

# La pratique réflexive au service de la relation mentorale

Par Johanne Thibeault, Ph. D.

« La pensée réflexive est une manière de penser consciente de ses causes et de ses conséquences. »

John Dewey

Nul ne saurait contredire l'idée que le mentorat sous toutes ses formes a des bienfaits qui peuvent s'étendre bien au-delà de la vie professionnelle. Pour ma part, mon expérience personnelle et mes recherches m'ont orientée vers ce que j'appelle le mentorat **réflexif**, c'est-à-dire vers une pratique mentorale axée sur la pensée réflexive.

Force est de constater toutefois qu'il n'existe pas de recette avec la pensée réflexive, tout simplement parce que le mentorat réflexif se doit d'être personnalisé puisqu'il implique une prise de conscience des forces et des défis à la fois du mentor et de la personne mentorée. En adoptant une posture réflexive, le mentor n'est plus le détenteur ultime du savoir. Il devient plutôt un guide, dont la tâche consiste essentiellement à aider le mentoré à prendre conscience qu'il est l'expert de sa propre situation et qu'il porte en lui les réponses à ses questionnements. Il s'agit en quelque sorte d'une application concrète du proverbe chinois : quand une personne a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson...

Le mentor **réflexif** privilégie donc une posture de **pair** en se mettant au même niveau que la personne mentorée. Cette position évite toute distorsion avec la perspective du mentoré, permet une compréhension plus juste de ses objectifs et rend l'échange plus facile. Le mentor **réflexif** sait ancrer son approche dans sa propre expérience pour faciliter une démarche réflexive entre pairs susceptible d'élargir les horizons des deux participants.

## Est-il possible de développer par soi-même sa pensée réflexive?

Si la pensée réflexive n'est pas innée, on peut se réjouir du fait qu'elle peut s'apprendre! La recherche soutient qu'elle doit être enseignée de façon délibérée et démontre l'efficacité d'un enseignement explicite (Russell, 2006).

**Un mentor ne peut favoriser le développement de la pensée réflexive de son mentoré sans être investi ou engagé lui-même dans son propre développement réflexif.** L'approche réflexive doit nécessairement être vécue pour être intégrée. La théorie et les lectures sur l'accompagnement réflexif permettent d'acquérir ou de confirmer certaines notions, mais son apprentissage passe forcément par un mode expérientiel.

Mes recherches et mon expérience dans le domaine de l'accompagnement m'ont appris qu'un « reflet extérieur éclairé » est nécessaire pour amener le mentor à saisir la dynamique de la réflexivité. Je ne saurais dire le nombre de mentors, pourtant introspectifs, qui ont pris conscience, à la sortie d'un atelier sur l'accompagnement réflexif, de la valeur de ce regard externe. Ce « reflet éclairé », fondé sur des données probantes et sur les pratiques exemplaires, puis jumelé aux rétroactions des autres participants de l'atelier, met en relief les forces du mentor, mais aussi ses propres défis sur le plan réflexif. Il apprend à discerner les interventions appropriées en fonction de la réception du mentoré pour une démarche d'analyse respectueuse et efficace.

« L'œil ne se voit pas lui-même; il lui faut son reflet dans quelque autre chose. »

Shakespeare

Le reflet renvoyé par le mentor réflexif doit être éclairant. Plutôt que de mettre sa propre expérience en lumière, il veille à refléter les forces du mentoré et à privilégier le questionnement ouvert. Il résiste à la tentation de proposer des solutions toutes faites. Il écoute activement, sait accueillir les silences et utiliser la reformulation au besoin. Capable de prendre un pas de recul dans sa vie professionnelle, il fait de même dans son accompagnement mentorale. Il se donne des outils **avant** et **après** les rencontres pour s'assurer de rester centré sur le mentoré, de répondre à ses besoins en l'amenant vers l'atteinte de ses objectifs. En portant attention à ses styles de communication, il les adapte constamment à son interlocuteur. Il sait se préparer à ses rencontres, puis les analyser. Il réfléchit et s'outille pour s'adapter aux différentes personnes qu'il accompagne.

## Quelles sont les qualités du mentor réflexif?

Le mentor réflexif est :

- humble (reconnait le mentoré comme expert de sa situation; comprend qu'il n'a pas toutes les réponses);
- disponible (requiert une attention soutenue et entièrement tournée vers le mentoré);
- éthique;
- ouvert d'esprit;
- respectueux;
- rigoureux;
- patient (capable de respecter le rythme de l'autre; à l'aise avec une démarche à petits pas);
- altruiste (se décentre de lui-même pour faire toute la place à l'autre);
- bienveillant.

Conscient qu'il n'a pas toutes les réponses, le mentor réflexif se positionne comme **élève** et non comme expert, ce qui nécessite une bonne dose d'humilité. Il adopte donc une posture d'apprenant face à ses propres façons d'être et d'agir dans sa pratique. S'appuyant sur sa pratique réflexive personnelle, le professionnel devenu mentor peut plus facilement agir comme un **miroir** pour son mentoré. Ainsi, en tant qu'élève, le mentor apprend à connaître son mentoré en l'observant, plus qu'en parlant, et en l'écoutant attentivement afin de bien comprendre sa situation, son projet professionnel, ses valeurs, les croyances et les insécurités qui teintent sa perception.

Le développement de la pensée réflexive a de multiples bienfaits, aussi bien pour le mentor que pour le mentoré. Elle entraîne un plus haut niveau de satisfaction professionnelle et elle favorise de meilleures relations avec les collègues de même qu'une moins grande susceptibilité à l'épuisement professionnel (Korthagen et Wubbels, 1995). De plus, je considère qu'elle encourage la cohérence entre nos intentions, notre discours et nos actions tout en soutenant notre autonomie et notre éthique professionnelles.

## Une approche évolutive

Comme le souligne Étienne St-Jean de l'Université du Québec à Trois-Rivières, « les mentors ne s'améliorent pas avec le temps », mettant ainsi en relief l'importance de la formation continue. Le même constat s'applique au mentorat réflexif.

Le mentor qui s'engage dans l'accompagnement réflexif de ses mentorés a avantage à :

- 1) lire sur le sujet;
- 2) expérimenter l'accompagnement réflexif dans le cadre d'ateliers ou de séances de formation;
- 3) participer à des communautés de pratique ou d'apprentissage avec des collègues mentors pour échanger et discuter des pratiques exemplaires dans le domaine;
- 4) se faire accompagner par un mentor réflexif qui l'aidera à développer sa propre approche réflexive.

Il ne fait aucun doute que développer une pratique réflexive est le travail de toute une carrière et un cheminement qui **donne un sens à nos pratiques professionnelles**. L'accompagnement réflexif privilégie donc le développement de cette attitude qui permet de progresser professionnellement avec plus de confiance et de perspective.

Dans notre monde en perpétuel changement où les connaissances deviennent rapidement obsolètes, il est devenu plus important **d'apprendre à poser les bonnes questions** que de connaître les réponses, car il se peut que ces réponses ne soient plus valables demain. Or, apprendre à s'observer de façon réflexive dans une situation permet de contrer cette obsolescence du savoir parce que le regard de l'observateur est sans cesse renouvelé au fil des situations.