

RAPPORT

JOURNÉE THÉMATIQUE SUR LE MENTORAT
12 septembre 2001

Le mentorat : l'affaire de tous

TABLE DES MATIÈRES

i) Mise en contexte.....	3
ii) Qu'est le comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec?.....	3
iii) Qu'est le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise.....	4
1) Introduction.....	5
2) Le mentorat... c'est quoi?.....	6
3) Le mentorat... pourquoi?.....	7
4) Le mentorat... comment?.....	8
5) Étude en cours au centre d'expertise en gestion des ressources humaines.....	9
6) Expérience-pilote au Secrétariat du Conseil du trésor.....	9
7) Témoignage mentor-mentorée.....	9
8) Comment se mettre en action dans le mentorat au-delà des programmes et des organisations?.....	10
9) Témoignage : M. Roland Arpin.....	10
10) Des vox-pop réalisés auprès des employés de la fonction publique.....	11
ANNEXES.....	13
Le comité organisateur et les collaborateurs.....	14
Évaluation de l'activité.....	15

i) MISE EN CONTEXTE

Plusieurs ministères et organismes font face à une situation qui les oblige à instaurer des mécanismes qui faciliteront davantage l'intégration des jeunes dans la fonction publique, et ce, afin qu'elle soit plus rapide et efficace. Ces mesures sont nécessaires car il importe de préparer d'une manière appropriée les nouveaux employés et nouvelles employées de l'État en assurant un transfert efficace de l'expertise.

Le Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec (CCGP) et le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise ont donc jugé opportun de tenir une journée thématique sur le mentorat le 12 septembre 2001.

ii) Qu'est-ce que le Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec?

Le CCGP est le regroupement des directrices et directeurs des ressources humaines du réseau des ministères et organismes du gouvernement du Québec.

Cette table interministérielle a été créée en 1966 par la Commission de la fonction publique qui était responsable à l'époque de la gestion du personnel. En 1972, le Conseil du trésor a confirmé le mandat du regroupement.

Le CCGP privilégie la concertation, l'échange et l'action dans le but de favoriser et de promouvoir l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Québec.

Le regroupement fait des avis à la demande des autorités gouvernementales ou de sa propre initiative sur toute question ayant un lien avec la gestion des personnes au sein de l'appareil gouvernemental. Le CCGP a aussi pour mandat, la formation continue de ses membres et du personnel du réseau de direction des ressources humaines.

iii) Qu'est-ce que le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise?

Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise est un lieu d'échange et de réflexion. Il a été créé en 1997 pour répondre aux besoins d'intégration, de participation et de formation des jeunes employés de la fonction publique âgés de 35 ans ou moins. Pour remplir sa mission, le Forum poursuit certains objectifs :

- donner la possibilité aux jeunes d'élargir leur champ de connaissances sur la fonction publique québécoise;
- permettre aux jeunes de développer et de maintenir des liens avec des collègues des différents ministères et organismes;
- offrir aux jeunes la possibilité de débattre des questions ou événements touchant les enjeux sociaux;
- consulter les jeunes sur différents sujets les concernant.

Le Forum s'adresse avant tout aux employés de la fonction publique, âgés de 35 ans ou moins, peu importe leur statut ou catégorie d'emploi (professionnels, cadres, techniciens, conseillers, etc. – permanents, occasionnels ou stagiaires). Ces derniers peuvent devenir membres du Forum. Toutefois, les personnes de plus de 35 ans ne sont en aucune manière exclues. Elles peuvent s'inscrire à la liste de diffusion et ainsi être informées des activités de l'organisme.

Depuis ses débuts, le Forum des jeunes a réalisé plusieurs activités dont une vingtaine de conférences traitant de sujets variés. Celles-ci ont été prononcées par des dirigeants d'organismes et de partis politiques, des ministres, des professeurs, etc.

En avril 1998, le Forum a tenu une première séance de consultation en invitant les jeunes employés de l'État intéressés à proposer des moyens pour faire de la fonction publique une organisation plus souple, plus performante et mieux adaptée aux réalités de ce nouveau siècle. Le succès alors obtenu a motivé les organisateurs à vouloir répéter l'expérience en élargissant le champ des sujets traités et en consultant un plus grand nombre de participants.

En octobre 1999, le Forum des jeunes organisait sa seconde journée de consultation. Placée sous le thème « les 109 se prononcent », la journée a permis aux invités de discuter de différentes problématiques les concernant, eux qu'on qualifie souvent de « sang neuf » de la fonction publique.

« Cataraqui 2000 : Je rêve d'une fonction publique qui... », la troisième journée de consultation de l'histoire du Forum des jeunes, se voulait délibérément tournée vers la modernité et la modernisation. Modernité, parce que le Forum a proposé une journée qu'il a voulu plus vivante et plus dynamique. Modernisation, parce que celle de la fonction publique fut le thème central de la journée.

1) INTRODUCTION

« La figue verte mûrit quand elle vient en contact avec la figue mûre. »

« La bougie ne perd rien de sa lumière en la communiquant à une autre bougie. »

Deux proverbes résumant bien la journée thématique sur le mentorat qui avait pour objectif de susciter une réflexion et un partage de connaissances sur cette pratique. Quelque 200 personnes y ont participé. L'assistance était divisée entre jeunes et moins jeunes ce qui a permis de répartir les deux groupes.

Quand on sait que le quart de l'effectif de la fonction publique québécoise aura pris sa retraite d'ici 2010 et la moitié d'ici 2015, une journée sur le thème du mentorat prend tout son sens. D'après l'Institut de la statistique du Québec, il y aura 5 500 prises de retraite au cours des cinq prochaines années. Ces statistiques ont été présentées par Geneviève Rompré du Forum des jeunes et Paul l'Archevêque du CCGP en ouverture de la journée.

Le président par intérim du Forum des jeunes de la fonction publique, Jocelyn Savoie, a rappelé, pour sa part, les trois objectifs poursuivis par l'organisme : intégration, formation et participation. Ainsi, a-t-il tenu à souligner que le Forum accorde une grande importance à la formation.

Le président du CCGP, Pierre Grenier, heureux de s'associer au Forum des jeunes dans l'organisation de cette activité, a ajouté que les personnes plus expérimentées ont beaucoup à apprendre des jeunes et vice-versa.

2) LE MENTORAT... C'EST QUOI?

D'entrée de jeu, la présentation d'un «sketch», par deux employées de l'État – Sylvie Dion du ministère des Finances et Ginette Goudreau du ministère de l'Industrie et du Commerce - est venu mettre en lumière divers mythes liés au mentorat : le mentor croit souvent à tort que le mentoré sera un enfant gâté alors que le mentoré s'imagine que le mentor sera bête et froid. La fin de la mise en scène nous a montré des gens timides qui n'hésitaient pas à se l'avouer mutuellement pour ainsi éviter, dès le début de la relation, de se créer des barrières.

Le premier atelier a permis aux participants de s'exprimer sur la notion même du mentorat. Plusieurs éléments ont alors été soulevés. La plupart s'entendent pour dire que ce type de relation doit être basé sur la confiance. Ainsi, une condition essentielle doit être respectée : l'authenticité. Donc, le mentorat n'est pas une obligation, un lien hiérarchique, une relation de pouvoir ou un processus rigide, mais plutôt une relation d'aide et d'apprentissage entre le mentor qui partage ses connaissances, son expérience et ses idées avec une autre personne moins expérimentée qui est disposée à tirer profit de cet échange. Bref, c'est une façon d'aller chercher des outils.

En fait, le mentorat vise le développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être et peut impliquer autant le développement personnel que professionnel de la personne.

L'animatrice a proposé un deuxième exercice aux participants les amenant à réfléchir à leur propre expérience. En décrivant des situations où ils avaient été mentor et mentoré, ceux-ci ont pu faire ressortir les qualités essentielles que doivent avoir ces deux personnes. Parmi celles-ci, mentionnons l'ouverture d'esprit, la patience, la générosité, l'honnêteté, le respect et l'humilité.

Faisant référence à la présentation PowerPoint préparée pour la journée, l'animatrice a exposé les attitudes et comportements favorisant la réussite d'une relation mentorale : confiance, respect, bénéfice, réciprocité et adaptabilité.

3) LE MENTORAT... POURQUOI?

En deuxième moitié d'avant-midi, les participants ont été invités à répondre à ces questions en groupes : «À quels besoins le mentorat peut-il répondre pour les mentors, pour les mentorés et pour l'organisation? » La mise en commun des réponses a permis d'identifier plusieurs besoins. Le mentorat permet aux mentors de rester «connecté » sur la jeunesse, de se questionner sur leurs façons de faire, de transmettre leur vision, de donner une chance à quelqu'un d'autre, de faire profiter quelqu'un de leur expérience, de continuer à évoluer, de s'enrichir et de se développer, etc. Le mentorat permet aux mentorés de développer leur confiance, de connaître l'organisation, de faciliter leur intégration, de se constituer un réseau de contacts, de se questionner, de clarifier leur objectif professionnel, d'exploiter leur potentiel créatif, etc.

Enfin, le mentorat est aussi très utile pour les organisations. Sentiment d'appartenance, esprit d'équipe, épanouissement des individus, amélioration des compétences des gestionnaires, meilleure planification, diminution des cours de formation, conservation de l'expertise, préparation d'une relève, rajeunissement de la fonction publique, voilà autant d'éléments qui ont été identifiés. Les participants ont aussi tenu à souligner qu'il était très important de définir les besoins réels des organisations puisque le mentorat ne constitue pas une panacée.

Certains des besoins identifiés par les participants rejoignent ceux présentés par l'animatrice alors que d'autres diffèrent. Les mentors ont besoin de mieux comprendre les intérêts et motivations de carrière des autres et de transmettre les acquis de leurs expériences, de partager et d'apprendre de quelqu'un d'autre, d'enrichir leur expérience professionnelle et de consolider des compétences relationnelles et de communication. Les mentorés ont besoin d'enrichir leurs expériences professionnelles, de mieux «s'occuper » de leurs compétences, de partager, d'échanger, développer de nouvelles compétences et même, pour certains, de développer une expertise nouvelle, de briser l'isolement et de participer à un réseau. Enfin, le mentorat répond aux besoins de l'organisation en favorisant la gestion de la relève, en assurant le transfert de l'expertise, en favorisant une meilleure rétention du personnel, en facilitant le développement d'un plus grand sentiment d'appartenance des nouveaux employés et en soutenant l'intégration et la progression en emploi du nouveau personnel.

Selon d'autres sources, le mentorat est aussi une occasion unique de redonner une partie de ce que l'on a soi-même reçu de la part d'un mentor. Ce dernier retire également beaucoup de la relation mentorale et il ne s'y engage habituellement pas par altruisme.

4) LE MENTORAT... COMMENT?

La journée a aussi permis de présenter diverses expériences de mentorat qui se sont tenues et d'autres qui se poursuivent encore aujourd'hui dans divers ministères et organismes. M. André Buteau, conseiller en ressources humaines au ministère des Relations internationales, a expliqué les objectifs et le fonctionnement du programme mis en place dans son ministère. Leur programme fait partie de l'accueil et de l'intégration du nouvel employé et a comme buts d'assurer une meilleure planification des affectations et la continuité dans l'organisation en plus d'apporter un soutien aux agents de service extérieur et de développer la motivation à faire carrière au sein de leur organisation. M. Buteau a mentionné que la réussite du programme est basée sur cinq principes : le volontariat, la relation sans lien hiérarchique, les responsabilités des participants, la confiance et le respect mutuel ainsi que la confidentialité.

Des représentants du ministère de l'Éducation, du ministère des Finances, de l'Institut de la statistique du Québec, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de la Régie des rentes du Québec ont également partagé leur expérience.

Enfin, M. Luc Caron, conseiller au parrainage à la Fondation de l'entrepreneurship, a présenté le Réseau de parrainage d'entrepreneurs lancé en 2000. L'objectif de ce programme est de diminuer le taux de mortalité des entreprises. Pour ce faire, les mentors – gens du milieu qui ont une expérience d'affaires reconnue – établissent une relation mentorale avec des jeunes entrepreneurs. Jusqu'à ce jour, 150 parrainages ont été réalisés et M. Caron prévoit que ce nombre aura doublé l'an prochain.

5) ÉTUDE EN COURS AU CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

M. Bernard Tessier, du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, a entretenu l'auditoire de l'étude sur le mentorat que réalise actuellement le centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Cette recherche, qui doit se terminer en 2003, permettra entre autres de dresser l'inventaire des projets de mentorat dans la fonction publique. Pour ce faire, les responsables de l'étude rencontreront les directions de ressources humaines dans les ministères et organismes afin d'identifier les projets mis en œuvre et les besoins de ces organisations. Des guides seront par la suite produits pour soutenir les mentors et mentorés dans la mise en place de ces projets.

6) EXPÉRIENCE-PILOTE AU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) lance quant à lui une expérience-pilote de mentorat cet automne. Le responsable du dossier, M. Alain Lévesque, a brièvement présenté ce programme qui permettra à des jeunes embauchés dans le cadre de concours de recrutement tenus auprès des établissements d'enseignement d'être jumelés à un mentor pour une période d'un an. Le SCT assumera les coûts liés à la rémunération des candidats durant cette période. Les ministères devront s'engager à intégrer ces jeunes dans un emploi régulier au terme du programme et un mentor devra être lié à ce poste. Cette annonce a suscité de nombreuses questions de la part de l'auditoire dont celle-ci : pourquoi les nouveaux bénéficieront de ce programme alors que les jeunes qui travaillent dans la fonction publique depuis seulement un an ou deux n'y auront pas accès?

7) TÉMOIGNAGE MENTOR-MENTORÉE

L'assistance a également eu droit à un témoignage d'une mentor (Nathalie Dion) et d'une mentorée (Anne-Michèle Bergevin). L'animatrice leur a posé des questions concernant le début de la relation mentorale, la structure de cette relation et les conditions de succès. Au départ, les deux personnes s'étaient dotées d'une entente qui définissait leurs besoins en tant que mentor et mentorée. Cette relation était basée sur un dialogue ouvert. Les deux s'entendent pour dire que

toute relation mentorale doit être fondée sur la confiance. C'est ce qui en fait le succès. « C'est un beau cadeau qu'on se fait mais qu'on fait aussi à quelqu'un d'autre. Il ne s'agit pas d'une relation à sens unique », a laissé comme message M^{me} Bergevin. Quant à M^{me} Dion, elle a tenu à préciser qu'on doit accepter de prendre des risques, d'assumer des passages plus difficiles, mais que l'expérience est très enrichissante et énergisante.

8) COMMENT SE METTRE EN ACTION DANS LE MENTORAT AU-DELÀ DES PROGRAMMES ET DES ORGANISATIONS?

Le dernier atelier a permis aux participants de s'exprimer sur le rôle qu'ils souhaitent jouer par rapport au mentorat, les embûches qui ne leur permettent pas de passer à l'action et les actions qu'ils peuvent entreprendre dès maintenant dans leur ministère et organisme. Plusieurs idées sont alors ressorties. On a notamment proposé de ne pas attendre la mise en place de programmes dans les ministères et organismes mais plutôt élaborer soi-même ses propres projets. On a aussi suggéré la mise sur pied de programmes de mentorat impliquant des co-mentors, l'objectif étant la préparation à devenir mentors.

9) TÉMOIGNAGE : M. ROLAND ARPIN

La journée s'est terminée par une allocution de M. Roland Arpin, figure bien connue au gouvernement. Il a partagé ses réflexions avec l'auditoire puisqu'il a lui-même pratiqué le mentorat qu'il qualifie davantage comme une manière d'être et de faire, qu'une technique. Il a abordé les différentes formes que peut prendre la relation mentorale, mais a tenu tout d'abord à rappeler les origines du mot mentor. Dans l'Odyssée d'Homère, Mentor est le nom d'un vieil ami d'Ulysse. Ce dernier confie l'éducation de son fils à son ami afin qu'il tienne auprès de lui les rôles d'ami, de tuteur, de guide et de modèle.

Selon M. Arpin, un mentor est incarné par une personne, généralement un ancien, qui protège un jeune. Il peut ainsi transférer le fruit de ses connaissances et son expérience à son protégé. Il aide le jeune à contourner les difficultés en ayant un rapport chaleureux avec lui tout en le laissant prendre ses décisions. Il a d'ailleurs tenu à préciser que ce type de relation « n'a pas d'affaire à finir », elle évolue comme les relations parents-enfants, mari-femme.

« Le mentorat fait une place considérable à l'estime qui se développe entre le mentor et le mentoré. Si une certaine chimie ne s'instaure pas entre les deux pôles de la démarche, il faut y mettre fin rapidement », a-t-il ajouté.

Par la suite, il a décrit les diverses formes de mentorat en précisant qu'il y avait des programmes plus formels et d'autres plus informels. Dans sa description du premier type, soit le mentorat « à haute intensité », il a fait référence au programme Format cadre, développé par l'ÉNAP et le gouvernement, où un parrain intervenait dans les choix du futur cadre. Selon lui, même si ce programme était dispendieux, il était efficace.

Outre le mentorat « à haute intensité », il a énuméré huit autres formes : le mentorat « ouverture sur le monde », le mentorat « croissance individuelle », le mentorat sous forme de stage, le mentorat « de sauvetage », le mentorat « à l'oreille », le mentorat « de proximité », le mentorat « à la carte », le mentorat dans le domaine d'intervention des formateurs et le mentorat informatique. En somme, il croit que le mentorat peut s'appliquer à toutes les sauces.

Selon lui, on ne peut que se réjouir de voir le mentorat faire surface dans les programmes de développement des personnes dans les organisations publiques et privées. M. Arpin a affirmé que le mentorat n'était pas une mode puisqu'il touche l'organisation dans son fonctionnement. Il a d'ailleurs souligné les dangers qui guettent le mentorat si on le campe dans un cadre trop rigide et normalisé : « Il ne faut pas qu'une activité mouvante, adaptée et adaptable prenne le chemin de la normalité parce qu'on va tuer l'œuf dans la poule. »

Il a également fait référence à ses propres expériences.

Selon M. Arpin, le mentorat est une démarche bilatérale; les deux doivent trouver leur compte. « Le mentorat est une action par laquelle une organisation grandit. »

Pour terminer son allocution, il a fait référence au logo de la journée sur le mentorat (deux trapézistes qui se tendent la main) et plus spécifiquement à une phrase expliquant sa

signification : « Dans cette rencontre qui met en présence deux énergies : l'*expérience* et le *nouveau savoir*, peuvent naître un *échange dynamique* et une *complicité gagnante*. » Selon lui, on ne saurait mieux dire.

10) DES VOX-POP RÉALISÉS AUPRÈS DES EMPLOYÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tout au long de la journée, les participants ont pu visionner quatre vox-pop réalisés auprès des employés de la fonction publique de tous les âges et projetés sur écran.

Première question : « Qu'est-ce que le mentorat? » Liens, jumelage, guide, exemple à suivre : voilà autant de termes qui ont été utilisés pour décrire cette expérience.

Un deuxième vox-pop a clôt les activités de l'avant-midi : « Dans votre milieu, qu'attendez-vous des jeunes ou des personnes plus expérimentées? » Les gens qui ont répondu à la question ont mentionné certains points qui méritent d'être soulignés. Qu'on soit jeune ou moins jeune, on s'attend à des idées nouvelles, à se faire remettre en question, à recevoir des commentaires constructifs ainsi qu'à une bonne disponibilité et une ouverture d'esprit.

Le troisième vox-pop de la journée a permis d'identifier de nouvelles pistes de discussion en réponse à cette question : « Qu'est-ce que vous êtes prêt à offrir aux jeunes ou aux personnes plus expérimentées dans vos milieux de travail? » Savoir-faire, bons et mauvais coups, temps, énergie, encouragement, outils, compréhension, nouvelles idées, etc.

Respect, disponibilité, ouverture, honnêteté, discussions, échanges, collaboration. Des termes qui ont été souvent abordés tout au long des vox-pop. Le dernier n'a pas fait exception à la règle. Pour les gens interrogés, on peut offrir ce qu'on a à donner en ne comptant pas son temps, en étant prêt à répondre aux questions, en créant des liens, en collaborant dans des dossiers communs, etc.

Annexes

Le comité organisateur et les collaborateurs

Forum des jeunes

Élyse Dufour
Ministère des Ressources naturelles

Richard Masse
Ministère des Finances

Geneviève Rompré
Ministère des Ressources naturelles

CCGP

Paul L'Archevêque
Ministère des Finances

Animation

Linda Plourde
ADECCO

Programmation et contenu

Kathleen Chartrain
Ministère des Finances

Julie Dubé
Ministère de l'Éducation

Logistique et organisation

Denise Dame
Ministère des Finances

Lucie Poitras
Ministère des Finances

Suzanne Thompson
Secrétariat du Conseil du trésor

Comédiennes

Ginette Boudreau
Ministère de l'Industrie et du Commerce

Sylvie Dion
Ministère des Finances

Scénario et direction des comédiennes

Tammy Verge
Tac.com

Soutien administratif

Gisèle Barbeau
Ministère des Finances

Martine Bergeron
Ministère des Finances

Lucie Laflamme
Ministère des Finances

Carole Lavoie
CCGP

Louissette Pichette
Ministère des Ressources naturelles

Guitariste

Simon Fleury
Ministère des Finances

Évaluation de l'activité

Les participants à la journée étaient invités à remplir un questionnaire ayant pour but de mesurer leur appréciation générale de l'activité. Les questions portaient sur le thème de l'activité, les ateliers de l'avant-midi et de l'après-midi, les témoignages et la logistique. Chacune des questions était suivie d'une échelle de réponse graduée de 1 à 5, 1 étant le niveau le moins élevé de satisfaction et 5 le niveau le plus élevé.

Mentionnons tout d'abord que 182 personnes ont répondu au questionnaire d'évaluation. Parmi les répondants, 89 % ont trouvé le thème de l'activité très pertinent ou pertinent alors que 86 % l'ont trouvé très intéressant ou intéressant et 71 % utile ou très utile dans leurs fonctions.

Près de 87 % des gens ont trouvé l'accueil et la mise en contexte pertinents ou très pertinents et 82 % ont répondu qu'ils avaient suscité leur intérêt.

Les ateliers de l'avant-midi ont suscité l'intérêt dans 46 % et 38 % des cas (échelle 4 et 5 de la mesure de satisfaction) et ont su aider les gens à cheminer dans leurs réflexions dans 50 % et 31 % des cas (échelle 4 et 5 de la mesure de satisfaction).

Les ateliers de l'après-midi ont obtenu un peu moins de succès, soit 38 % et 26 % dans le cas de l'intérêt et 39 % et 23 % en ce qui a trait aux réflexions.

Pour ce qui est des objectifs de la journée, 89 % des répondants sont d'accord pour dire que celle-ci a donné de l'information sur les notions de base du mentorat et 83 % qu'elle a suscité la réflexion. Seulement 23 % affirment qu'on les a consultés sur le mentorat de façon très satisfaisante.

Les exemples et témoignages ont plu à 69 % des répondants alors que les échanges entre les participants à 71 %. La logistique a obtenu un très bon pourcentage de satisfaction : 87 % pour le choix du lieu, 91 % pour le choix du jour et 96 % pour le respect de l'horaire.