

5. Les enjeux éthiques de la relation professionnelle entre mentors et mentorés

L'orientation vocationnelle de l'éthique enseignante peut inspirer le mentor dans ses relations avec le mentoré. En effet, il se situe dans une position de donateur par rapport au mentoré. Il s'engage à le seconder, à le conseiller, à entendre ses maladdresses en s'abstenant de le juger. Il fait preuve de clémence et d'indulgence pour faciliter, chez le mentoré, une parole libre du malaise d'être méprisée, rabaisée, ridiculisée. La mission du mentor est de guider le mentoré dans ses réflexions, de l'amener à clarifier des aspects précis de son travail, et peut-être aussi de partager avec lui des récits d'expérience qui pourraient le mettre sur des pistes pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté.

Le mentor assume que le mentoré est un interlocuteur en position de fragilité, et le mentoré, de son côté, accepte qu'il puisse éprouver des difficultés. Il doit prendre le risque de formuler une demande que le mentor doit être capable d'entendre. En fait, il en va de la disposition de deux sujets, l'un expérimenté et l'autre novice, à reconnaître la place de chacun. La fécondité du dialogue entre eux tient à cette possibilité d'une rencontre qui s'établit sur une mutuelle entente : le mentor en position de soutien et le mentoré en position d'être soutenu. Cela implique que le mentor puisse respecter le temps que le novice prend pour réaliser qu'il rencontre une difficulté et qu'il pourrait être soutenu. Puis, il lui faudra se faire à l'idée qu'il puisse demander un soutien. Avant que le mentor dise « *Je peux t'aider* », le mentoré doit être en mesure de dire « *Je peux avoir besoin de ton soutien* ».

Le mentor, ce n'est pas celui qui fait autorité. Il n'impose pas au mentoré ce qu'il doit faire. Il prend plutôt la posture du sage qui écoute, qui pose les bonnes questions, qui oriente au besoin la discussion, qui suggère des pistes pour que le mentoré trouve par lui-même les ressources pour surmonter ses difficultés. Il peut devenir le miroir du mentoré en lui restituant avec ses mots de professionnel accompli ce que lui communique le mentoré.

Le mentoré, ce n'est pas celui qui attend passivement le secours d'un sauveur. Le rôle du mentor est de lui apprendre à trouver par lui-même des solutions aux problèmes qu'il rencontre. Le mentoré est bien sûr le sujet de ses propres expériences professionnelles, le responsable de ses choix pédagogiques et l'initiateur de son désir d'incarner les rôles de l'enseignant professionnel. Par

ailleurs, un mentor n'a pas de pouvoir sur les mentorés. Il a des responsabilités à leur égard. Cette distinction est fondamentale. Un mentor ne demande pas à un mentoré de lui obéir, mais il lui demande de respecter les mêmes règles, les mêmes valeurs éthiques, les mêmes normes qui encadrent leur travail.

La relation professionnelle entre le mentor et le mentoré n'en est pas une de réciprocité, mais une de parité dans le statut. Ce sont des pairs, des égaux au point de vue professionnel, même si l'un a plus d'expérience que l'autre. Et c'est parce qu'ils se perçoivent comme des pairs qu'une certaine intimité rend possible une demande d'écoute et une offre d'écoute. La situation de mentorat exige que chacun soit capable d'introspection, de distance par rapport à soi et de réflexivité. L'enjeu est une meilleure connaissance de soi. La parole doit être suffisamment libre pour rendre possible la coopération, le partage d'expérience, la découverte commune et le désir de savoir. Avouer son ignorance est une position de sagesse.

Le mentor et le mentoré sont animés par une même passion pour l'enseignement. Cette passion doit se concrétiser dans une maîtrise des compétences pour réaliser toutes les tâches du travail enseignant. La passion ne suffit pas à elle-même pour bien enseigner, mais elle procure cette énergie qui alimente le désir de parfaire ses connaissances. Le mentor permet au mentoré ce passage entre la passion de faire et la compétence pour faire.

Le mentor et le mentoré sont unis par un lien de respect réciproque. Un respect indéfectible est soutenu par les formes normatives de la civilité qui facilitent les échanges de paroles. Les rites de civilité, dont la politesse constitue l'une des figures maîtresses, sont le fondement du respect réciproque. Dans une situation professionnelle, les échanges doivent inconditionnellement se dérouler dans les règles les plus élémentaires de la civilité. C'est à l'intérieur de ces règles que se construit une confiance mutuelle entre le mentor et le mentoré. La complicité qui permet de s'ouvrir à l'autre émerge parce que les deux se font confiance. Dans une situation de mentorat, la confiance mutuelle ne saurait être ébranlée. C'est pourquoi le mentor et le mentoré doivent se comporter pour conserver ce lien de confiance.

Accorder sa confiance à une personne, c'est croire qu'elle ne va pas nous tromper, nous trahir, nous décevoir, nous mentir, nous abuser. C'est croire en son honnêteté, en son intégrité, en son sens de la confidentialité. La confiance est une sorte d'abandon entre les mains d'autrui, à l'image de l'enfant pour sa mère. Elle arrime la

situation du mentorat dans un sentiment de sécurité et de quiétude. C'est pourquoi l'accompagnement en mentorat ne tolère pas d'entorse au niveau du respect réciproque. Le mentor et le mentoré doivent être à la hauteur de cette confiance mutuelle, car le mentoré peut toujours ressentir cette crainte de s'exposer aux jugements humiliants du mentor, de perdre la face devant lui, de mal paraître à ses yeux et de recevoir des reproches. Le mentoré ne devrait, en aucune circonstance, craindre que ses propos soient considérés comme risibles, stupides, superficiels, non avendus. En fait, il ne devrait jamais avoir peur de subir un affront ou d'être pénalisé pour ses faiblesses professionnelles. En somme, la confiance mutuelle est le fondement d'une relation professionnelle fructueuse. Une confiance hésitante freine la libre discussion, alors qu'une confiance angoissée ouvre sur la méfiance. Sans oublier qu'une confiance brisée est difficile à rétablir. Le mentor doit permettre au mentoré de se faire confiance et de lui faire confiance. Cela crée une disposition essentielle à l'accompagnement professionnel.

Lorsque des liens de confiance sont bien établis, chacun peut alors penser à maintenir une juste distance avec l'autre. L'initiative revient d'abord au mentor de trouver une distance professionnelle avec le mentoré qui permet la libre parole dans un lien de confiance mutuelle. Il doit s'engager à respecter une juste distance physique, affective et morale avec le mentoré. Cette juste distance – que l'on pourrait qualifier de distance professionnelle – vise à réguler l'expression des sentiments, l'esprit de familiarité, les liens d'attachement, le vouvoiement, en fait, toutes les formes de proximité avec les mentorés. Une juste distance n'est pas facile à définir puisqu'elle est circonstancielle et singulière de chaque situation de mentorat. Toutefois, le mentor ne saurait être ni trop proche ni trop loin du mentoré ; en fait, il doit être assez proche pour développer des complicités, tout en conservant une distance qui signale qu'il s'agit d'une relation professionnelle. L'esprit de familiarité est malvenu, tout comme la froideur d'une attitude distante. Tout mentor avisé sait que cette juste distance sera ajustée en fonction de la personnalité des mentorés. C'est ce qui lui permet d'être sensible à leurs besoins. Il saura être plus distant et plus discret avec certains pour leur laisser plus de liberté, et plus intime avec d'autres pour les rassurer, les sécuriser, leur procurer un cadre sans lequel ils ne pourraient s'exprimer avec aisance. Il lui arrive aussi d'établir une distance défensive pour se protéger, car certains novices empiètent sur

sa position de mentor. La juste distance entre le mentor et le mentoré n'a pas à être égale dans le propos. Un mentor entend les confidences d'un mentoré, mais il n'a pas à se confier à ce dernier.

Enfin, la juste distance que maintient le mentor avec le mentoré vise à établir entre eux un dialogue fécond. Le mentor doit encourager les discussions sur tous les sujets qui touchent à l'enseignement, aux apprentissages ainsi qu'aux relations avec les élèves, les collègues, les membres de la direction scolaire, le syndicat et les parents. Il lui revient de créer une situation d'accompagnement dans laquelle le mentoré est suffisamment à l'aise pour avouer ses difficultés en gestion de classe. Nous avons souligné la complexité des situations de gestion de classe pour les novices. Il s'agit certes d'un sujet sensible qui nécessite de fécondes discussions. Il existe également plusieurs autres thèmes sensibles qui touchent à des situations délicates telles la collégialité avec les pairs, la loyauté à l'égard de l'employeur, les informations confidentielles et la limite des libertés professionnelles. Pour aborder ces thèmes, le mentor doit se montrer empathique, indulgent et ouvert aux désaccords, aux différences de points de vue, aux débats d'idées. Il peut réaffirmer de temps à autre au mentoré que leurs discussions sont protégées par la confidentialité. Le mentor ne doit ni minimiser ni amplifier un thème de discussion qui ouvre sur la controverse. Il ne pourrait non plus s'émouvoir lorsqu'un mentoré lui raconte une expérience pédagogique ratée. Une erreur, ce n'est pas rien, mais ce n'est pas la fin du monde. Il faut toujours la considérer comme une occasion d'apprendre.

Conclusion

Accompagner, être compagnon sur une route professionnelle, c'est accepter une rencontre avec un pair pour ouvrir un espace d'intimité afin de discuter de questions professionnelles. C'est une situation privilégiée où deux enseignants partagent leurs expériences professionnelles et personnelles. Une situation d'accompagnement en mentorat peut être porteuse de conflictualité inconsciente, d'écueils, de fortes tensions ; elle n'est pas toujours rose. Un mentor peut vouloir trop en donner, alors qu'un mentoré peut trop en demander. Aussi, l'un et l'autre peuvent exprimer maladroitement leurs attentes. C'est pourquoi chacun doit faire preuve d'humilité, de réserve et d'empathie. L'un et l'autre sont par ailleurs invités à mener une constante réflexion sur leur propre posture, sur leur éthique personnelle, sur leur interprétation des régulations professionnelles, sur leur identité d'enseignant et sur leur capacité de faire confiance à un collègue. Être au clair avec soi-même prépare à l'accueil d'autrui.

En somme, sachant que les compétences professionnelles prennent plusieurs années à se développer chez les enseignants, il serait heureux que les novices puissent bénéficier d'un accompagnement en mentorat. Il sera l'occasion pour eux de parfaire leur formation en réfléchissant sur leurs propres pratiques. On ne pourrait minimiser les conditions éthiques pour la réussite du mentorat. Ces conditions ne sont pas des contraintes, mais des invitations à mettre de l'avant ses propres valeurs en toutes circonstances.



EXERCICE

Projet à réaliser en équipe de deux : rencontre avec un enseignant d'expérience

Cette rencontre vous permet d'échanger sur ses premières années dans la profession enseignante. Comment a-t-il vécu ces années ? Quelles difficultés a-t-il rencontrées ? Est-ce qu'il a assumé des tâches de suppléance au début de sa carrière ? Quelles stratégies a-t-il déployées pour passer à travers ses premières années d'enseignement ? A-t-il une passion pour la profession et un désir de perfectionner son enseignement ? A-t-il eu un mentor ou est-il devenu un mentor lui-même ? Qu'est-ce qu'il retient de ces expériences ?

Après la rencontre, il s'agit de résumer le témoignage de l'enseignant pour le présenter aux autres membres de votre groupe. Dégagez les éléments essentiels à retenir d'une relation entre un enseignant débutant et un mentor. Quelles pistes suggérez-vous pour d'autres personnes dans la même situation ?

QUOI RETENIR



- > Les nouveaux enseignants éprouvent plusieurs difficultés durant leurs premières années dans la profession.
- > L'accompagnement professionnel qu'est le mentorat constitue une solution intéressante pour soutenir les nouveaux enseignants.
- > Le mentorat demande aux partenaires de la relation mentorale d'avoir une confiance réciproque. En ce sens, il doit exister une éthique à respecter dans cette relation.

BIBLIOGRAPHIE

- BAILLAUQUÈS, S. et É. BREUSE (1993). *La première classe. Les débuts dans le métier d'enseignant*, Paris, ESF éditeur.
- CHOUINARD, R. (1999). « Enseignants débutants et pratiques de gestion de classe », *Revue des sciences de l'éducation*, 25(3), p. 497-514.
- COSSETTE, F. (1999). *Les sources de stress, le stress ressenti et le soutien social chez les enseignants en début de carrière*, thèse de doctorat, Montréal et Trois-Rivières, Université du Québec à Montréal et Université du Québec à Trois-Rivières.