

Gestion des ressources humaines :

Encadrement professionnel, mentorat et planification de la relève

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| L'encadrement professionnel et le mentorat..... | 3 |
| Formateur ou mentor – Y a-t-il une différence ?..... | 4 |
| Encadrement professionnel axé sur le rendement | 4 |
| Mentorat..... | 5 |
| L'encadrement professionnel dans le secteur culturel | 7 |
| Comment devenir un formateur efficace | 9 |
| Quelles sont les attentes de vos employés face à votre rôle de formateur ?..... | 10 |
| L'encadrement professionnel : à faire et ne pas faire..... | 12 |
| Planification de la relève | 14 |
| Les erreurs courantes des organismes | 16 |
| Mentorat informel par les pairs | 18 |
| Annexe I : Êtes-vous un formateur..... | 20 |
| Remerciements | 16 |

L'encadrement professionnel et le mentorat à l'échelle du secteur culturel

L'encadrement professionnel et le mentorat existent sous une forme ou une autre depuis les premiers jours où les gens ont commencé à travailler ensemble. Cela dit, c'est seulement depuis quelques décennies que la société reconnaît clairement ces pratiques et les applique au monde des affaires, misant sur leur aptitude à favoriser l'épanouissement des individus et des entreprises.

Compte tenu du rythme des activités, de la charge de travail variable et de la petite taille de la plupart des organismes à vocation culturelle, ces derniers n'ont pas adopté avec autant d'empressement une approche systématique face à l'encadrement professionnel et au mentorat. C'est pourtant au sein du secteur culturel que ces activités peuvent s'avérer les plus profitables pour les raisons suivantes :

- Le mode d'acquisition de précieuses compétences et connaissances est souvent moins structuré au sein du secteur culturel que dans celui des entreprises, par exemple l'aptitude à répondre aux besoins artistiques et commerciaux sans compromettre l'un ou l'autre élément, ou la capacité d'obtenir la confiance et l'appui de bailleurs de fonds institutionnels ou privés. Puisqu'il existe peu de formation axée sur de tels talents, on juge que la meilleure façon d'aider les employés désireux d'acquérir ces habiletés sans se soumettre pour autant au même processus d'essai et d'erreur que leurs supérieurs, c'est de les inciter à apprendre de ces mêmes supérieurs par le biais de l'encadrement professionnel et du mentorat.
- Les cours et ressources axés sur l'acquisition de ces compétences dans le secteur culturel sont plus rares, d'autant que la plupart des organismes culturels n'ont pas les moyens d'établir des programmes de formation et de perfectionnement structurés — qu'il s'agisse de moyens financiers ou de ressources pour remplacer les employés qui s'absentent pour suivre un cours. En plus d'être moins coûteux, les programmes d'encadrement professionnel et de mentorat à l'interne donnent des résultats aussi intéressants, voire supérieurs, pour les employés, les formateurs et mentors, et pour l'organisme.

Ces notes vous aideront à saisir le rôle qui vous incombe en tant que responsable de l'encadrement professionnel et du mentorat et proposent des lignes directrices pour vous aider à vous acquitter efficacement de ce rôle au sein de votre propre organisme.

Formateur ou mentor – Y a-t-il une différence ?

Les notions d'*encadrement professionnel* et de *mentorat* demeurent nébuleuses. Malgré des différences importantes dans le sens de ces expressions, la ligne de démarcation entre les deux demeure brouillée.

Il va de soi que cette situation peut causer des difficultés quand vous tentez d'implanter ces concepts au sein de votre organisme. Même si, plus avant dans le document, nous n'utiliserons qu'un terme pour décrire toutes les activités de formation (les habiletés requises pour les concrétiser étant très similaires), nous aurons recours, pour l'instant, aux expressions « *encadrement professionnel axé sur le rendement* » et « *mentorat* », tout en précisant leurs éléments distinctifs.

Encadrement professionnel axé sur le rendement

- **Met l'accent sur la réalisation d'objectifs de rendement spécifiques – soit améliorer les objectifs ou élargir les objectifs pour mieux exploiter les forces connues – généralement dans une période de temps limitée.**

Si votre objectif consiste à aider d'autres personnes à devenir plus habiles et compétentes pour exécuter des tâches particulières, vous jouez alors un rôle de formateur axé sur le rendement. Il arrive parfois que l'encadrement professionnel axé sur le rendement suppose la transmission de connaissances, mais il ne s'agit là que d'un aspect mineur du processus. À titre de formateur axé sur le rendement, votre but réel est d'aider la personne à améliorer son rendement dans un domaine particulier.

À l'instar d'autres habiletés, l'encadrement professionnel axé sur le rendement est un processus que vous devez apprendre à maîtriser et à appliquer afin de l'utiliser à bon escient.

Voici les grandes règles de l'encadrement professionnel :

1. **Précisez vos attentes.** Expliquez clairement vos attentes et objectifs, et indiquez pourquoi ces derniers sont jugés désirables du point de vue des employés et de l'organisme.
2. **Surveillez de près le rendement des employés.** Observez la personne et cernez ses besoins dans les domaines suivants : connaissance des choses à accomplir, habiletés requises pour ce faire, niveau d'intérêt et de confiance, ainsi que tout obstacle susceptible de nuire au rendement.
3. **Formez bien les employés.** Faites appel aux méthodes d'amélioration du rendement qui conviennent : conseillez l'employé, montrez-lui quoi faire, invitez d'autres employés « efficaces » à appuyer vos efforts, lancez des défis, inventez de meilleurs outils ou éliminez les obstacles qui nuisent au rendement.
4. **Évaluez les résultats.** Examinez les résultats à la lumière des objectifs fixés. Élevez ou rabaissez l'objectif en fonction du niveau de rendement actuel de la personne.

Mentorat

- **S'encadre dans un programme plus ouvert et progressif portant sur divers aspects, dont l'orientation professionnelle et la transmission de connaissances approfondies liées à la culture et à la gestion des dossiers culturels.**

Le mentorat résulte habituellement de l'expérience exhaustive du mentor, de la sagesse acquise dans l'exercice de ses fonctions particulières dans le milieu culturelle et de sa longue liste de réussites et réalisations.

Il existe deux types de mentors :

1. Au sein d'un organisme culturel, on qualifie habituellement de **modèle de comportement** un cadre supérieur qui a « tout vu, tout connu, tout fait ». Cette personne peut avoir occupé des postes de haut niveau au sein de deux ou trois organismes culturels ou sous-groupes culturels. Elle accepte de transmettre le fruit de sa longue expérience de ce qui fonctionne bien ou moins bien. Le mentor doit faire preuve d'une bonne capacité d'écoute et éviter les jugements rapides et conseils gratuits. Cette exigence peut être difficile à respecter lorsque le mentor se montre pressé de transmettre son savoir et sa sagesse. Par conséquent, il arrive souvent que la personne gâche la sauce en tentant d'en donner plus que ce qu'on demande d'elle. Ce faisant, elle tend à s'accaparer le projet, au détriment de l'employé qui se sent relégué au second rang. L'employé peut en conclure que c'est lui qu'on tente d'améliorer et qu'on le « mentorise ».

Les bons modèles de comportement sont souvent très branchés sur ce qui passe dans le monde culturel. Par conséquent, ils sont bien placés pour exposer la personne à d'autres sources d'information et à des sources d'apprentissage spécifiques, souvent à l'extérieur de l'organisme. Les relations efficaces engendrent souvent de solides amitiés.

2. Le travail des **mentors facilitateurs** est plus ciblé que celui des modèles de comportement. Les mentors facilitateurs encouragent les gens à examiner leurs problèmes, à se faire une opinion, à mieux se connaître et à trouver leur propre façon d'interagir avec leurs collègues clés et avec l'organisme. Ils ont recours à des situations réelles pour mieux comprendre les schèmes de pensée et les comportements récurrents, posent des questions pointues et incitent l'employé à prendre le contrôle de la situation qu'il tentait d'éviter. Ils aident l'employé à avoir confiance en ses capacités grâce à l'introspection. Bref, leur force et leur contribution, c'est surtout de faciliter la croissance et l'épanouissement de l'employé.

IMPORTANT: Les habiletés requises pour devenir un bon formateur ou un bon mentor (de tout acabit) s'avèrent très similaires. Par conséquent, on utilise souvent le terme « formateur » pour décrire ces deux types de rôles. De fait, les étiquettes n'ont pas beaucoup d'importance — ce qui compte avant tout, c'est le processus.

Par conséquent, pour faciliter la compréhension, nous utiliserons le terme « formateur » tout au long du présent module et nous tiendrons pour acquis que ce terme s'applique à la fois au *formateur axé sur le rendement* et au *mentor*.

Pour la même raison, et parce que nous considérons l'encadrement professionnel comme un outil de gestion, nous aurons recours au terme « employé » pour décrire toute personne qui reçoit une formation. Dans les faits, il existe de nombreuses expériences d'encadrement professionnel efficace ne reposant pas sur une relation employeur-employé.

L'encadrement professionnel dans le secteur culturel

La formation personnalisée offerte aux employés peut constituer un puissant outil de perfectionnement organisationnel et individuel. Elle a également une grande valeur aux yeux du milieu culturelle, puisqu'une telle approche permet de sauvegarder et de transférer l'ensemble des connaissances et de l'expérience acquises au profit des prochaines générations de gestionnaires de la culture.

La relation qui s'établit entre le formateur et l'employé revêt une importance capitale. On doit déceler des « atomes crochus » entre les deux personnes et ces dernières doivent être convaincues que le formateur possède l'expérience et les compétences nécessaires pour avoir un réel impact sans prendre le contrôle de la situation.

La tâche de formateur ne convient pas à tout le monde. Même si bien des gens ont les aptitudes voulues pour agir comme formateurs, c'est souvent le *jumelage des personnalités* qui dicte si l'expérience s'avère positive ou non. Selon l'encadrement professionnel requis, il arrive souvent que le formateur qui convient le mieux à un employé ne soit pas son supérieur immédiat. Il peut s'agir d'un cadre de niveau plus élevé, d'un cadre pair, d'un subalterne (un processus qualifié de « encadrement professionnel renversé ») ou d'une personne de l'extérieur.

L'encadrement professionnel peut s'avérer un outil particulièrement efficace au service des dirigeants culturels qui désirent perfectionner leurs employés. La formation d'un autre employé peut se définir comme une relation entre deux personnes, une dimension qui semble constituer le volet essentiel d'une bonne formation.

Les bons formateurs souscrivent généralement à un ou plusieurs « schèmes de pensée » touchant l'encadrement professionnel de leurs employés. Lesquels s'appliquent à vous ?

1. **Organisateur.** Vous favorisez un processus qui donne à l'employé toutes les chances possibles de réussir et qui permet d'instaurer des mécanismes pour faire avancer les choses. Vous aimez offrir à l'employé des expériences qui lui permettront de grandir en mettant à sa disposition toutes les ressources requises ou en les incitant à travailler au sein d'équipes d'employés ayant des talents complémentaires.
2. **Source d'inspiration.** Vous avez la profonde conviction que votre expérience revêt une valeur particulière pour un employé quelconque et peut l'aider à faire les choses correctement. Vous avez l'assurance de pouvoir constituer un bon modèle de comportement aux yeux de cet employé.
3. **Promoteur.** Vous prenez grand plaisir à favoriser la croissance d'une autre personne et à établir des liens durables avec elle. La réussite de cette personne constitue une grande source de satisfaction, surtout si vous y avez contribué.
4. **Personne emphatique.** En tant que formateur, la satisfaction que vous éprouvez tient au fait que vous avez tellement à cœur le bien-être de l'employé que vous prenez certaines mesures *pour le bien exclusif de l'employé* et pas nécessairement pour aider l'organisme à réaliser ses grandes priorités. Au fur et à mesure que votre relation s'établit, vous reconnaissez tous deux quels aspects de la relation ont un caractère confidentiel et vous cultivez ce lien de confiance mutuelle. Au plus haut niveau des liens employeur-employé, le formateur partage certains risques et certaines confidences avec l'employé. La confiance règne.

Si l'une ou l'autre de ces descriptions vous ressemble, vous aimerez probablement mettre à profit vos talents de formateur. Résultat ? Vous continuerez d'œuvrer comme formateur auprès de vos employés. Vos employés continueront de s'épanouir. Votre organisme culturel récoltera les fruits de tous ces efforts, ce qui se traduira par un taux plus élevé de satisfaction au travail et de maintien de l'effectif, et par une plus grande participation des employés.

L'Annexe I comprend une liste de questions que vous pouvez vous poser en vue d'établir si vous êtes vraiment un « formateur naturel ».

Comment devenir un formateur efficace

L'encadrement professionnel exige beaucoup de talent et constitue quasiment un art. En outre, il est très facile de « dévier du droit chemin » si vous n'avez pas toujours en tête les grands principes à la base d'un bon encadrement professionnel. Les directives suivantes visent à vous aider, de même que vos employés, à profiter au maximum du processus d'encadrement professionnel :

- Évitez de jeter le blâme ou de critiquer — restez le plus neutre possible.
- Donnez toujours des réponses entièrement honnêtes.
- Soyez toujours très accessible. N'essayez jamais d'intimider les autres ou d'afficher un air de supériorité.
- Parlez toujours en toute connaissance de cause — vous devez être perçu comme une personne compétente dans son travail.
- Questionnez activement l'employé.
- Adoptez une approche habilitante, encourageante et ouverte.
- Donnez des rétroactions constructives et positives.
- Donnez des conseils subtils, mais assurez-vous que votre employé prend lui-même les décisions importantes face à son perfectionnement.
- Intéressez-vous à la personne à qui vous offrez une formation. Démontrez un intérêt sincère.
- Soyez prêt à argumenter, à discuter et à débattre de diverses questions.

Comme en témoigne cette liste, un formateur de premier ordre est un être exceptionnel et fort précieux.

Les meilleurs formateurs sont ceux qui parviennent à un juste équilibre entre « trop aider » et « ne pas aider assez » l'employé et qui déploient des efforts conscients en ce sens. Si vous êtes très attentif à votre rôle de formateur, vous sentirez bien quand vous offrez plus d'aide que nécessaire et vous n'agirez de la sorte que pour empêcher l'employé de commettre une bétise ou de trop se frustrer. Cela dit, les bons formateurs savent quand il importe de « ne pas aider assez » l'employé pour ne pas créer trop de dépendance, et quand il est préférable de laisser l'employé trouver seul son chemin.

Pour devenir un formateur hautement compétent, vous devez avoir beaucoup d'entregent puisque l'encadrement professionnel suppose une relation qui permet à votre employé de grandir et de s'épanouir. Il importe de considérer cette tâche comme une grande responsabilité et pas juste une occasion de créer un clone. Vous devez faire très attention de ne pas adopter l'attitude qui signifierait « fait exactement comme moi et tout ira bien ». Le fait de considérer l'encadrement professionnel comme un exercice qui consiste à noyer vos employés dans vos propres méthodes de travail constitue un abus de la relation formateur-employé. Les formateurs de haut calibre aiment que leurs employés les mettent au défi quand ils deviennent plus autonomes et jugent qu'au fur et à mesure que la relation gagne en maturité, ils doivent perdre autant d'arguments qu'ils en gagnent.

Ainsi donc, pour être un bon formateur, il faut démontrer un intérêt réel envers les autres en général et envers leur formation et leur perfectionnement en particulier. Il s'agit d'une exigence primordiale qui vous poussera à investir des efforts pour mettre les préoccupations de vos employés au premier rang, avant même celles que le reste d'entre nous jugeons plus importantes. Somme toute, le formateur a pour tâche d'aider l'employé à apprendre plus vite.

Quelles sont les attentes de vos employés face à votre rôle de formateur ?

Voici une série de comportements que les employés aiment retrouver chez un formateur :

- Organisé, patient et compréhensif
- Convaincant et enthousiaste
- Simple et réaliste
- Capable d'écouter, serviable et heureux de prendre un certain recul afin d'observer au besoin
- Personne capable d'organiser rapidement les choses pour aider l'employé à progresser
- Travailleur organisé et efficace — compétent dans son travail
- Personne capable d'adopter une attitude calme et relaxante face au travail
- Personne à qui l'employé peut s'adresser à tout moment de la journée et pour quelque raison que ce soit, dans la limite du raisonnable (qui trouve toujours un moment)
- Personne qui peut donner une perspective très différente de la vie et du travail que ce à quoi on pourrait s'attendre
- Personne qui réussit à détendre l'employé en lui montrant qu'elle comprend son point de vue
- Personne ouverte aux opinions des autres
- Personne capable de comprendre les bonnes ou mauvaises expériences vécues par l'employé

Les exemples suivants décrivent certains comportements de formateurs que les employés *n'apprécient pas* :

- Personne qui n'est pas au fait des activités liées à l'encadrement professionnel
- Personne qui manque de connaissances ou d'intégrité par rapport au domaine visé par l'encadrement professionnel
- Personne intolérante et impatiente
- Personne qui donne des ordres et exerce une influence indue
- Personne qui cherche à contrôler les autres et à prendre la vedette
- Personne qui intervient inopinément et ne porte pas assez d'attention à ce qu'on lui dit
- Personne qui critique trop les choses sans importance
- Personne intimidante et d'approche difficile

- Personne qui n'est pas sympathique
- Personne qui ignore les aspirations des employés
- Personne qui demeure vague quant aux chances de réussite des employés
- Personne qui n'arrive pas à prendre de décisions
- Personne déloyale (p. ex., qui exprime le désir d'abandonner le projet dès qu'une occasion intéressante se présente)

L'encadrement professionnel : Choses à faire et à ne pas faire

Vous devez :

- vous assurer de bien vous entendre avec la personne avant de vous lancer dans le projet de formation.
- vous assurer d'être d'accord avec la personne quant au but de la relation et aux choses que vous (et l'autre personne) tentez d'accomplir.
- être engagé à fond par rapport à cette relation.
- avoir des attentes réalistes face aux résultats, soit au niveau du temps requis et des changements attendus.

Voici un coup d'œil rapide sur les comportements à **ÉVITER** :

- Vous dire, au départ, qu'en raison de votre vaste expérience et de votre perspective éclairée, vous savez mieux que vos employés ce qui leur convient le mieux.
- Être prêt à partager votre grande sagesse avec eux — qu'ils le veuillent ou non. Leur rappeler souvent tout ce qu'ils ont encore à apprendre.
- Décider des sujets dont vous allez discuter avec vos employés et du moment qui convient. Changer souvent les dates et les sujets pour tenir vos employés aux aguets et pour rompre la monotonie.
- Être celui qui parle le plus et vous assurer souvent que les employés portent attention à ce que vous dites.
- Faire subtilement comprendre aux employés combien leurs inquiétudes sont insignifiantes en comparaison avec les gros dossiers de gestion dont vous avez la charge.
- Ne jamais afficher ou admettre quelque faiblesse personnelle que ce soit. S'attendre à constituer un modèle de comportement applicable à tous les aspects du perfectionnement professionnel et des valeurs personnelles.
- Ne jamais demander aux employés à quoi ils s'attendent de votre part. Vous savez mieux que quiconque ce qu'il convient de leur offrir.
- Démontrer combien vous êtes bien branché en transmettant aux employés des renseignements confidentiels qu'ils n'ont pas à connaître.
- Décourager toute trace d'humour ou signe de légèreté – après tout, il s'agit d'un exercice sérieux qui doit être considéré ainsi.
- Exiger des explications quand les employés ne suivent pas vos conseils.
- Ne jamais admettre que l'expérience pourrait aussi s'avérer enrichissante et éducative pour vous.

Planification de la relève

Dans le secteur culturel, il semble de plus en plus difficile de trouver des personnes compétentes pour remplacer les gestionnaires de haut calibre. Au fur et à mesure que la population vieillit, plusieurs prévoient une grave pénurie de cadres chevronnés pour combler les postes de gestion de la culture.

Qu'il faille remplacer vos cadres pour cause de retraite, de transition, d'essai et d'erreur ou de tragédie, l'examen immédiat du problème de la relève vous permettra de combler harmonieusement les postes vacants sans trop nuire à vos procédés internes et sans trop déranger les instances qui font affaire avec vous.

Dans le cas des très petits organismes, il peut sembler irréaliste d'adopter une approche structurée face à la planification de la relève. Mais plus l'organisme grandit, plus il importe d'établir qui pourrait éventuellement combler les postes qui se libéreront et de voir quel genre d'encadrement professionnel conviendrait pour préparer les employés en place à occuper des postes supérieurs.

Quelles mesures pouvez-vous prendre ? Vous pouvez adopter une approche structurée en vue de définir les lacunes éventuelles et trouver des tactiques qui vous permettront de combler ces lacunes.

La planification de la relève fait partie de ces mesures « proactives » que beaucoup d'organismes culturels n'ont tout simplement pas le temps d'entreprendre. Vous travaillez déjà à pleine vapeur pour réussir à combler tous les postes actuels et pour assurer le bon fonctionnement quotidien de l'organisme. Le problème, c'est que si vous ne déployez pas d'efforts en ce sens au fur et à mesure que votre organisme prend de l'expansion, vous pourriez vous heurter à un mur dans un proche avenir, soit une situation où aucun membre de votre personnel ne serait en mesure d'accéder à un poste de niveau supérieur parce que :

- votre organisme est trop petit pour faire du recrutement à l'interne en vue de combler la plupart des postes,

OU

- vous avez négligé d'identifier ou de former adéquatement vos employés les plus prometteurs.

Il est acquis que les petits organismes culturels n'ont simplement pas assez d'employés pour trouver des candidats à l'interne capables de combler la plupart des postes qui se libèrent. Mais au fur et à mesure que votre organisme s'agrandit, vous seriez avisé de prendre au sérieux le problème de planification de la relève.

Que faire, au juste, pour bien planifier votre relève ? Les conseils suivants augmenteront grandement vos chances de réussite :

1. **L'engagement des cadres supérieurs de la haute direction et du conseil d'administration.** Il est impossible de lancer un programme de planification de la relève efficace si vous travaillez en vase clos. Pour réussir, il faut que vos décideurs de haut niveau s'engagent à mettre sur pied un programme quelconque de planification de la relève axé sur l'avenir et qu'ils acceptent d'y consacrer des ressources (p. ex., accepter d'investir du temps et de l'argent dans le perfectionnement professionnel du personnel).
2. **Une vision.** Quelles compétences s'avéreront utiles à votre organisme dans un an, dans trois ans, dans cinq ans ? Votre vision sera plus claire si vous prenez le temps d'examiner les tendances du milieu et l'évolution des travailleurs du secteur culturel. N'hésitez pas à discuter de la question avec d'autres chefs de file — quels talents les employés et les cadres de demain devront-ils posséder et quoi faire pour garantir qu'ils seront là quand vous en aurez besoin ?
3. **Une perception réaliste de votre personnel actuel et de la mobilité de vos employés.** Combien de vos précieux cadres pourraient bien vous quitter à court ou moyen terme ? Certains de vos employés sont-ils prêts et intéressés à combler ces postes vacants ? En sont-ils capables ? Avez-vous une idée des mesures que vous pourriez prendre pour combler cette éventuelle pénurie de personnel ? Cette information est-elle emmagasinée dans votre tête ou possédez-vous une base de données facilement accessible aux personnes qui ont besoin de ces renseignements ?
4. **Une démarche objective.** Lorsque vous examinez la composition de votre personnel, concentrez-vous sur les postes clés, quelles que soient les caractéristiques des titulaires. L'un des postes clés au sein de votre organisme peut être celui de directeur du développement par exemple, et le titulaire peut être un employé très loyal et productif dans la trentaine qui, croyez-vous, « restera très longtemps à notre service ». Il s'agit d'une dangereuse hypothèse car dans le monde culturel, les employés très performants occupant divers postes — les spécialistes en développement en tête de liste — sont en très forte demande. Par conséquent, ils pourraient vous quitter n'importe quand.
5. **Un esprit ouvert.** Trop souvent, les activités de planification de la relève visent « la crème de la crème », soit des employés qui, pour une raison ou l'autre, sont facilement identifiables comme « prometteurs et ambitieux ». Mais en ignorant d'autres candidats, vous limitez gravement vos possibilités, car les employés effacés et discrets peuvent aussi posséder des talents fort utiles. Si certains employés s'identifient eux-mêmes, d'autres ont besoin d'encouragement. Votre plan de relève doit prévoir des séances de sensibilisation et de communication avec les employés pour qu'ils comprennent bien les lacunes à combler au sein de l'organisme et fassent le premier pas en déclarant : « Je serais intéressé à faire ce genre de travail. ».

6. **Un programme de perfectionnement.** Après avoir établi que votre organisme a besoin de personnes compétentes dans un domaine particulier et qu'aucun membre du personnel ne semble posséder les qualifications requises pour répondre à vos besoins, vous avez deux choix : recruter des gens compétents de l'extérieur ou donner la possibilité aux employés intéressés ayant le potentiel voulu d'acquérir les habiletés nécessaires. Après avoir cerné les lacunes, la prochaine étape consiste à déterminer comment les combler en misant sur le recrutement ou sur le perfectionnement du personnel en place. Dans ce dernier cas, vous pouvez offrir des cours de formation à l'interne, permettre aux candidats d'assister à des conférences et ateliers culturels ou de participer à des projets spéciaux, leur faire suivre des cours techniques à l'externe, etc.
7. **Une constante attention.** Comme nous l'avons dit plus haut, il est facile d'ignorer les enjeux de planification de la relève lorsqu'on est aux prises avec les pressions urgentes du quotidien. L'engagement de la direction s'avère essentiel, puisqu'elle confirme l'importance capitale de la question et garantit qu'on donnera au dossier l'attention et le suivi qu'il mérite.

Les erreurs courantes des organismes

On note plusieurs erreurs que les organismes tendent à commettre lorsqu'ils décident de se lancer dans un exercice de planification de la relève. La section suivante décrit certains éléments clés susceptibles de vous causer des problèmes et de contrer vos efforts de planification de la relève :

- **Considérer le plan comme un secret.** Un grand nombre d'employés prometteurs pourraient vous quitter au profit d'autres organismes culturels simplement parce qu'ils n'ont aucune idée que vous les considérez comme des candidats prometteurs. Plus vous encouragez les membres de votre personnel à participer à votre projet de relève, plus vos chances de réussite sont bonnes.
- **Sous-estimer les gens de talent à l'interne.** Pourquoi tendons-nous à ignorer les gens de talent que nous côtoyons pour recruter des candidats dans un large bassin d'inconnus ?
- **Faire preuve d'étroitesse d'esprit.** On tend parfois à ignorer les employés qu'on juge trop jeunes, trop vieux, trop différents ou pas assez raffinés.
- **Se concentrer uniquement sur les compétences spécialisées.** Les organismes se rendent compte que les compétences générales (souvent liées aux relations interpersonnelles) sont souvent plus utiles pour déterminer les possibilités de réussite d'un employé que les compétences plus spécialisées ou traditionnelles que nous tendons à valoriser davantage. Lorsqu'on examine les possibilités de relève, il faut tenir compte de la culture d'entreprise et du travail d'équipe, en plus des critères propres au poste.
- **Ne pas offrir une formation adéquate et des occasions de perfectionnement.** Il ne faut pas obliger les employés et leurs patrons à se débrouiller seuls pour

trouver des moyens de se perfectionner. Même si le budget de formation de votre organisme culturel est fort restreint, vous devez faire votre possible pour intégrer un volet de perfectionnement professionnel à votre programme d'emploi.

- **Attendre que les employés s'identifient comme candidats.** L'identification des employés capables de répondre aux besoins futurs est une responsabilité commune qui relève à la fois de l'organisme et de ses employés.
- **Se concentrer uniquement sur la relève ascendante.** La relève latérale peut également constituer une option intéressante dans le contexte de votre organisme.
- **Établir un programme générique qui répond à tous les besoins.** Les programmes de perfectionnement généraux ne sont pas utiles pour planifier la relève, alors que les plans de relève personnalisés permettent de répondre aux besoins spécifiques de l'organisme et aux exigences de formation et de perfectionnement de chaque employé.

Mentorat informel par les pairs

Tout au long de ce module, nous avons insisté sur l'encadrement professionnel gestionnaires-employés. Mais en terminant, il importe de mentionner une autre forme de mentorat très efficace qui pourrait vous être utile, soit *l'encadrement professionnel informel par les pairs*, qui peut s'appliquer aux circonstances suivantes :

- vous voulez établir une relation d'encadrement professionnel dans le but de vous jumeler *personnellement* avec un pair à l'intérieur (ou à l'extérieur) de votre organisme

OU

- vous recommandez à un employé d'établir une relation d'encadrement professionnel en vue de se jumeler avec un de ses pairs.

Appliquez les lignes directrices suivantes à votre propre relation d'encadrement professionnel avec des pairs, puis transmettez-les à tout employé qui entend établir une relation d'encadrement professionnel avec ses propres pairs :

- Entendez-vous entièrement sur les paramètres qui définissent la relation — quels aspects de la vie et de la carrière peuvent être abordés et quels aspects doivent être ignorés.
- Entendez-vous sur la logistique et le format des discussions liées à l'encadrement professionnel — à quelle fréquence vous rencontrerez-vous ou discuterez-vous ensemble; combien de séances d'encadrement professionnel organiserez-vous et pendant combien de temps ? Nous vous recommandons fortement de préciser la durée de la relation, au moins au début, puisqu'une telle mesure vous donne tous deux une porte de sortie naturelle.
- Le formateur doit être pleinement engagé à modifier d'une façon quelconque sa vie professionnelle — même si cela se fait modestement, une étape à la fois.

- Il n'est pas nécessaire que le formateur soit un spécialiste ou un conseiller, ou encore qu'il ait réponse à tout. Le programme appartient à la personne qui reçoit la formation – le formateur a pour tâche de faciliter les choses et non d'influencer les décisions de la personne.
- Il faut s'entendre sur des mesures quantifiables et vérifier le progrès accompli.

Lorsqu'on examine toutes les applications de l'encadrement professionnel, on découvre qu'il peut nous être très utile pour progresser dans notre carrière, peu importe notre rang dans l'échelle hiérarchique. Le plus important, c'est que les deux personnes se mettent d'accord sur la nature et les paramètres de la relation et s'entendent sur une attente commune qu'elles chercheront toutes deux à concrétiser.

Annexe I : Êtes-vous un formateur « naturel » ?

Pleins feux sur les qualités requises :

- J'examine l'ensemble de la situation avec de prendre position.
- Je trouve toujours un moment pour aider.
- Je pose toujours beaucoup de questions afin d'aller au fond des choses.
- Je donne toujours franchement opinion.
- J'ai accès à quantité de réseaux et de contacts que j'utilise à bon escient.
- Je ne suis pas une personne intimidante — je suis toujours facile d'approche.
- Je sais de quoi je parle — je fais bien mon propre travail.
- Je tiens compte du contexte réel au sein duquel évolue la personne.
- Je me concentre entièrement sur les besoins de mon employé pendant les séances d'encadrement professionnel.
- Je ne m'énerve pas lorsque l'employé ne comprend pas immédiatement ce que je tente de lui expliquer.
- Je constitue un modèle de comportement en raison de mes réalisations personnelles.
- Je peux aider l'employé à croire en son potentiel.
- Je suis ouvert aux nouvelles idées.
- Je sais quand il convient de proposer de nouvelles options auxquelles on n'avait pas songé avant.
- Je peux contester habilement les idées reçues.
- Je suis une personne positive.
- Je pratique l'écoute active.
- Je ne juge pas les gens.
- J'accepte volontiers que d'autres contestent mon point de vue.
- Je suis enthousiaste face à l'encadrement professionnel.
- J'ai beaucoup de connaissances dans le domaine du perfectionnement.
- Je ne m'attends pas à ce que l'employé soit un calque de ce que je suis.
- Je suis prêt à apprendre tout autant que mon employé.
- Je suis habile quand vient le temps de fournir des rétroactions.
- Je peux accorder à l'employé la latitude et la confiance nécessaires pour faire des erreurs.
- Je fais preuve de bon jugement.
- Je suis capable de prendre du recul et de faire preuve d'objectivité.
- Je donne l'occasion à mon employé de prendre ses propres décisions dans la mesure du possible.
- Je m'intéresse aux personnes qui relèvent de moi — leurs points de vue et propos me tiennent à cœur.
- J'incite l'employé à exprimer librement ses sentiments sans crainte de représailles.
- J'encourage l'employé à faire part de ses idées et je suis prêt à les utiliser.
- L'idée d'aider les autres à se perfectionner me passionne et je crois fermement en la valeur du perfectionnement.
- Je résiste à la tentation de rapporter la conversation à ma situation particulière et à mes problèmes et expériences propres.
- Je mets les personnes au défi de manière constructive et directe de façon à me rendre au vif du sujet.
- Je ne parle pas trop de mes propres réalisations.
- Je cherche très sincèrement à habiliter les gens.

Remerciements

Le présent module est l'un des six outils de gestion des ressources humaines produits pour le secteur culturel. Un deuxième volet du projet a permis de produire un rapport sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel.

Partenaires

Ce sont le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel qui ont trouvé les fonds pour entreprendre ces projets. Ces derniers ont été effectués en partenariat avec l'Association des musées de l'Ontario, la Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario et la Professional Association of Canadian Theatres.

Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur précieuse contribution à l'un ou l'autre des projets.

Comité de direction

Susan Annis, Directrice générale,
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Bob Johnston, Directeur général,
Conseil des carrières culturelles de l'Ontario
Susan Cohen, Directrice de programme,
Programme de projets en ressources humaines

Marcus Handman, Directeur général,
Guilde canadienne des réalisateurs - Ontario
Marie Lalonde, Directrice générale,
Association des musées de l'Ontario
Lucy White, Directrice générale,
Professional Association of Canadian Theatres

Participants

Tammy Adkin, London Regional Childrens' Museum
Jeff Alexander, Vancouver Symphony
David Baille, Opéra Atelier
Trisha Baldwin, Tafelmusik Baroque Orchestra
Colleen Blake, Shaw Festival
Michel Blondeau, Ecentricarts
Louise Boucher, Conseil québécois des ressources
humaines en culture
Bill Boyle, Harbourfront
Anna Bradford, Ville de Hamilton
Mike Bregazzi, Calgary Philharmonic
Dean Brinton, Foundation for Heritage and the Arts,
Nova Scotia
John Brotman, Conseil des arts de l'Ontario
Laura Brunell, American Federation of Musicians
Catherine Carleton, Kitchener Waterloo Symphony
Lindy Cowan, Compagnie d'opéra canadienne
Nancy Coy, Theatre for Young People
Mary Crampton, Compagnie d'opéra canadienne
David Devan, Pacific Opera Company
Dan Donaldson, Orchestres Canada
Michael Duschene, Consultant
Rémi Garon, Théâtre du nouveau monde
Dennis Garreck, SaskCulture
Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates
Diane Gibbs, Shaw Festival

Mallory Gilbert, Tarragon Theatre
Jenny Ginder, Consultante
Jocelyn Harvey, Conseil des arts du Canada
John Hobday, Conseil des arts du Canada
Claire Hopkinson, Tapestry New Opera Works
Sarah Iley, Conseil pour le monde des affaires et des
arts du Canada
Ian Kerr-Wilson, Hamilton Museum of Steam &
Technology
Lorraine Kimsa, Theatre for Young People
Lise Labine-Dugal, Conseil des arts du Canada
Micheline Lesage, Conseil des arts du Canada
Doreen Malone, Neptune Theatre
Chris McDonald, Hot Docs
Micheline McKay, Opéra Canada
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario
Terry Reid, École nationale de ballet
Gie Roberts, Alberta Theatre Projects
Kathleen Sharpe, Fonds pour les manifestations cul-
turelles de l'Ontario
Bob Sirman, École nationale de ballet
Mona Skuterud, Centre national des arts
Cathy Smalley, Fondation Metcalf
Shelley Stevenson, Stratford Festival
Jini Stolk, Creative Trust
Denis Thompson, Patrimoine canadien

Consultants

Clark Reed et ses associés de NetGain Partners Inc., une équipe de spécialistes en gestion, en développement et en ressources humaines qui aide les organisations culturelles, ainsi que d'autres organisations publiques et sans but lucratif à atteindre leurs objectifs immédiats et à long terme.

Merci

La réalisation de ces projets a été rendue possible grâce au soutien des organismes suivants :



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada



FONDATION DE LA FAMILLE SAMUEL ET SAIDYE BRONFMAN

