

Le dialogue au cœur du mentorat¹

Par Marie-Ève Marchand, Ph. D.

Accepter d'être mentor, c'est un acte de générosité mais c'est aussi une occasion de recevoir beaucoup. À prime abord, on pourrait penser qu'il y a, d'un côté, une personne plus expérimentée qui donne et, de l'autre, un apprenti qui se retrouve grand bénéficiaire de la relation. J'ose vous suggérer ici que, même si la relation est asymétrique d'une certaine façon, elle est égalitaire sur le plan strictement humain. C'est que tous les deux, mentor et mentoré, sont appelés à parler avec la plus grande authenticité. Ils sont engagés dans une exploration mutuelle de leurs univers intérieurs. En tant que mentor, vous aurez à partager des expériences où vous n'êtes pas nécessairement le héros de la situation. Vous montrerez ainsi votre vulnérabilité en vous reconnaissant comme étant semblable à l'autre dans votre condition humaine de chercheur dans l'incertitude. Avez-vous le courage de dire « je ne sais pas »? Quelle force, n'est-ce pas, de se montrer sans réponse dans un tel rôle! Et quelle magnifique opportunité s'offre alors à votre dyade de défricher ensemble un chemin qui n'est pas encore tracé!

C'est ce qui me porte à dire que la plus grande qualité d'un mentor, c'est sans doute celle d'incarner **l'esprit du dialogue**. « C'est cet esprit qui permettra aux deux personnes engagées dans cette relation de se révéler l'une à l'autre. N'oubliez pas que mentor et mentoré se rencontrent à un moment de leur parcours personnel et professionnel où tous les deux ont besoin d'aller plus loin dans leur exploration de « qui suis-je? ». Et ce qui permettra cette avancée pour chacun, c'est la qualité des dialogues entre eux.

Qu'est-ce que l'esprit du dialogue?

L'esprit du dialogue c'est d'abord la reconnaissance que la relation est au cœur du dialogue. Comme l'exprime Martin Buber², le philosophe du XX^e siècle sans doute le plus influent sur le thème du dialogue, « tout dialogue est rencontre ». Et il y a une rencontre quand les personnes **sont intérieurement tournées l'une vers l'autre**. Soyons honnêtes : une grande partie de nos dialogues n'ont qu'une apparence de rencontre. Il y a bien un échange de

réparties mais, au fond, ce sont des monologues déguisés en dialogue où chacun est préoccupé de faire valoir sa vision de la réalité. Les partenaires, dans un tel échange de phrases, sont essentiellement tournés vers eux-mêmes et vers leur prochaine réplique. En plus, nos dialogues sont souvent instrumentaux, c'est-à-dire que nous rencontrons une autre personne parce qu'elle est nécessaire pour mettre notre plan à exécution. L'autre est vu (consciemment ou non) comme un instrument pour accomplir quelque chose qui nous importe. Ainsi, je rencontre un collègue gestionnaire parce que le projet sur lequel je travaille demande sa collaboration. La conversation ne porte pas un instant sur lui ou sur moi dans notre lien comme humains. Même le « comment ça va? » est mécanique et appelle une réponse brève et sans nuance. Nous allons droit au but instrumental de la rencontre : des données, une approbation, un engagement de fournir quelque chose... C'est que Martin Buber appelle, la rencontre d'un « je » avec un « ça ».

La rencontre d'un « Je » et d'un « Tu » est bien différente : c'est la rencontre libre et authentique entre deux personnes **tournées l'une vers l'autre** qui entrent en dialogue pour se rejoindre. Il s'installe alors une « mutualité vivante » qui engendre la créativité issue de deux consciences unifiées. Je vous propose trois conditions pour que se manifeste l'esprit du dialogue :

- 1) Une **intention de se rencontrer**, présente chez les deux interlocuteurs
- 2) La perception de **l'autre comme un allié** qui mérite notre bienveillance et notre authenticité (il n'y a pas de mentorat réussi sans confiance).
- 3) La **présence attentive** de l'un et l'autre pendant les conversations.

Comme il arrive souvent que le mentor est plus avancé en âge et en expérience, je dirais qu'il lui revient d'exemplifier cet esprit qui, la plupart du temps, aura un effet immédiat d'ouverture du cœur et de l'esprit chez le mentoré et, éventuellement un désir d'incarner aussi cet esprit.

¹ ©Marie-Ève Marchand, septembre 2019.

² BUBER, Martin (1954) *Je et tu*, Aubiers, France.

Dans un livre publié en 2019³, j'invitais les lecteurs à cultiver 6 dispositions intérieures pour qu'ils deviennent des « **porteurs de dialogue** », c'est-à-dire des personnes qui, par leur façon d'être et de communiquer, répandent l'esprit du dialogue. Ces six dispositions m'apparaissent particulièrement importantes pour un mentor.

1) Accepter d'être en lien

La vie vous a mis sur le chemin d'une personne qui désire être guidée et, par le fait même, elle a mis cette personne sur votre chemin. Est-ce que vous acceptez pleinement la relation, pas juste une relation professionnelle mais une relation profonde d'humain à humain? Êtes-vous prêt(e) à être authentique et vulnérable?

2) Écouter jusqu'aux os

Depuis 30 ans, dans le monde de la gestion, on a vu naître une abondance de cours sur « l'écoute active » accompagnés d'une multitude des recettes pour y arriver. L'écoute jusqu'aux os n'a rien à voir avec les recettes. C'est cette disposition intérieure qui fait que nous sommes prêts à nous laisser imprégner de la réalité de l'autre. Nous écoutons avec nos yeux, nos oreilles, notre cœur et tout notre être. Nous laissons de côté toute volonté de « faire progresser » l'autre. Ce n'est pas une écoute active, c'est une écoute tranquille.

3) Suspendre nos présuppositions

Nous ne pouvons pas ne pas avoir de présuppositions. Nous en avons sur tout. Ces présuppositions sont le fruit de notre expérience passée. Elles nous viennent automatiquement et se présentent mentalement, à tort ou à raison, comme des garde-fous. Ce que nous pouvons faire, c'est nous auto-observer et devenir conscient de nos présuppositions lorsqu'elles se présentent afin de les suspendre un moment. Cela nous permettra d'écouter objectivement ce que l'autre dit plutôt que de l'entendre à travers nos lunettes colorées par des façons de voir bien ancrées. Dans cet espace, il y a une opportunité de changer notre point de vue.

4) Questionner avec une curiosité chaleureuse

Nous avons tous eu l'expérience désagréable de subir une interrogation serrée sur ce que nous avons fait – le pourquoi, le comment des gestes posés – et nous savons que cette forme de questionnement nous ferme comme des huîtres. Dans les débats où se bousculent arguments et contre-arguments, le questionnement est souvent habilement orienté pour amener une personne à se contredire ou à perdre pied. Cette humiliation n'est pas sans prix. Questionner avec une curiosité chaleureuse est tout-à-fait différent. On questionne pour comprendre l'autre pour le rejoindre dans sa façon d'appréhender le monde et lui-même. Nos questions sont imprégnées de chaleur humaine même (surtout) quand elles bousculent l'autre.

5) Reconnaître le pouvoir de la parole et du silence

Pour nous humains, la parole s'avère notre outil de base pour communiquer. Celle-ci comprend les mots que nous utilisons et bien plus : la parole a une mimique, une intonation, une énergie... Dans un dialogue, l'usage de la parole chez les interlocuteurs influence (consciemment ou inconsciemment) le niveau de confiance entre eux. Le silence est aussi une façon de communiquer. Il y a plusieurs formes de silence : le silence distrait, le silence lourd, le silence réprobateur et le silence transformateur, celui qui provient d'une attention sans faille à ce qui se passe. Dans ce silence, il y a plein de possibilités pourvu qu'on le laisse se déployer. Je considère que la pratique de la parole consciente et du silence conscient est un apport précieux de la part du mentor.

6) La cocréation d'un sens nouveau

C'est là la récompense d'un dialogue réussi entre mentor et mentoré. Chacun repart transformé dans sa vision du monde et de lui-même. Quand deux humains se penchent ensemble, humblement et attentivement, sur une situation de vie, le sens qui émerge est toujours plus grand et plus surprenant que ce qui avait été anticipé.

³ MARCHAND, Marie-Ève (2019) *Vivre en dialogue à l'ère du texto*, Les Presses de l'université Laval, Québec, Canada.

En conclusion, je vous inviterais à considérer que votre capacité d'incarner l'esprit du dialogue est un des cadeaux les plus précieux que vous pouvez offrir à votre protégé. Dans cette dyade, vous apportez l'expérience et la connaissance, le mentoré apporte la fraîcheur, l'enthousiasme et la capacité de porter un regard neuf sur des situations que vous connaissez trop bien. Par le dialogue authentique, le mentorat peut devenir une révélation mutuelle entre deux humains qui cherchent à évoluer consciemment face aux questions existentielles : Qui suis-je? Qui sont les autres? Qu'est-ce que je suis venu faire dans ce monde?



À PROPOS DE L'AUTRICE

Marie-Ève Marchand, Ph. D. est spécialiste du dialogue qu'elle pratique et enseigne depuis plus de 20 ans. Sa recherche doctorale portait sur le dialogue de groupe.

Elle est certifiée en coaching d'orientation intégrale. Elle a été professeure associée en management à l'Université Laval pendant 14 ans. Marie-Ève est aussi thérapeute par la méthode Gestalt. Elle a l'expérience de la gestion ayant été cadre supérieure dans la Fonction publique du Canada pendant plusieurs années. Elle est membre du *Academy of Professional Dialogue*. Elle a publié, en 2019, un livre intitulé *Vivre en dialogue à l'ère du texto*.