

CIRCUIT PME – FICHE 36

SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE ET SAVOIR-DEVENIR : QUATRE COMPOSANTES D'UNE RELATION MENTORALE EN PME

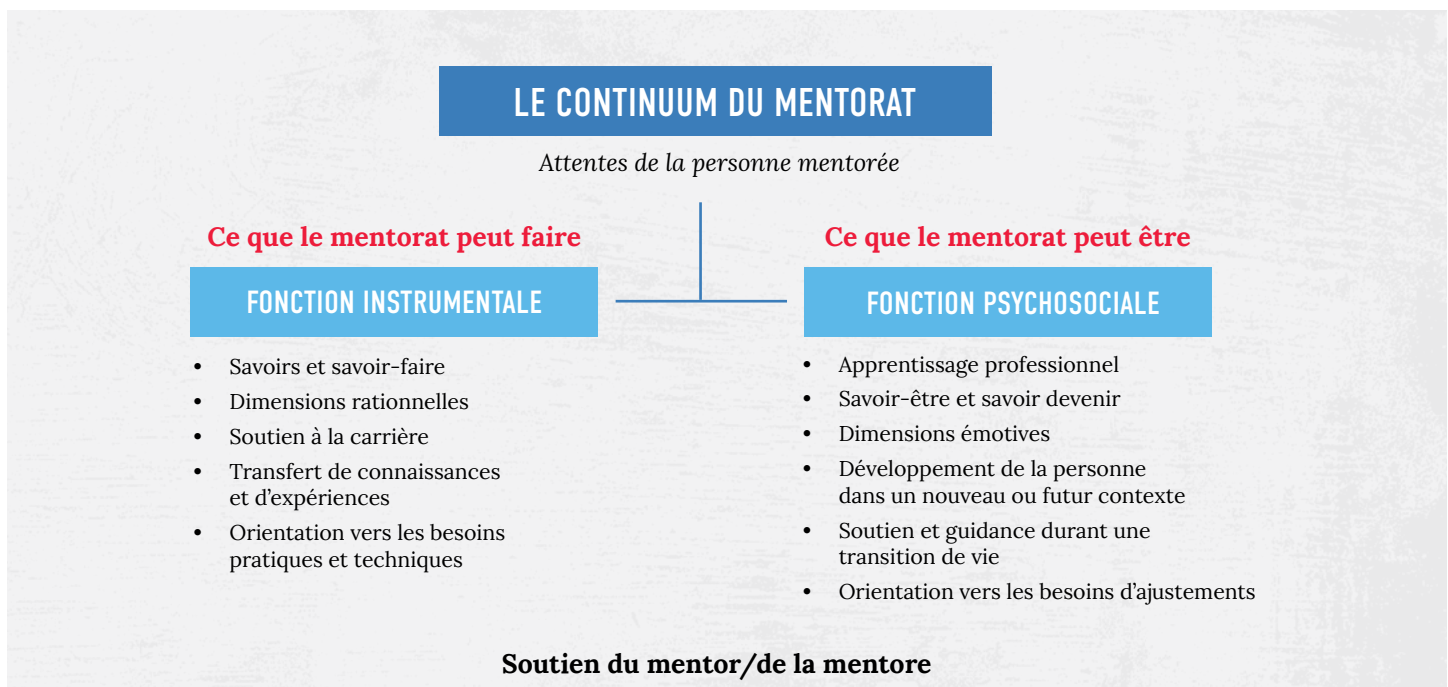
LE MENTORAT : AU CŒUR DE LA VIE ENTIÈRE

Il n'existe pas de recette définitive du mentorat, et ce serait contre sa nature même de tenter d'en établir une, car ce qu'on retire du mentorat dépend entièrement de la qualité de la relation que les partenaires réussissent à bâtir et du contexte dans lequel elle se vit.

Parfois, on tente de confiner le mentorat à des zones comme le savoir-être, mais la très grande majorité des relations mentoriales évoluent plutôt dans un continuum qui comprend deux dimensions qui s'entrecroisent, tel que décrit dans le graphique qui suit : la fonction instrumentale et la fonction psychosociale. En effet, dans le cours d'une relation mentorale, nous accueillons la personne dans son entièreté, et ses besoins ne sont pas nécessairement aussi clairement partagés.

Toutefois, la plupart des relations mentoriales débutent avec les attentes de la personne mentorée qui sont liées à la fonction instrumentale. Donc, les savoirs et le savoir-faire, et ce que le mentorat peut offrir à cet égard avec le soutien d'un-e mentor-e. C'est vrai dans la plupart des métiers et des professions.

Mais, graduellement, et parfois assez rapidement, la relation évoluera vers des dimensions plus émotives, comme les besoins d'ajustement à un nouveau milieu, un nouveau rôle ou une nouvelle culture. Dans une PME, si de tels besoins ne sont pas satisfaits, il est possible que la personne songe à quitter assez rapidement l'entreprise. C'est dans ces circonstances que le mentorat peut s'avérer des plus utile.



SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE ET SAVOIR-DEVENIR : QUATRE COMPOSANTES D'UNE RELATION MENTORALE EN PME

AU CŒUR DU MENTORAT : LA TRANSMISSION

Si on fait appel à des mentor·es dans les entreprises, c'est qu'on s'attend essentiellement à une chose de leur part : qu'ils se servent de leur expérience pour aider les autres à se développer et à être efficaces dans leur rôle.

Rappelons que les enquêtes réalisées à la suite des tragédies qu'a connues la NASA ont bien montré qu'il ne sert à rien de compter sur les meilleur·es ingénieur·es au monde s'ils ne se parlent pas ou encore de disposer d'énormes bases de connaissances si personne ne les consulte.

Il revient à l'experte en transfert de connaissances, Dorothy Leonard, d'avoir démontré que le moyen le plus efficace pour transmettre des connaissances importantes dans une organisation était le dialogue et dans sa plus simple expression, les conversations.

DU SAVOIR AU SAVOIR-FAIRE

Dans une PME, les personnes accumulent avec le temps des savoirs avec lesquels elles exécutent leurs tâches sans même y penser. Très souvent, elles ne savent même pas ce qu'elles savent. Or, nous constatons qu'en devenant mentore, une personne fait automatiquement le point sur la richesse de ses expertises et de son expérience, dont les choses importantes qu'elle sait et qu'un·e mentoré·e devrait aussi savoir pour réussir dans son rôle.

Les savoirs peuvent englober aussi bien les processus internes non documentés, les normes, que les valeurs implicites, et même les tabous.

Avec des savoirs pertinents, il est ensuite possible pour la personne mentorée de développer son savoir-faire qui relève du domaine des habiletés et des compétences. L'approche du ou de la mentor·e doit alors s'adapter en fonction du stade de développement de la personne mentorée. Qu'est-ce la personne sait déjà bien faire? Et comment l'accompagner pour qu'elle développe de nouvelles habiletés ou améliore celles qu'elle possède déjà?

DU SAVOIR-ÊTRE AU SAVOIR-DEVENIR

Notion plus complexe que le savoir-faire, le savoir-être est lié autant à ce que la personne pense qu'elle est qu'à ce que les autres perçoivent d'elle lors de ses interactions. Il est bien connu, surtout aujourd'hui avec les systèmes d'évaluation en ligne, que les médecins sont surtout évalués par leurs patient·es en fonction de critères qui n'ont rien à voir avec leurs savoirs et leur savoir-faire, mais bien avec leur savoir-être, c'est-à-dire leur manière « d'être un·e médecin ». Nous voulons traiter avec un·e médecin compétent·e, mais nous souhaitons aussi qu'il dégage de la chaleur humaine.

Dans une entreprise, le mentorat pourra aider une personne à adopter les comportements et les attitudes qu'on s'attend de voir chez elle dans le poste qu'elle occupe.

Dans une PME, le ou la mentor·e peut aussi être appelé·e à accompagner une personne qu'on veut préparer pour un poste comportant plus de responsabilités ou des responsabilités différentes. Éventuellement, dans l'évolution d'une personne, la question n'est plus « Que veux-tu accomplir? », mais « Que veux-tu devenir? ».

La conscience de devenir n'est pas toujours clairement ressentie. Elle est émergente et augmente en intensité au fur et à mesure qu'une personne sent qu'elle se dirige vers autre chose. Ce qui peut engendrer des doutes, de l'inconfort et des ambiguïtés. L'accompagnement d'un·e mentor·e ayant déjà vécu une telle situation pourra alors aider la personne dans ce qu'elle devient ou souhaite devenir.

ACCUEILLIR TOUTE LA PERSONNE

Le ou la mentor·e ne peut pas segmenter la personne mentorée. Iel doit l'accueillir dans tout ce qu'elle est avec son bagage de vie, d'expériences, de connaissances et de culture.

C'est à partir de cette réalité individuelle qu'il pourra déterminer le meilleur type d'accompagnement mentorat qu'il pourra lui offrir, tout en étant ouvert·e à explorer tant les zones de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-devenir.