



ÊTRE MENTOR

*L'art de la **transmission** et de
l'**accompagnement***

Yvon Chouinard, CRHA
Président – Isotope Conseil inc.
Président sortant – Mentorat Québec
yvouinard@isotopeconseil.com
@coachyvon

Déclaration préliminaire

- > Je n'ai aucune affiliation financière ou autre avec une organisation pharmaceutique, une compagnie d'instruments médicaux ou une firme de communication.
- > N'ayant aucun lien avec l'industrie, je ne peux identifier un quelconque conflit d'intérêts par rapport à l'initiation au mentorat pour les mentors que je m'apprête à donner.

Yvon Chouinard

Objectifs de l'initiation des mentors

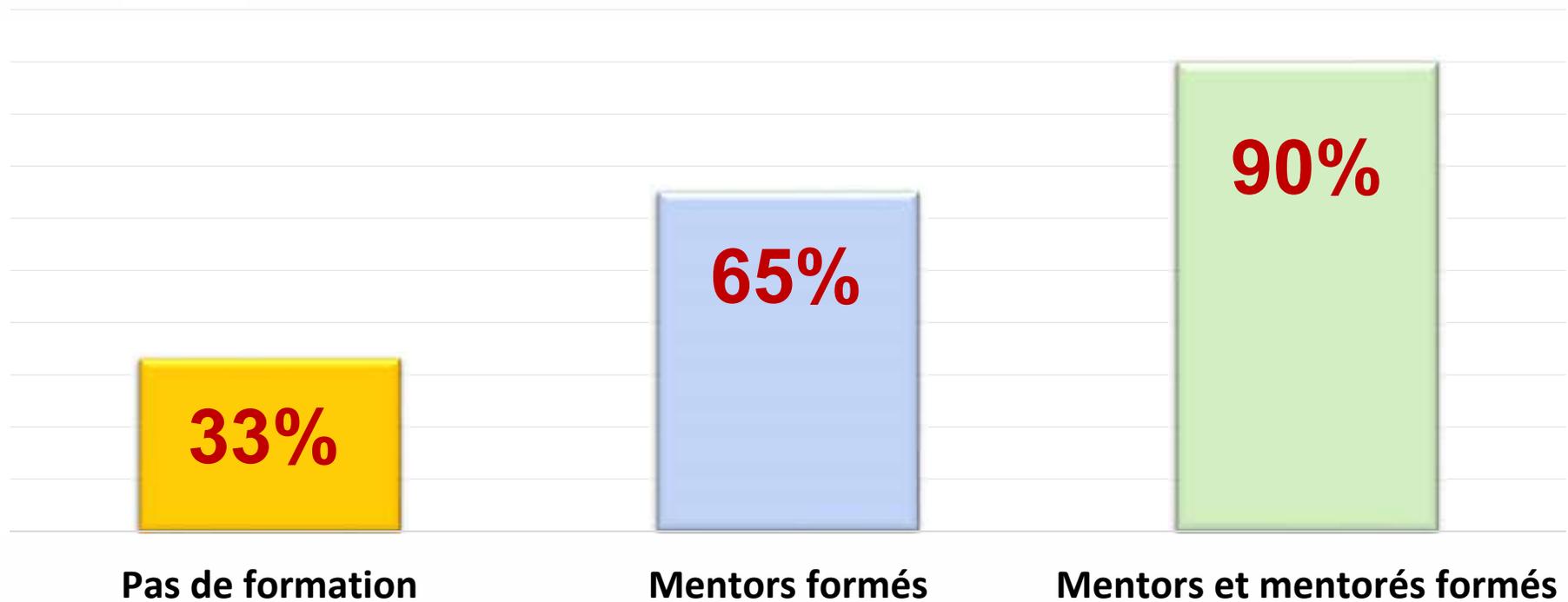


- Aller du **général** au **particulier** du mentorat
 - Du **QUOI** au **COMMENT**
- Comprendre les **particularités d'une relation mentorale**:
 - Fonctions et compétences du mentor (Examiner et renforcer)
 - Rôles et responsabilités du mentoré
 - Déroulement et évolution de la relation (Bâtir sa confiance personnelle)
 - Habiletés relationnelles et communicationnelles du mentor et du mentoré
- Examiner les **défis du mentorat** pour les deux partenaires
- Donner les **meilleures chances possibles** aux relations mentorales de réussir

NOTE PRÉALABLE

Dans le présent document, les mots de genre masculin sont utilisés comme genre neutre et désignent autant les hommes que les femmes.

Impact de la formation sur le taux de succès des relations mentoriales





Définition et principes

Qu'est-ce que le mentorat?

Définition générale du mentorat



Un moyen de développement et d'apprentissage...



...basé sur une **relation interpersonnelle volontaire, gratuite et confidentielle.**



Une relation dans laquelle une **personne d'expérience** investit sa sagesse acquise et son expertise...



...pour favoriser le développement d'une autre personne qui a des **compétences à acquérir** et des **objectifs professionnels ou personnels** à atteindre.



Les origines du mentorat

Une histoire très ancienne

LA TRANSMISSION À TRAVERS LES ÂGES

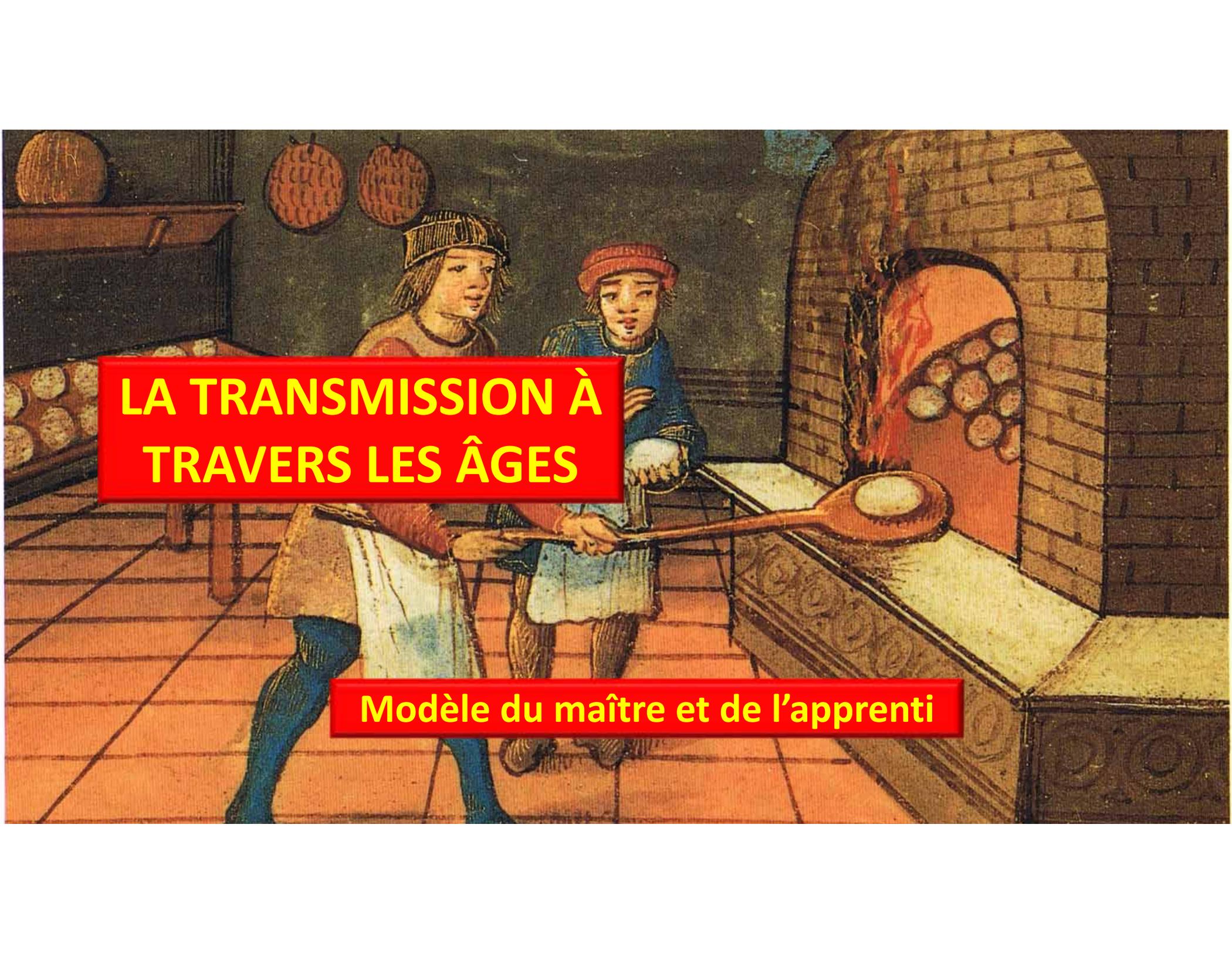
Modèle du maître et de l'apprenti



LA TRANSMISSION À TRAVERS LES ÂGES

Modèle du maître et de l'apprenti



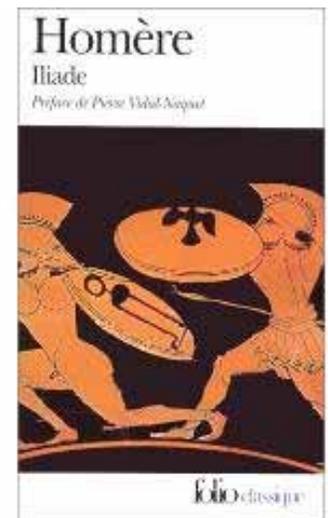
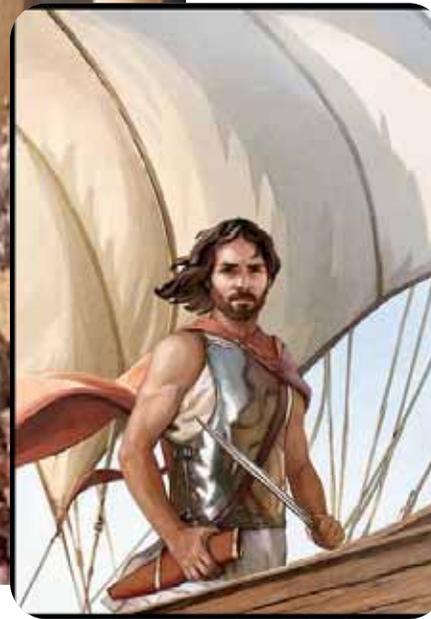


**LA TRANSMISSION À
TRAVERS LES ÂGES**

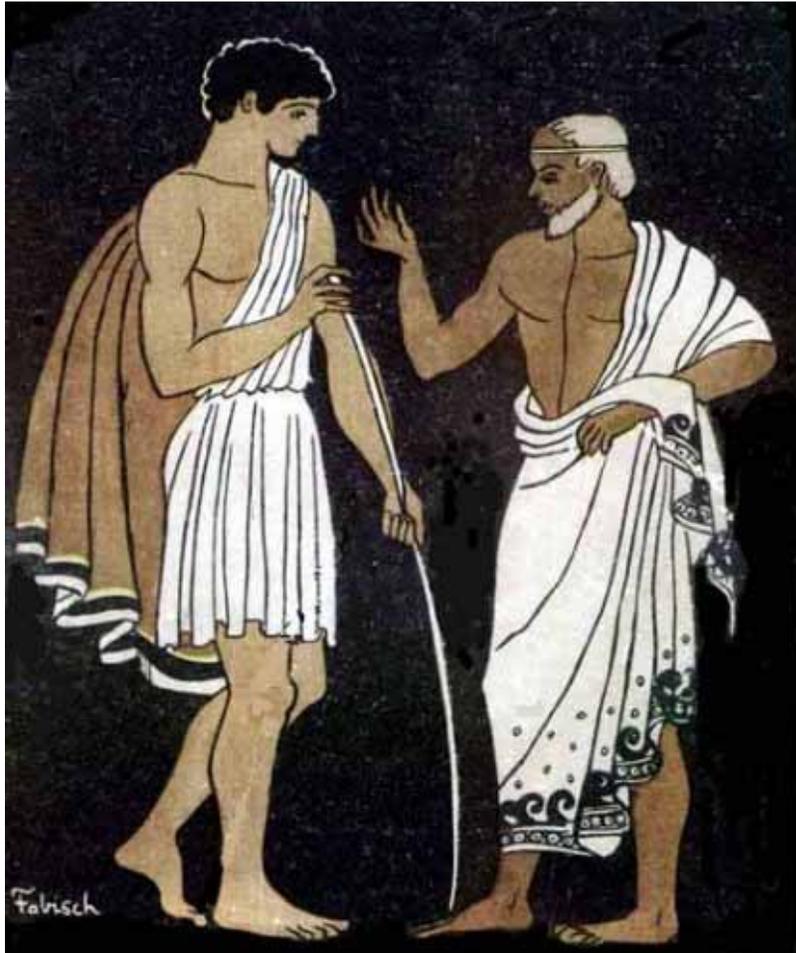
Modèle du maître et de l'apprenti

Ulysse

Guerre de Troie



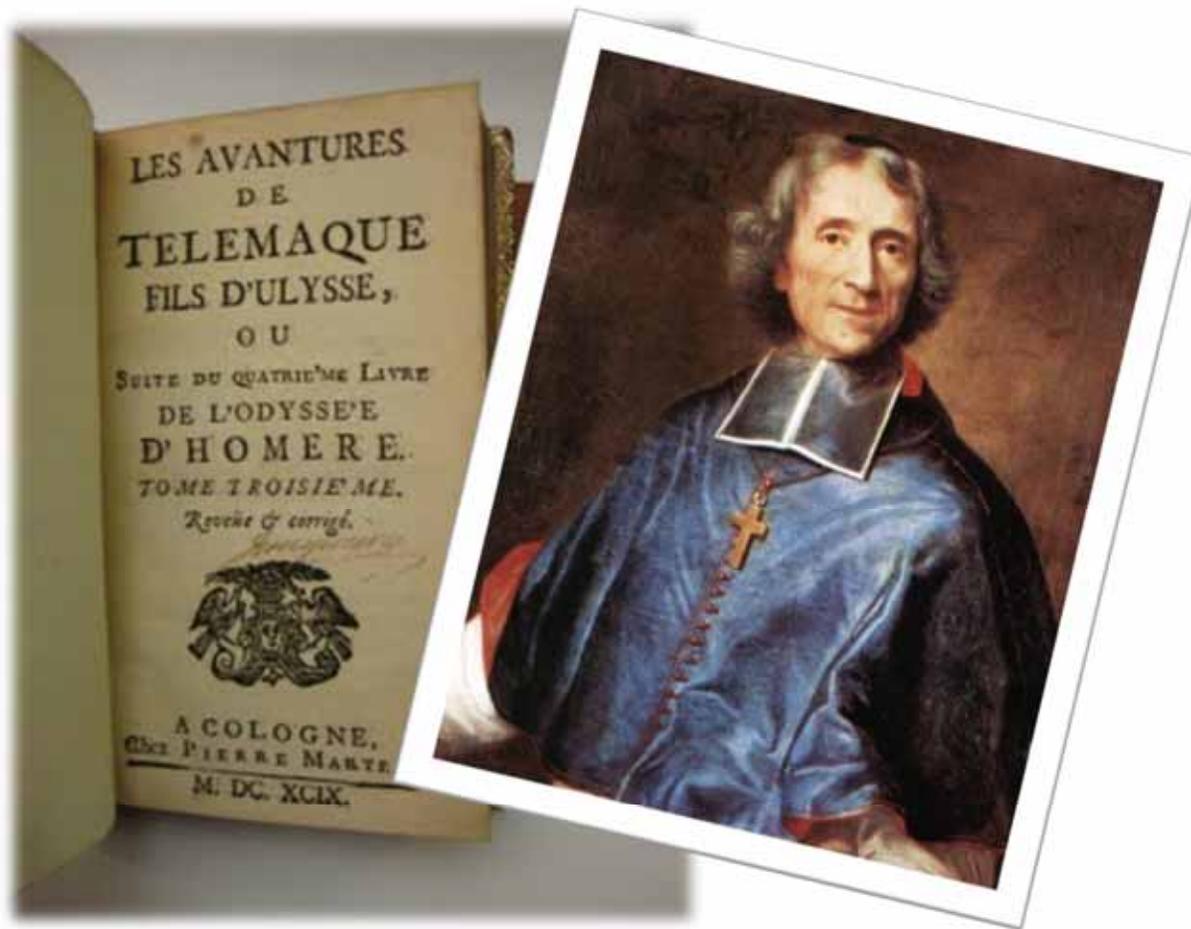
Télémaque et Mentor



Homère
Odyssée



Fénelon (1651-1715)





Montesquieu (1689-1755)

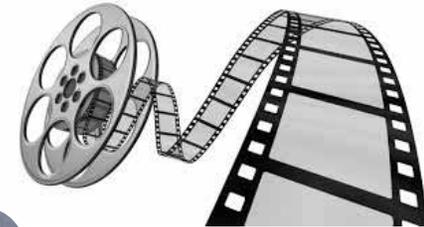
1749

Correspondance, tome 1, p. 350

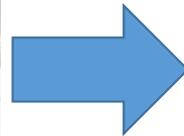
Emploi comme nom commun de

mentor

DYADES FAMEUSES

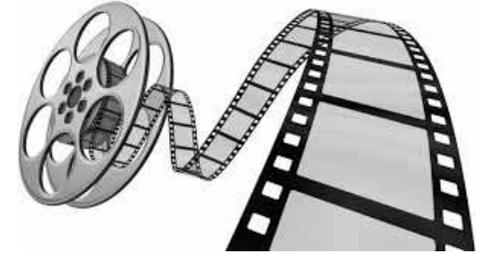


**Luke Skywalker
&
Obi Wan Kenobi**



**Luke Skywalker
&
Yoda**

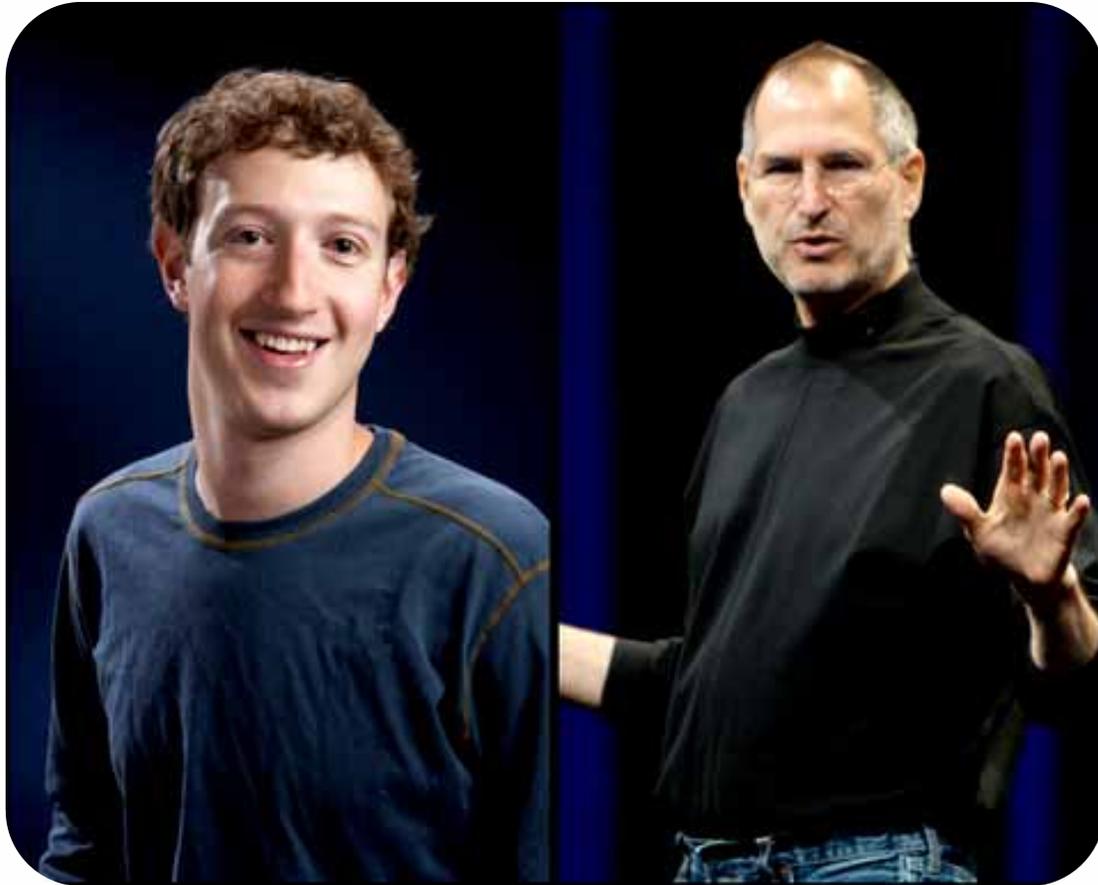
DYADES FAMEUSES



M. Miyagi & Le Karate Kid



DYADES FAMEUSES



Mentor

Steve Jobs

(Ex-PDG - Apple)

&

Mentoré

Mark Zuckerberg

(PDG - Facebook)

DYADES FAMEUSES



Oprah Winfrey
mentorée
&
Maya Angelou
mentore

DYADES FAMEUSES



Bill Gates
mentoré
&
Warren Buffet
mentor



Le mentorat est une pratique qui donne lieu à un dialogue réflexif

Le mentorat évolue dans ses pratiques

La vision traditionnelle du mentorat:

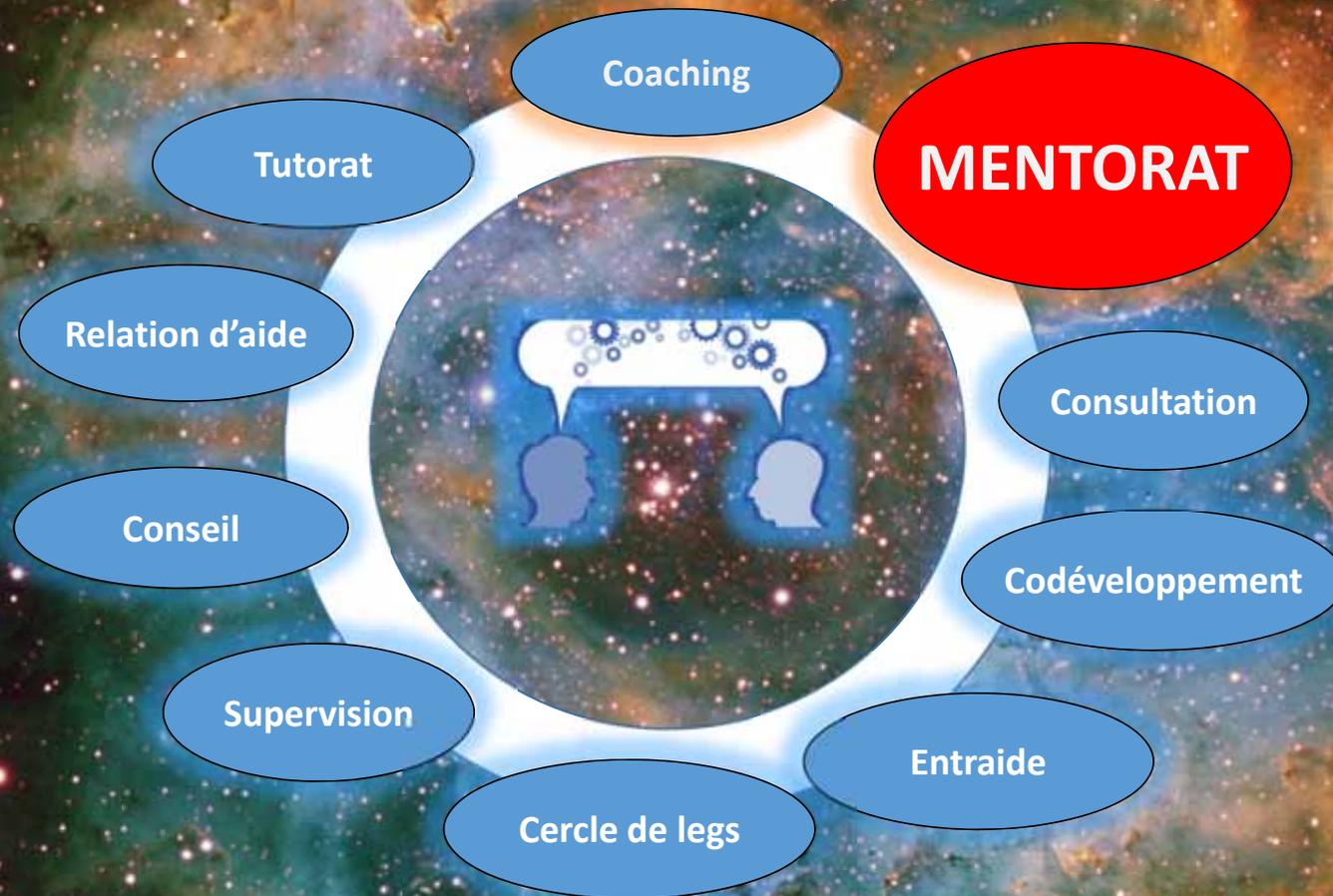
- Une transmission de connaissances et de compétences d'une seule personne à une autre

La vision moderne du mentorat:

- Les deux partenaires « co-construisent » leur identité professionnelle dans le contexte spécifique du mentorat
- Mentor et mentoré vivent tous les deux un processus d'apprentissage qui peut être transformateur

Référence: MacDonald, E. (2019). Reflection through dialogue: Conducting a mentoring session with a juku colleague using the 'Wheel of Reflection tool. *Relay Journal*. 2 (1), 45-59

LA NÉBULEUSE DES MODES D'ACCOMPAGNEMENT





MENTORAT

*J'ai de l'expérience professionnelle et personnelle que je peux partager, mais **c'est toi qui décide ce qui t'es utile.***

*Nous comptons sur la qualité de notre relation pour en faire une expérience enrichissante à **long terme pour les deux**, et nous n'avons de comptes à rendre à personne, ou si peu.*



COACHING

*Tu **dois** développer **maintenant** certaines habiletés dans ton rôle **actuel ou futur**, et je vais t'aider à le faire grâce à un **processus de coaching** que j'ai appris (comme patron ou coach professionnel). Tu **as déjà sans doute la solution en toi**, et je vais t'accompagner dans cette découverte de toi.*



TUTORAT

*Tu **débutes** dans ton poste ou dans l'organisation et **durant un certain temps**, mon rôle sera de t'enseigner les **rudiments de ta tâche**. Je serai là pour répondre à tes questions et de donner les trucs du métier.*



PARRAINAGE

J'ai remarqué que tu avais des talents, une attitude ou/et un potentiel qui m'incitent à t'aider dans ta carrière.

*Je vais donc **exercer mon influence** pour te faire progresser dans ta carrière et/ou l'organisation.*

Essentiellement, le mentorat c'est d'apprendre à travers l'expérience des autres



Quelques types de mentorat

Dyades

Groupe

Pairs

Inversé

Situationnel

En personne

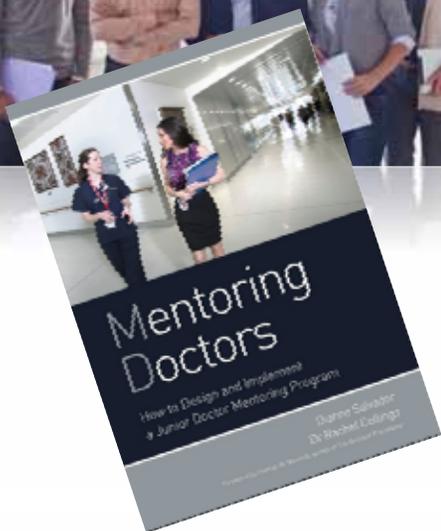
En ligne



De plus en plus de programmes de mentorat aujourd'hui

Les milieux professionnels sont exigeants

- Nécessité pour tous de continuellement **développer et renforcer connaissances, habiletés et compétences** afin de demeurer pertinents
- **Difficile de progresser seul**
- Besoin de maîtriser la **complexité, la diversité et les flots d'information multiples et variés**
- Vivre avec des **changements rapides, soudains, imprévisibles, majeurs, globaux...**
- Problème de **rareté de la main-d'œuvre et défi de la rétention**



Les utilisations courantes du mentorat aujourd'hui



Intégration professionnelle et maintien (rétention)



Progression de la carrière



Développement des hauts potentiels



Création d'une culture de mentorat et de coaching



Diversité et inclusion



Développement du leadership



Transfert des connaissances



Préparation de la relève



69%
des milléniaux
disent vouloir
obtenir du
mentorat

Les générations montantes...

...veulent du mentorat

Référence: The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>



Dr Michael Trew, MD, FRCP
Lauréat du Prix du Mentor de l'année 2019
(Région 1)

Pionnier en matière de santé mentale et de toxicomanies en Alberta.



Robert Tanguay, MD, FRCP
Responsable médical provincial de la formation sur le traitement de la dépendance aux opioïdes auprès des Services de santé de l'Alberta

« Le Dr Trew m'a appris à être un leader aimable et bienveillant . »

En plus de ses relations personnelles à titre de mentor, le Dr Trew a créé des programmes formels d'apprentissage et de mentorat, conscient de l'inconfort que ressentent de nombreux médecins lorsqu'ils prescrivent des agonistes des récepteurs opioïdes ou abordent des problèmes de santé mentale et de toxicomanies.

Le mentor: un partenaire de transition



Luke Skywalker



Obi-Wan Kenobi



Yoda

- Le mentor aide une personne à **passer** d'une **situation donnée** dans sa vie à **un autre état** (exemple: nouveau poste, nouvelle organisation, processus d'immigration)
- En principe, une **relation temporaire**
- Le mentor **joue un rôle dans une vie durant un certain temps** et puis s'en retire
- Ce n'est pas parce qu'une relation ne dure pas qu'elle n'a pas de valeur...!
 - Il **peut rester une part de l'autre...pour la vie**

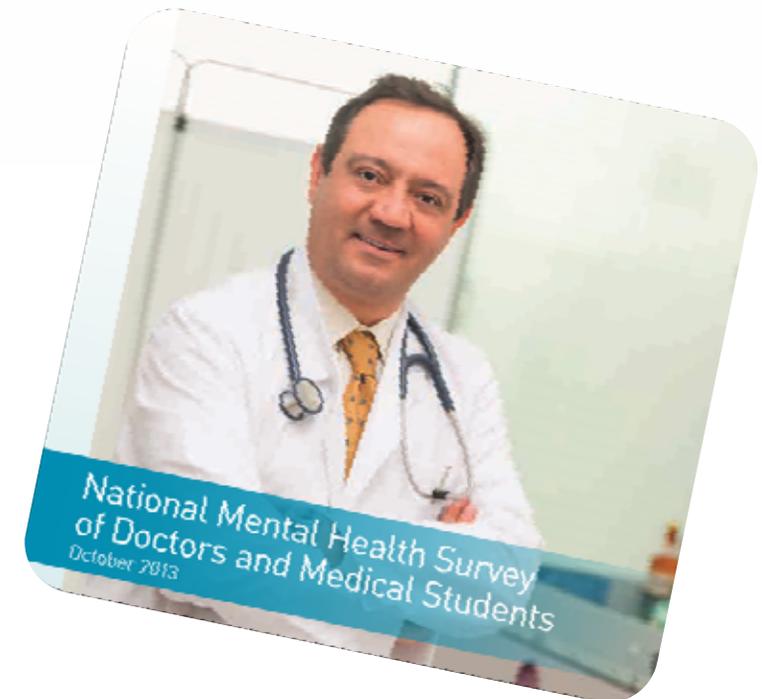
Épuisement émotionnel



47,5%

Médecins âgés de 30 ans et moins
(Australie - 2013)

Source: National Mental Health Survey of Doctors and Medical Students - 2013- Beyond Blue (Australie)



COLLÈGE
QUÉBÉCOIS
DES MÉDECINS
DE FAMILLE
rechercher l'équilibre

Plus d'un médecin résident sur deux présente des symptômes d'épuisement professionnel (FMRQ, 2018)



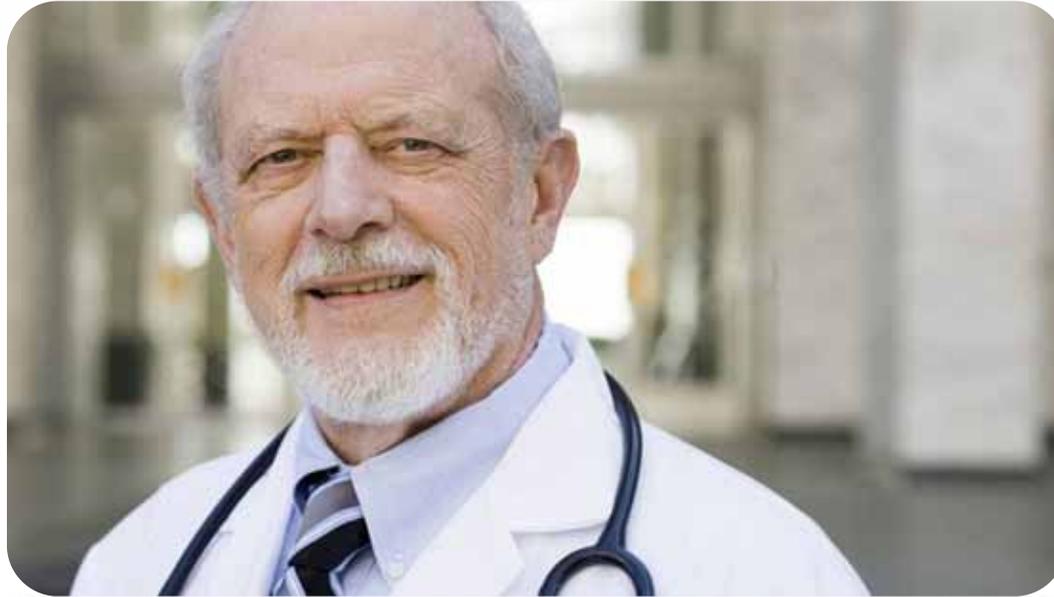
54,8%

Médecins résidents 48% plus susceptibles de déclarer un épuisement professionnel (AMC, octobre 2018)



48%

Sources: Sondage Fédération des médecins résidents du Québec, 15 janvier au 11 février 2018, 1000 personnes sondées.
Sondage national de l'AMC sur la santé des médecins. Un instantané national. Octobre 2018



Le bien-être émotionnel, social et psychologique est plus élevé chez les médecins en exercice ayant 31 ans ou plus d'ancienneté que tous les autres médecins

Sources: *Sondage national de l'AMC sur la santé des médecins. Un instantané national. Octobre 2018*

LE MODÈLE 70-20-10 DE L'APPRENTISSAGE



**Apprendre du travail
(en faisant)**
Expériences stimulantes
Solution de problèmes



**Apprendre des autres
(en interagissant)**
Coaching
Mentorat
Feedback



**Apprendre de la
formation**
Cours
Événements
Programmes



Références: Michael M Lombardo et Robert W Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis, Lominger, 1996 (ISBN 0-9655712-1-1)

Tom Whelan, Ph.D. *70-20-10 and the Concept of the OSF Ratio*. May 3, 2018. <https://trainingindustry.com/blog/strategy-alignment-and-planning/70-20-10-and-the-concept-of-the-osf-ratio/>

A photograph of tennis player Novak Djokovic in the middle of a backhand stroke on a tennis court. He is wearing a white t-shirt, dark shorts, and colorful sneakers. The background features a blue wall with 'Emirates Airline' and 'CITIZEN.' logos, and a 'MATCH TIME' clock. A white dashed diagonal line runs across the image from the top left to the bottom right. A white box with red text is overlaid on the left side, and the name 'Novak Djokovic' is written in black at the bottom right.

LE SUCCÈS
VIENT
SOUVENT DU...

20%

Novak Djokovic



Quelles sont les caractéristiques d'un bon mentor?



Motivations et caractéristiques du mentor

- Envie et besoin de **générativité**: donner au suivant
 - Une personne ayant **une attitude positive, généreuse et ouverte** par rapport à la vie et les autres
- Une personne « **nourrissante** » capable de valoriser les efforts de l'autre et de l'accompagner dans **ce qu'il est et ce qu'il devient**
- Assez de maturité et de vécu pour **ne pas emprisonner l'autre** dans ses jugements, ses exigences, ses besoins, ses aspirations et ses désirs
 - Son objectif **n'est pas** de créer un « mini-moi »
- Besoin **d'inspirer** les autres avec son vécu, mais **non** celui de contrôler
- Sens de la **communication interpersonnelle**



DEVENIR MENTOR: UN
RETOUR SUR CE QUE VOUS
AVEZ APPRIS...ET COMMENT

- **Faire le point** sur la richesse de vos expertises et de votre expérience
 - Les **choses importantes** que vous savez
 - Celles que vous **ne savez pas** (encore)
- Être mentor vous aide à **prendre du recul** et obtenir de **nouvelles perspectives**
 - Retour sur votre **mode d'apprentissage**
 - Comprendre comment **d'autres personnes** vous ont vraiment aidé à grandir
- Un **travail continu sur soi** et ses habiletés relationnelles et communicationnelles



“

L'équilibre délicat à réaliser lorsque nous mentorons quelqu'un n'est pas de vouloir le créer à notre image, mais de lui donner l'occasion de se créer lui-même.

STEVEN SPIELBERG



Les bons mentors...



- **Ne donnent pas toujours les réponses.** Ils posent des questions
- Ils voient chez leurs mentorés le **potentiel** que les mentorés eux-mêmes ne voient pas
- Ils sont intéressés avant tout par **la réussite de leur mentoré**
- Ils sont **proactifs**. Pas seulement réactifs. Ils **anticipent** les besoins de leurs mentorés



MENTOR

Les fonctions du mentor

Que fait le mentor?

Accueillir le/la
mentoré/e



Guider la/le
mentoré/e dans
son monde, son
réseau



Enseigner un
savoir-faire
pratique



Entraîner,
coacher



Être un modèle



Proposer des
défis stimulants



Conseiller, faire
des suggestions



Donner de la
rétroaction



Favoriser son
progrès



Soutenir
moralement de
manière adaptée



Sécuriser en
rassurant lorsque
nécessaire



Répondre du
mentoré, être son
parrain





Questions que se posent les nouveaux mentors... et même les plus expérimentés



Est-ce que je vais être un bon mentor?



Qu'est-ce qu'un bon mentor?



Comment vais-je débiter la relation? Comment dois-je me préparer?



Est-ce que je dois me préparer une liste de questions? Prendre des notes? Etc.

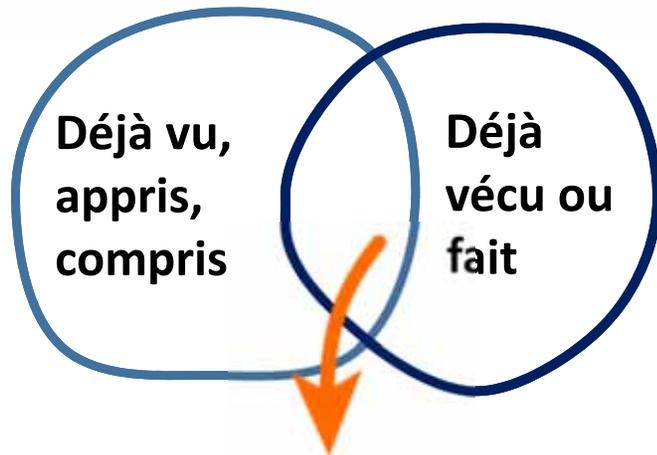


Est-ce possible que cela ne fonctionne pas?



Comment vais-je savoir que c'est utile pour la personne?

Le mentor est choisi pour...



Connaissances
Expérience

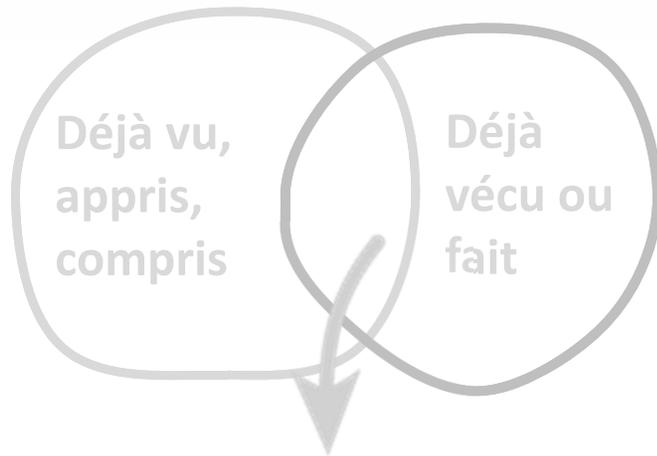
Mais il va s'intéresser au....

Savoir-faire

Savoir-être

Savoir devenir

Le mentor est choisi pour...



Connaissances
Expérience

Le mentoré dans sa totalité

Savoir-faire

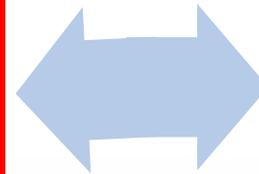
Savoir-être

Savoir devenir

Deux dimensions au mentorat



La vie
professionnelle
(perspective
carrière)



La vie personnelle
(perspective
psychosociale)

Le continuum du mentorat

Instrumental

- Soutien à la carrière/emploi/études/projet
- Transfert de connaissances et d'expérience
- Clarifier les possibilités
- Orientation vers les besoins pratiques du mentoré

Développemental

- Développement de la personne dans un nouveau ou futur contexte
- Soutien et guidance durant la transition de vie
- Orientation vers les besoins d'ajustement/changement de la personne
- Le savoir-être/devenir

Partager quelque chose à **propos de soi** en étant écouté est un premier pas vers le **sentiment d'être connecté**, de **se sentir moins seul** et d'**être valorisé**

Donner et recevoir de l'aide est une des façons les plus tangibles de vivre des **expériences de connexions véritables** avec les autres

La probabilité que de **véritables liens sociaux** se développent est plus grande quand les gens se sentent **appréciés et compris dans l'ensemble de leur vie** – *père et mère, fils et filles, membre d'une communauté, citoyens préoccupés, passions en dehors du travail, etc.*

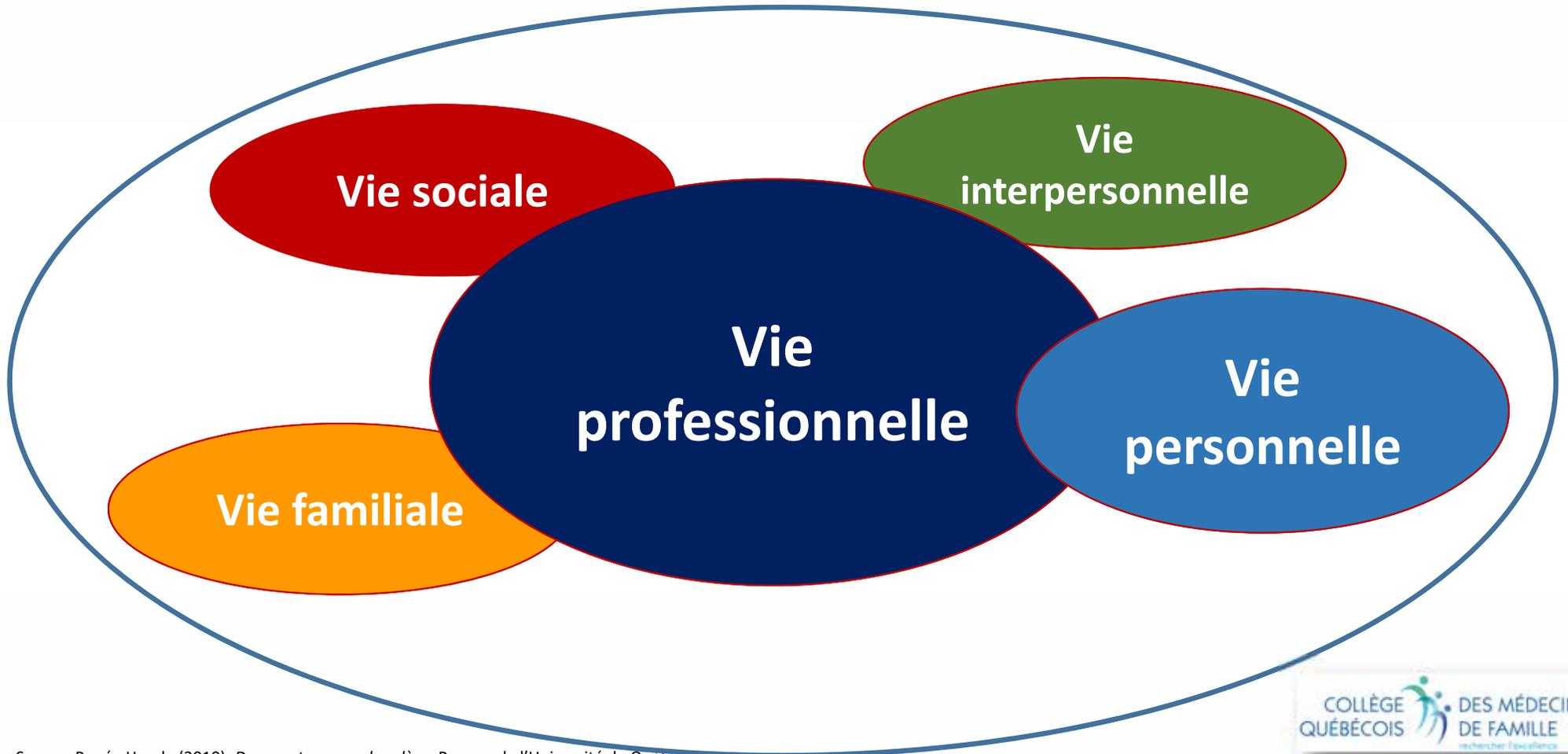
**PARLER DE
SOI
FAIT DU BIEN**

La solitude réduit la durée de vie d'une manière équivalente à fumer 15 cigarettes par jour.

Référence: Vivek Murthy. Work and the loneliness epidemic. Reducing isolation at work is good business. Harvard Business Review, September 2017



Les cinq aires de la vie chez les mentorés adultes qui se retrouvent en mentorat



Source: Renée Houde (2010). *Des mentors pour la relève*. Presses de l'Université du Québec

Qui doit prendre L'INITIATIVE dans la relation
mentorale?



MENTOR/E?



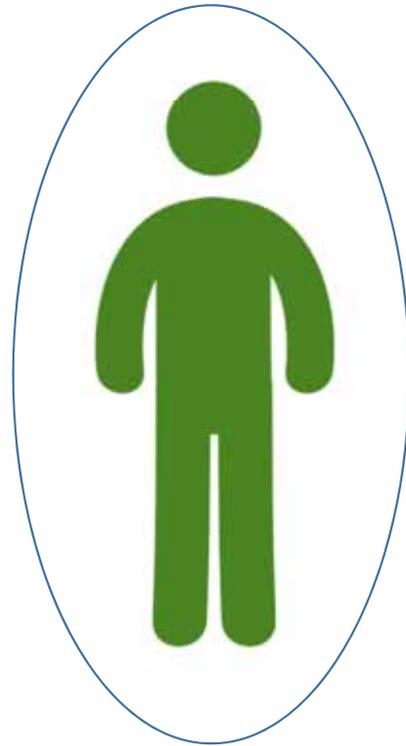
MENTORÉ (E)?



**LES DEUX
ÉGALEMENT?**



MENTOR/E?



MENTORÉ (E)?

**Le mentoré
devrait guider la
relation**





**Fonctions du
mentoré**

Que devrait faire le mentoré?

Le mentoré doit prendre l'initiative



- **Planifier et organiser les rencontres**
- **Préparer chaque rencontre** par la définition d'objectifs précis, communiqués à l'avance à son mentor, si possible
- Ne pas tenter d'**impressionner** son mentor
- Se mettre en **position d'apprentissage**, en n'ayant pas peur de dévoiler ses besoins, ses forces et ses faiblesses
- **Recevoir la rétroaction du mentor** dans une perspective de développement personnel et professionnel

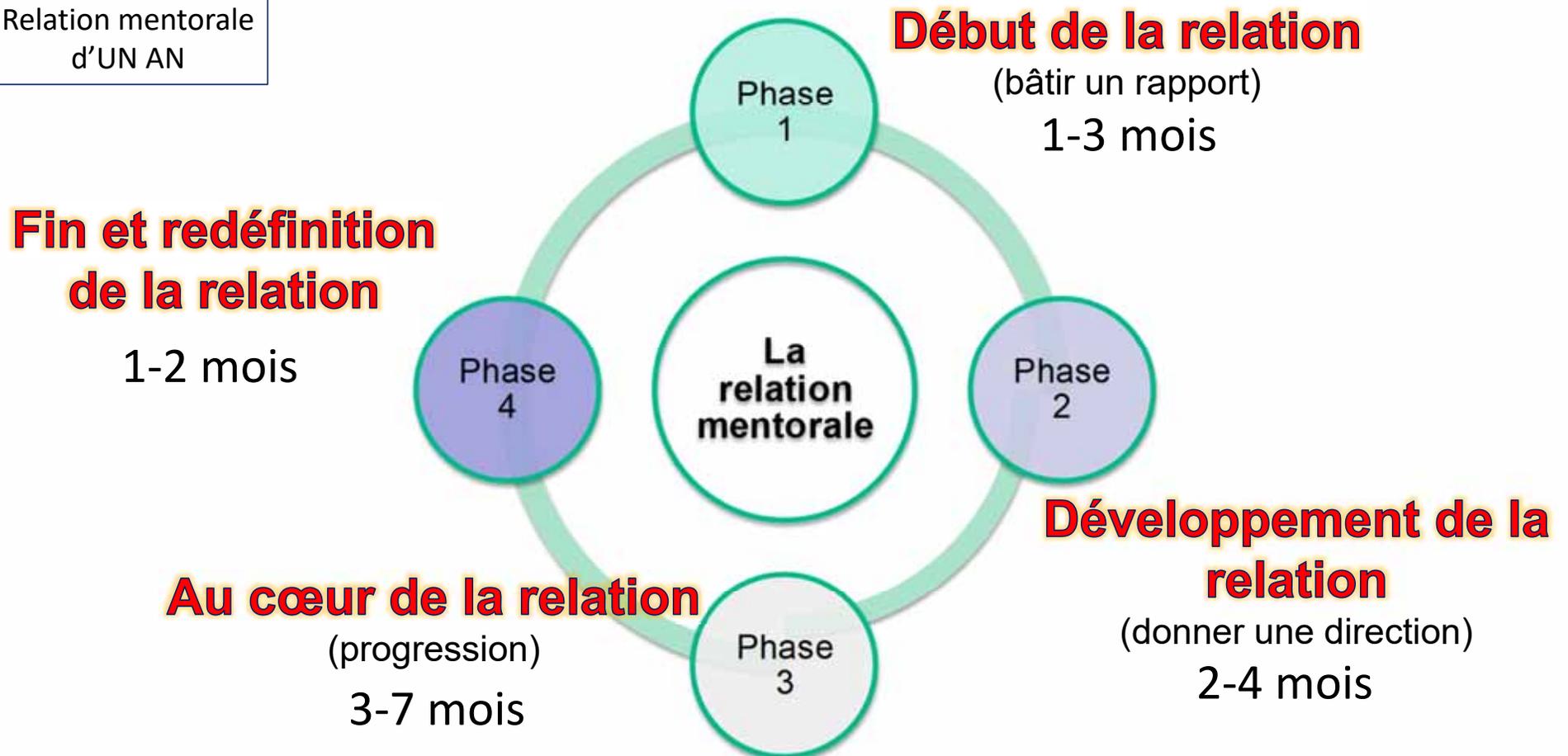


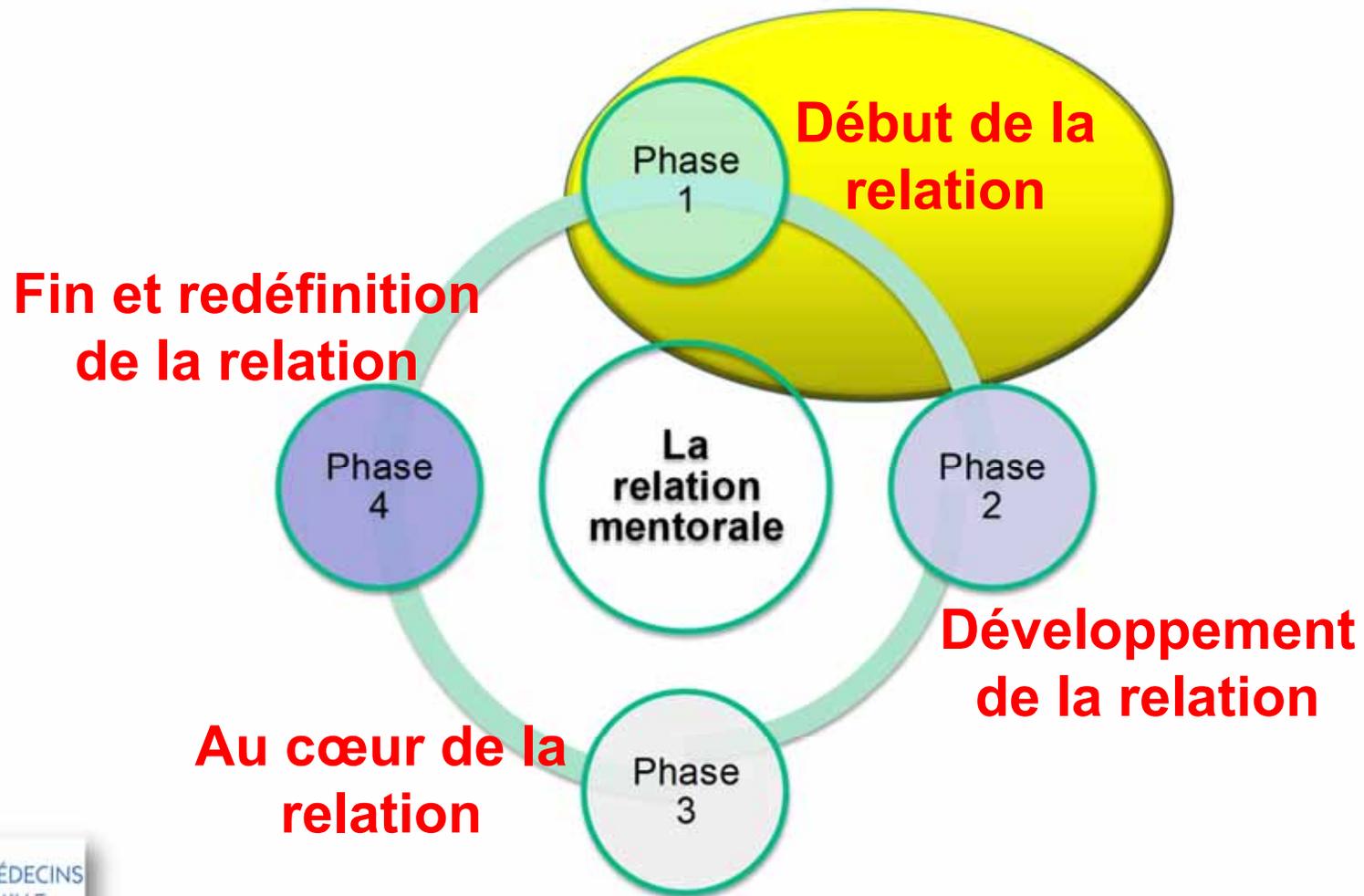
La relation mentorale

Ses composantes
Son évolution

Les phases d'une relation mentorale

Relation mentorale
d'UN AN





Première rencontre MENTOR-MENTORÉ



Questions du mentor

- Est-ce que mon apport saura répondre aux attentes du mentoré?
- Est-ce qu'on m'a confié le « bon » mentoré?
- Est-ce que je comprends bien ce que le mentoré souhaite accomplir?
- Est-ce que le mentoré semble vouloir s'engager sérieusement?



Questions du mentoré

- Comment cela va-t-il se passer?
- Suis-je tombé sur le « bon » mentor?
- Est-ce que le mentor saura répondre à mes besoins?
- Dans quelle mesure cette première rencontre pourra-t-elle satisfaire mes attentes?

Phase
1

Début de la relation



- **Le premier objectif: apprendre à se connaître** mutuellement
 - Partager des informations à propos vos vies personnelles et professionnelles respectives
 - Découvrir vos points d'intérêt commun ou vos différences
- **Tenter d'établir le meilleur rapport possible** et travailler à bâtir le lien de confiance
 - Ne pas commencer à faire du mentorat lors de la première rencontre

Phase
1

Début de la relation



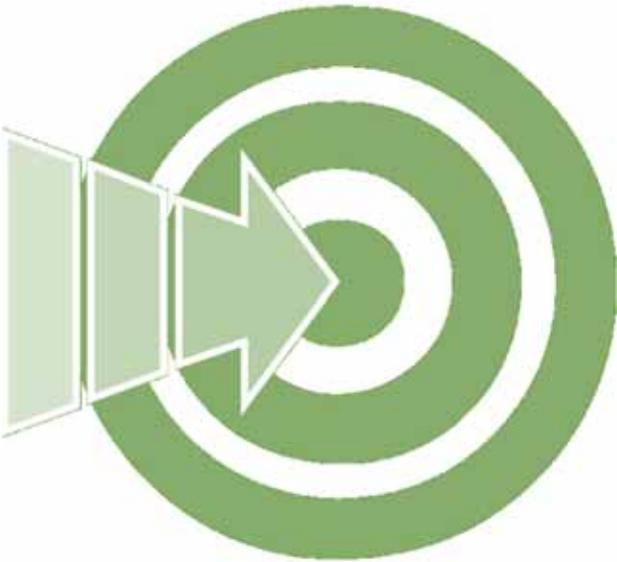
- Établir le **cadre de la convention/entente mentorale** entre le mentor et le mentoré
 - Discuter des objectifs/attentes par rapport à la relation mentorale
 - Parler de vos rôles respectifs
 - Clarifier votre entente (la signer s'il y a lieu)
- **Planifier la logistique** de la relation
 - Confirmer les prochaines étapes
 - **Très important:** fixer date, heure et lieu de la prochaine rencontre (et même de 2-3 rencontres à venir)
- Étape qui débouche normalement sur la **confiance** et le **respect mutuel**
 - Peut prendre de 1 à 3 rencontres

Avant de tenir la première rencontre



- Demandez à votre mentoré de **vous transmettre les objectifs** auxquels il a réfléchi en vue de votre rencontre
- Demandez lui de vous transmettre au préalable tout **document qui pourrait vous aider à mieux vous préparer** pour la rencontre: cv, réalisations, etc.
- Essayez de déjà vous **imaginer le contexte** du mentoré

De l'importance des objectifs



- Les objectifs forment **la toile de fond** pour démarrer la relation
 - Sans des objectifs de départ, le mentor peut difficile aider
- Les objectifs **peuvent évoluer** en cours de route
 - Réviser les objectifs de temps en temps si nécessaire avec votre mentoré
- **Discuter des objectifs afin de les clarifier** est aussi important que les objectifs eux-mêmes
 - Prendre le temps qu'il faut au début de la relation

Fréquence et lieu des rencontres



- Toutes les **trois ou quatre** semaines en personne ou à distance
- Durée des rencontres: 60-90 minutes
- **Le lieu** peut influencer la qualité des échanges
 - Environnement confortable, calme et discret (confidentialité)
 - Un endroit neutre, si possible
- Assurer la **disponibilité mentale entière** du **mentor** et du **mentoré** (pas de distractions)
- **Changer d'endroit** à l'occasion
- **Changer de période** de la journée

Se préparer mentalement à la rencontre



- Prendre 10-15 minutes pour lire vos notes (devoirs du mentorés, observations, feedback à donner, etc.)
- **Faire le vide** pour être prêt à accueillir votre mentoré
- **Vous déposer** dans le calme
- Pensez à **la manière** dont vous voulez vous présenter à votre mentoré
- Sortez de votre rôle habituel: **devenez un mentor!**

Les prérequis de la relation mentorale

La relation mentorale a plus de chance de connaître du succès si, dès le début, le mentor et le mentoré partagent la même conception de ce qu'est le mentorat et des rôles respectifs de chacun.

Gervais, 1999, Schimdt et Knowles, 1995)

Structurer les rencontres

SUGGESTION D'UTILISATION DU TEMPS POUR UNE RENCONTRE D'UNE HEURE

1

ACCUEIL ET MISE À JOUR

5-8 minutes

- Prise de contact personnelle et professionnelle.
- Qu'est-ce qui se passe? Suivis qui devaient être faits.
- Buts de la rencontre

2

PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES

- Objectifs du mentoré pour la rencontre
- Discuter des sujets « chauds »: une tâche à accomplir, une relation difficile, une révision de projet, un problème particulier, etc.

3

PERSPECTIVES NOUVELLES

- Aborder les buts et priorités à moyen et plus long terme.
- Ouvrir la discussion sur de nouvelles idées, de nouveaux projets de développement, etc.

4

CONCLUSION ET SUIVIS

5-6 minutes

- Faire le point sur la rencontre.
- « Nos objectifs ont-ils été atteints aujourd'hui? »
- Est-ce satisfaisant pour le mentor et le mentoré?
- Suivis à faire par l'un et l'autre.

Structurer les rencontres

SUGGESTION D'UTILISATION DU TEMPS POUR UNE RENCONTRE D'UNE

INTÉGRATION DES
APPRENTISSAGES



1

ACCUEIL ET MISE À JOUR

5-8 minutes

- Prise de contact personnelle et professionnelle.
- Qu'est-ce qui se passe? Suivis qui devaient être faits.
- Buts de la rencontre

2

PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES

- Objectifs du mentoré pour la rencontre
- Discuter des sujets « chauds »: une tâche à accomplir, une relation difficile, une révision de projet, un problème particulier, etc.

3

PERSPECTIVES NOUVELLES

- Aborder les buts et priorités à moyen et plus long terme.
- Ouvrir la discussion sur de nouvelles idées, de nouveaux projets de développement, etc.

4

CONCLUSION ET SUIVIS

5-6 minutes

- Faire le point sur la rencontre.
- « Nos objectifs ont-ils été atteints aujourd'hui? »
- Est-ce satisfaisant pour le mentor et le mentoré?
- Suivis à faire par l'un et l'autre.

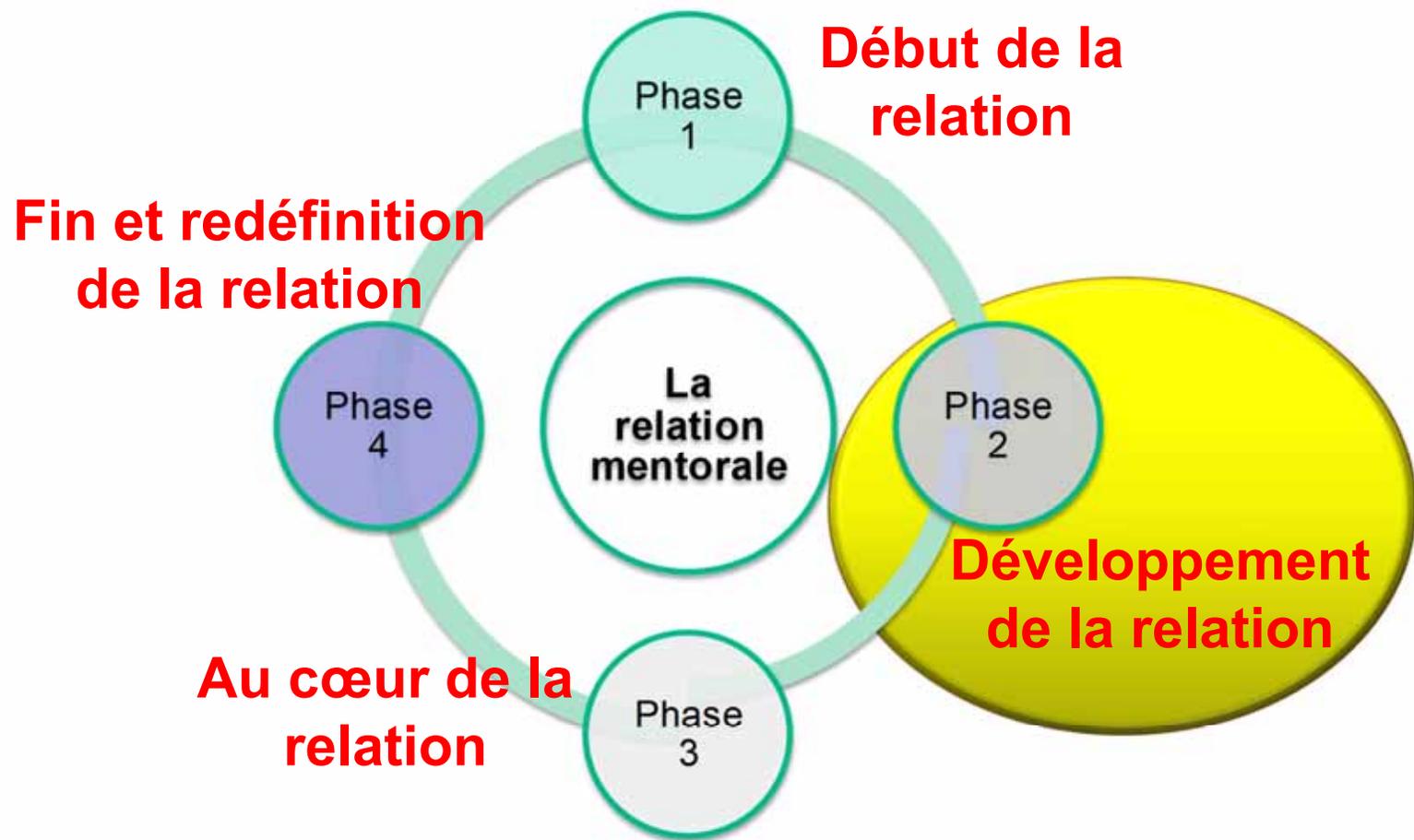


Les premiers

90

jours

Commencez fort!



Phase
2

Développement de la relation



- Moment où l'on doit **cultiver et développer** la relation
- Le mentoré pose des questions, demande des **avis**
 - Il sent déjà qu'il a l'**appui** de son mentor
 - C'est la phase de la relation où le mentor partage le plus son expertise et son expérience, mais avec modération
 - Il ne veut pas que son mentoré pense qu'il est son consultant
- Le mentor s'intéresse aux compétences/habilités particulières **que le mentoré pourrait développer en fonction de son contexte**
- Aide/soutient du mentor en vue d'identifier les **actions appropriées** envisageables pour atteindre les objectifs professionnels du mentoré
- Le mentor réfléchit aux **défis stimulants qu'il pourra éventuellement proposer au mentoré lorsqu'il saura de quoi il est capable**

AIDE-MÉMOIRE

Ouverture des rencontres

- Sur quoi as-tu travaillé depuis notre dernière rencontre?
- Qu'est-ce que tu as fait pour atteindre tes objectifs?
- Qu'est-ce que tu as trouvé difficile (ou le plus difficile)?
- Qu'est-ce que tu n'as pas réussi à faire?
- À quel défi fais-tu face présentement et dont tu aimerais que nous discussions?
- Qu'est-ce que tu aimerais que nous travaillions ensemble aujourd'hui?
- Qu'est-ce que tu t'attends de moi aujourd'hui?

Chimie ou compatibilité en mentorat?



Chimie

Sentiment relativement **intense** et **personnel** où deux personnes sont attirées l'une vers l'autre dans un lien émotionnel (exemple: amitié)

Non structuré. **Imprévisible**. À la base d'une **relation mentorale informelle ou naturelle**

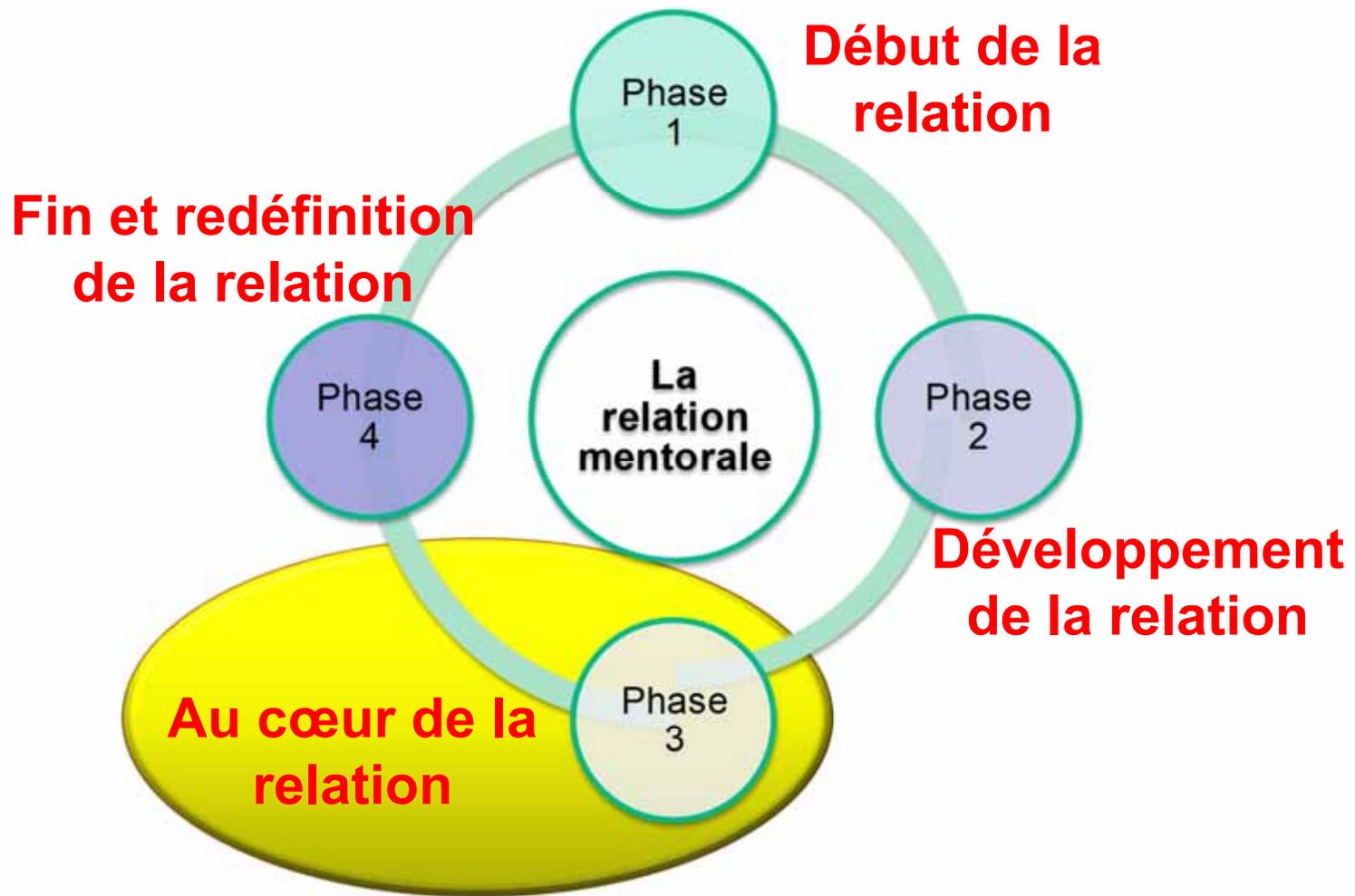
Une relation sur **cinq** n'est pas aussi bonne que souhaitée

Compatibilité

Des individus **travaillent ensemble** en harmonie pour atteindre des objectifs

Ont un **intérêt** à travailler ensemble

Le lien émotionnel **peut** se développer avec le temps



Au cœur de la relation

Phase
3



- C'est la **vraie zone de développement** du mentoré
- Le mentor met alors l'accent sur ses **attitudes de facilitation** et de **confrontation** du mentoré afin de l'amener de plus en plus **en dehors de ses zones de confort**
- Le mentor et le mentoré explorent des **options**, des **scénarios** qui vont accélérer le développement du mentoré
- Le mentor peut même **remettre respectueusement en question** certaines options choisies par le mentoré
 - Par pour les remplacer par les siennes, mais pour lui permettre d'aller au fond des choses
- Le mentor questionne pour **approfondir**, pour **éclairer**, pas pour démolir



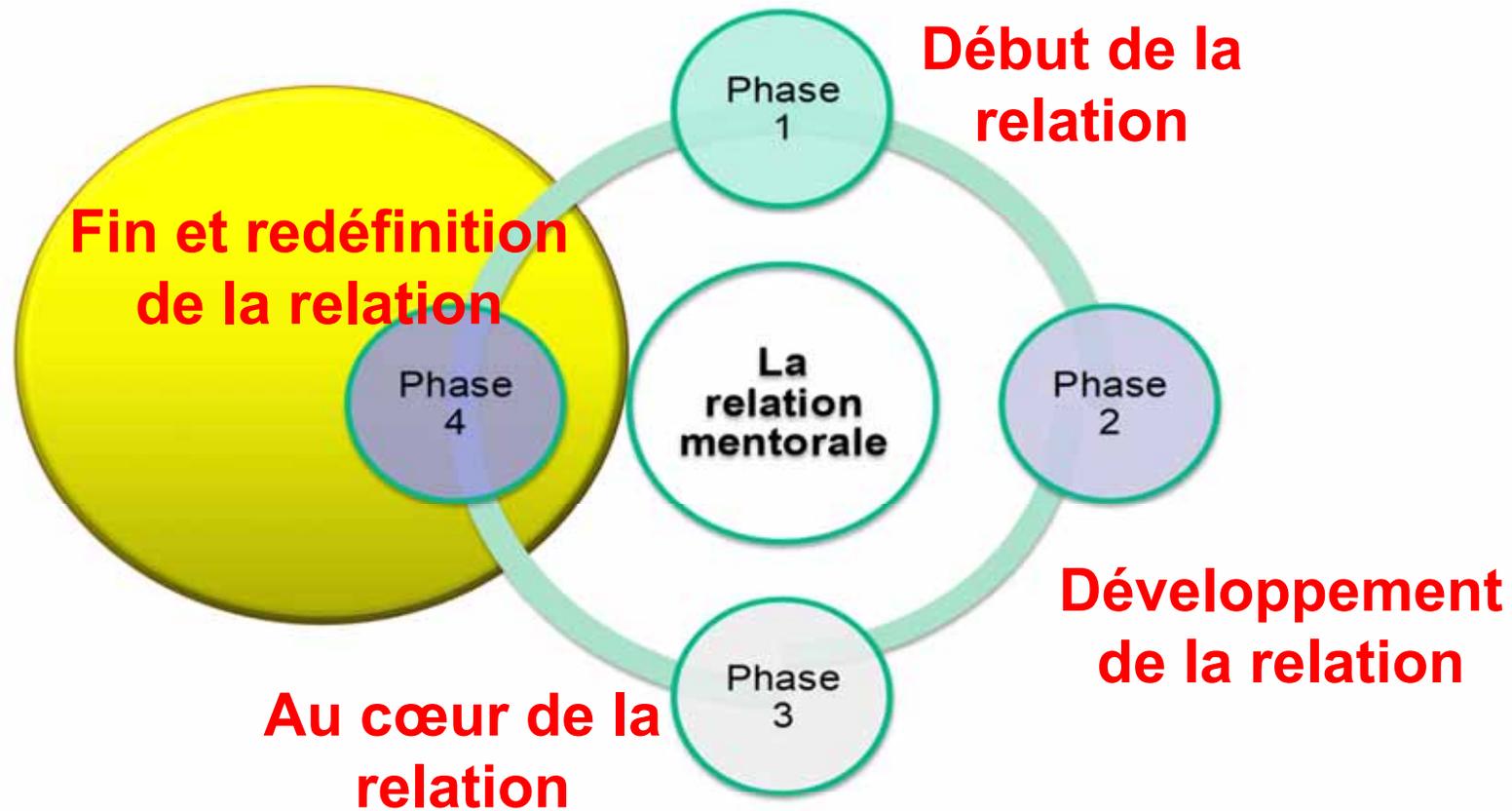
André Sauvé

RÉFLEXION POUR LES MENTORS

« Dans le jardinage, je me suis rendu compte que nous ne travaillons jamais sur la plante. Tu travailles tout autour de la plante. Tu enl ves les mauvaises herbes, tu l'arroses, tu la protèges du soleil, mais tu ne travailles pas dessus. Elle, elle fait sa job toute seule. Et  a, j'apprends de  a ! Dans la vie, il suffit que je me mette dans un environnement qui favorise l'éclosion. Nous n'avons pas à travailler sur la chose, on travaille autour. »



LA PRESSE + - 19 MARS 2018



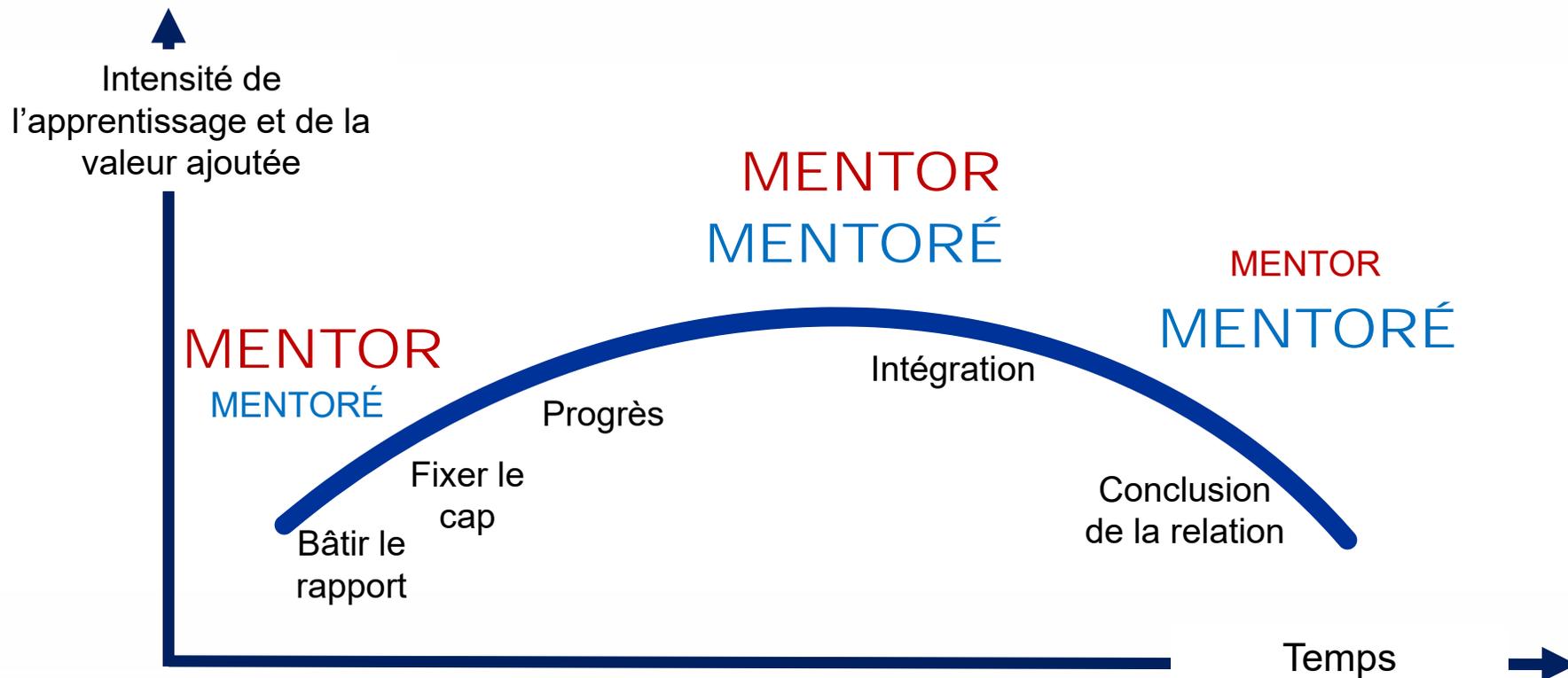
Fin et redéfinition de la relation

Phase
4



- Le mentoré devient **plus autonome**, plus indépendant et travaille à **redéfinir d'autres objectifs de développement** professionnel
- Autre mentor? Autres objectifs? Autres moyens de développement?
- Le mentor et le mentoré **redéfinissent pour de bon leur relation** sur des bases plus égalitaires
- Le mentor et le mentorat doivent s'attendre à devoir **gérer les enjeux liés à cette séparation**
- Parmi les options: établissement d'un **système de soutien mutuel pour l'avenir**, si souhaité et possible
- La relation peut également **se terminer comme convenu**

Évolution du lien relationnel (et émotionnel) entre le mentor et le mentoré





La communication

Au cœur d'une relation efficace

Le dialogue mentorale



- Les **conversations** entre le mentoré et le mentor sont à la **base** des **relations mentoraes** et fournissent le **mécanisme** par lequel le **développement se produit**
- La qualité des conversations a un **impact direct sur la valeur** qu'en retirent le mentoré et le mentor
- Le mentor et le mentoré **s'écoutent l'un et l'autre, posent des questions, réfléchissent ensemble et séparément**
- Le mentorat **est un dialogue** où le mentoré apprend en réfléchissant et en passant à l'action
- Le mentor utilise sa sagesse pour **aider le mentoré à développer sa propre sagesse**

Les techniques de communication pour être un mentor efficace

- **L'écoute active** (Démontrer qu'on écoute par le non-verbal)
- **Le questionnement** (Questions ouvertes, directes, pour apprendre, clarifier et comprendre)
- **La reformulation/les synthèses** (Pour vérifier votre compréhension, pour faire progresser la conversation)
- **Le reflet des sentiments** (Pour comprendre les émotions vécues)
- **La rétroaction** (Feedback) (Pour communiquer vos observations ou vos impressions)
- **Les requêtes** (Pour amener le mentoré à passer à l'action)
- **La présence** (Pour être pleinement conscient)
- **L'empathie** (Pour tenter de se mettre à sa place)

Quatre (4) éléments de base pour soutenir de bons échanges



1

Attitude de communication **égalitaire**

Avoir une posture ouverte, chaleureuse, enthousiaste, contact visuel

2

Des gestes positifs **d'ouverture**

Le mentoré a besoin de voir des gestes ou des actions qu'il peut considérer comme des gages d'affinité

3

État de réceptivité des **émotions**

Le mentoré devrait sentir qu'il est entendu et compris

4

Démonstration de **réciprocité**

Aussi simple que raconter une histoire personnelle: « J'ai déjà vécu une situation similaire... »



L'écoute

Première qualité du mentor



Écouter: un acte volontaire

- Pour **écouter vraiment**, il faut en faire le choix
- Écouter c'est d'abord de poser un acte **passif, silencieux et attentif**
- Prendre une position de **vigilance, d'intérêt et de curiosité**
- Utiliser des **procédés variés** pour démontrer son écoute continue et intéressée

Pourquoi nous écoutons mal



- **Réaction immédiate** à ce que l'autre est en train de dire
- Pensons **que nous savons** ce que l'autre va dire
- **Sautons aux conclusions** avant d'avoir entendu tous les faits
- **Pas concentrés.** Distracts par d'autres pensées, l'environnement
- **Écartons ce que nous n'aimons pas** ou que nous ne trouvons pas intéressant
- **Décrochons** si le sujet est trop technique



Les questions

La voie de la découverte par le mentor et de l'apprentissage par le mentoré



LE POUVOIR SURPRENANT DES QUESTIONS

Permet de **préciser**, de **clarifier**,
d'**approfondir**

Stimule la pensée et favorise **le passage
du latent au réfléchi**

- ✓ **Les faits**
Ce qui a été expérimenté, vu, entendu...
- ✓ **Les émotions**
Ce qui a été ressenti, éprouvé...
- ✓ **Les opinions**
Ce qui est pensé, réfléchi, estimé, jugé, moralisé,
rationalisé...

Deux grands types de questions

QUESTIONS FERMÉES

- La réponse est un « oui » ou un « non »
- La réponse peut aussi être un mot ou une phrase spécifique
- On peut y répondre rapidement

QUESTIONS OUVERTES

- Exigent une réponse plus élaborée, plus détaillée
- Exigent une réflexion avant ou pendant la réponse
- Génèrent une réponse qui n'était pas encore entièrement consciente



Débuter ses questions (ouvertes) par...



- **Qu'est-ce** que nous pourrions tenter de comprendre...?
- **Quoi** d'autre pourrais-tu essayer?
- **Comment** vois-tu les choses...?
- **Qui** d'autre serait en mesure de....?
- **Que** penses-tu de cette expérience...?
- **Quand** tu dis....est-ce que je dois comprendre que...?
- **Où** pourrais-tu explorer d'avantage...?
- **Pourquoi?** (Le moins souvent possible)
- Ne pas commencer **par un verbe**.



Les écueils du **POURQUOI**

- Une question qui commence par « Pourquoi? » incite parfois à se justifier.
 - « Pourquoi lui avez-vous parlé de cette façon ? »
 - « Pourquoi n'as-tu pas décidé de passer à l'action? »
- Si on veut savoir « POURQUOI? », il est préférable de poser les questions visant à savoir « COMMENT »
 - « Comment cette façon de lui parler a-t-elle fonctionné? »
 - « Pouvez-vous m'expliquer comment vous auriez pu vous adresser à la personne autrement ? »
- Il y a des circonstances où le « **pourquoi** » est **approprié**
 - « Pourquoi selon toi cela est-il arrivé? »
 - Pourquoi selon toi la décision a-t-elle été prise?
 - Pourquoi n'essaierais-tu pas?



Découverte

Expérimentation

Deux avenues importantes
à emprunter par le mentor
et le mentoré

Que répondriez-vous?

- Qu'est-ce que je devrais faire?
- Qu'est-ce que vous feriez à ma place?
- Qu'est-ce que vous en pensez?



**Au lieu de donner
une réponse,
posez une question**



- Peux-tu m'en dire **un peu plus**?
- Qu'est-ce que tu penses que **la meilleure solution** serait?
- Et si tu pensais à quelques **autres options**?
- Maintenant que tu as mis plusieurs options sur la table, laquelle penses-tu serait **la meilleure**?
- Cela me semble une bonne solution. Maintenant, si on passe de l'idée à la réalité, quelles seraient les **premières étapes** pour la mettre en place, pour la réaliser?
- Quels seraient les **obstacles potentiels** que tu pourrais rencontrer?
- Est-ce que je peux **tenter de résumer** ce que nous venons de discuter? Le problème est... La solution que tu as choisie est... Les obstacles potentiels sont... Les premières étapes à suivre sont... Tu as l'intention de mettre cela en place le... Qu'est-ce que tu ajouterais à ce résumé?

Les avantages de répondre avec une question



- La **confiance en soi** du mentoré augmente
- Ce sera plus facile pour le mentoré de mettre en œuvre une solution **qu'il a lui-même trouvée**
- La probabilité qu'il **résolve lui-même** le prochain problème est plus grande
- Vous développerez ses **qualités de leaders**
- Son **développement** sera **accéléré**

PROBLÈME VS SOLUTION

.....

QUEL EST LE
PROBLÈME?



Pourquoi cela est-il arrivé?
Pourquoi penses-tu que tu n'es pas bon dans
ce domaine?
Pourquoi cela ne fonctionne pas?

QUELLE EST LA
SOLUTION?



Qu'est-ce que tu veux accomplir ici?
Comment pourrais-tu développer des
habiletés dans ce domaine?
Qu'est-ce qu'il te faudrait faire pour que cela
fonctionne?

SUGGESTIONS DE QUESTIONS POUR LE MENTOR SELON LA PROGRESSION DE LA CONVERSATION



PARAPHRASER REFORMULER

Reprendre les mots de quelqu'un

- Alors ce que vous voulez dire est que...
- Si je vous ai bien entendu, vous dites que...
- Donc, vous voulez savoir si...
- Est-ce que je suis correct en disant que vous vous demandez...



CLARIFIER RÉSUMER

Pour mieux comprendre

- Dites-moi en un peu plus par rapport à ce que vous voulez dire?
- Laissez-moi vérifier si j'ai bien compris. Vous avez dit que...
- Si je résume vos principaux points, ce sont...
- Alors vous pensez que...
- Quoi d'autre? Dites-moi en un peu plus à ce sujet...



EXPLORER

Approfondir ce qui est dit

- Qu'est-ce que vous pensez qui arriverait si....
- Est-ce qu'il y a une raison particulière qui vous amène à penser que...
- Comment avez-vous pris cette décision?
- Qu'est-ce qui vous a influencé par rapport à vos croyances à propos de...



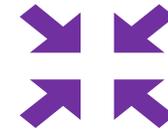
DÉBUTER

- Comment se sont passés les choses depuis notre dernière rencontre?
- De quoi aimeriez-vous parler aujourd'hui? Où aimeriez-vous commencer?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien pour vous présentement?
- Quels sont vos défis les plus importants ces jours-ci?
- Qu'est-ce que vous diriez si nous révisions vos objectifs?
- Pourquoi ne pas prendre du temps pour discuter de...



CONTINUER

- Qu'est-ce qui arriverait si...?
- À quoi avez-vous réfléchi à propos de ...
- Qu'est-ce que vous penseriez de...?
- Quelle pourrait être la prochaine étape...?
- Comment pourrais-je être utile?
- Dites-moi en un peu plus à propos de...
- Quelle est l'importance de cela pour vous...?
- Qui d'autre pourrait vous aider à ce sujet?
- Comment vous sentez-vous à propos de ce que nous avons discuté jusqu'à maintenant?



TERMINER

- Qu'est-ce que vous allez faire d'ici notre prochaine rencontre?
- **OU** Qu'est-ce que vous pourriez faire d'ici notre prochaine rencontre?
- Comment vous sentez-vous par rapport à ce que nous avons discuté aujourd'hui?
- Su quoi aimeriez-vous que nous travaillions la prochaine fois?
- Quelles sont les autres questions que nous avons à explorer ensemble?
- Quelle est la prochaine étape pour vous?
- **Confirmons maintenant la date et l'heure de notre prochaine rencontre.**

Les pauses et leur utilité en communication



- Le meilleur moyen de s'améliorer comme « **écoutant** »
- Faire une pause **après avoir posé une question** pour laisser le temps à la personne de penser
- Faire une pause **après que le mentoré a répondu**
 - Pour permettre au mentoré de donner de l'information **additionnelle** ou **complémentaire**
- Faire une pause **avant votre prochaine question** ou **réponse**
- Pour agir comme **modèle** afin de développer chez le mentoré **l'importance de penser avant de répondre**



La reformulation
Les synthèses

Pour faire progresser les échanges



LE POUVOIR DE LA REFORMULATION

**Cette technique n'est
pas « naturelle »
Elle s'acquiert.**

Comment

Redire complètement ou partiellement ce qui a été exprimé par la personne en utilisant sa terminologie exacte ou dans vos propres mots

Les buts

S'assurer que ce qui a été dit a été bien compris ou exprimé

Valoriser la pensée ou le témoignage de la personne

L'encourager à réfléchir sur ce qu'elle vient de dire

Faire progresser la discussion



LE POUVOIR DES SYNTHÈSES/SOMMAIRES



Les synthèses (ou résumés) permettent de marquer **la fin d'une séquence** de la conversation **avant de passer à la suivante**



Le mentor fait un résumé qui met en valeur ou en lumière les idées, les décisions ou les contradictions essentielles de la discussion



La synthèse exige une écoute attentive, un effort intellectuel et un entraînement continu



La rétroaction (Feedback)

L'outil de développement efficace

LE POUVOIR DU FEEDBACK

- Partager une **observation (pas de oui-dire)**
- Transmettre une **appréciation par rapport à un action/réalisation**
- Donner une **critique constructive pour l'aider à améliorer quelque chose**
- Proposer une **piste d'action possible qu'il peut considérer**
- Donner votre point de vue sur **une interprétation du mentoré** par rapport à une situation
- Faire du **renforcement pour soutenir des efforts**



Se demander
si le moment
est approprié

Une méthode de feedback simple et efficace

1

INFORMEZ le mentoré que vous aimeriez lui donner un feedback. Lui demander son accord avant de procéder. « J'aurais un feedback à te donner sur quelque chose.... » « J'aimerais partager quelque chose à propos de ce que j'ai observé... » « Es-tu d'accord qu'on en parle? »

2

DÉCRIVEZ ce que vous avez observé et l'impact que son comportement, ses actions ou son absence d'action ont pu ou peuvent avoir. Soulignez d'autres éléments qui sont plutôt positifs, par contre.

3

SPÉCIFIEZ ce que vous pensez qu'il pourrait faire différemment, et l'impact qu'aurait un tel changement.

4

ENGAGEZ le mentoré en lui demandant comment il voit la situation et comment il pourrait faire les choses différemment

5

Arrivez à une **COMPRÉHENSION** mutuelle sur ce qu'il est disposé à faire

6

VÉRIFIEZ comment le mentoré a perçu ce feedback. Ce qu'il retient de positif, de négatif, etc.

7

Discutez du **SUIVI** que vous ferez tous les deux à ce sujet



Les requêtes

Pour passer à l'action



**DÉVELOPPEMENT
EN ACTION**

LE POUVOIR DES REQUÊTES/DEVOIRS

Pour amener le mentoré à **mettre en pratique** les options concrètes qu'ils ont explorées, le mentor propose une action ou encore mieux, il peut demander au mentoré ce qu'il pourrait essayer :

J'aimerais que tu essaies....Es-tu d'accord?

OU

Qu'est-ce que tu pourrais essayer afin d'améliorer...



La présence entière
du mentor



LE POUVOIR DE LA PRÉSENCE

- La seule présence du mentor peut **rassurer et donner confiance**
- Avoir une **présence énergisante** (sans trop vouloir pour le mentoré)
- Être **confiant**
- Avoir une **bonne posture**
- Être à l'affut des « **moments de mentorat** »
- Être **entièrement disponible** (mentalement, physiquement, émotionnellement)
- Être **authentique et spontané**



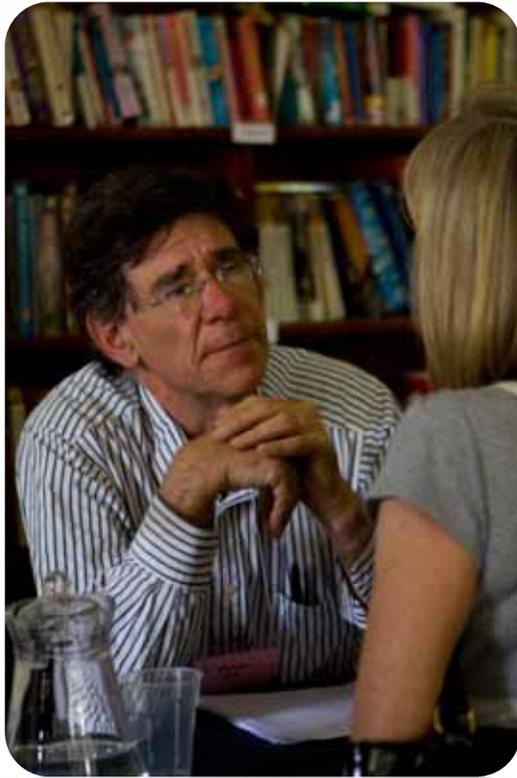
Défis de mentor

Quelques défis du mentor



- Avoir envie de **faire les choses à sa place**
- Gérer le **découragement** du mentoré
- Établir des **limites à la relation**
- Gérer le **manque de préparation**, de **progrès** ou d'**engagement** du mentoré
- **Peur de donner du feedback** constructif
- Rester **patient**
- **Soucis, préoccupations** (du mentor)
- Trouver du **temps**
- Trouver des **ressources**

Ce que n'est pas une relation mentorale



- Une **obligation**
- Une relation de **pouvoir**
- Une relation à **sens unique** où un seul des partenaires apprend quelque chose
- Une relation **fonctionnelle** orientée vers les tâches quotidiennes à accomplir
- Une pratique **rigide** au mode d'emploi très strict
- Une **thérapie**
- Une activité de **croissance personnelle**



Les petits éléments font la grande différence



Éthique mentorale



Ce qu'il ne faut pas faire comme mentor

- Tenter de régler les problèmes du mentoré
- Essayer d'avoir réponse à tout
- Briser la confidentialité
- Imposer ses opinions au mentoré
- Partager trop « d'histoires de guerre »
- Essayer de créer un « clone »
- Laisser la confusion s'installer à propos de vos rôles respectifs

urship. Available at: <http://www.entrepreneurship.org/en/resource-center/what-makes-yoda-so-good-divine-mentor.aspx>

Et si la relation ne va pas aussi bien...que souhaitée

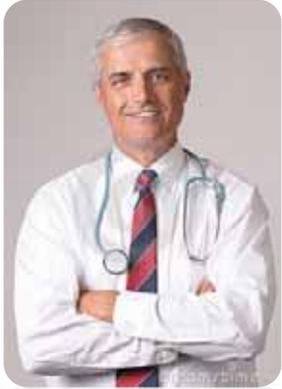
Des problèmes peuvent survenir à cause du **style personnel** du mentoré (ou du mentor...)



La **compatibilité** entre le mentoré et le mentor n'est pas aussi bonne que souhaitée

Vous avez une **compréhension différente** du rôle du mentor ou du mentoré

- **Discutez en ouvertement entre vous deux**
- Si vous pensez – l'un et l'autre - que vous ne retirez rien de cette relation mentorale, il est préférable d'en parler **d'abord** avec la **coordonnatrice du programme avant de la terminer**



Une
relation
mentorale
réussie!

- Le mentor et le mentoré se font **mutuellement confiance**
- Le mentor et le mentoré travaillent ensemble **honnêtement**
- Le pouvoir est **partagé**. Les deux parties **écoutent** et **partagent** leur expérience. Il y a un **équilibre** éventuel
- Le mentor et le mentoré se traitent avec **respect**
- Le mentor et le mentoré sont clairement **engagés** dans leur partenariat
- Les relations sont **agréables**, **stimulantes** et empreintes d'**humour**



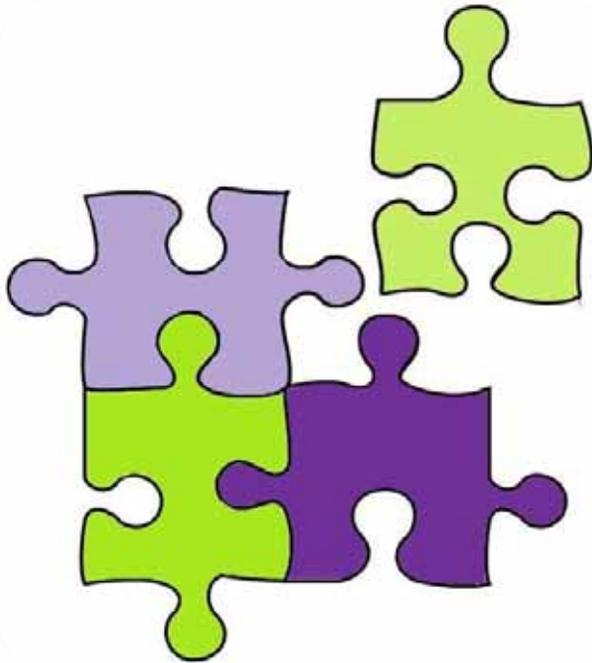
Le mentorat est
avant tout
**une expérience
humaine**

**Si vous allumez une
lampe pour quelqu'un
d'autre, elle éclairera
aussi vos propres pas.**

Proverbe bouddhiste



Revue des apprentissages



- Quels **apprentissages** avez-vous réalisés au cours de cette session?
- Quelles **nouvelles réflexions** avez-vous amorcées à propos de votre rôle ou de vos responsabilités de mentor? Ou du mentoré?
- Qu'est-ce qui vous a **rassuré**?
- Qu'est-ce que vous pensez **développer davantage** dans vos relations mentoriales?