
5.6 Concertation pour l'emploi

1.Coaching – développement des habiletés de gestion

NOTES

Table des matières

1. COACHING – DÉVELOPPEMENT DES HABILITÉS DE GESTION (CPCG)	3
1.1. Description	3
1.2. Objectifs spécifiques	4
1.3. Effet escompté.....	5
1.4. Employeurs et organismes admissibles	5
1.5. Moyens d'intervention	5
1.5.1. Subvention à une entreprise	5
1.5.2. Subvention à un regroupement d'entreprises (mandataire)	5
1.6. Démarche (modalités de fonctionnement).....	6
1.7. Activités non admissibles	6
1.8. Clientèles visées.....	7
1.9. Durée de l'intervention.....	8
1.10. Frais admissibles	8
1.11. Aide financière.....	8
1.12. Durée des ententes	9
1.13. Gestion de la mesure	9
1.13.1 Prestation de services aux entreprises	9

1. Coaching – développement des habiletés de gestion (CPCG)

NOTES

Description

1. COACHING – DÉVELOPPEMENT DES HABILÉTÉS DE GESTION (CPCG)

1.1. Description

L'intervention en Coaching-développement des habiletés de gestion constitue une démarche d'accompagnement personnalisé entre une personne coachée et une ressource spécialisée (consultant) qui, moyennant des honoraires professionnels, accepte de soutenir un gestionnaire ou un superviseur de premier niveau pour favoriser le développement de son potentiel, de ses habiletés et de ses compétences en gestion en vue de lui permettre d'atteindre des objectifs précisés suite à l'analyse des besoins.

L'aide fournie vise le développement d'habiletés en gestion et doit soutenir prioritairement les éléments ayant un impact sur la gestion des ressources humaines.

Le consultant peut, lors d'un coaching individuel, par ses questionnements et sa rétroaction pousser la personne à sortir de sa zone de confort favorisant ainsi l'émergence de nouvelles habiletés du gestionnaire. Il importe de préciser que le Coaching-développement des habiletés de gestion peut se faire, selon l'analyse du besoin et de la situation, à distance notamment à l'aide d'outil technologique dans la mesure où le projet répond aux exigences décrites dans ce chapitre. Le Coaching-développement des habiletés de gestion doit être un processus dynamique par lequel la ou le gestionnaire a un contrôle actif sur la démarche et apprend de ses expériences. Si nécessaire, la ou le spécialiste peut, pendant la démarche, fournir des outils à la personne coachée en réponse à des besoins émergents.

Pour les petites entreprises où la ou le gestionnaire exerce la plupart des rôles, le coaching de gestion pourrait alors couvrir des éléments liés aux autres fonctions.

Dans tous les cas, le coaching de gestion doit surtout viser les fonctions « gestion » et « ressources humaines ». À titre d'exemple, des interventions qui portent **exclusivement** sur le développement du marché de la petite entreprise (marketing) ou sur l'analyse et la lecture des états financiers (finance) ne respectent pas le champ d'intervention du Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale (MTESS) en matière de service aux entreprises. La ou le conseiller peut évaluer la pertinence de soutenir le développement des connaissances de la personne coachée en ayant plutôt recours à la Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet entreprises.

Le rôle du « coach » consiste, en autres, en la réalisation des activités suivantes :

1. Coaching – développement des habiletés de gestion (CPCG)

NOTES

Objectifs spécifiques

- accompagner la ou le gestionnaire dans le développement de nouvelles approches et dans la pratique de nouvelles habiletés managériales;
- fournir, pendant la démarche, des outils de gestion adaptés à sa situation;
- mettre à la disposition du coaché des outils en soutien aux activités de coaching;
- accompagner, si nécessaire, la ou le gestionnaire de façon à lui permettre de répondre plus adéquatement aux exigences de certaines situations concrètes.

Activités de groupe et coaching individualisé

Afin de favoriser le développement des compétences des superviseurs de premier niveau et les gestionnaires réalisant des tâches en ressources humaines, il est possible de combiner le coaching à des activités de groupe axées sur le développement de compétences liées à la gestion.

Il est possible, par exemple, de combiner :

- une activité de développement de compétence en groupe, en alternance avec un accompagnement individuel en coaching de gestion;
- une activité de type « codéveloppement », en alternance avec un accompagnement individuel en coaching de gestion.

Ces activités peuvent se réaliser au sein d'une entreprise unique ou encore en regroupant des gestionnaires de différentes entreprises **qui partagent les mêmes problématiques de gestion.**

La combinaison de ces activités doit respecter les objectifs de la mesure CPE et être liée au développement d'habiletés en gestion. Dans ces cas, la démarche de coaching individualisé doit prédominer.

Le volet coaching-développement des habiletés de gestion se distingue :

- du volet Mandat de consultation en GRH où les livrables sont précisés avant la signature de l'entente de subvention.
- de la mesure de formation de la main-d'œuvre puisque la clientèle visée n'est pas faiblement qualifiée ou à risque de perte d'emploi.

1.2. Objectifs spécifiques

Le Coaching-développement des habiletés de gestion, qu'il soit combiné ou non à une activité de développement des compétences, permet plus spécifiquement :

- de développer des habiletés de gestion;

1. Coaching – développement des habiletés de gestion (CPCG)

NOTES

Effet escompté

- d'améliorer les compétences en gestion des ressources humaines;
- de tirer les leçons de ses expériences pour améliorer l'efficacité et l'efficacéité de sa gestion.

L'évolution du niveau d'habileté de gestion dépendra de la capacité du gestionnaire à intégrer les notions vues avec le consultant en regard des situations vécues au quotidien au sein de son entreprise.

1.3. Effet escompté

Améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines en favorisant le développement des habiletés et des compétences en gestion des superviseurs de premier niveau ou des gestionnaires.

1.4. Employeurs et organismes admissibles

De façon générale, tous les organismes et entreprises admissibles à la mesure Concertation pour l'emploi sont admissibles au Coaching-développement des habiletés de gestion. La priorité est cependant accordée à la **petite et moyenne** entreprise (6 à 99 employés).

1.5. Moyens d'intervention

1.5.1. Subvention à une entreprise

Lorsqu'une problématique au niveau des habiletés de gestion des ressources humaines et/ou management est identifiée au sein d'une entreprise à la suite d'une intervention de la ou du conseiller aux entreprises, une entente de subvention peut être conclue directement avec cette dernière.

1.5.2. Subvention à un regroupement d'entreprises (mandataire)

Lorsqu'une problématique au niveau des habiletés de gestion des ressources humaines et/ou management est identifiée et partagée au sein d'un groupe d'entreprise, l'une d'entre elles peut agir à titre de mandataire. À noter que lors d'un regroupement, les entreprises bénéficiaires de la subvention sont identifiées dans un « *Accord de regroupement et mandat* », ce document faisant partie intégrante de l'entente de subvention.

S'il s'avère impossible de désigner un mandataire parmi les entreprises regroupées, celles-ci peuvent désigner un mandataire externe. Ce mandataire doit être un organisme* admissible à la mesure de CPE. De plus, dans le but d'éviter l'apparence de conflits d'intérêts, si un mandataire externe est désigné, ce dernier ne doit pas être le prestataire de services.

1. Coaching – développement des habiletés de gestion (CPCG)**NOTES****Démarche (modalités de fonctionnement)****1.6. Démarche (modalités de fonctionnement)**

Le Coaching-développement des habiletés de gestion doit contenir un plan individualisé pour chacun des gestionnaires coachés. Ce plan doit être élaboré à partir de l'analyse des difficultés rencontrées par chacun de ceux-ci.

Le plan individualisé doit contenir :

- un sommaire des attentes (thèmes abordés, situations à améliorer) du gestionnaire coaché. Par exemple : communication difficile avec les employés et conflits, gestion du changement importante à mettre en œuvre, mobilisation du personnel, difficulté avec l'organisation du travail, la gestion du temps et des priorités, mission, vision et valeurs, etc;
- une identification des objectifs de développement en termes d'habiletés à acquérir. Par exemple : diriger, contrôler, négocier, former et maintenir un réseau de contacts, innover, analyser, développer une vision, juger, planifier, évaluer, etc;
- l'échéancier et le nombre d'heures de coaching prévu;
- la date de dépôt d'un rapport d'étape, s'il y a lieu;
- les éléments du rapport final d'activités dont notamment les progrès réalisés en lien avec les objectifs;
- le dépôt du rapport final.

Ce plan fera l'objet d'une approbation par la ou le conseiller du MTESS. Il permettra de rédiger une entente comportant des objectifs précis et une description des actions qui seront réalisées. Le plan fait partie intégrante du contrat entre l'entreprise et le « coach » et entre l'entreprise et du MTESS. Ce plan servira au suivi et à l'évaluation des résultats.

Si le coaching individualisé est jumelé à une activité de développement des habiletés de gestion en groupe, les éléments suivants devront être précisés :

- un plan de formation incluant les objectifs et le contenu de la formation;
- la durée de la formation.

1.7. Activités non admissibles

- Interventions exclusives dans les fonctions autres que la gestion et la gestion des ressources humaines (réf. [section 1.1](#) description);

1. Coaching – développement des habiletés de gestion (CPCG)**NOTES****Clientèles visées**

- Intervention de mentorat : le mentorat implique une relation entre une ou un mentor, personne expérimentée occupant un poste de haut niveau, et une ou un protégé (mentoré) qui est généralement une personne en début de carrière. La ou le mentor qui est généralement une personne reconnue par ses pairs n'est pas rémunéré;
- Intervention de parrainage : le parrainage vise à soutenir une ou un salarié en phase d'intégration. La ou le parrain est une ou un salarié expérimenté de l'entreprise. Cette démarche est aussi associée à l'intégration d'étudiantes ou d'étudiants et de stagiaires dans une entreprise*;
- Intervention en coaching d'affaires ou d'entreprise : le coaching d'affaires se réalise généralement en phase de prédémarrage et démarrage d'entreprise et s'échelonne sur une période de deux ou trois ans pour aider une ou un entrepreneur à mettre sur pied son entreprise. Il répond aux besoins professionnels des gestionnaires de l'entreprise, mais vise plus particulièrement le développement de celle-ci. Dans le cadre de cette démarche, l'entrepreneure ou l'entrepreneur est soutenu à chacune des étapes du développement de l'entreprise et est mis en contact avec un réseau de spécialistes et de partenaires. Ce type de soutien est généralement offert dans les incubateurs d'entreprises;
- Intervention en coaching de vie ou de développement personnel.

* Source : Paretti, Jean-Marie : Dictionnaire des ressources humaines, Éditions Vuibert, 274 pages.

1.8. Clientèles visées

Les personnes visées par ce type d'activité sont :

- les gestionnaires;
- les superviseurs de premier niveau ayant des travailleurs sous leurs responsabilités;
- ainsi que les gestionnaires d'entreprise de très petite taille lorsque la ou le gestionnaire exerce la plupart des rôles. Le développement des habiletés de gestion doit alors respecter le champ d'expertise définie dans cette mesure.

Le Coaching-développement des habiletés de gestion est particulièrement approprié pour les regroupements de travailleurs autonomes après l'année d'accompagnement avec les organismes coordonnateurs du milieu en matière d'aide à l'entrepreneuriat tel que décrit dans la mesure Soutien au travail autonome. Il faut dans ces cas particuliers, favoriser les regroupements de travailleurs autonomes qui ne sont pas en phase de prédémarrage ou démarrage.

1. Coaching – développement des habiletés de gestion (CPCG)

Durée de l'intervention

Ce volet ne doit pas se substituer aux mandats des organismes spécialisés en prédémarrage et démarrage d'entreprise. L'activité réalisée dans le cadre de ce volet doit respecter le champ d'expertise d'Emplo-Québec et se limiter aux activités de gestion et de ressources humaines.

1.9. Durée de l'intervention

Le coaching de gestion individuel est une intervention ponctuelle et de courte durée. Généralement, le temps consacré au coaching de gestion varie entre 15 et 60 heures et s'échelonne sur une période de 3 à 6 mois. En fonction des objectifs recherchés et du profil de la ou du gestionnaire, la durée du projet et la fréquence des interventions peuvent varier.

1.10. Frais admissibles

Les frais admissibles dans le volet Coaching-développement des habiletés de gestion sont :

- ✓ les honoraires pour services professionnels de consultants retenus par l'entreprise, le mandataire ou l'organisme délégué pour la réalisation d'interventions ayant fait l'objet d'une entente de subvention entre le MTESS et l'entreprise ou l'organisme délégué;
- ✓ les frais de déplacement et de séjour des consultants réalisant les mandats prévus à l'entente;
- ✓ le matériel et les fournitures nécessaires à la réalisation des activités;
- ✓ la location ou l'achat d'équipement essentiel à la réalisation des activités*;
- ✓ la location des locaux et frais afférents;
- ✓ les frais d'administration ou de gestion de l'entente (ex : matériel, frais bancaires, temps investi pour la gestion des budgets, pour l'organisation de réunions, etc.) pour le mandataire externe**.

1.11. Aide financière

La subvention à l'employeur est établie en fonction de la nature du projet, de la capacité financière de l'employeur, des besoins des employeurs, des besoins des travailleurs s'il y a lieu, des résultats escomptés et des disponibilités budgétaires.

Les entreprises assument généralement au moins 50 % des dépenses admissibles. Cette contribution est également demandée lorsque la subvention est versée à un mandataire lors d'un regroupement d'entreprises ou à un organisme délégué.

NOTES

*Le ministère privilégie la location plutôt que l'achat.

** Le pourcentage de frais de gestion et d'administration doit être négocié entre le responsable de l'entente et le mandataire du regroupement en fonction du niveau de complexité et de la lourdeur du mandat de gestion et d'administration de l'entente.

1. Coaching – développement des habiletés de gestion (CPCG)**NOTES*****Durée des ententes***

La contribution du subventionné doit représenter un minimum de 15 % de ces frais.

Dans tous les cas, si la contribution du MTESS est supérieure à 50 %, cette situation doit être justifiée et documentée lors de l'analyse globale de la situation dans MSE et autorisée par le gestionnaire responsable.

1.12. Durée des ententes

L'engagement financier du MTESS, dans le cadre d'une entente Concertation pour l'emploi, ne devrait pas excéder 12 mois à la fois. Toutefois, lorsque les activités initiales ne sont pas complétées à la date prévue, les ententes peuvent être prolongées jusqu'à un total cumulatif ne dépassant pas trois ans. Dans ce cas, une analyse de la situation et de la pertinence devra être faite avant de s'engager pour une période de temps supplémentaire et une justification devra être présente dans l'application informatique Suivi des ententes et contrats.

1.13. Gestion de la mesure**1.13.1 Prestation de services aux entreprises**

Le volet Coaching-développement des habiletés de gestion de la mesure Concertation pour l'emploi s'inscrit dans le cadre de l'Approche d'intervention aux entreprises et du cheminement opérationnel prévu à cet égard. Basée sur un processus de résolution de problème, la démarche comporte les 5 phases suivantes :

1. l'établissement de la relation professionnelle;
2. l'analyse de la situation et identification des besoins;
3. la planification de l'action et l'élaboration du plan d'intervention;
4. la mise en œuvre et le suivi;
5. l'évaluation et la rétroaction.