



© patpitchaya

LE PROJET PROFESSIONNEL : QU'EN PENSE LE MENTOR ?

—
JACQUES DEFAUCHEUX (72), RÉFÉRENT MENTORING DE AX CARRIÈRES
ET NICOLAS BEAUDE (81), INTERVENANT POUR DES ORGANISMES DE FORMATION
ET EN ENTREPRISE POUR AMÉLIORER LES RELATIONS PROFESSIONNELLES AVEC LA CNV

Depuis 2017, l'AX développe l'entraide bénévole au sein de la communauté polytechnicienne sous la forme du mentoring. Nous voulons ici éclairer une discussion qui est au cœur du mentoring, celle qui concerne le projet professionnel du mentoré. Dans le parcours du binôme, il peut arriver qu'un décalage apparaisse entre les vues du mentor et du mentoré.

Parfois le mentor n'adhère pas complètement au projet du mentoré. Celui-ci s'en rend compte et regrette de ne pas être mieux soutenu dans une démarche encore fragile. Comment faire pour que l'échange soit positif et qu'il consolide la confiance ? Nous nous appuyons ici sur la communication non violente (CNV).

Comment engager le dialogue ?

Si le mentor ne croit pas au projet du mentoré, il peut d'abord se demander pourquoi il n'y croit pas : débouché insuffisant, incohérence avec le profil du mentoré, crainte sur ses capacités à mener le plan d'action pour y parvenir ? Ce questionnement montre que le mentor cherche à éviter le jugement trop rapide.

Il peut ensuite engager le dialogue. Mais il est plus mobilisateur d'accompagner le mentoré là où il a envie d'aller, en le challengeant, plutôt que de l'avertir en lui opposant les obstacles qu'il risque de rencontrer : comment vas-tu faire, comment vas-tu résoudre ce problème ? Plutôt que : te rends-tu compte de la difficulté ?

Il faut être rigoureux sur la formulation : le « comment ? » permet d'éviter une confrontation sur la valeur, la qualité, la crédibilité du projet.

S'inspirer de la CNV

Le principe de la démarche CNV est de mettre la personne et la relation au centre, prioritairement par rapport au contenu du message et aux solutions, autrement dit de traiter les tensions par le dialogue et le respect mutuel. Il faut prendre le temps d'installer un mode de communication serein et efficace qui permette de rechercher ensemble une solution selon une forme de coconstruction.

La CNV ne doit pas seulement être considérée comme un outil de communication pour résoudre les conflits mais comme un art de vivre les relations qui s'appuie sur l'expression des émotions, l'écoute de ses propres besoins et des besoins de l'autre.

Ce préalable de désescalade, avant tout échange sur les arguments et solutions, peut être perçu comme une perte de temps ; pourtant ses avantages sont de permettre de mobiliser pleinement les énergies des deux acteurs, en abaissant les tensions, et de libérer leur potentiel de créativité si l'on a pu atteindre un climat d'ouverture dans l'échange. Il relève aussi d'une posture éthique qui consiste à reconnaître à l'autre sa légitimité dans le débat, et de n'envisager que des solutions qui respectent l'un et l'autre. Enfin c'est une manière de traiter explicitement la dimension émotionnelle de la situation.

Au fond, l'enjeu pour le mentor est de parvenir à exprimer ses doutes, ses réticences, ses arguments de telle façon qu'ils ne soient pas perçus comme des reproches ou une remise en cause personnelle. Pour cela il doit « préparer le terrain » du dialogue afin de protéger la relation.

Mode d'emploi de la CNV

La première étape consiste à exprimer d'emblée les éléments strictement factuels. Une petite préparation préalable est le plus souvent nécessaire. Le mentor va « droit au but » sur la question de la viabilité du projet. Une longue introduction ou des circonvolutions oratoires risqueraient en effet de semer le doute sur des intentions cachées, voire provoquer une suspicion de manipulation.

Ensuite, le mentor doit assumer ses perceptions et ressentis en mode « je », c'est-à-dire en assumant humainement ses propos, ce qui leur

confèrera finalement davantage d'impact. En même temps, c'est la marque d'une forme de relativité des opinions et des jugements du mentor. Le mentoré peut alors développer sa propre vision des choses, d'un point de vue forcément différent au départ, sans que le dialogue ne s'enferme dans une vision simpliste, manichéenne : bien / mal, adapté / incongru, risqué / sécurisé...

Enfin le mentor exprimera ses besoins réels, sans les confondre avec une solution particulière qui permettrait de les satisfaire, dans le but d'ouvrir le dialogue.

- Faits initiateurs : nature du projet, marché, historique des échanges qui n'ont pas permis de dissiper les doutes (ou de passer à l'action), *feedback* lors des entretiens...
- Ressenti du mentor : le dialogue s'humanise.
- Besoins communs : confiance dans la viabilité du projet et de la démarche, clarification des enjeux et des objectifs.

À ce stade, comme en cas de doute, la reformulation est un outil commode pour vérifier ce que le mentoré a entendu, y compris au niveau des intentions du mentor.

Identifier les besoins

Le plus souvent les besoins et objectifs du mentoré apparaîtront, le dialogue s'ajustera en termes de besoins partagés, et il sera (enfin !) possible d'argumenter, de prendre en compte le contexte, et d'avancer vers des pistes de solutions.

Récapitulons maintenant par quelques exemples à quoi pourrait ressembler le point de départ de l'échange :

- « Je voudrais te parler de ton projet professionnel. Nous avons échangé sur le sujet lors de nos deux dernières rencontres et je suis inquiet de la viabilité de ce projet ; j'ai besoin d'une discussion claire et franche avec toi. As-tu perçu ce que j'ai essayé de te dire et pourrais-tu reformuler les risques, les difficultés, que nous avons relevés ? »
- « Pourrais-tu m'indiquer comment tu as entendu les réserves, les craintes que j'ai exprimées à propos de ton projet et peux-tu partager avec moi ce que tu envisages de faire dans les prochaines semaines ? Veux-tu aussi me préciser ce que tu attends de moi en tant que mentor ? »
- « Nous avons par deux fois évoqué des difficultés, des réserves attachées à ton projet professionnel. Je suis préoccupé car j'ai besoin de clarté dans nos opinions et de visibilité sur la stratégie que tu comptes mettre en œuvre. Serais-tu d'accord pour discuter de ton projet ? Et, le cas échéant, pour parler d'un plan B, d'un plan C ? »

Pendant l'échange, le mentor ne doit pas perdre de vue le risque d'une perte de crédit ou de confiance de la part de son mentoré. La posture mentorale exclut l'attitude de parent donneur de leçons.

Le mentor court aussi le risque de démotiver le mentoré. C'est pourquoi il est nécessaire de réaffirmer la confiance, d'exprimer son soutien, de rappeler qu'il ne s'agit pas d'orienter les choix du mentoré, qui seul peut décider où il a envie d'aller, mais de l'aider à consolider sa démarche globale.

Chacun doit ainsi pouvoir exprimer son besoin pour qu'il soit pris en compte par l'autre. C'est l'occasion d'un dialogue intense qui peut *in fine* renforcer considérablement la confiance et le lien. Les besoins ne sont jamais antinomiques, mais au contraire partagés. Nous avons tous les mêmes besoins.

En résumé, la formulation selon la CNV est une manière d'établir la connexion positivement, et d'aborder le problème avec un maximum d'ouverture pour faire place à des options nouvelles qui n'auraient pas forcément été imaginées au départ.

Et le mentoré ?

Le mentoré peut lui aussi éprouver des difficultés à établir le dialogue : peur de décevoir le mentor, de perdre sa confiance, de se sentir coupable, de ne pas se situer au niveau attendu. Il ressent aussi des besoins (qu'il doit prendre en compte) qui ne sont pas forcément faciles à assumer devant son mentor : tracer sa propre route, assumer ses propres choix et priorités, sa différence, son droit à l'erreur... Avec peut-être la crainte de détériorer la relation, voire de perdre son mentor.

L'enjeu pour lui est de faire entendre sa « petite voix », sa musique originale, sa vérité, face à celui qui peut apparaître comme un modèle. Pour ce faire, il doit sortir de sa zone de confort.

S'il lui est plus difficile qu'à son mentor de venir se positionner « à sa place », compte tenu de la dissymétrie d'âge et d'expérience professionnelle, il pourra protéger autrement la relation en se centrant sur l'enjeu le plus important pour lui, pour son identité, et en exprimant son besoin réel et personnel. Le dialogue peut aussi porter sur les critères pertinents de validation d'un projet professionnel.

Voici quelques exemples :

- « Quand je vois que tu émets des doutes sur la viabilité ou la sécurité de mon projet professionnel, je me sens triste car j'ai besoin de soutien dans ma démarche. Serais-tu d'accord pour examiner de manière lucide les risques de mon projet et chercher comment adapter sa mise en œuvre sans lâcher sur l'essentiel ? »
- « Quels compléments ou quelles consolidations te paraîtraient nécessaires ? Des initiatives permettraient-elles de le sécuriser davantage ? Quelle marge de manœuvre pour tenter de le mettre en œuvre en respectant un droit à l'erreur ? »

Le binôme doit s'efforcer d'éviter toute forme de marchandage ou compromis mou. Les choses importantes doivent être dites, sans bousculer l'autre.

Respecter les étapes de maturation du mentoré

Le mentor est aussi le témoin d'une phase de deuil chez le mentoré qui doit renoncer au projet idéal, voire aux rêves associés à ce désir : liberté totale, prestige, épanouissement, réussite immédiate et éclatante... Reprendre contact avec la réalité peut demander du temps, induire bien des hésitations.

Le mentor se pose alors la question : dans quelle direction aller pour avancer ? Pour que le mentoré soit actif et proactif dans son insertion professionnelle ? Comment lui laisser la liberté de construire sa propre expérience tout en l'éclairant au mieux ?

Dans certains cas, un tiers extérieur suggéré par exemple par le mentor ou par AX Carrières peut être mieux placé pour délivrer les messages ou pour permettre que ces derniers soient entendus.

Bien sûr, une fois l'échange correctement engagé, c'est le moment de creuser les arguments, de les actualiser, de les contextualiser, de faire travailler le mental. Autrement dit, le rôle du mentor est de trouver

l'angle d'attaque ou la porte d'entrée qui permettra la prise de conscience, qui rendra le dialogue possible sans impression de jugement. Le mentor aura à cœur non pas de résoudre un problème mais de faire émerger des voies d'avancées possibles, que le mentoré n'aurait pas forcément imaginées, mais qui restent à sa portée, et cohérentes avec ses besoins ; et il aura toujours intérêt à faire approfondir par son mentoré les raisons de son choix : « Qu'attends-tu de ce projet ? À quoi es-tu le plus attaché ? Que voudrais-tu avoir obtenu au final ? »

Ainsi s'impose l'engagement essentiel du praticien de la CNV : l'obligation de moyen qui porte sur la posture et la manière de conduire le processus, à l'opposé de l'obligation de résultat qui consisterait à convaincre le mentoré des faiblesses de son projet pour le remodeler à sa place !

Que faire si les doutes persistent ?

Le revers de la médaille c'est que le mentor peut constater une absence de réaction du mentoré. Sans bien sûr disposer d'aucun moyen de contrainte pour le faire changer d'avis. Avant d'entrer dans un mode confrontation ou gestion de conflit, il s'agit de passer par une étape de validation ou consolidation de la part du mentor. Le mentor doit abandonner son rêve de toute puissance et de capacité à régler tout seul le problème. Il s'agit d'une vraie difficulté apparentée à un blocage relationnel avec son mentoré. Le mentor est donc invité à contacter un tiers référent pour signaler la situation. Plusieurs options sont possibles : poursuivre dans une forme de confrontation vis-à-vis du mentoré, changer de mentor, imaginer une rencontre tripartite, proposer de faire rencontrer le mentoré par un tiers... On peut ici rappeler la nature du lien de mentorat, qui contractuellement ne comprend aucune obligation de résultat, ni de livrable.

Le rôle de AX Carrières

Le cas des vues divergentes sur le projet du mentoré est l'une des situations d'inconfort, parmi celles que peut vivre le binôme. Une bonne posture avec un peu de recul permet souvent de préserver la confiance et la compréhension mutuelle. Est-ce suffisant ? Si le mentor (ou le mentoré) en doute, il peut toujours faire appel à un tiers, dès qu'il se sent capable de décrire factuellement ce qu'il vit, sans attendre une dégradation du dialogue. AX Carrières accueille toute demande issue d'un binôme et propose un tiers capable d'éclairer le demandeur pour le temps nécessaire. Plus généralement, le rôle d'AX Carrières est de favoriser les échanges susceptibles d'aider les mentors au sein de leur binôme et aussi pour qu'ils puissent utiliser cette riche expérience humaine et professionnelle dans d'autres contextes. ✕

◆ Bibliographie CNV à retrouver sur le site de l'EJR

Pour tout renseignement sur le mentoring :

<https://ax.polytechnique.org/page/carrieres-programmes-mentoring>

Référence CNV : https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_non_violente

L'AX propose régulièrement des ateliers « Mieux gérer les conflits » pour découvrir la CNV sur ax.polytechnique.org