



Les **BONNES PRATIQUES** de **mentorat** et de **coaching**

De plus en plus féroce, la concurrence dans le secteur du commerce de détail force les entreprises à devenir « apprenantes » et à développer continuellement son personnel en vue d'offrir une expérience client hors pair. Mais comment fait-on pour favoriser l'apprentissage en entreprise, sans y investir des sommes astronomiques ?

Le mentorat et le coaching sont des moyens peu coûteux qui, bien utilisés, s'avèrent être efficaces pour les détaillants. Contrairement à la formation théorique, ces modes d'apprentissage relèvent essentiellement d'échanges significatifs et favorisent le dialogue, le questionnement et la réflexion.

Cet outil est conçu pour vous aider à mieux appréhender le mentorat et le coaching afin de pouvoir y avoir recours dans vos commerces. Pour cela, les deux modes d'apprentissage y sont définis, les clés de succès et les pièges à éviter vous sont présentés, ainsi que les rôles et responsabilités du détaillant, de l'accompagnateur et de l'accompagné dans le cadre d'une relation optimale.

MENTORAT ET COACHING, DEUX APPROCHES DISTINCTES

Le mentorat et le coaching sont des accompagnements basés sur le dialogue et se ressemblent quant à leurs objectifs et aux techniques de communication utilisées. Contrairement à la formation qui se concentre sur le transfert de connaissance, ceux-ci se fondent sur le principe que l'accompagné possède, à l'intérieur de lui-même, les réponses et solutions à son développement personnel et professionnel et à l'acquisition de nouvelles compétences. Toutefois, plusieurs éléments les distinguent.



MENTORAT

- **BUT** : développement professionnel et personnel basé sur le partage d'expérience et échanges d'idées visant à favoriser l'évolution de la carrière.
Exemple : Favoriser la prise en charge d'un nouveau poste dans un commerce ou la préparation de la relève.
- Relation interpersonnelle volontaire, sans lien hiérarchique, gratuite et confidentielle.
- Informel (relation naturelle et spontanée où le mentoré choisit lui-même le mentor) ou formel (dans une démarche structurée et appuyée par l'entreprise).
- La volonté d'apprendre et de transmettre doit être réciproque entre le mentoré et le mentor.
- Relation à moyen terme : La relation se termine quand le mentoré et le mentor jugent que les objectifs sont atteints.

MENTOR

- Personne expérimentée qui fournit une aide à une personne moins expérimentée, à titre de guide, de conseiller ou de modèle, et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision.
- Ne doit pas être le supérieur immédiat, mais peut idéalement être dans un poste auquel le mentoré aimerait accéder.
- Personne qui a vécu ce que le mentoré vit et possède les contacts et l'influence pour le guider vers un poste similaire.

MENTORÉ

- Personne plus jeune ou moins expérimentée, qui souhaite accroître sa confiance, ses aptitudes et ses chances de succès dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.
- Jeunes entrepreneurs accompagnés par des gens d'affaires d'expérience.
- Nouveaux employés guidés par les gestionnaires.



COACHING

- **BUT** : développement et maîtrise de compétences spécifiques au poste qu'occupe le coaché afin d'améliorer sa performance dans son rôle selon des objectifs précis et des résultats mesurables.
Exemple : Développer le style de leadership et de management d'un gérant.
- Relation professionnelle structurée, rémunérée et confidentielle.
- Met l'accent sur l'action qu'une personne a l'intention de prendre pour réaliser sa vision, ses buts et ses désirs.
- Relation à court terme : Intervention d'une durée fixe et courte. L'intervention est définie dans le temps et prend fin quand la personne acquiert les compétences visées.

COACH

- Le coach, plus souvent externe, possède habituellement une certification et maîtrise le processus de coaching professionnel.
- N'a pas besoin de connaissances spécialisées sur un sujet ou un secteur professionnel donné.
- Peut être le supérieur immédiat.
- Dans le commerce de détail, on retrouve le plus souvent des coachs en ventes, services à la clientèle, développement des affaires, mise en marché ou en habiletés de gestion.

COACHÉ

- Destiné à tous les niveaux hiérarchiques et à n'importe quel moment de carrière.
- Toutefois, les programmes de coaching sont généralement destinés aux dirigeants et chefs d'entreprise, aux entrepreneurs et professionnels.

MENTORAT

Le mentorat agit majoritairement sur le savoir-être plutôt que le savoir-faire, par exemple :

Stimuler le transfert de connaissance dans la préparation à la relève.

Faciliter l'intégration d'une personne immigrante.

Amener un employé à comprendre pourquoi certaines tâches doivent être prioritaires plutôt qu'un autre.

Développer la confiance en soi.

Réduire les inquiétudes à l'annonce d'un changement dans l'entreprise.

Accélérer l'intégration d'un nouvel employé dans son poste et le préparer à assumer ses nouvelles responsabilités.

Orienter un nouvel assistant-gérant.

Développer un gérant sur le plan du leadership.

Développer la cohésion d'une équipe de vente.

Améliorer la performance individuelle d'un conseiller aux ventes.



SITUATIONS FAVORABLES AU MENTORAT ET AU COACHING

COACHING

Le coaching agit majoritairement sur le savoir-être et le savoir-faire et vise généralement à augmenter le chiffre d'affaires ou parfaire les performances de ventes. Par exemple, le coaching peut cibler :

Une meilleure utilisation de son temps et de celle de son équipe.

L'élaboration de normes de services.

La fidélisation de la clientèle.

Le coaching auprès des employés pour contrer le vol à l'étalage.

Une gestion des conflits interrelationnels.

Les techniques de prospection de clients.

L'analyse d'états financiers de nouveaux détaillants.

Développement d'une stratégie Web pour le commerce électronique.

La gestion de la performance d'une équipe en service à la clientèle.

Le développement de certains concepts publicitaires.

La présentation des produits et les techniques de vente.



LE RÔLE DE LA DIRECTION DANS UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

LA DIRECTION/ DÉTAILLANT

Le rôle fondamental de la direction est d'encourager une culture axée sur l'accompagnement afin que tout soit prêt pour le mentorat ou le coaching :

- Nommer une personne (peut être le propriétaire lui-même) responsable de coordonner la démarche.
- Débuter avec une relation « pilote » avec un employé qui a un bon potentiel de développement pour vivre des succès.
- Donner les balises de la relation dans le cadre du travail et la formation initiale.
- Offrir du temps aux deux parties pour échanger à propos de leur expérience.
- Être à l'écoute du mentoré/coaché et s'assurer qu'il comprend son rôle et prend l'initiative.
- Voir les mentors/coachs comme des alliés dans le développement des employés et non comme des obstacles à leur autorité ou à la bonne gestion de leur commerce.
- Se faire accompagner par quelqu'un de l'externe (exemple, par Mentorat Québec ou les services d'un centre local de développement) pour se faire guider dans le développement des démarches de mentorat. Valoriser la qualité de la communication, le travail en équipe et le développement des compétences.

Pour qu'une démarche fonctionne, la direction doit y croire!

LES RÔLES ESSENTIELS DES ACCOMPAGNATEURS

LE MENTOR

- Accueillir le mentoré dans ses forces et défis et lui donner l'occasion de faire ses preuves.
- Guider, enseigner et favoriser l'avancement.
- Agir comme modèle, tout en évitant de donner des conseils et des solutions et de réaliser le travail à la place du mentoré.
- Faire de chaque événement, positif ou négatif, une occasion d'apprentissage en ayant à l'esprit que son rôle est d'aider la personne à trouver la réponse.
- Soutenir moralement et sécuriser le mentoré.
- Remplir son rôle bénévolement et ne rien attendre en retour.

LE COACH

- Effectuer une analyse de la situation, des forces et des faiblesses de la personne afin de proposer un plan de travail comprenant les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre.
- Informer les clients de la démarche et faire signer les formulaires relatifs.
- Donner des tâches au coaché entre les séances (lecture, questionnaire, vidéo, journal de bord, etc.).
- Réaliser des suivis pertinents et identifier des indices de progression.
- Indiquer les moments où il est disponible pour le coaché.

LE RÔLE DU PARRAINÉ

LE MENTORÉ

- Être motivé par les objectifs qu'il se fixe.
- Diriger les rencontres : planifier et organiser les rencontres en choisissant et communiquant les sujets à aborder au mentor/coach avant la rencontre.
- Faire preuve d'un bon niveau d'introspection et rechercher la rétroaction.
- Être prêt à effectuer des changements.
- S'impliquer et s'engager dans l'action.
- Communiquer ses besoins, ses préoccupations, ses désirs.
- Croire en ses capacités à réussir, à modifier un comportement ou à apprendre de nouvelles compétences.

Plus une personne doute de ses capacités, plus le chemin sera difficile et le risque d'échouer élevé. Les limites sont en général le fruit de nos propres croyances.

LA PRÉPARATION D'UNE DÉMARCHE DE MENTORAT

Le succès du mentorat réside dans la préparation préalable des mentors et mentorés. Il est conseillé d'offrir une formation de 2 à 3 heures, avant le début des rencontres, dans le but de :

- Clarifier la compréhension des participants sur ce mode d'accompagnement.
- Discuter des attentes précises dans le cadre de l'accompagnement et des rôles de chacun.
- Discuter des objectifs du mentorat.
- Établir le processus, la fréquence, la durée des rencontres et du programme de mentorat ainsi que les limites de la relation et la façon de préparer et structurer les rencontres.
- Développer la confiance entre les deux parties et renforcer la valeur du mentorat.
- Discuter des défis possibles et des facteurs de succès.

Le taux de succès des relations mentales est de 90 % lorsque le mentor et le mentoré sont formés comparativement à 33 % lorsqu'il n'y a aucune formation.¹

QUALITÉS D'UN BON MENTOR/COACH



MENTOR

EXPÉRIMENTÉ

Reconnu dans le domaine ou le poste pour lequel il souhaite partager son expérience et passionné par sa carrière. Plus l'expérience est riche, plus la relation le sera.

DÉSIR SINCÈRE D'AIDER

Généreux, disponible et inspirant, il ne doit rien attendre en retour.

AUTHENTIQUE

Parle des vraies choses, avec fiabilité, honnêteté et impartialité sans exagérer.

À L'ÉCOUTE

Écoute 80 % du temps, questionne et reformule 20 % du temps. Tient compte de tous les éléments, sans les transformer ni les interpréter.

DISPONIBLE

Consacre temps et énergie à la relation. Les gens débordés sont généralement de mauvais mentors ou coach.

CHARISMATIQUE ET EMPATHIQUE

Croit dans les capacités du mentoré, lui accorde de la valeur et sait dire les choses même difficiles.

OUVERT D'ESPRIT

Sans jugement, est ouvert, curieux, et se nourrit des échanges d'idées. Il apprend lui aussi de la relation.

COACH

SPÉCIALISÉ

Possède une expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise ainsi qu'un éventail de connaissances. Peut-être spécialisé pour un public cible (directeur, ventes, marketing) ou une industrie.

QUALIFIÉ

Possède une formation professionnelle reconnue et met à jour ses techniques. Bien que non obligatoire, la certification est un gage de qualité.

AXÉ SUR LES BUTS ET L'ACTION

Fixe un plan d'action en début de coaching en précisant les objectifs, les moyens et les indicateurs de performance.

MAÎTRISE DES TECHNIQUES

En plus de l'écoute active et de la rétroaction constructive, utilise des techniques comme la PNL², des exercices pratiques et d'autoréflexion, des tests de personnalité, etc.

ÉTHIQUE

Au-delà de la confidentialité et du respect qui s'applique au mentorat et au coaching, comprend et applique les normes de conduite et de déontologie.

CAPACITÉ D'ADAPTATION

Fait preuve de flexibilité pour s'adapter à l'environnement (marché, concurrence, produits et services, clients), aux normes et aux pratiques en place.

EST LUI-MÊME COACHÉ

Bénéficie lui-même d'un coach pour affiner ses techniques, se remettre en question et reconnaît ses limites personnelles.

¹ CHOUINARD (2019). *Mentorat : pour une relation mentorale fructueuse? Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-1/relation-mentorale-fructueuse>

² *Programmation neuro-linguistique*

QUELQUES TECHNIQUES EFFICACES POUR ADOPTER UNE ATTITUDE DE MENTOR/COACH



Au quotidien, il est possible pour les détaillants d'adopter une attitude de « coach ». Voici cinq questions à garder en tête pour amener un employé ou une équipe à trouver les solutions par eux-mêmes :

- Que veux-tu ? (*Quel est l'objectif que la personne souhaite atteindre ?*)
- Que se passe-t-il ? Quels sont **les faits** : « qui, quoi, quand, comment, où, pourquoi » ? (*En quoi la situation actuelle est-elle différente de ce que tu aimerais qu'elle soit ?*)
- Que peux-tu faire ? (*Quelles seraient les solutions ou les options envisageables ?*)
- Que vas-tu faire ? (*Quelles actions seront prises ? Comment, avec qui et quoi ?*)

Autres techniques :

- Proposer des exercices pratiques et des expérimentations pour que la personne découvre par elle-même ce que vous cherchez à lui enseigner.
- Toujours laisser l'autre terminer sa phrase avant de poser des questions.
- Écouter les réponses pour comprendre et non pour argumenter.
- Utiliser papier et crayon pour illustrer des idées.
- Favorisez des phrases telles que : « Autrement dit », « Si je comprends bien », « Ce que tu veux dire, c'est... » pour s'assurer de **reformuler** ce que la personne dit et l'amener plus loin dans sa réflexion.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

- Avoir une structure dans un contexte facilitant : la relation doit être appuyée et encadrée par la direction, mais elle ne doit pas être trop rigide et étouffante.

ASSIDUITÉ ET DISCIPLINE

- Définir la durée et la fréquence des rencontres et les respecter.
- Idéalement, les rencontres de mentorat durent de 60 à 90 minutes toutes les 3 à 4 semaines. Le coaching peut être plus fréquent, mais sur une plus courte période.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DÉFINIS

- Les objectifs de l'accompagné doivent être définis par lui-même. Que souhaitons-nous observer comme résultat une fois les rencontres terminées?
- Se donner le temps de définir et de discuter des raisons pour lesquelles les objectifs sont ciblés. En quoi le changement sera-t-il bénéfique?
- Déterminer comment les résultats du mentorat seront mesurés.
- Établir des indicateurs pour évaluer l'atteinte des objectifs du coaching.



LES FACTEURS DE SUCCÈS POUR UN ACCOMPAGNEMENT RÉUSSI

JUMELAGE ADÉQUAT

- Le choix de l'accompagnateur doit cadrer avec les intérêts et les besoins du mentoré/coaché et idéalement le laisser choisir.
- Recruter une personne qui sera nourrissante pour le parrainé.
- Limiter le nombre de mentorés que chaque mentor peut accompagner.
- Tenir compte des barrières du genre, de la culture et intergénérationnelles.

CONFIANCE ET RESPECT MUTUELS

- Être clair sur les règles de confidentialité et d'éthique.
- S'occuper rapidement des relations non fructueuses.
- Laisser place à l'erreur pour apprendre des bons et moins bons coups.

CÉLÉBRER LES VICTOIRES

- Reconnaître les réalisations, souligner les efforts et les bénéfices retirés pour développer la confiance en soi.



Certains facteurs peuvent avoir un impact important sur le succès ou non de ces 2 modes d'accompagnement. Par exemple :

LES PIÈGES À ÉVITER

- Forcer le coaching ou le mentorat. *Une personne de mauvaise foi, désintéressée ou ayant l'intention de quitter l'entreprise aura une motivation généralement insuffisante.*
- Mauvais jumelage ou personnalités incompatibles rendant la relation insatisfaisante et improductive.
- Ne pas définir des objectifs communs dès le début de la relation.
- Imposer une relation de confiance.
- Donner des conseils et suggérer des solutions, bref s'écouter parler.
- Faire les choses à la place du parrainé pour des raisons d'efficacité et de qualité.
- Surcharger l'accompagnement avec des demandes administratives.
- Laisser poursuivre des relations boiteuses.
- Ignorer les conflits d'intérêts (relation hiérarchique, concurrents, relations familiales, etc.).
- Mettre la faute sur soi si le mentoré/coaché ne performe pas.