

## **La qualité du lien de confiance dans la relation d'accompagnement de type mentorale**

**Solange St-Pierre**  
25 février 2011

La notion de «contrat psychologique» a été largement explorée par David Clutterbuck (2005) (Mentoring, coaching & the psychological contract) dans le cadre de ses recherches et de sa pratique du développement de programmes de mentorat. Pour David Clutterbuck (2005), le contrat psychologique existe de manière implicite dans diverses formes de relations incluant les membres d'une même organisation ou regroupement idéologique (employeurs/employés, membres/responsables) aussi bien que dans des relations de partenariat (amitié, mariage, relation entre associés) ou dans les relations d'aide ou d'accompagnement (coach/client, mentors/mentorés). Voici la manière dont Clutterbuck (2005, p.1) décrit le contrat psychologique :

*«Dans sa forme la plus simple, il s'agit de la somme des attentes mutuelles concernant la nature de leurs échanges de deux personnes ou plus à l'intérieur d'une relation.»*

Le contrat psychologique concerne ce que chacun apporte dans une relation et ce qu'il en attend en retour. Il est important au départ que l'échange apparaisse comme étant équitable pour les deux parties même si sa nature et ses modalités peuvent varier grandement d'un contrat à l'autre. Il est possible de poser l'hypothèse selon laquelle il y a implicitement contrat psychologique dès qu'il y a relation. Il y aura ainsi rupture du contrat psychologique lorsque l'une ou l'autre des deux parties percevra que les conditions de l'entente n'ont pas été respectées.

Dans le cadre de la relation mentorale, il sera aidant de clarifier au départ la manière dont le bris de ce lien de confiance essentiel entre le mentor et l'apprenant (mentoré) pourra

être reconnu et traité. Un lien de confiance existe aussi dans le cadre plus général de la relation du mentor envers l'organisation et ce lien, Clutterbuck propose de l'évaluer à l'aide d'une grille qui en fera ressortir trois dimensions essentielles: le mérite, le respect et les valeurs partagées.

### **La qualité du lien dans la relation mentorale**

La valeur ajoutée de l'échange dans la relation mentorale est celle d'un apprentissage mutuel. Le respect mutuel est l'ingrédient essentiel dans la construction de la relation et il est basé sur une qualité d'écoute qui va au-delà de ce qui est habituellement disponible dans les relations sociales ou d'affaires. Cette qualité d'écoute implique pour le mentor de permettre au mentoré de découvrir ses propres solutions et de les mettre en œuvre à sa manière. Le partage de valeurs fondamentales est considéré comme étant un élément critique dans le développement, l'approfondissement et l'ouverture nécessaires au soutien de la relation. Pour atteindre ce niveau de profondeur, un dialogue authentique devra pouvoir s'établir (Clutterbuck, 2005).

C'est ici qu'entre en jeu le concept des niveaux de communication de Clutterbuck (2004). Clutterbuck (2004) distingue sept niveaux de communication pouvant être présents dans la relation mentorale en précisant que chacune des étapes contribue à l'accroissement du degré de confiance entre les protagonistes. Le mentor aurait ainsi la tâche d'identifier le niveau de dialogue requis selon le besoin du mentoré et selon les phases de la relation. Il est sans doute possible d'inférer ici que la prise de conscience par le mentor du contrat psychologique et du niveau de dialogue, vont aider, de manière intuitive, la personne qui est accompagnée à acquérir de telles habiletés. Cependant, lorsque des habiletés présentes sont nommées et reconnues, elles passent d'implicite à explicite, favorisant ainsi une réelle transmission des savoirs (Clutterbuck, 2004).

Entre le premier niveau (celui des échanges de type social) et le septième niveau (celui de l'intégration des acquis), la relation traversera ainsi divers paliers. Les niveaux technique, tactique et stratégique (niveaux trois à quatre) tels que définis par Clutterbuck (2004) semblent faire appel aux aspects cognitifs de l'intelligence (information, explications,

clarifications, résolution de problèmes, plan d'action, stratégies, évaluation des stratégies, recadrage, vision globale, etc.). À partir du quatrième niveau, nommé le niveau introspectif dans le modèle de Clutterbuck (2004), il y aura exploration à partir de situations réelles et le mentoré pourra commencer à se questionner sur les motivations qui guident ses choix. Dans les deux derniers niveaux de l'exploration, il pourra alors y avoir changement, transformation et intégration. C'est le projet de vie et la vision globale du mentoré qui seront ainsi touchés, permettant même la remise en question, le lâcher prise et parfois le deuil devant certains choix et attentes non rencontrés.

Il est vraiment étonnant de constater la similitude de cette échelle du niveau de relation avec l'échelle d'experiencing telle que proposé par Klein et als (1969) pour le développement de la personne et telle qu'utilisée par les chercheurs expérientiels. L'échelle d'experiencing comporte également 7 niveaux et c'est au niveau 4 que commence l'exploration personnelle. Voici en bref la description des niveaux quatre à sept (le tableau complet est disponible sur le site : [www.experiential-researchers.org](http://www.experiential-researchers.org)) :

|   |  |   |
|---|--|---|
| 4 | Descriptions of feelings and personal experiences.   | Self-descriptive; associative.                                      |
| 5 | Problems or propositions about feelings and personal experiences.                                  | Exploratory, elaborative, hypothetical.                             |
| 6 | Synthesis of readily accessible feelings and experiences to resolve personally significant issues. | Feelings vividly expressed, integrative, conclusive or affirmative. |
| 7 | Full, easy presentation of experiencing; all elements confidently integrated.                      | Expansive, illuminating, confident, buoyant.                        |

Il est également reconnu que l'écoute telle que pratiquée en Focusing, permet d'accéder aux niveaux de l'exploration personnelle, de la transformation et de l'intégration (Hendricks, 2001). Il sera sans doute utile d'explorer plus à fond la possibilité d'intégrer dans la formation régulière des mentors des habiletés d'écoute de type Focusing permettant d'accéder aux niveaux introspectifs et au mouvement intérieur. Dans le cadre du programme spécifique tel qu'élaboré dans l'organisation même du Focusing (Diffusion Focusing Québec), ces habiletés seront simplement validées et mises en valeur afin de faire partie du modèle développé.

## **Orientation vers la qualité du lien dans la formation et le suivi des dyades**

La notion de contrat psychologique est reprise par Clutterbuck (2005) lorsqu'il étudie les questions entourant la formation et le suivi des dyades (Communication & the psychological contract). La formation des dyades est un élément important de la réussite du processus et il est recommandé d'y passer du temps car personne ne bénéficiera d'un pairage raté. Le succès sera prévisible lorsque les deux personnes partagent à la fois un même besoin relationnel et un même besoin d'apprendre (ce qui requiert une dissemblance au départ). Les 6 facteurs d'influence dans le succès des dyades sont :

- L'expérience (les deux ont quelque chose à apprendre)
- Les valeurs (la confiance et le respect évoluent lorsque les valeurs concernant l'éthique et les croyances sont partagées) (Note personnelle : En d'autres termes on peut dire que le contrat psychologique est alors maintenu et renforcé).
- La distance physique (il est souhaitable d'avoir une certaine distance afin que les rôles ne soient pas trop imbriqués avec le milieu de travail)
- Les habiletés de développement personnel (le mentor se doit d'avoir des aptitudes lui permettant d'assister quelqu'un dans son développement, le mentoré doit toutefois, pour être en mesure de bénéficier de la relation mentorale avoir un minimum d'aptitudes relationnelles. Une règle à suivre : moins le mentoré a de compétences relationnelles et plus le mentor doit en avoir) (Note personnelle : On peut dire qu'au départ c'est le mentor qui a la responsabilité de préciser le contrat psychologique et d'être vigilant quant à son maintien et qu'au fil de la relation, la responsabilité du maintien d'une relation saine sera partagée.)
- Les buts poursuivis (les buts personnels et les attentes de chacun doivent être explicités au départ afin de parvenir à la profondeur de relation nécessaire à la relation mentorale)
- Les attentes envers le processus (dans un processus de mentorat, il sera hautement bénéfique que le mentoré prenne la responsabilité d'établir une relation pouvant répondre à ses besoins tandis que le mentor a pour tâche de s'ajuster à la demande d'accompagnement)

Le jumelage demande du temps, du doigté et un système de support. Le coordonnateur du programme devra au besoin intervenir lorsqu'il y aura un bris de contrat dû à une démotivation, un conflit de valeur et/ou un bris du contrat psychologique (perte de confiance dans l'autre). Clutterbuck (2005) termine sur une note positive en affirmant que les personnes ayant été en mesure de comparer l'expérience d'un mauvais pairage à celle d'un pairage subséquent réussi sont de remarquables ambassadeurs pour le mentorat organisationnel.

### **Prendre soin de la qualité du lien dans les situations de crise**

En situation de crise, le coordonnateur a besoin de ressources, de modèles et d'orientation. Les situations habituellement rencontrées vont intégrer bien sur le bris de contrat psychologique dans la dyade ou encore le bris de contrat entre le mentor et l'organisation. Les difficultés repérées peuvent toucher des enjeux affectifs, de pouvoir et d'éthique (Lafranchise, 2011) dans la relation mentorale considérée comme étant une relation affective importante (Houde 1995, 1996, 2010). Afin de réduire les risques de discorde, il sera important de bien clarifier au départ (avec un contrat au besoin): l'engagement des différents acteurs, les balises à respecter dans la relation et les modalités de traitement des différentes problématiques.

Les questions d'éthique sont toujours délicates. L'éthique consiste à faire des choix et à prendre des décisions qui soient acceptables autant pour l'individu que pour la collectivité. L'éthique est donc, dans ce sens, un instrument de régulation sociale (Desaulniers et Jutras, 2007, cités par Lafranchise). Dans le cadre de l'intervention professionnelle du coordonnateur, toute intervention devra se faire avec l'accord préalable de la personne ayant soumis la question à traiter. Le coordonnateur aura toutefois à sa disposition différentes ressources et pourra demander assistance. Parmi ces moyens citons : L'écoute en Focusing, le Focusing Relationnel (en cercle ou en dyade accompagnée), la Communication NonViolente, le processus de dialogue.

La vision des conflits et enjeux relationnels est une vision systémique faisant place à la complexité et aux interrelations multiples dans l'ensemble de l'organisation (Voir les

documents concernant la pratique des cercles restaurateurs dans la section Focusing Relationnel de la page documentation du site [www.diffusion-focusing.org](http://www.diffusion-focusing.org) .

L'outil privilégié par le coordonnateur pour déceler les situations à risque, sera d'abord un bref suivi effectué périodiquement auprès des dyades. Il offrira au besoin une écoute (écoute en Focusing plutôt qu'écoute active) pouvant permettre à la personne en difficulté de s'autoréguler en trouvant une manière d'intervenir qui lui convienne. Les dispositifs de groupe ou assistés seront introduits lorsque la situation perdure après que la personne ait tenté de la résoudre par elle-même.

### **Valider la qualité du lien dans le déroulement du programme de mentorat**

Dans le programme de mentorat il apparaît de première importance qu'il y ait congruence entre l'organisation et le mentor afin que cette congruence permette une transmission cohérente de valeurs et de direction (dans le sens d'être en accord avec la mission de l'organisation) (Clutterbuck, 2005, Zachary, 2007).

Clutterbuck (2005) (Questions to assess the psychological contract), propose un questionnaire permettant aux mentors de mesurer leur degré de congruence avec l'organisation qu'ils sont appelés à représenter. Les 24 questions utilisées, une fois compilées permettront d'évaluer la force du lien psychologique à partir des critères d'équité, de respect mutuel et de valeurs fondamentales. Ce questionnaire est repris à titre d'outil de réflexion dans le cadre de la formation des mentors (Voir le document : Vous et Diffusion Focusing Québec).

## Références

Clutterbuck, D., Hirst, S., *Talking business*, Butterworth Heineman, Oxford, 2003

Clutterbuck, D., *Mentoring, Coaching & the psychological contract*, Clutterbuck Associates ([www.clutterbuckassociates.co.uk](http://www.clutterbuckassociates.co.uk)), 2005

Clutterbuck, D., *Communication & the psychological contract*, Clutterbuck Associates, ([www.clutterbuckassociates.co.uk](http://www.clutterbuckassociates.co.uk)), 2005

Clutterbuck, D., *Questions to assess the psychological contract*, Clutterbuck Associates, ([www.clutterbuckassociates.co.uk](http://www.clutterbuckassociates.co.uk)), 2005

Clutterbuck, D., *The Seven Layers of Mentoring*, in *Compass*, vol. 17, no 1, Peer Ressources, Oct. 2004, p. 26-28, texte traduit par Christine Cuerrier, c.o.

Hendricks, M., *Research review*, In Cain, David and Seeman, Jules (Eds.) *Humanistic Psychotherapy: Handbook of Research and Practice*, American Psychological Association, 2001

Houde, R. (2010), *Des mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec

Klein, M. H., Mathieu, P.L., Gendlin, E.T. et Kiesler, D.J., *The Experiencing Scale: A Research and Training Manual*, Volume 1, 1969, pp. 56-63

Lafranchise, N., *Mentorat et communication interpersonnelle, enjeux affectifs, de pouvoir et éthiques*, présentation power point, Cours COM 7628, 2011

Network for Research on Experiential Psychotherapies: [www.experiential-researchers.org](http://www.experiential-researchers.org)