreille attentive au client, aux mots qu'il prononce, aux indices non verbaux, et même faire appel à leur intuition. » Sandra Oliver appelle cela « s'harmoniser parfaitement avec le client ». Les mentores et mentors exemplaires doivent faire de leur mieux pour éliminer les distractions, se centrer sur le client, faire preuve de curiosité, transmettre leurs observations découlant de l'écoute et creuser avec doigté les sujets qui, selon eux, faciliteront l'apprentissage. Cette démarche prend du temps et nécessite souvent beaucoup de patience mais, lorsqu'elle est bien réalisée, le client apprend et s'épanouit.

Les mentores interviewées croient toutefois que les mentores et mentors qui excellent se consacrent à aider le client à découvrir ce qu'il sait déjà. Ils font ressortir les connaissances du client plutôt que d'imposer des connaissances au client, et favorisent la réflexion plutôt que d'offrir une direction. Ils sont d'avis que l'expert dans une relation de mentorat est, en réalité, le client.

Les entraîneures ou entraîneurs sportifs résistent-ils à la tentation de plonger dans un mode de directives et prennent-ils le temps de sonder si l'athlète sait ce qui doit être corrigé? Lorsqu'il est question de prise de décisions et de compétences générales, les entraîneures ou entraîneurs sportifs font-ils preuve de patience pour orienter l'athlète plutôt que de lui indiquer la solution? Une démarche à l'égard du perfectionnement qui commence par l'écoute pourrait facilement être appliquée dans les milieux sportifs, notamment lorsque des athlètes plus âgés et expérimentés reçoivent un entraînement. L'entraîneure ou l'entraîneur pourrait employer des techniques d'intense questionnement : par exemple « Quelle sensation cela t'a-t-il procuré? » ou « Comment aimerais-tu te sentir lorsque tu performs? » ou « Quels changements pourrais-tu apporter à ta démarche ou à ta technique pour réduire les erreurs? » afin de faire ressortir les connaissances intrinsèques de l'athlète. Cet apprentissage durera plus longtemps. Mais, comme l'a suggéré Sandra Oliver, il y a toutefois des moments où il convient de diriger et de suggérer. Le principe sous-jacent dans le cas présent, toutefois, est que l'entraîneure ou l'entraîneur, la mentore ou le mentor, perçoit chaque athlète ou client comme un être sans pareil qui détient de précieuses connaissances et une solide expertise.

Quelques composantes clés des méthodes utilisées en mentorat auprès des cadres

Bien que chacune des personnes interviewées ait décrit sa méthode de mentorat de différentes façons en utilisant une nomenclature distincte, il existe des similitudes évidentes quant à leurs démarches. L'une d'entre elles était l'importance de commencer la relation de mentorat par une étape d'évaluation approfondie, également désignée comme le volet diagnostique ou le processus d'évaluation initiale. Au cours de cette étape, les mentores et mentors utilisent divers outils et diverses méthodes pour en apprendre le plus possible sur le client. Les mentores et

mentors peuvent utiliser une combinaison d'outils d'évaluation psychométriques (comme *Myers-Briggs Type Indicator*, *Team Management Profile* et *The Birkman Method*), des entretiens, et un processus d'évaluation tous azimuts (où la mentore ou le mentor mène des entrevues et recueille des commentaires de la part de personnes qui ont régulièrement des relations avec le client, puis prépare un rapport sur les constatations). Ces outils sont conçus pour évaluer le style de communication du client, son expérience, ses compétences, ses traits de personnalité, ses motivations, sa structure de soutien, ses forces, ses lacunes, ses facteurs de stress, ses préoccupations, ses obstacles, ses buts et ses objectifs.

« Si les mentores et mentors veulent vraiment aider les clients à définir leurs objectifs et ensuite les encadrer pour qu'ils les atteignent, ils doivent apprendre à bien connaître et à bien comprendre le client, souligne Sandra Oliver. Par exemple, certains clients aiment recevoir beaucoup de commentaires directs de la part de la mentore ou du mentor, d'autres préfèrent une démarche plus en douceur. En tant que mentore, je dois découvrir la meilleure démarche à adopter afin de les motiver et non de les démotiver. »

Kirsty Spence fait écho à ce dernier point en déclarant que « c'est la personne qui est la plus importante; comprendre les motivations qui stimulent cette personne est essentiel à une saine relation de mentorat ».

France Cloutier, qui se spécialise à aider les clients lors de transitions professionnelles, préconise également une étape d'évaluation approfondie. « Une évaluation de base du travail fournit aux cadres une évaluation réaliste de leurs forces et de leurs réalités de vie au travail. Ces évaluations nous donnent une base solide grâce à laquelle ils pourront effectuer leurs transitions ».

Kirsty Spence indique que souvent des émotions surgissent lors de la période d'évaluation initiale : « Lorsque le 'client' commence à discuter de ses objectifs et de ses rêves, il arrive souvent que des larmes soient versées. Parfois, ces émotions les surprennent; je dois donc être à même de créer un espace sécurisant au sein duquel le client peut s'exprimer librement et explorer de telles émotions ».

Bien que des pratiques visant à « apprendre à mieux se connaître » ou à effectuer une « évaluation initiale » existent certainement dans le milieu du sport, il s'avère utile d'examiner leur niveau de profondeur, la régularité de leur application et le degré de participation de l'entraîneure ou de l'entraîneur au processus. Ce processus est-il confié au psychologue sportif et non pas discuté avec prévenance et respect entre une entraîneure ou un entraîneur et l'athlète? Au départ, combien de temps les entraîneures et entraîneurs sportifs consacrent-ils à apprendre à connaître leurs athlètes, notamment dans les sports d'équipe, indépendamment du temps consacré à l'évaluation physique? À quel point les outils psychométriques sont-ils appliqués? Consacrer plus de temps à connaître les athlètes au début d'une relation de mentorat fournira l'occasion d'analyser les athlètes dans leur globalité et d'apprendre à connaître ce qui les motive, leurs points forts et leurs lacunes sur le plan cognitif, leur faculté d'attention, leurs préférences en matière de communications, leurs facteurs de stress, leurs motivations, leurs craintes et leurs rêves.

Les trois mentores soulignent pareillement que le fait de définir clairement des objectifs est un élément essentiel de tout processus de mentorat. C'est probablement un domaine dans lequel de nombreux entraîneurs et entraîneures sportifs excellent déjà. Kirsty Spence précise cependant qu'il est important que ce soit le client qui définisse ses objectifs, et non la mentore ou le mentor. Une mentore ou un mentor ne devrait pas échafauder des hypothèses sur ce que le client désire. « À l'instar de l'étape d'évaluation, cette recommandation est extrêmement importante, soutient Kirsty Spence. À titre de mentore, j'ai une obligation éthique envers un autre être humain. Je dois être parfaitement claire quant aux besoins et aux désirs de cette personne. »

« Ce n'est pas tout le monde qui veut tout simplement 'gagner' ou 'obtenir la prochaine promotion', note Sandra Oliver. Parfois, l'objectif du client est plus nuancé. Le client doit définir ce vers quoi il tend. S'il ne peut le décrire ou l'imaginer, il ne peut l'atteindre. »

Lorsque cela ne fonctionne pas

Les mentores font ressortir le fait qu'un bon jumelage dans une relation mentorat-client est nécessaire pour accroître la probabilité d'un épanouissement et d'un perfectionnement véritables chez le client. Elles pensent qu'il est essentiel que la mentore ou le mentor et le client aient des interrelations permettant un dialogue ouvert et un respect mutuel (cela souligne encore une fois l'importance du travail d'évaluation initiale afin de contribuer à établir une base solide à la relation).

En de très rares occasions lorsque la relation semble difficile ou lorsque la mentore ou le mentor ne possède peut-être pas l'expertise nécessaire pour aider le client à atteindre un certain objectif, la mentore ou le mentor discute de ces difficultés avec le client et ils collaborent pour répondre aux préoccupations ou discuter d'autres options. La mentore ou le mentor cherchera à trouver avec le client si le fait d'adopter une autre démarche pour les discussions aidera à résoudre le problème ou si le fait de travailler avec une autre mentore ou un autre mentor pourrait être la meilleure option.

Dans le milieu du sport, l'athlète n'a pas toujours la possibilité de changer d'entraîneure ou d'entraîneur, notamment dans un sport d'équipe. Des moyens créatifs peuvent être utilisés pour régler le problème, peut-être grâce à l'aide d'autres entraîneures ou entraîneurs ou en intégrant des spécialistes pour combler les lacunes en ce qui a trait aux compétences de l'entraîneure ou de l'entraîneur ou pour améliorer une relation difficile entre l'entraîneure ou l'entraîneur et l'athlète.

Les mentores interviewées pensent qu'il est essentiel pour la mentore ou le mentor de discuter régulièrement avec le client afin d'évaluer sa façon de voir l'évolution de la démarche. Sandra Oliver tient absolument à demander des commentaires à ses clients tout au long du processus de mentorat : « Si j'offre régulièrement l'occasion au client de me faire part de commentaires précis, je peux adapter ma démarche ».

Une mentore ou un mentor peut poser des questions comme : « Que pensez-vous du mentorat? Qu'est-ce qui fonctionne bien pour vous? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien? Que pourrais-je

faire de plus? Avez-vous des suggestions sur la façon dont je peux adapter ma démarche afin de mieux vous aider? »

Toutes les mentores et tous les mentors peuvent commettre des erreurs. Kirsty Spence, France Cloutier et Sandra Oliver conviennent que les mentores et mentors doivent admettre ouvertement qu'ils ont commis des maladresses. « Lorsque je fais une erreur en tant que mentore, je l'avoue au client », indique Kirsty Spence. Et tout comme elle encourage ses clients à le faire pour eux-mêmes, elle passe l'éponge : « Je perçois mes erreurs comme une occasion d'apprentissage. Je mets en pratique la compassion envers moi-même et je poursuis mon travail ».

Cela peut valoir la peine pour les entraîneures et entraîneurs sportifs d'évaluer comment ils peuvent inciter leurs athlètes à engager régulièrement un dialogue ouvert concernant la progression de leur entraînement et, notamment, ce que l'entraîneure ou l'entraîneur pourrait faire différemment. Pareillement, les entraîneures et entraîneurs sportifs peuvent se demander comment ils peuvent faire preuve d'humilité avec leurs athlètes lorsqu'ils ont fait des erreurs; par exemple, « J'ai repensé à ce que j'ai dit hier lors de l'entraînement, et je crois que j'ai peut-être été trop négatif... ».

Demander de l'aide

De nombreuses mentores et de nombreux mentors auprès des cadres font également appel à des mentores et mentors et bénéficient de leur propre réseau de soutien.

« J'ai recours à un réseau de mentores et de mentors locaux, révèle France Cloutier. Je les consulte pour obtenir des conseils et un soutien. Pouvoir bénéficier de cet exutoire est essentiel. »

Depuis que Sandra Oliver travaille principalement avec des cadres supérieurs d'entreprises, elle fait appel à son réseau de gens d'affaires avertis pour obtenir de l'information et poursuivre son apprentissage. Elle a également recours à son équipe de 13 mentores et mentors pour obtenir de l'aide. « Nous organisons régulièrement des séances techniques en équipe où nous parlons de pratiques exemplaires et de problèmes, nous travaillons en profondeur des compétences spécifiques de mentorat. Ces interrelations et discussions ouvertes et honnêtes font de nous de meilleurs mentors et mentores », confie-t-elle.

Kirsty Spence souligne également le besoin pour les mentores et mentors de faire appel à des collègues, à la famille et aux amis pour obtenir du soutien. « Je réunis mes proches collègues pour un *klatsch* (mot allemand signifiant une rencontre décontractée de personnes), auquel nous participons de manière informelle et où nous prenons un café tous ensemble. Parfois, nos conversations sont personnelles, parfois elles sont sociales. Ces rencontres nous offrent un espace sécurisant pour partager des idées ».

Synergie

Évidemment, des entraîneures et des entraîneurs du monde entier utilisent déjà les meilleures pratiques et techniques décrites par les mentores auprès des cadres interviewées pour cet article. Néanmoins, cela vaut amplement la peine de partager cette information au cas où elle pourrait fournir de nouvelles perspectives aux pratiques établies. Au fur et à mesure où la

profession de mentore ou mentor auprès des cadres poursuit son essor et suscite l'intérêt des chercheurs et chercheuses, il y aura de nouvelles techniques à mettre au point, à perfectionner et à étudier. Leur efficacité en ce qui a trait au rendement du capital investi fera également l'objet d'un suivi rigoureux. Les domaines de l'entraînement sportif et du mentorat auprès des cadres doivent maintenir un dialogue ouvert afin de récolter les bénéfices de la recherche et du développement dans leurs milieux respectifs.

À propos de l'auteure

Claire Carver-Dias est une mentore auprès des cadres et une « Practice Leader » (chef de pratique) au sein d'Impact Coaches. Sa spécialité est d'aider les dirigeants d'entreprises de services professionnels à atteindre leurs objectifs et à constituer leurs équipes. Son expérience en mentorat est éclairée par ses 15 ans de carrière à titre d'athlète en nage synchronisée au cours de laquelle elle a remporté deux médailles d'or aux Jeux panaméricains, deux médailles d'or aux Jeux du Commonwealth et une médaille de bronze aux Jeux olympiques. Au fil des années, Claire Carver-Dias a offert des services en communication et en commercialisation à de nombreux organismes de sport. Elle a occupé le poste de présidente d'AthlètesCAN, elle a été membre du conseil d'administration de l'Association canadienne des entraîneurs et elle est actuellement membre du conseil d'administration de Jeux du Commonwealth Canada. Auteure de diverses publications, Claire Carver-Dias est titulaire d'un baccalauréat ès arts (Université de Toronto), d'une maîtrise ès arts (Université McGill) et d'un doctorat en études anglaises (Université de Wales, Bangor).