



Cinq ÉCUEILS des relations mentorales

Info-capsules MENTORAT

Les relations mentores connaissent des hauts et des bas. Dans certains cas, elles peuvent échouer complètement pour une variété de raisons aussi bien contextuelles ou interpersonnelles, que d'autres liées aux processus du programme de mentorat lui-même.

Il ne faut jamais oublier que **les relations mentores sont fragiles par nature**, car on réunit habituellement deux personnes qui se connaissent peu - ou pas du tout - et qui doivent bâtir une relation entre elles. Or, des difficultés relationnelles peuvent être la source d'angoisse et de tension chez les personnes impliquées. Considérant ces défis, il existe, par bonheur, beaucoup plus de relations réussies que de relations dysfonctionnelles en mentorat. **Mais, même dans les meilleurs programmes avec des participant·e·s motivé·e·s, un certain nombre d'écueils peuvent se manifester.** Dans de tels cas, une solution qui respecte tant le ou la mentor·e que le ou la mentoré·e doit être trouvée.

Dans les pages qui suivent, nous avons réuni **cinq capsules** décrivant des écueils observés dans des relations mentores, ainsi que des stratégies éprouvées pour y faire face.

1 Faux départ ou manque de rigueur pour la tenue des rencontres

Que se passe-t-il

- Toutes les dyades font face au **défi de commencer leur relation sur des bases solides**. Le début de celle-ci est en effet la phase la plus critique de toute relation mentorale, car c'est à ce moment que les deux parties en définissent le caractère ainsi que les règles de base qu'ils ou qu'elles vont suivre. Si cette étape cruciale n'est pas réussie, cela mène inévitablement à un faux départ et à la frustration d'une relation manquée.
- D'autre part, tant le ou la mentore que le ou la mentoré-e ont généralement des engagements et des responsabilités qui peuvent servir d'excuses pratiques pour annuler ou reporter une rencontre de mentorat déjà planifiée. Des urgences peuvent toujours survenir, mais elles ne sont pas si fréquentes qu'on le croit. C'est pourquoi il est désolant d'observer parfois des **participant-e-s qui prennent trop légèrement leur engagement envers l'un-e et l'autre**, minant ainsi le potentiel de développement que favorise généralement le mentorat.

Quoi faire

1. Tout d'abord, tant le ou la mentore que le ou la mentoré-e doivent considérer leur engagement d'entreprendre une relation mentorale comme **un contrat psychologique** qui les engage à s'investir tangiblement dans la relation.
2. **La phase la plus fragile d'une relation mentorale** étant celle des premiers 90 jours, se concentrer rapidement et sérieusement sur les ingrédients qui lui permettront de s'ancrer le plus solidement possible sur les objectifs de la personne mentorée.
3. Il est primordial de tenir **assidûment les rencontres suggérées par le programme**. **Lors de la première rencontre**, il est aussi fortement recommandé de **fixer les dates des trois rencontres suivantes** (date, heure, fréquence, durée des rencontres, lieu). Une telle initiative durant les premiers mois de la relation **augmente de 60% ses chances de succès**.
4. Une relation mentorale efficace étant très rarement le fruit d'une génération spontanée ou de l'improvisation, dès le départ, les deux partenaires doivent **travailler sérieusement à construire leur relation** qui exigera **des efforts assidus et un investissement périodique de temps et d'énergie** de leur part.
5. **Ne pas tenir pour acquis que vous comprenez le mentorat de la même manière**. Pour éviter tout malentendu, parler de la manière dont vous voyez vos rôles respectifs dans la relation.
6. **Discuter de vos attentes respectives dès le début** en n'oubliant pas que toute relation mentorale doit avoir une RAISON D'ÊTRE pour exister et évoluer positivement. Des **attentes franchement exprimées et des buts clairs** créent de l'enthousiasme, donnent une impulsion à la relation et la solidifient rapidement.
7. **Se préparer adéquatement pour chacune des rencontres** permet de mieux employer le temps passé ensemble. La personne mentorée devrait chaque fois proposer des sujets de discussion et des questions qui rendront les conversations dynamiques et productives.

2 Préparation inadéquate des mentor·e·s et des mentoré·e·s

Que se passe-t-il

- Mentore·s et mentoré·e·s. peuvent décider de participer à un programme de mentorat avec enthousiasme mais être **préalablement mal outillé·e·s** pour le faire, ce qui peut conduire à de l'insatisfaction et à la sous-utilisation du potentiel offert par du mentorat de qualité.
- Trop souvent les responsables de programmes de mentorat **présument à tort que tout bon gestionnaire peut faire du mentorat efficacement** sans préparation initiale (ou très peu), croyant que l'art de faire du mentorat est inné ou facile à développer. Des mentore·s incompétente·s ou mal préparé·e·s peuvent donner un très mauvais nom au mentorat dans une organisation et pire, saboter les plans de développement des individus.
- D'autre part, des mentoré·e·s **arrivent parfois avec des attentes irréalistes** (ex.: avoir un parrain, ou « *sponsor* », pour obtenir une promotion) ou s'attendent à ce que le ou la mentore prenne les commandes de la relation croyant à tort que le mentorat est essentiellement un processus de transfert de connaissances, de trucs ou de conseils de sa part.

Quoi faire

1. La formation des participant·e·s au début de leur engagement dans un programme de mentorat les **aide à demeurer concentré·e·s sur leurs rôles et tâches respectifs**, sur la route à parcourir ainsi que sur les habiletés et compétences qu'ils ou qu'elles doivent utiliser ou développer pour faire de leur relation une expérience humaine enrichissante.
2. Une recherche de David Clutterbuck a démontré que si aucune formation préalable n'était donnée aux participants, seulement 33 % des relations étaient réussies. Le taux de succès monte à 65 % si on forme seulement les mentore·s, tandis que **si tant les mentor·e·s que les mentoré·e·s sont formé·e·s, ce taux grimpe à 90 %**.
3. **Il ne suffit pas d'avoir simplement une grande expérience pour endosser le rôle de mentore** dans les programmes formels de mentorat. La relation mentorale possède des contours particuliers dont il faut comprendre les nuances afin qu'elle ne devienne pas autre chose, comme du coaching, de la supervision, ou de l'enseignement. **Comment partager son expérience dans un contexte de mentorat s'apprend par la formation initiale et continue**, pour mieux encadrer le dispositif mentorale et aider les collaborateurs et collaboratrices désigné·e·s comme mentore·s à endosser ce rôle avec cohérence, pertinence et efficacité.
4. La recherche démontre que **les mentor·e·s qui ont obtenu plus de formation à propos du mentorat sont aussi plus satisfait·e·s de leurs relations mentorales** et s'engagent plus longtemps dans les programmes de mentorat.
5. S'il est difficile de réunir les participant·e·s en raison de diverses contraintes, comme la dispersion géographique ou des conflits d'horaire, la formation sous forme de webinaires ou encore de modules en ligne, est tout à fait acceptable.

3 Jumelage inadapté ou impression d'un mauvais jumelage

Que se passe-t-il

- Même les meilleures relations mentores peuvent d'abord se heurter à **la question de savoir si le jumelage proposé est vraiment le bon**. Cela est particulièrement vrai si les personnes jumelées ne se connaissent pas ou peu. Cet espace de flottement du début de la relation peut freiner la dynamique relationnelle des deux personnes qui hésitent à s'engager pleinement.
- Si en général les responsables de programmes de mentorat se donnent beaucoup de mal pour bien jumeler les mentores et les mentoré·e·s ou si le système en place permet de choisir soi-même son mentor ou sa mentore avec attention, **il peut arriver qu'un jumelage ne fonctionne pas aussi bien qu'on l'avait anticipé**.
- **Les raisons d'un jumelage inadéquat, ou perçu comme tel, sont multiples**. Elles peuvent aller du manque d'implication de la part d'un des partenaires, de personnalités mal assorties, d'un écart trop grand entre l'expérience des personnes et les objectifs retenus, des styles de communication qui s'entrechoquent, d'un décalage trop marqué entre les attentes ou simplement d'une impression d'incompatibilité qui rend la relation difficile à harmoniser.

Quoi faire

1. En mentorat, une fois jumelées, **les personnes passent généralement du stade où elles sont des inconnu·e·s ou quasi inconnu·e·s l'une pour l'autre, pour ensuite mieux se connaître et devenir éventuellement des partenaires**. Il ne faut donc pas s'étonner qu'au début de la relation, les deux personnes évaluent en filigrane leur potentiel relationnel.
2. Il est possible que la chimie entre le ou la mentoré·e et le ou la mentore ne soit pas aussi forte que désiré. **La chimie entre des êtres humains est rarement spontanée**. C'est pourquoi il faut d'abord développer une zone mutuelle de rapport de confiance. En effet, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'un lien étroit se crée instantanément dans une relation mentorale. Une relation mentorale est toutefois plus satisfaisante si mentore et mentoré·e partagent des valeurs et des perspectives intimes similaires.
3. En mentorat, même si on souhaite la présence d'une certaine compatibilité entre les participant·e·s, **parfois, c'est surtout l'expérience du ou de la mentor·e que les mentoré·e·s recherchent, avant la compatibilité relationnelle**. Un certain recul est alors nécessaire pour assimiler ce qui est réalistement possible dans de telles circonstances pour éviter les déceptions.
4. Dans les programmes de mentorat, on observe qu'une relation sur cinq n'est pas nécessairement pleinement satisfaisante. Cela se comprend aisément, **car l'expérience mentorale est avant tout une expérience humaine, donc imparfaite**, et celle-ci rencontre forcément des écueils comme toute autre relation humaine. Il faut donc accepter cette réalité.
5. **Dans certains cas, le sentiment de vivre un jumelage inadéquat est justifié**. Quand l'appariement entre le ou la mentore et le ou la mentoré·e ne semble pas fonctionner après quelques rencontres, **les deux partenaires peuvent alors en discuter avec la personne responsable de la gestion du programme de mentorat** qui pourrait aider la dyade à reconnecter et s'engager dans une voie plus prometteuse ou encore terminer la relation sans que personne ne soit à blâmer à cet égard.

4 Manque d'équilibre entre soutien et autonomie

Que se passe-t-il

- Dans certaines relations mentores, on observe que **les mentor·e·s n'arrivent pas à créer un équilibre approprié entre une approche directive et la favorisation de l'autonomie de la personne mentorée**. En fait, une des plaintes de la part des mentoré·e·s, est que leur mentore est dans « l'explication » ou le « dire » au lieu de s'engager dans un véritable dialogue réflexif égalitaire.
- Si des mentoré·e·s se plaignent de mentore·s qui prodiguent trop de conseils mal adaptés à leur contexte, d'autres sont mécontente·s parce que **leur mentor·e refuse de se mouiller et ne donne jamais son avis ou un conseil approprié**.
- Certain·e·s mentore·s **s'attendent à ce que le ou la mentoré·e accepte d'emblée leurs idées, leur point de vue ou leurs suggestions** – cela leur semble tellement aller de soi – au lieu de lui laisser faire sa propre réflexion sans pression pour les adopter, et en acceptant que la personne fasse les choix ou prenne les décisions qui lui conviennent.
- D'un autre côté, un·e mentoré·e peut aussi **trop rechercher l'approbation du ou de la mentor·e** avant de prendre des décisions ou des initiatives. Si le ou la mentore a alors l'impression de se sentir utile en acceptant de le faire, il ou elle prive alors le ou la mentoré·e de la possibilité de gagner en autonomie en faisant ses propres apprentissages.

Quoi faire

1. Une des habiletés de base du ou de la mentore est de **savoir quand prendre les devants dans les discussions et quand laisser la personne mentorée prendre l'initiative**, tout en la soutenant de manière bienveillante dans les apprentissages qui lui serviront à atteindre les objectifs de la relation mentorale. Par exemple, **le ou la mentor·e doit savoir quand hausser la barre** et guider le ou la mentoré·e pour entreprendre de nouveaux apprentissages.
2. Si d'un côté les mentore·s doivent toujours garder leur ego sous contrôle et se rappeler que la relation concerne d'abord et avant tout le ou la mentoré·e, d'un autre côté, **les mentoré·e·s doivent aussi se souvenir qu'ils ou qu'elles sont ceux et celles qui ont la tâche de guider la relation**. Ils ou elles doivent prendre leurs propres décisions et se rappeler que les mentore·s sont simplement une source de soutien et de rétroaction, et non un simple réservoir de connaissances et d'expertises.
3. **Les mentor·e·s doivent combattre leur instinct de donner trop rapidement les réponses à leur mentoré·e qui demande des conseils**. En effet, les mentore·s doivent plutôt poser des questions qui favorisent une réflexion plus profonde et se préparer à donner de la rétroaction bienveillante, mais franche et honnête, afin d'aider la personne accompagnée à grandir.
4. Dans une relation mentorale où l'équilibre entre le soutien pertinent et l'autonomie est atteint, la très grande majorité des personnes accompagnées disent avoir développé une plus grande confiance en elles grâce à leur mentor·e. **L'équilibre entre le soutien et l'autonomie est essentiel dans le mentorat pour favoriser la croissance et le développement des individus**.

5 Stagnation de la relation mentorale

Que se passe-t-il

- Chaque relation mentorale est dynamique et évolue de manière différente, car chaque relation est aussi unique que les personnes qui la composent et le contexte dans lequel elle se déroule. **Mais parfois, une relation mentorale a besoin d'être recalibrée ou relancée, car elle atteint un point de maturation ou de stagnation, ou ce que nous appelons aussi un « plateau ».** Il peut arriver que les conversations soient devenues prévisibles et même un peu “plates” ou qu'on discute de beaucoup de choses qui ne sont pas reliées à des objectifs de mentorat.
- **La plupart des dyades connaissent effectivement des moments de déconnexion durant leur relation mentorale.** Les deux partenaires sentent à un moment donné que leur relation a perdu de sa poussée initiale et de son énergie et que les conversations n'ont plus une direction aussi claire qu'avant. Ils peuvent alors se demander si la relation a encore sa raison d'être.
- Dans certains cas on peut observer que **les partenaires ne se sont pas rencontrés depuis plusieurs semaines**, que le ou la mentore ne sent plus que son ou sa mentoré-e est aussi engagé-e qu'avant dans leur relation mentorale, ou à l'inverse, que le ou la mentore n'est plus certain-e d'être aussi intéressé-e par le développement du ou de la mentoré-e.

Quoi faire

1. **Les relations mentores évoluent et passent, comme toute autre relation dans la vie, à travers un stade de maturation.** Mais, bien sûr, personne ne veut que les dyades s'ankylosent, car **cela peut affecter le succès du programme de mentorat.** Il faut donc s'en occuper sans faute quand cela se produit.
2. Tout le monde commence généralement une relation mentorale avec de bonnes intentions, et puis la vie arrive avec ses aléas. Les situations changent et de nouvelles priorités peuvent émerger. **Il devient alors prioritaire de s'interroger à propos des initiatives à prendre pour garder le cap quand même.** Des rencontres trop espacées ou non suffisamment structurées peuvent aussi entraîner une perte d'intérêt des partenaires.
3. **La poursuite des objectifs en mentorat ne suit pas toujours une ligne droite.** Parfois, il est nécessaire, par exemple, de trouver de nouveaux objectifs afin de relancer la relation. Les objectifs de mentorat peuvent être révisés en tout temps. C'est d'ailleurs une bonne pratique de le faire à quelques reprises au cours de la relation.
4. Si les membres de la dyade ont le sentiment que leur relation est devenue routinière et qu'elle a atteint une forme de « plateau », **parfois il suffit justement de casser la « routine »** en changeant simplement le lieu et le moment habituels des rencontres. Il faut aussi **accepter le fait que chaque rencontre de mentorat n'aura pas d'effets transformateurs ou d'impact immédiatement visible.**
5. **Il ne faut jamais avoir de réticences à consulter la coordonnatrice ou le coordonnateur du programme** afin de partager ses impressions ou ses préoccupations par rapport à une relation mentorale qui a atteint un point de maturation, mais qui peut aussi être un signal que la relation a atteint ses buts et qu'elle pourrait se terminer d'un commun accord.

Droits d'auteur

Les articles de *La Sentinelle mentorale 2026* ont tous été rédigés bénévolement par leurs auteurs/autrices à la demande de Mentorat Québec dans le but de fournir des documents de référence aux personnes intéressées par le mentorat et ses pratiques. Tout le contenu de *La Sentinelle mentorale 2026* est toutefois protégé par la Loi sur le droit d'auteur.

Les divers contenus du site Internet de Mentorat Québec peuvent être reproduits, téléchargés et distribués ou autrement diffusés ou utilisés, comme définis dans la licence signée entre Mentorat Québec et l'auteur\autrice, sans frais ou autre permission de Mentorat Québec pour une utilisation personnelle, dans un but non commercial, aux fins de mieux faire connaître le mentorat ou promouvoir les bonnes pratiques. Dans de tels cas, Mentorat Québec demande que les utilisateurs /utilisatrices le fassent avec soin en s'assurant de l'exactitude des documents reproduits ou transmis et que leur source soit clairement indiquée.

Les articles ou documents téléchargés doivent être utilisés dans leur intégralité, y compris les notes biographiques, tableaux, références et bibliographies, même si de tels contenus sont proposés dans un contexte visuel différent.

Il est toutefois possible de reproduire de courts extraits des divers articles en les accompagnant d'une référence appropriée. Pour les citations, notes et références, Mentorat Québec suggère d'utiliser le format défini par American Psychology Association (APA) ou par toute autre organisation reconnue à l'égard des normes pour les références et les citations. Voir les informations à ce sujet sur le site suivant : <https://bib.umontreal.ca/citer/styles-bibliographiques/apa?tab=5248895>

L'utilisation commerciale des articles de *La Sentinelle mentorale* et de tout contenu n'est pas autorisée. L'utilisation commerciale s'entend de la publication ou de la diffusion des contenus publiés dans *La Sentinelle mentorale 2026* pour des fins de vente, peu importe la forme qu'elle peut prendre ou le mode de rétribution utilisé, ce qui comprend par exemple, mais sans y être limité, leur inclusion dans des ouvrages édités, des revues, des magazines ou tout mode de distribution numérique. Dans un tel cas ou dans les cas qui ne sont pas clairement couverts par cette politique, il sera nécessaire de demander l'autorisation préalable directement à Mentorat Québec afin de connaître les conditions d'une telle utilisation des contenus dans le but de protéger les droits des auteurs /autrices.

Pour toute information au sujet de la propriété intellectuelle des divers contenus de Mentorat Québec, nous vous invitons à communiquer avec Mentorat Québec à l'adresse suivante : info@mentoratquebec.org.