De nouvelles recherches éclairantes

Fixer les objectifs de mentorat plus intelligemment

Jean E. Rhodes, Ph. D., professeure Frank L. Boyden de psychologie, Université du Massachusetts, Boston

Nous remercions la Dre Jean Rhodes, de l'Université du Massachussetts à Boston, qui nous a autorisés à traduire cet article qu'elle a publié le 23 janvier 2025 sur le site The Chronicle of evidenced-based mentoring, dont elle est la rédactrice en chef, sous le titre New Research Suggests a Smarter Approach to Goal Setting.

Si son article s'intéresse particulièrement au mentorat jeunesse, les applications concernant la manière d'aborder les objectifs en mentorat peuvent également se rapporter à beaucoup d'autres types de mentorat.

Des recherches récentes ont mis en lumière les avantages du mentorat axé sur des objectifs. Même si des efforts pour développer des relations fortes entre un ou une mentor·e et un ou une jeune sont certainement nécessaires, il apparaît tout aussi important, dans la plupart des cas, d'arrimer la relation sur des objectifs. La recherche suggère que, comparées à des approches basées sur l'amitié, des approches ciblées peuvent être deux fois plus efficaces.[1]

Ces résultats ont mené plusieurs programmes de mentorat à adopter des cadres de référence basés sur la définition d'objectifs, le plus connu étant celui des buts SMART.

En effet, depuis des décennies, la méthode SMART pour fixer des objectifs a été considérée comme l'étalon-or en affaires,dans les salles de classe et les sessions de coaching. SMART, qui est l'acronyme anglais de *specific, measurable, achievable, realistic* et *timed*, promettait une formule clé de succès appuyée par des preuves. (Note de la rédaction : *En français, on a généralement retenu le même acronyme et il correspond à spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel).*

Les objectifs SMART sont-ils toujours intelligents?

Mais une nouvelle étude[2] publiée dans *Educational Psychology* est venue remettre en question cette sagesse conventionnelle. Les auteurs de l'étude ont posé l'hypothèse que lorsqu'on apprend des tâches nouvelles ou complexes, ne pas avoir d'objectifs spécifiques présente des avantages distincts sur des cibles spécifiques de performance. Les principaux types d'objectifs non spécifiques qu'ils ont testés par rapport à des objectifs SMART étaient des objectifs « *fais de ton mieux* » et des objectifs *ouverts*. Les objectifs « *fais de ton mieux* » sont des cibles qu'on détermine soi-même comparées à nos performances antérieures de croissance personnelle. Ces objectifs permettent aux apprenants d'explorer systématiquement et de découvrir des stratégies efficaces, de réduire l'anxiété de performance et de se concentrer sur les améliorations plutôt que sur des normes ou des niveaux de performance préétablis.



Crédit photo : Depositphotos

[1] Jean Rhodes et Kirsten Christensen Findings suggest you can double your effects https://www.evidencebasedmentoring.org/double-effects-meta/

[2] Pietsch, S., Riddell, H., Semmler, C., Ntoumanis, N., & Gucciardi, D. F. (2024). *SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory 'open goals.'* Educational Psychology, 44(9–10), 946–962. https://doi.org/10.1080/01443410.2024.2420818

Des *objectifs ouverts* sont de nature exploratoire et n'ont pas de normes de performance spécifiques. Ils incitent à passer à l'action pour découvrir de nouvelles informations ou habiletés, des approches d'apprentissage flexibles et l'exploration sans contrainte de territoires non familiers. Par exemple, chez des jeunes, cela pourrait être « d'essayer de voir combien de mots nouveaux ils peuvent apprendre au cours de la semaine » ou de « voir combien de temps il faut pour apprendre les bases de l'algèbre ». (Note de la rédaction : *Bien sûr, il est possible d'appliquer ces exemples à d'autres domaines de la vie ou du travail.*)

La principale différence entre ces types d'objectifs non spécifiques repose sur leur principe directeur. En effet, les objectifs « *fais de ton mieux* » demeurent ancrés sur un indicateur de performance (comme « meilleur résultat à ce jour), alors que les buts ouverts[3] préservent une flexibilité entière sans référence à quelque norme de performance que ce soit. Les preuves découlant d'une méta-analyse (McEwan et coll., 2016) soutiennent l'utilisation d'objectifs non spécifiques durant les premiers stages d'apprentissage de tâches complexes, car des buts spécifiques peuvent entraver la stratégie de développement et augmenter le niveau d'anxiété.

Les auteurs ont recruté 247 participants pour accomplir des tâches créatives sous différentes conditions pour fixer des objectifs. Les résultats se sont révélés surprenants : ceux à qui on avait donné des cibles précises et mesurables n'ont pas eu un meilleur niveau de performance que ceux à qui on a dit d'explorer librement l'exécution de ces tâches. Les auteurs ont conclu que si les objectifs SMART pouvaient bien fonctionner pour maîtriser des habiletés spécifiques, au contraire, dans les situations nécessitant de l'innovation ou pour apprendre des habiletés complexes, des cadres rigides pourraient en réalité gêner les progrès. Et, alors que les objectifs « fais de ton mieux » et les buts ouverts sont souvent considérés comme interchangeables, ils génèrent en fait des résultats différents. Les participants à qui on a donné les directives fais de ton mieux », ont légèrement fait mieux que ceux qui fonctionnaient en fonction de buts complètement ouverts. Des buts ouverts peuvent souvent s'avérer particulièrement plus efficaces pour les novices que des cibles précises.

Choisir des objectifs avec discernement

Ces résultats peuvent se révéler cruciaux lorsque les programmes de mentorat évaluent leurs approches concernant la manière d'établir des objectifs de mentorat. La recherche suggère que plutôt d'abandonner complètement les objectifs SMART, les programmes ayant besoin d'adopter une approche plus nuancée, soit une approche reconnaissant le fait que différentes situations requièrent différents types d'objectifs.

Pour les mentors, cela signifie de repenser à la façon dont ils guident les mentoré.e.s vers la réussite. Au lieu de s'en tenir par défaut à des cibles spécifiques et mesurables, ils pourraient considérer alterner entre des objectifs structurés et ouverts selon la tâche à accomplir et le niveau d'expérience de la personne mentorée.

Ultimement, l'approche la plus intelligente serait sans doute de savoir quand il est préférable d'éviter SMART ! ■

[3] En général, un but est un accomplissement global à long terme (« Qu'est-ce que tu veux accomplir avec ce projet? »), tandis qu'un objectif définit les actions mesurables (« Quand crois-tu être capable de terminer cette tâche? ») à court terme qui permettent d'atteindre le but principal.

Références

McEwan, D., Harden, S. M., Zumbo, B. D., Sylvester, B. D., Kaulius, M., Ruissen, G. R., Dowd, A. J., & Beauchamp, M. R. (2016). The effectiveness of multi-component goal setting interventions for changing physical activity behaviour: a systematic review and meta-analysis. *Health Psychology Review*, 10, 67–88. https://doi.org/10.1080/17437199.2015.1104258

Pietsch, S., Riddell, H., Semmler, C., Ntoumanis, N., & Gucciardi, D. F. (2024). SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory 'open goals'. *Educational Psychology*, 44, 946–962. https://doi.org/10.1080/01443410.2024.2420818

À propos de l'autrice

La **Dre Jean Rhodes** est la professeure de psychologie Frank L. Boyden et la directrice du *Center for Evidence-Based Mentoring* à l'Université du Massachusetts, Boston. Elle a consacré sa carrière à la compréhension et l'avancement du rôle des relations intergénérationnelles dans le développement intellectuel, social, éducatif et de carrière de la jeunesse.



Elle a publié trois livres, dont *Stand by me: Risks and rewards in youth mentoring* (2002) et *Older and Wiser: New Ideas for Youth Mentoring in the 21st Century* (2020). Elle a également dirigé la publication de quatre ouvrages collectifs et écrit plus de 150 chapitres de livres et articles évalués par des pairs sur des sujets concernant le développement positif de la jeunesse, la transition vers l'âge adulte et le mentorat. La Dre Rhodes est une *Fellow de l'American Psychological Association et de la Society for Research and Community Action*, en plus d'être une Fellow émérite de la *William T. Grant Foundation*. Elle a reçu plusieurs prix d'enseignement de son institution universitaire pour ses avancées en pédagogie et en érudition, en enseignement et en apprentissage, y compris le *Vice Chancellor's Teaching Scholar Award*, le *Student Government Outstanding Teacher Award*, et le *Chancellor's Outstanding Scholar Award* de l'Université du Massachusetts, Boston.

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 entièreté, 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.