

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Guide sur le mentorat
pour la fonction publique
québécoise**

RAPPORT DE RECHERCHE
Édition révisée

Marie-Michèle Guay, Ph. D.
Directrice de recherche
Annie Lirette, MAP
Agente de recherche

Avril 2003

Cette recherche qui s'insère dans les travaux du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor a été produite grâce à sa participation financière.

Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

La mission du Centre d'expertise est de conduire, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), des recherches diagnostiques et prospectives, en plus d'élaborer des outils et des modèles de gestion en ressources humaines. Les travaux du Centre doivent également permettre au SCT de dégager une vision prospective par rapport à différentes problématiques liées à la gestion des ressources humaines, afin d'éclairer les orientations gouvernementales en la matière.

Comité clientèle

Pour répondre le mieux possible aux besoins de la fonction publique, le Centre d'expertise s'associe, pour chacun de ses projets de recherche, à différents partenaires de la fonction publique regroupés au sein d'un comité que l'on nomme : le comité clientèle.

Ont participé aux travaux du comité clientèle sur le mentorat et le développement de carrière :

- Monsieur André Asselin, Société de l'assurance automobile du Québec
- Madame Kathleen Chartrain, ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche
- Madame Lucie Coulombe, Régie des rentes du Québec
- Madame Louise Derome, ministère de la Sécurité publique
- Madame Claire Harvey, ministère de l'Éducation
- Madame Sylvie Pelletier, ministère des Ressources naturelles
- Madame Sylvie Savard, ministère du Revenu

Nous tenons à remercier ces personnes pour leur engagement et leur collaboration. Elles ont permis au Centre d'expertise de s'assurer que les projets de recherche répondent aux attentes des ministères et organismes.

Gestionnaire du projet de recherche :

- Monsieur Bernard-M. Tessier, Secrétariat du Conseil du trésor

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'équipe de recherche et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministre. Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte. La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce document. La version imprimée est disponible à la Table patronale de concertation en santé et sécurité du travail, numéro 646-3402, ou par courriel [tpcsst@tablepatronalesst.gouv.qc.ca]. La version électronique est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm].

Pour de plus amples renseignements concernant ce document, vous pouvez vous adresser à la Direction de la recherche et du développement du personnel d'encadrement du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique par téléphone au numéro (418) 528-6753 ou par courriel [centre.expertise.grh@sct.gouv.qc.ca].

Révision linguistique et graphisme : Direction des communications (SCT)

Dépôt légal – 2^e trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-550-40758-X

Avril 2003

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
1. Un peu d'histoire	9
2. Les aspects généraux du mentorat	11
2.1 Définitions du mentorat.....	11
2.2 Caractéristiques du mentorat.....	11
2.2.1 Le mentorat.....	11
2.2.2 Mentorat informel et formel.....	12
2.2.3 Le programme de mentorat : les facteurs organisationnels de réussite.....	12
2.2.4 Le programme de mentorat : les facteurs personnels de réussite.....	14
2.2.5 Les distinctions entre le mentorat et l'accompagnement professionnel (<i>coaching</i>).....	15
3. La relation mentorale	19
3.1 Les caractéristiques de la relation mentorale.....	19
3.2 Les étapes de la relation mentorale	20
3.3 Les paramètres de la relation mentorale.....	21
3.4 Le déroulement de la relation mentorale.....	22
3.5 Le jumelage : une activité importante pour le succès de la relation mentorale	24
4. Les rôles des intervenants	25
4.1 Les rôles généraux et le profil des intervenants	25
• Le mentor.....	25
• Le mentoré.....	26
• Le répondant ministériel ou le coordonnateur du programme.....	27
• Le Secrétariat du Conseil du trésor.....	28
4.2 Le cadre de référence pour le mentor et le mentoré	28
4.2.1 Le cadre de référence pour le mentor.....	29
4.2.2 Le cadre de référence pour le mentoré.....	30
5. Les motivations et les rôles du mentor	33
5.1 Les motivations du mentor.....	33
5.2 Les rôles du mentor : trois aspects clés	34
5.3 Les douze fonctions du mentor.....	36

6. Les bénéfices clés du mentorat pour les mentors, les mentorés et l'organisation	37
6.1 Les bénéfices pour le mentor	37
6.2 Les bénéfices pour le mentoré.....	37
6.3 Les bénéfices pour l'organisation	37
6.4 Les bénéfices du mentorat (tableau)	38
7. les éléments clés d'un programme de mentorat	39
7.1 Les activités et démarche liées à un programme de mentorat.....	39
7.2 Les éléments clés d'un programme formel de mentorat (tableau)	41
8. Le suivi et l'évaluation du programme de mentorat	43
8.1 Évaluer les résultats du programme de mentorat : une nécessité	43
8.2 Les méthodes d'évaluation : mais comment faire?	44
9. Un modèle de programme de mentorat pour la fonction publique québécoise	45
9.1 Les facteurs externes environnementaux.....	45
9.2 Les facteurs organisationnels, formels et informels	45
9.3 Les facteurs individuels.....	46
9.4 Le programme de mentorat	46
9.5 Les bénéfices organisationnels et individuels	46
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXES : QUELQUES OUTILS	53
A. Un outil pour faire le suivi de la relation mentorale.....	55
B. L'inventaire des rôles et attitudes du mentor dans la relation mentorale (questionnaire)	57
C. Un guide d'interprétation lié à l'inventaire des rôles et des attitudes du mentor	65
D. Une synthèse : rôle et attitudes du mentor	71
E. Un outil pour réfléchir aux fonctions que j'exerce comme mentor	73
F. Un exemple de questionnaire d'évaluation des résultats.....	75

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Marie-Michèle Guay est professeure titulaire à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Elle détient un doctorat (PH.D.) de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal et une licence en orientation professionnelle de cette même université. Ses recherches portent sur le mentorat comme outil de gestion de la relève dans le secteur public, sur le développement de carrière des cadres et enfin, sur les changements à l'étape du mitan de la vie. Madame Guay concentre son enseignement sur les thèmes des compétences de gestion et du développement de carrière des cadres et sur la gestion du changement dans les organisations publiques.

Elle a prononcé plusieurs conférences, au Québec et à l'étranger, sur la gestion des changements organisationnels, la formation et la carrière des cadres et enfin, sur le mentorat et le développement de carrière dans le secteur public. Elle a dirigé un collectif sur la performance dans le secteur public publié aux Presses de l'Université du Québec, et elle est l'auteure de plusieurs articles à caractère scientifique ou professionnel.

Elle a récemment reçu le prix Pierre De Celles pour l'excellence de l'enseignement en administration publique de l'Institut d'administration publique du Canada.

Annie Lirette, agente de recherche, détient une maîtrise en administration internationale de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Elle a également complété un baccalauréat en communication-journalisme à l'Université du Québec à Montréal. Madame Lirette a effectué un stage de cinq mois au ministère de l'Économie bulgare. Au cours de son séjour en Bulgarie, elle a participé à différents projets de formation en management. Elle collabore actuellement à plusieurs travaux de recherche à l'ENAP, notamment sur le mentorat, la carrière, la formation et la mondialisation.

REMERCIEMENTS

Au nom de l'équipe de recherche, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont collaboré de près et de loin à cette recherche. Un merci spécial à madame Natalie Rinfret, professeure à l'École nationale d'administration publique.

Merci à monsieur Bernard-M. Tessier, gestionnaire de projet au Secrétariat du Conseil du trésor, pour son soutien et ses conseils judicieux.

Merci à madame Carole Garand, secrétaire à l'ENAP, pour la qualité exceptionnelle de son travail.

Merci également à l'École nationale d'administration publique et au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines pour leur appui.

Marie-Michèle Guay

INTRODUCTION

Ce guide sur le mentorat s'inscrit dans la foulée des initiatives gouvernementales entreprises en vue de renouveler la fonction publique québécoise. Élaboré par une équipe de recherche sous la direction de Marie-Michèle Guay, Ph.D., professeure à l'ENAP, appuyée par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor, il est un outil destiné aux ministères et aux organismes de la fonction publique québécoise intéressés à implanter des programmes formels de mentorat.

Nous avons voulu, en rédigeant ce guide, préciser les éléments clés du mentorat et fournir aux personnes intéressées des lignes directrices pour encadrer cette pratique. Le document vise également à cerner la façon dont le mentorat peut s'actualiser avec succès dans le contexte particulier de la fonction publique québécoise.

Nous retraçons d'abord, brièvement, l'origine du concept et nous présentons une définition générale ainsi que les caractéristiques du mentorat. Les principaux enjeux liés aux différentes étapes de la relation mentorale sont par la suite abordés, suivis d'une présentation des paramètres de la relation, des facteurs de réussite, de certains écueils et du rôle des différents intervenants.

Ce guide expose, en outre, les bénéfices du mentorat pour les mentors, les mentorés et l'organisation. Il précise les éléments clés d'un programme formel de mentorat. Une attention particulière est accordée au suivi et à l'évaluation des activités du programme. Enfin, nous présentons un modèle de mentorat pour la fonction publique québécoise qui précise les facteurs influant sur les programmes et leurs résultats.

Quelques outils présentés en annexe pourront accompagner les mentors et les aider à faire le point, à l'une ou l'autre des étapes de la relation mentorale. On y trouve également l'exemple d'un questionnaire pouvant servir à documenter l'impact d'un programme formel.

Nous souhaitons que ce guide permette à toutes les personnes de la fonction publique québécoise qui manifestent un intérêt pour le mentorat, levier de développement de la carrière et de gestion de la relève, de mieux en saisir les enjeux et les défis. Qu'il leur permette de comprendre leur rôle et leur contribution au succès des programmes actuels et à venir au sein des ministères et organismes gouvernementaux du Québec.

Sur ce, nous leur souhaitons une bonne lecture!

Marie-Michèle Guay, Ph.D.
Professeure titulaire à l'ENAP
Directrice de recherche

Annie Lirette, MAP
Agente de recherche

1. UN PEU D'HISTOIRE

Ceux et celles qui se souviennent de leurs études classiques se rappelleront que Mentor est, dans l'Odyssée, celui à qui Ulysse confie son fils Télémaque, au moment d'entreprendre un long voyage. Mentor, l'ami d'enfance d'Ulysse, sert, à Télémaque, de tuteur, de guide, de pédagogue. L'histoire nous rappelle également que la déesse Athéna apparaît à Ulysse au cours de son grand voyage, en prenant le visage de Mentor, afin de le conseiller et de le protéger.

Il y a aussi Socrate qui amenait ses disciples à tirer eux-mêmes des conclusions par des raisonnements justes. On dit même que Socrate a été le mentor de Platon!

Au XXI^e siècle, devenir mentor signifie « servir de révélateur » du rêve de vie d'une personne moins expérimentée (Houde, 1995).

On voit donc que la tradition du mentorat n'est pas nouvelle et qu'elle s'appuie sur le concept d'APPRENTISSAGE. Or, si l'apprentissage avec un maître semble appartenir à une autre époque, le mentorat constitue une pratique très actuelle dans plusieurs organismes québécois et nord-américains.

La popularité du mentorat s'explique, selon Houde (1995), par un besoin de redonner à l'environnement éducatif et organisationnel son sens et sa richesse. À la lumière de la recension des pratiques de mentorat récemment effectuée par Cuerrier (2001), il est intéressant de constater que le mentorat constitue une pratique bel et bien vivante au Québec et que de plus en plus d'expériences de ce type voient le jour dans le secteur public québécois. Les récentes recherches sur le sujet (Benabou, 1995; Cuerrier, 2001; Guay, 1997, 1999) permettent de mieux comprendre l'à-propos de faire du mentorat une mesure d'intégration et de développement dans l'organisation et de saisir la richesse de ce type d'accompagnement, autant pour les mentors et les mentorés, que pour les organismes qui en facilitent la mise en œuvre.

Cela dit, on ne peut tracer de ligne directrice qui conviendrait à tous les organismes intéressés au mentorat. Toutefois, puisqu'il faut que cette pratique soit vraiment adaptée aux caractéristiques de la culture dans laquelle elle s'implante, il est possible de tracer une voie pour ceux qui veulent s'inscrire dans une telle démarche d'accompagnement. Ce guide en propose une!

2. ASPECTS GÉNÉRAUX DU MENTORAT

2.1 Définitions du mentorat

Les définitions du mentorat nous introduisent à la multiplicité des aspects de cette pratique. Certains auteurs insistent sur les objectifs de la relation ou sur l'importance de l'apprentissage, alors que d'autres mettent l'accent sur les bénéfices que l'on peut en retirer (Cohen, 1998 ; Houde, 1995 ; Guay, 2002).

Pour orienter la compréhension du concept vers la fonction publique québécoise, nous retenons la définition suivante :

« Le mentorat, c'est une relation fondée sur le respect mutuel, entre une personne expérimentée, reconnue et crédible (mentor) et une personne plus jeune (mentoré), qui permet au mentoré de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière et mieux vivre les transitions en milieu de travail. » (Guay, 2002)

En ce sens, comme Houde (1995) le souligne, le mentorat constitue une occasion unique pour le mentor de mettre au profit des plus jeunes ses compétences, son expertise et son expérience, c'est-à-dire d'exercer sa *généralité*.

2.2 Caractéristiques du mentorat¹

2.2.1 Le mentorat

Le mentorat constitue une relation d'apprentissage entre deux personnes : le mentor, généralement au mitan de sa carrière, qui partage ses connaissances, son expertise, ses acquis, la sagesse de son expérience, avec une personne moins expérimentée, le mentoré, généralement au début de sa carrière. Le mentoré peut aussi en être à une étape plus avancée de sa carrière lorsqu'il s'engage dans une relation qui vise à lui faciliter l'accès à des responsabilités de gestion. Que le mentorat satisfasse un objectif d'intégration professionnelle des plus jeunes ou de développement de la relève de gestion, il vise le soutien et l'accompagnement dans le développement de la carrière des mentorés.

¹ Inspiré du *Guide à l'intention des répondants ministériels*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2001, p. 3.

2.2.2 Mentorat informel et formel

Le mentorat informel repose sur une relation naturelle et une association spontanée. Le mentoré initie les démarches auprès de la personne qu'il choisit comme mentor. Il lui communique ses attentes face à la relation.

Le mentorat formel implique un programme formel qui prévoit une démarche structurée, appuyée par l'organisation afin que les personnes qui s'y inscrivent puissent en tirer les bénéfices escomptés. Les organisations qui implantent des programmes formels visent généralement à favoriser le développement de carrière des employés, leur insertion professionnelle ainsi que le développement de compétences utiles à l'exercice de leurs fonctions. Par exemple, le programme gouvernemental de mentorat mis sur pied en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor vise spécifiquement l'intégration professionnelle des jeunes diplômés et leur acculturation au milieu de la fonction publique.

2.2.3 Le programme de mentorat : les facteurs organisationnels de réussite (Guay, 2002)

- ☛ La raison d'être et les objectifs sont clairs. Il est cohérent avec les valeurs privilégiées par le milieu et les orientations stratégiques de l'organisation.
- ☛ Il est appuyé par les décideurs stratégiques et perçu comme une priorité à tous les niveaux de l'organisation.
- ☛ Il tient compte de certains impératifs (contexte, climat, ressources, profil socio-démographique, etc.), qui s'insère avec une certaine fluidité dans la mission et les orientations de l'organisation et qui constitue un levier pour faciliter le développement et le rendement des personnes qui y participent (Guay, 1997 ; Happi, 1997 ; Murray, 2001).
- ☛ Le processus de jumelage est transparent pour toutes les personnes qui y sont engagées.
- ☛ Il est encadré par une formation qui permet de comprendre les exigences liées aux rôles de chacun et de développer une culture d'apprentissage continu (Doyon, 1998).

- '''→ Il est appuyé par des responsables de programme et/ou des répondants qui s'assurent de la bonne marche des activités et qui font les ajustements nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme.
- '''→ Il permet d'offrir le soutien aux participants, à toutes les étapes de la relation mentorale, tout en respectant la confidentialité.
- '''→ Il est compris par les gestionnaires, de sorte qu'ils saisissent les exigences du rôle de mentor et les bénéfices pour le mentoré.
- '''→ Il constitue une activité « gagnant-gagnant » qui assure que les mentors, les mentorés et l'organisation tirent satisfaction et bénéfices de l'expérience.

Voilà pourquoi il est essentiel de s'appuyer sur les facteurs de réussite ci-dessus mentionnés et de mettre en place des activités permettant de suivre la mise en œuvre d'un programme, d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs et les principaux bénéfices qu'en tirent les personnes directement ou indirectement engagées dans ce programme.

2.2.4 Le programme de mentorat : les facteurs personnels de réussite (Guay, 2002)

Afin d'assurer la réussite de leur expérience, mentors et mentorés ont intérêt à :

- ☞ Avoir des attentes réalistes face aux objectifs à atteindre et aux bénéfices de cette relation ;
- ☞ Ne pas demeurer dans une relation mentorale qui ne satisfait pas leurs besoins (mauvais jumelage) ;
- ☞ En tant que mentors, éviter d'adopter une attitude de « surprotection » ou de contrôle par rapport au mentoré et savoir doser défis et soutien ;
- ☞ En tant que mentorés, éviter de développer une attitude de dépendance vis-à-vis le mentor et lui faire des demandes excessives.

2.2.5 Les distinctions entre le mentorat et l'accompagnement professionnel (coaching) (Guay, 2002)

Dans les organisations, on observe que les termes qui désignent les rôles d'accompagnement sont multiples et que les frontières entre ces rôles ne sont pas toujours faciles à délimiter. Très souvent, l'accompagnement renvoie à l'idée d'un chemin, d'un itinéraire où le processus est aussi important que le but.

Il est toutefois possible de distinguer les rôles de mentor et d'accompagnateur professionnel ou *coach*, au regard de huit caractéristiques :

- 1) le type de relation,
- 2) la durée de la relation,
- 3) la position hiérarchique de celui ou de celle qui exerce le rôle,
- 4) le type d'activités,
- 5) la visée de l'apprentissage,
- 6) les attitudes des personnes,
- 7) les principaux outils utilisés,
- 8) les compétences qui s'expriment à travers l'exercice de ces rôles.

Certaines distinctions entre le mentorat et l'accompagnement professionnel (*coaching*) sont présentées dans le tableau qui suit.

Le mentorat et l'accompagnement professionnel ou *coaching* (Guay, 2002)

Deux types d'accompagnement²

Caractéristiques	Coaching	Mentorat
Type de relation	Relation fonctionnelle orientée vers la tâche à accomplir, les besoins à court terme . But ultime : maîtrise de compétences liées à la fonction.	Relation personnelle orientée vers des objectifs de développement professionnel et personnel à moyen terme . <i>But ultime</i> : autonomie, confiance en soi, capacité à agir sur son développement professionnel.
Durée de la relation	Perspectives à court terme : prend fin lorsque l'employé a développé les compétences visées.	Perspectives à moyen terme : prend fin lorsque le mentoré et le mentor jugent que les objectifs de développement sont atteints.
Position hiérarchique du coach ou du mentor	Peut être le supérieur immédiat du <i>coaché</i> .	Ne doit pas être le supérieur immédiat du mentoré.
Type d'activités	Activités circonscrites autour du développement de compétences particulières liées à un rôle professionnel.	Activités dont l'influence s'exerce sur plusieurs plans (insertion professionnelle, relève de la gestion, etc.).
Visée de l'apprentissage	Axé d'abord sur le savoir-faire (tâche, responsabilités et, ensuite, possibilités de développement).	Axé d'abord sur le savoir-être (attitudes, comportements et, ensuite, savoirs et savoir-faire).

² Tableau tiré de : Marie-Michèle Guay, « Quelques précisions... le mentorat versus le coaching », *Revue Échange*, vol. 16, n°. 3, 2002, p. 7-8.

Caractéristiques	Coaching	Mentorat
Attitudes du coach ou du mentor	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Détecte les problèmes, corrige les mauvaises pratiques. ☐ Rôle de soutien et d'encouragement face à des activités et à des responsabilités précises et face au développement des compétences visées. 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Écoute, guide, encourage, souligne les forces, les faiblesses et les compétences à développer. ☐ Donne des avis pour le développement professionnel du mentoré. ☐ Sert de modèle : le mentoré peut apprendre bien des choses des comportements et des réussites du mentor.
Principaux outils du coach ou du mentor	<ul style="list-style-type: none"> ☐ La rétroaction. ☐ Le soutien, les conseils. ☐ L'accompagnement dans l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ La rétroaction. ☐ Le soutien, les conseils. ☐ L'accompagnement dans le processus de développement professionnel.
Types de compétences	<p>Capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Apprendre à l'autre les rudiments de la fonction. ☐ Poser des questions, écouter. ☐ Cerner les problèmes, les causes et les solutions possibles. ☐ Donner la rétroaction utile et « provocatrice ». ☐ Fournir les outils pour soutenir l'expérimentation dans l'action. ☐ Partager son temps et les leçons liées à son expertise. 	<p>Capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ S'engager dans une relation basée sur la confiance mutuelle. ☐ Écouter pour mieux saisir le contexte et les émotions du mentoré. ☐ Donner la rétroaction utile pour faciliter le développement professionnel du mentoré. ☐ Utiliser son expérience pour inspirer le mentoré. ☐ Partager son temps et les leçons de son expérience.

3. LA RELATION MENTORALE

La relation mentorale est au cœur du mentorat, que la relation se situe dans un contexte formel ou informel. Il est donc important de bien distinguer ses caractéristiques principales pour éviter toute confusion entre les objectifs poursuivis par cette relation.

3.1 Les caractéristiques de la relation mentorale³

La relation mentorale est :

- ☞ une relation d'accompagnement orientée vers des objectifs de développement professionnel ;
- ☞ une relation d'aide, de soutien ;
- ☞ une relation centrée sur l'apprentissage personnel et professionnel ;
- ☞ une relation à l'enseigne de l'engagement mutuel ;
- ☞ un moyen de briser l'isolement, de favoriser la solidarité intergénérationnelle ;
- ☞ un moyen de transmettre la mémoire collective et de consolider la culture organisationnelle ;
- ☞ un levier de développement de la carrière et de gestion de la relève ;
- ☞ un moyen d'appuyer les gens dans le milieu du travail.

La relation mentorale n'est pas :

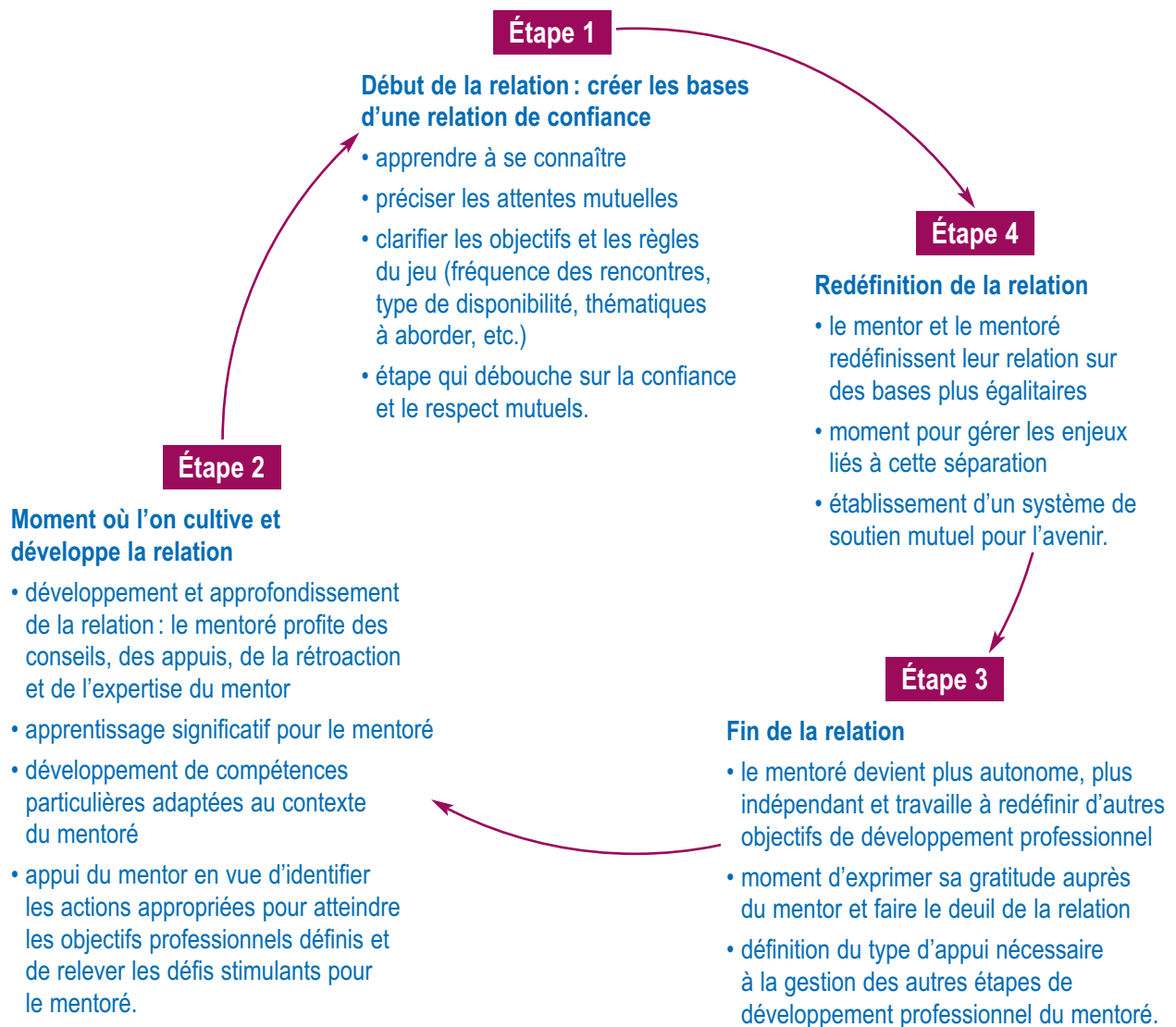
- ☞ une obligation ;
- ☞ une relation de pouvoir ;
- ☞ une relation à sens unique ;
- ☞ une relation fonctionnelle orientée vers la tâche à accomplir ;
- ☞ une pratique rigide au mode d'emploi très strict ;
- ☞ une façon d'obtenir une promotion ;
- ☞ une thérapie ;
- ☞ une activité de croissance personnelle.

³ Inspiré de DRHC (2000) Programme de mentorat pour gestionnaires intermédiaires.

3.2 Les étapes de la relation mentorale

Le mentorat est une pratique qui s'appuie sur une relation de confiance et de respect entre deux personnes. Généralement, cette relation d'accompagnement à l'enseigne de l'ouverture à l'apprentissage, des objectifs et des besoins du mentor et du mentoré, évolue à travers quatre étapes. Les enjeux associés à ces étapes sont présentés ci-après.

LES QUATRE ÉTAPES DE LA RELATION MENTORALE (Kram, 1983, dans Guay, 1996)



3.3 Les paramètres de la relation mentorale

Certains paramètres sont essentiels à la réussite de la relation mentorale. Ces paramètres sont généralement reconnus comme étant des gages de réussite (Cuerrier, 2001) :

'''→ La confidentialité

La relation mentorale doit être privée : l'organisation qui appuie un programme formel de mentorat ne doit jamais s'immiscer dans l'intimité de la relation « mentor-mentoré ». Cette clause de confidentialité doit faire partie d'ententes précises entre le mentor et le mentoré au moment où débute leur relation.

'''→ Le volontariat

La relation mentorale doit se fonder sur un engagement libre et volontaire des deux partenaires. En aucun cas, l'organisation ne doit « forcer » les employés à faire partie d'un programme de mentorat.

'''→ L'engagement mutuel

Le succès de la relation mentorale dépend autant du mentor que du mentoré. Comme la relation s'appuie sur la confiance et le respect mutuel, elle exige, de part et d'autre, un investissement affectif. Voilà pourquoi il est nécessaire que les partenaires clarifient, au début de la relation, leurs attentes, leur rôle et leur contribution respective à l'atteinte des objectifs.

'''→ La souplesse

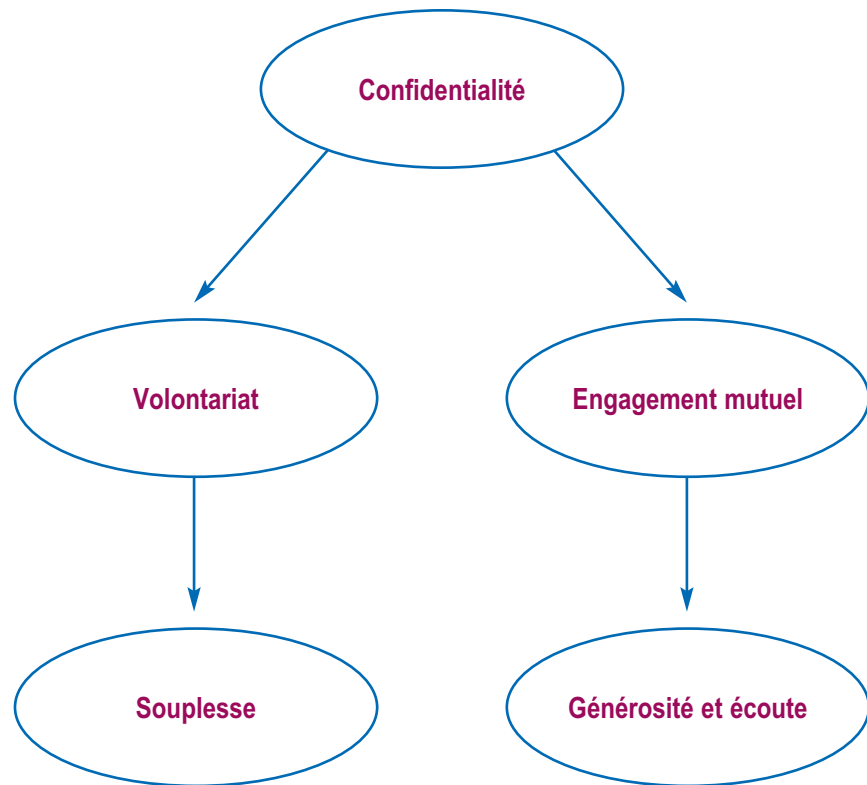
Le programme de mentorat doit être adapté aux attentes des mentorés et des mentors, afin que la relation s'appuie sur leurs acquis, leur style, leur rythme d'apprentissage et leurs objectifs respectifs.

'''→ La générosité et l'écoute

Le mentor doit être généreux de son temps, faire preuve d'écoute et avoir la volonté de partager son expérience. Le mentoré doit, pour sa part, être attentif aux avis et aux conseils qui lui sont formulés. Il doit également transmettre l'information nécessaire à son mentor, afin que ce dernier puisse l'appuyer dans la poursuite de ses objectifs professionnels.

Le tableau suivant illustre les paramètres essentiels à la réussite de la relation.

Tableau synthèse
Paramètres de la relation mentorale



3.4 Le déroulement de la relation mentorale⁴

Le déroulement de la relation doit évidemment être adapté aux objectifs poursuivis, aux besoins respectifs et aux caractéristiques personnelles du mentor et du mentoré. Cela dit, mentors et mentorés peuvent s'inspirer de la démarche proposée ci-dessous et ne pas oublier que le plaisir et l'humour font partie des bénéfices d'une relation mentorale.

⁴ Démarche qui s'inspire du *Cahier du participant, répondants ministériels*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2001, p. 11.

Ancrage

- Période de réflexion personnelle, préalable à la rencontre.
- Développement d'une attitude d'ouverture et de disponibilité.
- Mises au point sur différents thèmes : mon état d'esprit, mes préjugés, mon opinion sur notre relation, les sujets de discussion à aborder, l'apprentissage visé...

Amorce

- Courte période en début de rencontre pour établir un climat de travail positif et chaleureux.
- Ouverture à l'autre : écouter, questionner, être empathique, donner la rétroaction.
- Adaptation à ce qui se passe, « ici et maintenant ».

Planification du travail

- Détermination ou confirmation des sujets à discuter, à partir des besoins décrits dans l'entente mutuelle, bilan des rencontres précédentes ou des urgences et des besoins du moment.

Travail

- Discussions au cours desquelles différentes habiletés relationnelles sont utilisées (écoute, rétroaction, etc.).
- Attitudes visant à faciliter l'apprentissage et le développement.

Conclusion

- Courte période durant laquelle on définit les habiletés acquises, la satisfaction et les éléments à améliorer, s'il y a lieu.
- Définition des attentes et des sujets à aborder à la prochaine rencontre.
- Retour périodique à l'entente mutuelle.

Un outil pour faire le suivi de la relation se trouve à l'annexe A.

3.5 Le jumelage : une activité importante pour le succès de la relation mentorale

Le jumelage entre le mentor et le mentoré constitue une activité très importante, puisqu'il est lié de près au succès de la relation mentorale. Pour que cette relation soit harmonieuse et satisfaisante, le jumelage doit tenir compte des besoins et des attentes du mentoré (insertion professionnelle, développement de compétences de gestion, etc.) et de l'expertise du mentor (acquis, expérience, compétences, etc.). On peut distinguer deux types de jumelage : le jumelage spontané ou assisté.

Le jumelage spontané⁵

- ☞ Se produit lorsqu'un mentor et un mentoré qui se connaissent conviennent de s'engager dans une relation mentorale.
- ☞ Peut être appuyé par le répondant ministériel ou le coordonnateur de programme, lorsque la *dyade* est formée.

Le jumelage assisté

- ☞ Se produit lorsqu'on suggère au nouvel employé intéressé à vivre une relation mentorale le nom de personnes qui ont un profil de mentor et un intérêt pour le rôle. Cette aide doit être offerte en sauvegardant le caractère privé de la démarche de chacun.
- ☞ Les mentors doivent être sélectionnés à partir des besoins et des attentes du mentoré.
- ☞ Lorsque la dyade est formée, on suggère au mentoré d'officialiser son choix auprès du répondant ministériel ou du coordonnateur du programme et d'en informer son supérieur immédiat, s'il le juge nécessaire.
- ☞ Dans le cas d'un nouvel employé, le choix du mentor est généralement officialisé auprès du mentoré par le répondant ministériel et le supérieur immédiat, s'il y a lieu.
- ☞ Dans les deux cas (jumelage spontané ou assisté), la relation doit être volontaire, reposer sur le libre choix et être acceptée par les deux personnes engagées dans la relation. De plus, si le jumelage ne fonctionne pas, le changement doit toujours être possible. À ce moment, c'est le responsable du programme qui est généralement chargé de faire le changement dans le respect des ententes négociées au début de la relation.

⁵ Inspiré du document sur le programme ministériel de mentorat, ministère des Finances, gouvernement du Québec, avril 2002, 9 p.

4. LES RÔLES DES INTERVENANTS

4.1 Les rôles généraux et le profil des intervenants (Cuerrier, 2001 ; Guay, 1999 ; Houde, 1995)

Le mentor

Les rôles joués par le mentor peuvent varier selon les objectifs visés par le programme de mentorat. Cela dit, être mentor c'est accompagner, conseiller, guider et, comme le souligne Cuerrier (2001), favoriser le développement psychologique et professionnel du mentoré. C'est aussi faciliter le développement de compétences nécessaires à l'exercice de la fonction du mentoré.

Enfin, selon Guay (1997 ; 1999), le mentor est également une personne qui fait reculer les barrières personnelles et organisationnelles.

Dans le contexte du programme gouvernemental de mentorat, initié par le Secrétariat du Conseil du trésor, le mentor doit faciliter l'intégration du mentoré et le familiariser avec la pratique de sa profession, la culture organisationnelle et les normes existantes⁶.

Profil du mentor, une perle rare !

Le mentorat est une relation interactive à l'enseigne de la générosité. Sans demander au mentor de posséder tous les talents ou de maîtriser toutes les compétences, il doit tout de même :

- ☞ être généreux et disponible ;
- ☞ pouvoir dédier ses efforts à son propre apprentissage et à celui du mentoré ;
- ☞ savoir écouter, donner de la rétroaction utile, se remettre en question ;
- ☞ être capable de transmettre l'information utile au développement professionnel du mentoré, de partager ses expériences et son réseau de contacts ;
- ☞ manifester de l'empathie, être centré sur les forces du mentoré et lui proposer des défis significatifs concernant le développement de sa carrière.

⁶ Gouvernement du Québec. *Cahier du participant* (répondants ministériels), novembre 2001, p. 11.

Le mentoré

Le mentoré doit être une personne disponible qui manifeste une ouverture à l'apprentissage et une volonté de prendre en charge la réussite de son propre développement professionnel.

Le mentoré veut généralement établir une relation de confiance et de respect avec une personne qui n'a pas de lien hiérarchique avec lui et aucune responsabilité d'évaluation à son égard.

Les mentorés, nouvellement engagés par l'organisation, cherchent un mentor qui, en leur permettant de comprendre un peu mieux et un peu plus rapidement les ingrédients clés de la culture organisationnelle, favoriserait leur intégration professionnelle.

Les mentorés qui sont identifiés comme candidats à la « relève de gestion » ont généralement besoin d'appuis « politiques » (accès à l'information privilégiée et à des personnes bien placées). Ils cherchent à apprendre et à être écoutés par des personnes crédibles qui acceptent de partager les fruits de leurs expériences et de leurs compétences.

Profil du mentoré, un mordu d'apprentissage !

Le mentoré doit contribuer, à sa façon, à l'établissement d'une relation enrichissante et manifester d'abord et avant tout une grande ouverture à l'égard de l'apprentissage. Il doit :

- ☞ être très intéressé à apprendre et à se développer professionnellement ;
- ☞ être capable d'exprimer ses besoins, ses attentes et ses interrogations face à sa carrière ;
- ☞ avoir l'esprit ouvert, accepter la rétroaction et les conseils du mentor et se remettre en question, lorsque c'est nécessaire ;
- ☞ assumer la responsabilité de son développement de carrière, savoir tirer profit des appuis qu'il reçoit et des savoirs partagés par le mentor.

Le répondant ministériel ou le coordonnateur du programme

Le répondant ministériel ou le coordonnateur du programme doit, généralement, participer à la promotion du programme dans son milieu et informer les gestionnaires, les sous-ministres ou les dirigeants d'organisme des points suivants : les objectifs du programme, les échéances, les conditions de participation, les délais à respecter pour le jumelage des participants, et autres points.

Le répondant ou le coordonnateur du programme doit aussi apporter un appui constant aux intervenants (mentor et mentoré), à toutes les étapes du programme, et veiller à la mise en place des moyens nécessaires pour encadrer et évaluer l'atteinte des objectifs du programme (formation, activités de suivi).

Le rôle de cette personne est crucial puisque sa crédibilité, son expertise et son appui sont essentiels aux participants, surtout s'ils vivent l'expérience pour la première fois.

Profil du répondant ministériel et du coordonnateur de programme, des personnes dont le rôle est crucial !

D'après Cuerrier (2001), ces personnes, dont le rôle central est lié de très près au succès du programme, doivent donc :

- ☞ connaître le mentorat et ses caractéristiques et savoir appuyer le mentor et le mentoré dans l'évolution de leur relation ;
- ☞ maîtriser des compétences relationnelles, de coordination, de communication orale et écrite et faire preuve de leadership et de flexibilité ;
- ☞ être crédibles dans leur milieu et afficher clairement leurs valeurs ;
- ☞ avoir un bon réseau de contacts et être capables de travailler en partenariat, parfois à l'intérieur de délais serrés.

Dans certains cas, le responsable ministériel communique occasionnellement avec les participants pour faire le point avec eux et leur offrir son soutien. De plus, toute personne engagée dans une relation mentorale peut éventuellement bénéficier de rencontres individuelles avec l'une des personnes responsables du programme.⁷

⁷ Programme ministériel de mentorat, ministère des Finances, gouvernement du Québec, mai 2002, 9 p.

Le Secrétariat du Conseil du trésor

Le Secrétariat du Conseil du trésor coordonne les activités et conseille l'ensemble des personnes intervenantes en ce qui a trait au programme gouvernemental du mentorat. Dans ce contexte, le Secrétariat est responsable de la promotion du programme auprès des ministères et organismes. Il assure, en outre, la formation des répondants ministériels, des mentors et des mentorés, effectue un suivi des activités et est responsable de l'évaluation du programme. Enfin, il assure un soutien aux directions des ressources humaines et assume des responsabilités liées à la gestion et au financement de cette activité.

4.2 Cadre de référence pour le mentor et le mentoré

Le cadre de référence pour le mentor et le mentoré présenté ci-après est utile pour les raisons suivantes :

- ▢ il souligne que la relation mentorale est évolutive et que certaines attitudes sont davantage appropriées à l'une ou l'autre des étapes ;
- ▢ il permet de comprendre que la relation mentorale est interactive et que les partenaires engagés dans le mentorat doivent tenir compte des enjeux importants qui sont liés à la relation mentorale à chacune des étapes ;
- ▢ il souligne la responsabilité du mentor qui doit décider, à mesure que la relation se précise et s'enrichit, si le mentoré est prêt à vivre la confrontation ou à recevoir la rétroaction concernant son développement professionnel ;
- ▢ il souligne la responsabilité du mentoré qui doit fournir l'information nécessaire au mentor pour que celui-ci puisse l'accompagner dans la réalisation de son développement professionnel et dans l'atteinte de ses objectifs.

Il ne faut pas oublier que ces attitudes doivent être adaptées aux besoins et au rythme d'apprentissage du mentoré, aux objectifs visés par le programme, et aux ententes mutuelles négociées au début de la relation entre le mentor et le mentoré.

Des outils pour aider le mentor à faire le point et à évaluer l'efficacité de son rôle et la pertinence de ses attitudes sont présentés en annexe (B, C, D).

4.2.1 Cadre de référence pour le mentor

Étapes de la relation mentorale et attitudes à privilégier (mentor) (Cohen, 1999⁸)

Étapes	Rôles	Attitudes
1. Début de la relation	L'accent est mis sur le développement de la relation (négociation d'attentes mutuelles, règles du jeu, objectifs de développement ou d'insertion professionnelle).	<ul style="list-style-type: none"> Miser sur la confiance mutuelle et les paramètres de la relation (ouverture, disponibilité, confidentialité). Faciliter une attitude d'ouverture à l'égard de l'apprentissage.
2. Une fois la relation engagée	L'accent est mis sur l'information liée aux besoins du mentoré et à ses perspectives de développement de carrière.	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller, guider, donner des avis et la rétroaction utile.
3. En plein cœur de la relation	L'accent est mis sur des attitudes de facilitation et de confrontation .	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer l'exploration d'alternatives, de scénarios. Mettre certaines options au défi : mettre en question, confronter.
4. Fin de la relation	L'accent est mis sur le modelage au mentor (utilisation d'exemples liés à sa propre expérience) et sur la vision du mentoré .	<ul style="list-style-type: none"> Susciter la motivation à se développer. Appuyer les actions entreprises. Encourager à agir.

⁸ Adapté de N. H. Cohen, *The mentees guide to mentoring*, HRH Press, 1999, par Marie-Michèle Guay, Ph.D., ENAP.

4.2.2 Cadre de référence pour le mentoré

Étapes de la relation mentorale et attitudes à privilégier (mentoré) (Cohen, 1999⁹)

Étapes	Rôles	Attitudes
1. Début de la relation	L'accent est mis sur la relation (négociation d'attentes mutuelles, règles du jeu, classification des objectifs de développement ou d'insertion professionnelle).	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des explications détaillées au mentor. • S'attendre que le mentor écoute et lui pose des questions.
2. Une fois la relation engagée	L'accent est mis sur l' information liée aux besoins du mentoré et à ses perspectives de développement de carrière.	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir l'information factuelle sur ses expériences et ses réalisations passées. • S'attendre à ce que le mentor discute de son parcours et voit de quelle façon le mentoré utilise l'information disponible.
3. En plein cœur de la relation	L'accent est mis sur la facilitation et la confrontation .	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer au mentor les raisons de ses choix et de ses décisions. • S'attendre que le mentor lui permette d'explorer d'autres points de vue et possibilités. • Réfléchir aux actions à entreprendre et aux options qui s'offrent à lui. • S'attendre que le mentor facilite sa réflexion sur les objectifs et sur la façon de les atteindre.

⁹ Adapté de N. H. Cohen, *The mentees guide to mentoring*, HRH Press, 1999, par Marie-Michèle Guay, Ph.D., ENAP.

Étapes	Rôles	Attitudes
	L'accent est mis sur le modelage au mentor (utilisation d'exemples liés à sa propre expérience).	<ul style="list-style-type: none"> • Exprimer ses préoccupations principales face à son développement. • S'attendre que le mentor partage ses façons de faire et ses sentiments face à ses choix de carrière et à ses objectifs de développement.
4. Fin de la relation	L'accent est mis sur la vision du mentoré .	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer sa vision du futur et son scénario privilégié. • Partager ses rêves, son scénario d'avenir avec le mentor. • S'attendre que le mentor l'aide à examiner son plan d'action et l'encourage à agir sur les moyens de franchir les étapes.

Un questionnaire pour faire le point sur le rôle du mentor et les attitudes ci-dessus mentionnées, se trouve à l'annexe B.

5. LES MOTIVATIONS ET LES RÔLES DU MENTOR

Le rôle du mentor est central au regard du succès de la relation mentorale. Voilà pourquoi il est important que le mentor ait un sentiment de sécurité personnelle et manifeste une volonté d'apprendre et de partager son savoir, tout en créant des conditions qui facilitent l'apprentissage et le développement professionnel du mentoré.

Mais qu'est-ce qui motive les mentors à exercer ce rôle ? Quels sont les aspects clés de leur rôle ? La section qui suit apporte des éléments de réponse à ces questions.

5.1 Les motivations du mentor (Guay, 1999)

Voici ce que répondent des mentors du secteur public quant aux raisons qui les motivent à exercer ce rôle.

- ☛ Le goût d'enrichir sa propre expérience professionnelle.
- ☛ L'intérêt à favoriser l'intégration d'une personne plus jeune dans un poste de gestion.
- ☛ Le goût de transmettre les acquis de son expérience et le savoir-faire qui découle de son expertise professionnelle.
- ☛ Le goût de rendre visible son intérêt à soutenir des employés moins expérimentés.
- ☛ Le plaisir d'être utile et de transmettre les bases, de proposer les défis et de faire goûter les plaisirs liés à sa fonction et à l'exercice de ses responsabilités.
- ☛ Le souci de transmettre les valeurs de l'organisation afin d'en assurer la pérennité.
- ☛ Le goût de s'engager dans une activité d'apprentissage valorisante.
- ☛ Le goût de consolider certaines compétences relationnelles et de communication.

Quelles sont les vôtres ?

5.2 Les rôles du mentor : trois aspects clés¹⁰

Les rôles joués par le mentor portent sur différents aspects. Selon les objectifs de la relation mentorale et le contexte organisationnel, ces rôles s'expriment à l'une ou l'autre des étapes de la relation.

Rôle professionnel

Les fonctions associées au rôle professionnel du mentor sont variées. Au début de la relation, le mentor doit aider le mentoré à préciser ses besoins et ses objectifs et à formuler ses perspectives de développement professionnel. Pendant le déroulement de la relation, il le conseille et le guide dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées et il lui fournit la rétroaction, en plus de lui proposer des défis pour l'aider à améliorer son rendement et à consolider son identité professionnelle. Finalement, il s'assure, s'il y a lieu, que le travail accompli par le mentoré est reconnu.

Rôle politique

Le mentor fait généralement partie d'un réseau (contacts, information privilégiée) qui peut être fort utile au mentoré. Il peut rapidement lui donner accès à l'information recherchée (emploi occupé, carrière, organisation). De plus, le mentor peut aider le mentoré à se familiariser avec les aspects officiels de l'organisation (normes, valeurs). Finalement, le rôle politique du mentor implique aussi qu'il donne de la visibilité au mentoré et qu'il le soutienne, au besoin, en agissant comme répondant ou relais auprès d'autres personnes clés de l'organisation.

Rôle socio-affectif

Comme le mentor est, selon Kram (1983), un modèle pour le mentoré, il doit démontrer une maîtrise des compétences et des attitudes qui favorisent la confiance en soi et le développement de son identité professionnelle. Outre son rôle de modèle, le rôle socio-affectif du mentor implique que, par ses commentaires, il confirme le mentoré dans ce qu'il fait et lui exprime son approbation. De plus, le mentor doit fournir au mentoré l'occasion de discuter de ses préoccupations et de ses peurs, et faciliter les échanges d'idées et de points de vue. Finalement, le rôle socio-affectif du mentor se manifeste par le soutien offert au mentoré relativement à ses objectifs et à ses perspectives de développement professionnel.

¹⁰ Inspiré de C. Benabou, « Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », *Gestion*, vol. 20, no. 4, 1995.

Il est important de signaler que le mentor n'assume pas de responsabilité quant aux mandats du mentoré. Il n'évalue pas non plus les résultats de son travail. Il joue plutôt un rôle de soutien, de guide et lui donne accès à des réseaux, tout en lui permettant d'explorer des possibilités de développement professionnel.

Le tableau qui suit présente les rôles du mentor et souligne ceux que les personnes de Formacadres ayant participé, à titre de mentor, à une recherche sur le mentorat dans le contexte de ce programme de relève de gestion, mentionnent le plus fréquemment. (Guay, 1997)

Rôles du mentor dans l'organisation (Benabou, 1995)

Rôle professionnel	Rôle politique	Rôle socio-affectif
Clarifie les besoins de perfectionnement du mentoré et recommande les moyens de les satisfaire.	* Donne accès au mentoré à une information privilégiée concernant la manière de développer sa carrière.	* Écoute, encourage, conseille, donne la rétroaction et appuie les actions entreprises à l'initiative du mentoré.
* Forme le mentoré aux aspects techniques et de gestion.	* Introduit le mentoré dans les réseaux décisionnels.	* Donne l'exemple de comportements appropriés.
Communique les orientations générales de l'organisation au mentoré et les clarifie.	* Familiarise le mentoré avec les aspects officiels de l'organisation (réseaux informels, culture).	Peut devenir un ami, un confident, une personne qui offre un soutien.
* Facilite l'affectation du mentoré à des postes stratégiques.	Sert de représentant, « d'avocat » au mentoré.	* Favorise l'autonomie du mentoré afin de l'aider à « mettre fin » à la relation.
* Donne la rétroaction appropriée quant au rendement et aux attitudes du mentoré ; corrige au besoin.	* Donne une certaine visibilité au mentoré auprès des acteurs clés de l'organisation.	
S'assure que le mentoré reçoit les récompenses ou le crédit approprié.	* Cerne, avec le mentoré, les compétences stratégiques qu'il devra développer.	

* Rôles clés soulignés par les répondants de la recherche de Formacadres (Guay, M.M., 1997).

5.3 Les principales fonctions du mentor (Houde, 1995)

Les fonctions présentées ci-dessous peuvent s'exercer dans le cas où le mentorat vise principalement le développement professionnel du mentoré, et ce, quel que soit le contexte organisationnel.

1. **ACCUEILLIR** le mentoré dans le milieu et le présenter aux autres membres de l'organisation.
2. **GUIDER** le mentoré dans l'organisation en lui faisant part des normes et des valeurs liées à la culture organisationnelle. Ce rôle est particulièrement important à l'étape de l'insertion professionnelle.
3. **ENSEIGNER AU MENTORÉ** des « savoir-faire » en lui montrant des façons de développer son expertise dans certaines occasions : comment présenter un dossier, comment élaborer une stratégie et entrer en contact avec certaines personnes.
4. **PERMETTRE AU MENTORÉ DE DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES** pour ce qui concerne les aspects pratiques de ses activités professionnelles.
5. **FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT** du mentoré en facilitant sa participation à des expériences novatrices, à des réunions particulières, à des congrès ou à des colloques.
6. **ÊTRE UN MODÈLE** pour le mentoré et lui permettre ainsi de consolider son identité professionnelle.
7. **PROPOSER DES DÉFIS INTÉRESSANTS** à la hauteur des compétences du mentoré, tout en lui apportant le soutien nécessaire pour qu'il fasse ses preuves.
8. **DONNER DES CONSEILS** et faire des suggestions, lorsque c'est nécessaire, en laissant le mentoré libre de faire ses propres choix et prendre ses propres décisions.
9. **DONNER UNE RÉTROACTION IMMÉDIATE**, utile et constructive, permettant au mentoré de déceler des zones d'amélioration dans sa vie professionnelle.
10. **OFFRIR DES APPUIS** au mentoré, surtout dans des périodes de stress, et adapter le soutien à la vie professionnelle du mentoré à mesure qu'elle évolue.
11. **SÉCURISER LE MENTORÉ** en le rassurant sur ses compétences et en valorisant son apprentissage afin qu'il développe une confiance en ses capacités et se sente appuyé dans son développement personnel et professionnel.

Un outil qui favorise la réflexion sur ces différentes fonctions se trouve à l'annexe E.

6. LES BÉNÉFICES CLÉS DU MENTORAT POUR LES MENTORS, LES MENTORÉS ET L'ORGANISATION

À la lumière des écrits et des expériences de mentorat formel qui ont été documentés récemment dans plusieurs organismes québécois (Benabou, 1995 ; Cuerrier, 2001 ; Guay, 1997, 1999), on constate que ces programmes sont d'excellents véhicules pour transmettre la culture de l'organisation, gérer la relève et fournir une occasion d'apprentissage aux partenaires impliqués. Les bénéfices de la relation mentorale couvrent plusieurs aspects et touchent autant le mentor et le mentoré que l'organisation qui appuie le programme.

6.1 Bénéfices pour le mentor

Aux dires de ceux qui ont exercé le rôle de mentor, le mentorat permet de satisfaire leur besoin de *généralité*, dans un souci pour la génération future, car il constitue un excellent moyen de transmettre les acquis liés à l'expérience. De plus, les mentors consolident ou développent des compétences relationnelles, de leadership et de communication, en plus de s'enrichir et de confronter des perspectives nouvelles. Pour certains, c'est une occasion de donner un second souffle à leur carrière.

6.2 Bénéfices pour le mentoré

La relation mentorale peut favoriser l'insertion professionnelle du mentoré, lui procurer des appuis et lui permettre d'acquérir des habiletés liées à son développement professionnel. Le contact avec le mentor lui permet également de consolider son identité professionnelle et de développer des compétences relationnelles et décisionnelles tout en favorisant la connaissance de soi. Plusieurs mentorés signalent que la relation mentorale a facilité leur compréhension de la culture organisationnelle et leur a donné le goût de contribuer activement aux objectifs de l'organisation, de mieux cibler leurs ambitions de carrière et, enfin, d'élargir leur réseau professionnel.

6.3 Bénéfices pour l'organisation

Le mentorat constitue un levier qui favorise l'implication du personnel, son adhésion et sa contribution à la mission et aux objectifs de l'organisation. Un programme axé sur la relève permet, en outre, de compter sur des jeunes qui intègrent davantage et plus rapidement la culture de l'organisation et qui adhèrent à ses objectifs. Un tel programme agit également sur la motivation et la satisfaction des personnes d'expérience.

Une organisation qui appuie le mentorat, notamment en y affectant les ressources nécessaires, transmet le message qu'elle valorise l'apprentissage et favorise le partage du savoir-faire et la transmission de la mémoire collective.

Le tableau qui suit présente une synthèse des bénéfices ci-haut mentionnés.

6.4 Bénéfices du mentorat (tableau synoptique)
[Benabou, 1995 ; Cuerrier, 2001 ; Guay, 1997, 1999]

Mentor	Mentoré	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • une occasion d'être utile à son milieu de travail ; • une occasion privilégiée de transmettre ses acquis et de satisfaire un besoin de <i>générativité</i> ; • une façon de partager les fruits de son expérience, de rendre sa contribution visible aux yeux de l'entourage ; • une façon de consolider ses compétences relationnelles et de communication et d'affirmer son influence ; • une occasion de contribuer à la gestion de la relève et au développement de carrière d'une personne moins expérimentée ; • une façon de faire avancer sa propre réflexion sur son travail et ses dossiers ; • un moyen de s'enrichir et de confronter d'autres réalités et points de vue. 	<ul style="list-style-type: none"> • une façon d'augmenter la satisfaction au travail ; • une occasion de consolider son identité professionnelle et d'accroître sa motivation ; • un moyen de développer la confiance en soi et sa capacité à communiquer clairement ses attentes et ses besoins ; • une façon de développer des compétences interpersonnelles et son assurance ; • un moyen d'adhérer à la mission et à la culture de l'organisation et de contribuer plus activement à ses objectifs ; • une façon de développer une expertise dans certains dossiers et par rapport à ses responsabilités ; • une façon de se construire un réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • une façon de faciliter l'intégration des plus jeunes et de valoriser les personnes plus expérimentées ; • un moyen de dynamiser la gestion des ressources humaines ; • un moyen de véhiculer et de consolider la culture organisationnelle ; • une façon de permettre aux employés de transférer leurs savoir-faire et d'en assurer la pérennité ; • un levier de développement qui agit sur le rendement ; • une façon de diminuer le stress des nouveaux employés à l'étape de l'intégration à un nouveau poste.

7. LES ÉLÉMENTS CLÉS D'UN PROGRAMME DE MENTORAT

Afin d'aider toutes les personnes intéressées à élaborer et à mettre en œuvre un programme de mentorat dans la fonction publique québécoise, nous présentons ci-après les éléments clés (activités et démarche) d'un programme formel. Ces éléments sont suggérés à titre d'aide-mémoire et afin de mettre en évidence la structure d'un tel programme.

7.1 Activités et démarche liées à un programme de mentorat¹¹

☞ Définir le contexte (aspects sociopolitiques, administratifs et démographiques)

- les éléments qui justifient la nécessité du programme (par exemple, les facteurs de changement, les réorganisations, l'arrivée de nouveaux employés, les départs à la retraite). Ces éléments constituent la toile de fond du programme.

☞ Clarifier la raison d'être du programme : le pourquoi

- une pratique de développement de carrière
- un moyen d'appuyer la gestion des ressources humaines

☞ Clarifier les objectifs du programme

- intégration de la relève à la gestion
- acculturation des nouveaux employés
- transfert de savoir-faire (nouveaux programmes, nouveaux dossiers)
- développement de compétences particulières, etc.

☞ S'assurer de l'existence d'une mission et d'une stratégie organisationnelle claires et de l'appui de la Direction des ressources humaines.

☞ Déterminer la clientèle cible

- nouveaux diplômés
- relève de gestion
- nouveaux employés professionnels
- personnel technique

¹¹ Inspiré et adapté par Marie-Michèle Guay, Ph.D., ENAP, de Benabou (2000) et du document *Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat*, Secrétariat du Conseil du trésor, Canada, 1995.

- cadres intermédiaires
- cadres supérieurs
- femmes cadres
- membres des communautés culturelles, etc.

Décider de l'encadrement qui appuiera le programme :

- nommer les responsables de la coordination du programme, établir la structure, déterminer le fonctionnement, la durée, le budget et les modalités de participation du programme.

Procéder à la sélection et au jumelage des mentors et des mentorés :

- fixer les critères pour procéder au jumelage, dans le meilleur intérêt du mentor, du mentoré et de l'organisation ;
- définir la participation du supérieur immédiat dans le processus de jumelage.

Assurer la formation des participants au programme :

- offrir aux participants (mentor, mentoré, coordonnateur de programme) la formation leur permettant de saisir les enjeux, les exigences, les responsabilités et les plaisirs liés à l'exercice de leur rôle, tout au long du programme ;
- cette formation peut porter sur le développement de certaines compétences telles que la connaissance, la relation d'aide, la communication interpersonnelle.

Assurer le soutien des intervenants en cours de programme :

- décider des modalités de suivi avec les mentors et les mentorés (contacts téléphoniques périodiques, rencontres de groupe pour échanger des points de vue et partager l'expérience des participants, entrevues individuelles, courts questionnaires).

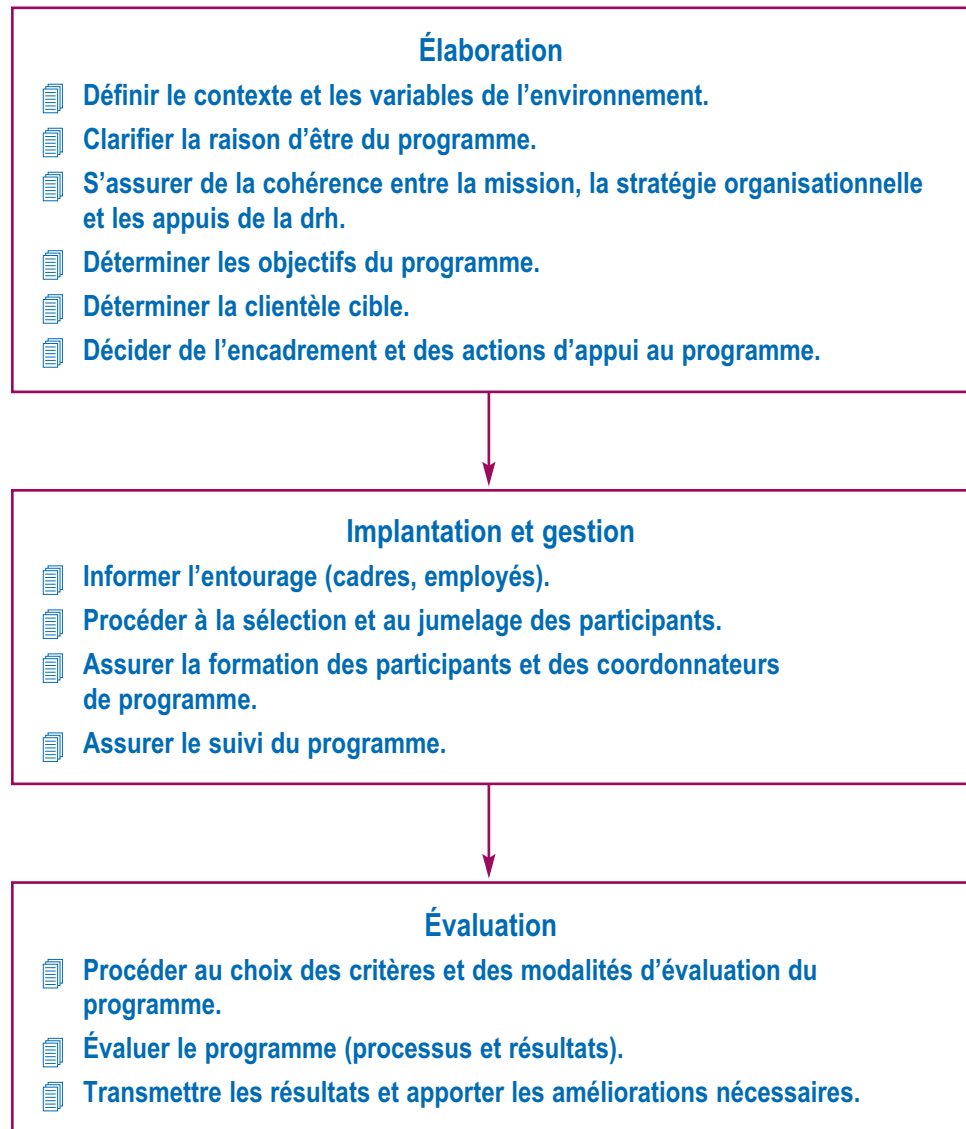
Évaluer le programme :

- décider des moyens d'évaluer le programme pendant son application et à son terme ;
- définir les indicateurs qui seront utilisés pour évaluer l'atteinte des objectifs et les bénéfices pour les participants et pour l'organisation.

Assurer le suivi :

- à la suite des résultats de l'évaluation, apporter les améliorations nécessaires en vue de l'implantation de programmes subséquents.

7.2 Éléments clés d'un programme formel de mentorat



8. LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE MENTORAT

8.1 Évaluer les résultats du programme de mentorat : une nécessité

L'évaluation des résultats d'un programme de mentorat peut s'inspirer des méthodes proposées par les spécialistes en évaluation de programmes. Cette étape est essentielle puisqu'elle permet de mettre en évidence les résultats atteints et de faire connaître les bénéfices. L'évaluation peut, de ce fait, renforcer l'à-propos et la pertinence du programme pour l'organisation en plus de permettre d'apporter les améliorations nécessaires à sa continuation. À ce sujet, McNamara (1999) signale que l'évaluation d'un programme peut être centrée sur les trois aspects suivants :

▄▄▄➔ Les objectifs

- la comparaison entre les objectifs visés et les objectifs atteints
- l'analyse des écarts
- l'explication des écarts

▄▄▄➔ Le processus

- la définition des paramètres liés au fonctionnement du programme
- l'analyse des activités liées aux modalités d'encadrement et de mise en œuvre du programme et au rôle des intervenants

▄▄▄➔ Les impacts

- la reconnaissance des bénéfices pour les mentors et les mentorés
- la reconnaissance des bénéfices et de sa valeur ajoutée pour l'organisation
- l'analyse des points forts et des points faibles du programme et des améliorations à apporter en vue de sa continuation ou de la mise sur pied d'un autre programme

D'autres experts en évaluation de programmes suggèrent que l'évaluation d'un programme soit centrée sur les éléments suivants (Marceau *et al.*, 1992) :

▄▄▄➔ Les intentions

- la raison d'être
- les cibles
- les objectifs

▣▣▣➔ **Le programme et ses effets**

- la nature de l'intervention
- les ressources investies
- les activités réalisées
- les impacts

▣▣▣➔ **L'évaluation proprement dite**

- l'atteinte des objectifs
- le rendement des ressources
- les solutions de rechange, s'il y a lieu

Quelle que soit la forme d'évaluation choisie, cette opération est **INCONTOURNABLE** puisqu'elle permet de documenter le processus mis en place et de mesurer le degré d'atteinte des objectifs, tout en facilitant la détermination des mesures à prendre pour améliorer l'efficacité du programme. L'évaluation permet également de renforcer la valeur et la crédibilité du programme auprès des personnes qui sont directement ou indirectement impliquées dans l'une ou l'autre des étapes de son application.

8.2 Méthodes d'évaluation : mais comment faire ?

Pour assurer le succès de cette étape, plusieurs méthodes sont à la disposition des responsables de l'évaluation. Par exemple :

- ▣ **les questionnaires (questions fermées ou ouvertes)***
- ▣ **les groupes de discussion**
- ▣ **les entrevues individuelles ou de groupe**
- ▣ **les enquêtes téléphoniques**

Dans tous les cas, en ce qui concerne **LES BESOINS DES PERSONNES VISÉES ET LES OBJECTIFS DU PROGRAMME**, il faut s'assurer que la méthode est **PERTINENTE**. Elle doit également permettre **AUX PARTICIPANTS** de soumettre des suggestions et des recommandations appropriées de sorte que les responsables puissent apporter les améliorations qui s'imposent et, ainsi, bonifier la mise en œuvre de programmes subséquents.

* Un exemple de questionnaire d'évaluation et des exemples de thèmes à soumettre aux participants se trouvent à l'annexe F.

9. UN MODÈLE DE PROGRAMME DE MENTORAT POUR LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Le modèle qui suit présente, sous forme de tableau, les facteurs qui influent sur la mise en place d'un programme de mentorat, ceux qui ont trait au programme comme tel et les bénéficiaires qui peuvent en découler pour les mentors, les mentorés et la fonction publique québécoise.

Ce modèle vise à mieux saisir les interactions de ces facteurs. Il pourra également servir d'aide-mémoire au moment de poser les questions essentielles en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes de mentorat dans la fonction publique québécoise.

9.1 Les facteurs externes de l'environnement

Les éléments généraux de l'environnement agissent sur le contexte à l'intérieur duquel s'inscrit le mentorat. Par exemple, actuellement, les attentes des jeunes à l'égard du marché du travail (le goût de s'épanouir, de se réaliser, de développer des compétences) influent sur leurs choix professionnels. Instruits, ils entrent dans les organismes publics avec des ambitions précises. Les gouvernements doivent donc leur adresser des discours précis et entreprendre des actions qui donneront aux jeunes diplômés le goût de rejoindre les rangs de la fonction publique. Le programme gouvernemental de mentorat s'inscrit dans la foulée de ces initiatives.

9.2 Les facteurs organisationnels, formels et informels

Tout programme de mentorat s'inscrit à l'intérieur d'un contexte précis. Outre les éléments externes de l'environnement, les caractéristiques mêmes de la fonction publique font en sorte que les ressources minimales sont appuyées et orientées pour garantir que les programmes de mentorat répondent aux besoins. À titre indicatif, il peut être utile de répondre aux questions suivantes :

- ☞ Quelle est la stratégie de la fonction publique en matière de gestion de la relève?
- ☞ Quels sont les appuis que la fonction publique est prête à fournir?
- ☞ Quels sont les éléments de la culture (valeurs, façons de faire, relations informelles, etc.) qui orientent les choix et constituent des acquis pour les programmes à mettre en place?
- ☞ Quel est le budget dont on dispose?
- ☞ Quels sont les locaux que l'on peut mettre à la disposition des participants?
- ☞ Quels sont les guides d'accompagnement dont nous pouvons nous inspirer?
- ☞ Quels sont les outils dont nous disposons pour favoriser le succès du programme?

9.3 Les facteurs individuels

Les caractéristiques des employés susceptibles d'être touchés par les programmes de mentorat influent également sur la démarche. Ici aussi, il est utile de répondre aux questions qui suivent :

- ▣ Quelles sont les compétences et quel est le niveau d'expertise des employés expérimentés que l'on veut impliquer à titre de mentors ?
- ▣ Quelles sont les compétences, les acquis des nouveaux diplômés ou des professionnels identifiés pour la relève de gestion ? Quels sont les points forts et plus faibles à cet effet ?
- ▣ Quelle est la moyenne d'âge des employés visés par le programme et combien d'années d'expérience possèdent-ils ?

9.4 Le programme de mentorat

Les éléments du modèle (présentés plus en détail au chapitre 7) soulignent la nécessité de bien préciser le type de programme et ses objectifs, en fonction de la clientèle visée. En effet, le programme destiné à des jeunes diplômés différera du programme destiné à des professionnels qui veulent devenir gestionnaires. Ainsi, le programme influe sur le choix des participants, le rôle des mentors et des responsables de programmes et sur le contenu de la formation qui s'y rattache.

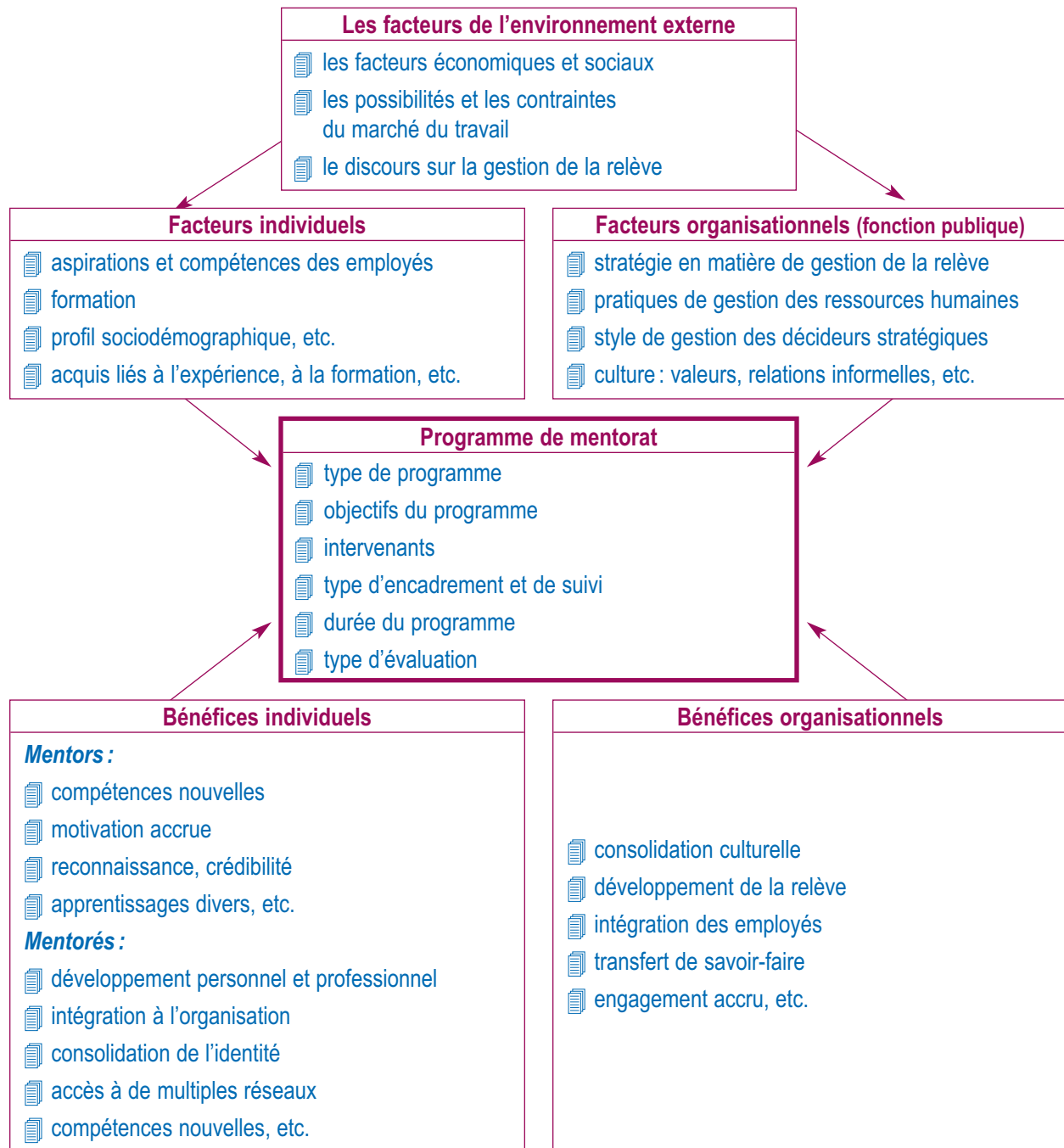
La durée du programme (1 an, 2 ans, ou plus) doit également être fixée, de même que les modalités de suivi et les moyens d'évaluation (rencontres avec les participants, questionnaires, entrevues, suivi téléphonique, etc.).

9.5 Les bénéfices organisationnels et individuels

Le modèle qui suit souligne certains des bénéfices du mentorat. Les responsables de programme peuvent les faire ressortir au fur et à mesure, pendant que se déroule le programme et à la fin, quand il se termine.

Il est important de transmettre l'information à ce sujet pour démontrer le bien-fondé des programmes et faire connaître aux décideurs stratégiques les résultats des expériences vécues par les participants et les améliorations à apporter aux programmes, s'il y a lieu.

9.6 Un modèle de programme de mentorat pour la fonction publique québécoise (Guay, 2003)¹²



¹² Cadre conceptuel inspiré de G. Guérin et T. Wils, (1992). « La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 5/6, déc. janvier, p. 13-30.

BIBLIOGRAPHIE

- BENABOU, C. (2000). «Le mentorat structuré : un système efficace de développement des ressources humaines», *Revue Effectif*, été, p. 48-52.
- BENABOU, C. (1995). « Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », *Gestion*, vol. 20, n° 4, hiver, p. 18-24.
- BOUDREAU, R. (1999). *La perception de la relation de mentorat*, Mémoire (M.B.A.), Université du Québec à Montréal, 162 p.
- BURKE, R. J., et C. A. McKEEN (1989). «Developing Formal Mentoring Programs in Organizations», *Business Quarterly*, vol. 53, n° 3, p. 69-76.
- CANADA, DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES et RÉSEAU DES GESTIONNAIRES INTERMÉDIAIRES (2000). *Programme interministériel de mentorat pour les gestionnaires intermédiaires*, Montréal, Développement des ressources humaines et Réseau des gestionnaires intermédiaires.
- CANADA, DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DES COMMUNICATIONS (1995). *Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor, 53 p.
- COHEN, N. H. (1998). *Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI)*, Amherst (Mass.), HRD Press, 21 p.
- COHEN, N. H. (1999). *The Mentee's Guide to Mentoring*, Amherst (Mass.), HRD Press, 73 p.
- CUERRIER, C. (2001). *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*, Charlesbourg, La Fondation de l'entrepreneurship, 77 p.
- DOYON, D. (1998). *La relation mentorale : retrouver un sens dans l'ouverture à l'autre*, Essai (M. Sc. éd.), Université Laval, Faculté des Sciences de l'Éducation, 77 p.
- FRIDAY, E., et S. S. FRIDAY (2002). «Formal Mentoring : is there a Strategic Fit?», *Management Decision*, vol. 40, n° 2, p. 152-157.
- GALBRAITH, M., et N. H. COHEN (1995). *Mentoring : New Strategies and Challenges*, San Francisco, Jossey Bass, 98 p.

- GENDRON, M., et G. GOSSELIN (2001). *Jouer son rôle de coach: pour une alliance entre apprentissage et performance*, Montréal, Le Groupe CFC, 63 p.
- GENDRON, P., et C. FAUCHER (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 220 p.
- GRAY, W. A., et M.-M. GUAY (1990). «Planned Mentoring: Aiding Key Transitions in Career Development», *Mentoring International*, vol. 6, n° 3, p. 27-32.
- GUAY, M.-M. (1996). «Développer la carrière des cadres par le mentorat», *Sources ENAP*, vol. 12, n° 6, novembre-décembre, p. 1-4.
- GUAY, M.-M. (1997). «Le mentorat, un levier pour relever le défi de la performance des organisations publiques», dans GUAY, M.-M. (dir.), *Performance et secteur public – réalités, enjeux et paradoxes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 127-139.
- GUAY, M.-M. (1999). *Mentorat et développement de carrière. Rapport de recherche*, Montréal, Développement des ressources humaines Canada, région du Québec, 36 p.
- GUAY, M.-M. (2000). «Le mentorat: un appui pour briser l'isolement et renforcer la culture organisationnelle», *Sources ENAP*, vol. 15, n° 1, janvier-février, p. 2-4.
- GUAY, M.-M. (2000). «Le mentorat, un appui aux transformations organisationnelles et au développement de carrière», Conférence prononcée au Congrès de l'AIPTEF, Rouen, Université de Rouen, 10 p.
- GUAY, M.-M. (2002). «Quelques précisions... le mentorat versus le coaching», *Revue Échange*, vol.16, n° 3, p. 7-8.
- GUÉRIN, G., et T. WILS (1992). «La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 5/6, décembre-janvier, p. 13-30.
- HAPPI, B. (1997). *Conception et démarrage d'un programme de mentorat à DRHC, région du Québec*, Rapport de stage sous la direction de Marie-Michèle Guay, Ph. D., École nationale d'administration publique, 118 p.
- HOUDE, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 253 p.

- KRAM, K. (1983). « Phases of the Mentor Relationship », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 4, p. 608-625.
- LARIVÉE, J. (2002). « Le mentorat : un coup de main pour l'avenir », *Revue Effectif*, avril-mai, p. 29-31.
- MARCEAU, R., D. OTIS et P. SIMARD (1992). « La planification d'une évaluation de programme », dans PARENTEAU, R. (dir.), *Management public, comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 445-477.
- McNAMARA, C. (1999). *Basic Guide to Program Evaluation*, Used by The Management Assistance Program for Nonprofits, St. Paul (Minn.).
- MURRAY, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, New and Revised Edition, San Francisco, Jossey Bass, 219 p.
- NOE, R. A. (1988). « An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships », *Personnel Psychology*, vol. 41, n° 3, automne, p. 457-479.
- QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2001). *Cahier du participant (répondants ministériels)*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 24 p.
- QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2001). *Cahier du participant (mentors et mentorés)*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 35 p.
- RÉSEAU DE PARRAINAGE DE LA FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP ET SES PARTENAIRES (2000), *Guide pour les parrainés*, Charlesbourg, Service de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship, 49 p.
- RÉSEAU DE PARRAINAGE DE LA FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP ET SES PARTENAIRES (2000), *Guide pour les mentors*, Charlesbourg, Service de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship, 51 p.
- SHEA, G. F. (1999). *Making the Most of Being Mentored*, Menlo Park (Calif.), Crisp Publications Inc., 104 p.
- ZEY, M. (1989). « Building a Successful Formal Mentor Program », *Mentoring International*, vol. 3, n° 1, p. 48-51.

ANNEXES : QUELQUES OUTILS

ANNEXE A

OUTIL POUR FAIRE LE SUIVI DE LA RELATION MENTORALE¹³

	Pas du tout	Assez	Tout à fait	À améliorer
<p>Pour le mentor</p> <p>Le mentoré que j'accompagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est toujours bien préparé à nos échanges ; • est habituellement clair sur ses attentes et ses objectifs ; • manifeste de l'ouverture à apprendre et de la disponibilité ; • me demande régulièrement de la rétroaction ; • réagit clairement aux conseils et suggestions que je lui donne ; • reconnaît les efforts à consentir pour favoriser son développement ; • réagit positivement aux actions à entreprendre pour atteindre ses objectifs professionnels. 				
<p>Pour le mentoré</p> <p>Le mentor qui m'accompagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prend le temps de m'aider à formuler clairement mes objectifs de développement ; • est à l'écoute de mes difficultés et de mes réussites ; • m'aide à mieux cibler mes objectifs de développement ; • me facilite l'accès à de l'information utile et à des personnes pouvant m'offrir du soutien ; • m'aide à réfléchir à mes expériences et aux leçons à tirer de mes difficultés professionnelles ; • me donne, en tout temps, une rétroaction précise et utile ; • consacre du temps à faire le point sur le déroulement de notre relation. 				

¹³ Inspiré de M. Gendron, et G. Gosselin, (2001). *Jouer son rôle de coach : pour une alliance entre apprentissage et performance*, Montréal, Le Groupe CFC.

ANNEXE B

L'INVENTAIRE DES RÔLES ET ATTITUDES DU MENTOR DANS LA RELATION MENTORALE¹⁴

(COHEN, 1998)

Cet instrument a été conçu pour aider les mentors à évaluer l'efficacité de leurs attitudes et la pertinence de leurs comportements dans la relation mentorale. Il est particulièrement utile aux mentors déjà engagés dans une relation qui veulent faire le point périodiquement sur leur rôle. Au terme de cet inventaire, le mentor peut classer ses réponses selon six types d'attitudes, ce qui lui permet de décider quels sont les aspects qui nécessitent des améliorations ou des ajustements.

Consignes

- ☞ Après la lecture de chaque énoncé (au nombre de 55), encerclez la réponse qui représente votre comportement actuel en tant que mentor.
- ☞ Si vous n'avez que peu d'expérience dans l'exercice de ce rôle, vos réponses peuvent s'appuyer sur le comportement qui vous apparaît le plus approprié ou sur la façon dont vous réagiriez dans ces situations.
- ☞ Après avoir répondu aux 55 énoncés, vous pouvez ensuite vous référer aux instructions qui figurent à la fin de l'inventaire.

	Jamais 1	Peu fréquemment 2	Quelquefois 3	Souvent 4	Toujours 5
01. J'encourage le mentoré à exprimer ses sentiments positifs et négatifs concernant ses expériences professionnelles et sociales.	1	2	3	4	5
02. Quand le mentoré se décourage devant certaines difficultés, je discute avec lui en lui fournissant des exemples, afin de lui permettre de déterminer des attentes réalistes envers ses apprentissages.	1	2	3	4	5
03. Lors de chacune des rencontres, je m'informe auprès du mentoré de ses progrès au regard de ses objectifs professionnels.	1	2	3	4	5
04. S'il y a lieu, je réfère le mentoré à d'autres personnes de l'organisation, afin qu'il obtienne l'information utile concernant ses objectifs professionnels et ses perspectives de carrière.	1	2	3	4	5

¹⁴ Cet inventaire est traduit et adapté au contexte de l'organisation à partir de Cohen (1998). L'adaptation a été réalisée par Marie-Michèle Guay, Ph. D., professeure à l'ENAP, en février 2002.

	Jamais 1	Peu fréquemment 2	Quelquefois 3	Souvent 4	Toujours 5
05. Par mes paroles, je tente de fournir du soutien et des appuis au mentoré lorsqu'il me semble perturbé émotionnellement.	1	2	3	4	5
06. Je suggère au mentoré que nous nous entendions sur l'horaire et la fréquence de nos rencontres.	1	2	3	4	5
07. Je considère que le contact visuel est très important lors de mes rencontres avec le mentoré.	1	2	3	4	5
08. Je n'hésite pas à adresser le mentoré à un professionnel de la relation d'aide lorsqu'il me fait part de sérieuses difficultés psychologiques ou émotionnelles.	1	2	3	4	5
09. Lors de nos rencontres, j'explore en profondeur les raisons qui ont influencé le choix de carrière du mentoré.	1	2	3	4	5
10. J'encourage le mentoré à me fournir de l'information autant sur son parcours scolaire et sur ses réussites que sur les difficultés qu'il a éprouvées.	1	2	3	4	5
11. Je discute en profondeur avec le mentoré de ses stratégies relativement à son travail et je lui offre des conseils pratiques à ce sujet, afin qu'il améliore sa performance.	1	2	3	4	5
12. Je tente d'obtenir de l'information du mentoré concernant sa vision de l'équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, afin d'ajuster mon soutien et mes avis à ce sujet.	1	2	3	4	5
13. Au moment de mes rencontres avec le mentoré, je m'organise pour que nous ne soyons pas interrompus par le téléphone ou d'autres personnes.	1	2	3	4	5
14. J'encourage le mentoré à se renseigner et à obtenir l'information pertinente concernant les possibilités de carrière et les exigences qui y sont reliées (formation, expérience).	1	2	3	4	5
15. J'encourage le mentoré à explorer les méthodes non traditionnelles (enseignement à distance, etc.) autant que les méthodes plus traditionnelles pour favoriser son développement de carrière.	1	2	3	4	5
16. Afin d'aider le mentoré à mieux gérer ses difficultés professionnelles et à s'adapter, je n'hésite pas à lui indiquer les rationalisations qu'il utilise pour expliquer les écarts dans l'atteinte de ses objectifs.	1	2	3	4	5

	Jamais 1	Peu fréquemment 2	Quelquefois 3	Souvent 4	Toujours 5
17. J'essaie dans la mesure du possible de stimuler et d'encourager le mentoré à réfléchir à la nécessité d'investir temps et énergie, afin de se préparer à des changements dans sa vie professionnelle et personnelle.	1	2	3	4	5
18. J'explique au mentoré l'intérêt de parler avec d'autres de ses problèmes professionnels, même s'il préfère ne pas les résoudre dans l'immédiat.	1	2	3	4	5
19. Je formule des recommandations au mentoré concernant la formation à suivre et les compétences à développer en m'appuyant sur l'information que je possède concernant son parcours professionnel (formation, expérience).	1	2	3	4	5
20. J'assure le suivi des objectifs définis par le mentoré lors de nos rencontres et n'hésite pas à me renseigner sur l'évolution de ses progrès professionnels.	1	2	3	4	5
21. Je n'hésite pas à faire part de mes idées au mentoré lorsque ses ambitions et objectifs de carrière m'apparaissent fondés sur de l'information erronée ou incomplète.	1	2	3	4	5
22. Je guide le mentoré lorsqu'il explore avec moi des possibilités de carrière et des façons de favoriser son développement professionnel.	1	2	3	4	5
23. Je n'hésite pas à communiquer mes perceptions au mentoré lorsqu'il exprime des attitudes négatives par des comportements non verbaux (contact visuel, ton de la voix, expression faciale).	1	2	3	4	5
24. Je discute avec le mentoré des raisons qui influencent ses choix d'activités de formation et de perfectionnement et je l'aide à déterminer des leviers de développement pertinents (cours, conférences, mandats spéciaux, groupes de travail, etc.).	1	2	3	4	5
25. Je tente de guider le mentoré afin qu'il développe des compétences lui permettant d'explorer des possibilités réalistes relativement à sa carrière.	1	2	3	4	5
26. J'encourage le mentoré à revoir ses stratégies de carrière, en fonction des facteurs liés à sa vie personnelle et sociale.	1	2	3	4	5
27. Je guide le mentoré afin qu'il clarifie ses croyances et les valeurs sur lesquelles il appuie ses choix de carrière.	1	2	3	4	5

	Jamais 1	Peu fréquemment 2	Quelquefois 3	Souvent 4	Toujours 5
28. Je n'hésite pas à partager ma propre expérience professionnelle avec le mentoré si je juge que cela peut faciliter sa propre réflexion.	1	2	3	4	5
29. Je fais connaître au mentoré les moyens que j'ai utilisés pour agir sur mon propre développement, si je pense que cela aide le mentoré à réfléchir à sa propre expérience.	1	2	3	4	5
30. Je discute avec le mentoré des compétences à consolider ou à développer en fonction de ses objectifs de carrière.	1	2	3	4	5
31. J'utilise des exemples liés à ma propre expérience pour indiquer au mentoré que la réussite professionnelle repose sur un engagement, des efforts et une certaine capacité à se fixer des objectifs réalistes.	1	2	3	4	5
32. J'exprime ma confiance au mentoré concernant sa capacité à réussir et à atteindre ses objectifs professionnels.	1	2	3	4	5
33. Je fais prendre conscience au mentoré des impacts négatifs possibles s'il n'assure pas le suivi de ses décisions professionnelles ou s'il n'investit pas les efforts nécessaires pour régler certains problèmes reliés à sa carrière.	1	2	3	4	5
34. J'encourage le mentoré à me consulter pour que nous puissions discuter de ses idées, de ses émotions et de ses espoirs à l'égard de sa carrière.	1	2	3	4	5
35. Je propose au mentoré des discussions qui lui permettent de développer une image positive de ses compétences professionnelles.	1	2	3	4	5
36. J'utilise ma propre expérience pour montrer au mentoré les divers moyens d'appuyer et de maximiser ses apprentissages (rotation de postes, perfectionnement, mandats spéciaux, coaching).	1	2	3	4	5
37. Je n'hésite pas à fournir au mentoré une critique constructive lorsque je constate qu'il ne prend pas des décisions qui favorisent les apprentissages nécessaires à son développement de carrière.	1	2	3	4	5
38. J'encourage le mentoré à s'informer adéquatement afin de faire des choix éclairés par rapport à la planification de sa carrière.	1	2	3	4	5

	Jamais 1	Peu fréquemment 2	Quelquefois 3	Souvent 4	Toujours 5
39. Lorsque le mentoré exprime un manque de confiance en ses capacités, je l'encourage à s'appuyer sur ses expériences de vie pour agir sur sa réalité professionnelle.	1	2	3	4	5
40. J'aide le mentoré à élaborer les diverses étapes de son plan de carrière et à développer des stratégies appropriées.	1	2	3	4	5
41. Je fais connaître mes perceptions et mes sentiments au mentoré lorsque je juge que cela est pertinent à notre sujet de discussion.	1	2	3	4	5
42. J'écoute les critiques du mentoré au sujet des politiques et règlements de l'organisation et de ses relations interpersonnelles avec ses collègues sans me sentir obligé de lui fournir des justifications.	1	2	3	4	5
43. Je fournis des commentaires au mentoré lorsque son comportement me semble inapproprié si je suis convaincu qu'il est prêt à apporter des changements à cet effet qui seront positifs.	1	2	3	4	5
44. J'informe le mentoré qu'il peut exprimer lors de nos rencontres des sentiments négatifs tels que l'anxiété, le doute, la colère et la peur, à condition que cela soit relié à sa réalité professionnelle.	1	2	3	4	5
45. J'exprime ma confiance dans les compétences professionnelles du mentoré lorsqu'il éprouve des difficultés à assumer ses responsabilités à cause de la pression relative au travail, à sa famille ou à ses relations interpersonnelles.	1	2	3	4	5
46. Je questionne les décisions et les actions du mentoré devant certaines problématiques organisationnelles, lorsque les solutions envisagées m'apparaissent inappropriées.	1	2	3	4	5
47. Je discute avec le mentoré des sentiments (négatifs et positifs) qu'il ressent à l'égard des compétences utiles pour réussir sa carrière.	1	2	3	4	5
48. J'expose au mentoré mes critiques devant son comportement défaitiste et l'informe des impacts de ce comportement sur la résolution de certains problèmes professionnels.	1	2	3	4	5
49. Je formule des questions ouvertes au mentoré pour qu'il puisse m'expliquer comment il voit les progrès associés à sa carrière.	1	2	3	4	5

	Jamais 1	Peu fréquemment 2	Quelquefois 3	Souvent 4	Toujours 5
50. J'explore avec le mentoré l'intensité de son engagement envers ses objectifs de carrière et son désir d'investir temps et énergie pour faire les apprentissages utiles à l'atteinte de ces objectifs.	1	2	3	4	5
51. Afin de juger s'il est approprié de placer le mentoré face à ses choix, je tiens compte de la nature de notre relation et de la capacité du mentoré à recevoir de la rétroaction qui lui est bénéfique.	1	2	3	4	5
52. Je discute avec le mentoré de ma perception de mon rôle de mentor, afin que ses attentes soient réalistes et appropriées.	1	2	3	4	5
53. Je tente de clarifier les problématiques qui me sont soumises par le mentoré en exprimant que je les comprends et en lui demandant si ma perception est adéquate.	1	2	3	4	5
54. Je demande au mentoré d'explorer les ressources qui sont disponibles autour de lui (famille, relations sociales, cours crédités, formation continue), afin de mieux s'adapter aux changements de sa vie professionnelle et au stress relié à la poursuite de ses objectifs de carrière.	1	2	3	4	5
55. Lorsque le mentoré semble sceptique et incertain par rapport aux objectifs de nos rencontres, je n'hésite pas à lui rappeler que mon rôle consiste à lui fournir de l'aide, du soutien et des conseils afin qu'il cerne avec plus de clarté ses objectifs de développement de carrière.	1	2	3	4	5

Les résultats de l'échelle

LE RÉSULTAT GLOBAL :

Les compétences associées au rôle de mentor se reflètent dans un comportement qui est :

<i>non</i>	<i>peu</i>		<i>très</i>	<i>grandement</i>
<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>
55-190	191-205	206-220	221-235	236-275

Il s'agit d'un comportement qui met l'accent sur les aspects suivants :

📖 le développement de la relation :

<i>non</i>	<i>peu</i>		<i>très</i>	<i>grandement</i>
<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>
10-35	36-38	39-41	42-44	45-50

📖 l'information :

<i>non</i>	<i>peu</i>		<i>très</i>	<i>grandement</i>
<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>
10-33	34-36	37-39	40-42	43-50

📖 la facilitation :

<i>non</i>	<i>peu</i>		<i>très</i>	<i>grandement</i>
<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>
6-18	19-20	21-22	23-24	25-30

📖 la confrontation :

<i>non</i>	<i>peu</i>		<i>très</i>	<i>grandement</i>
<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>
12-39	40-43	44-46	47-50	51-60

📖 le modelage au mentor :

<i>non</i>	<i>peu</i>		<i>très</i>	<i>grandement</i>
<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>
6-18	19-21	22-23	24-25	26-30

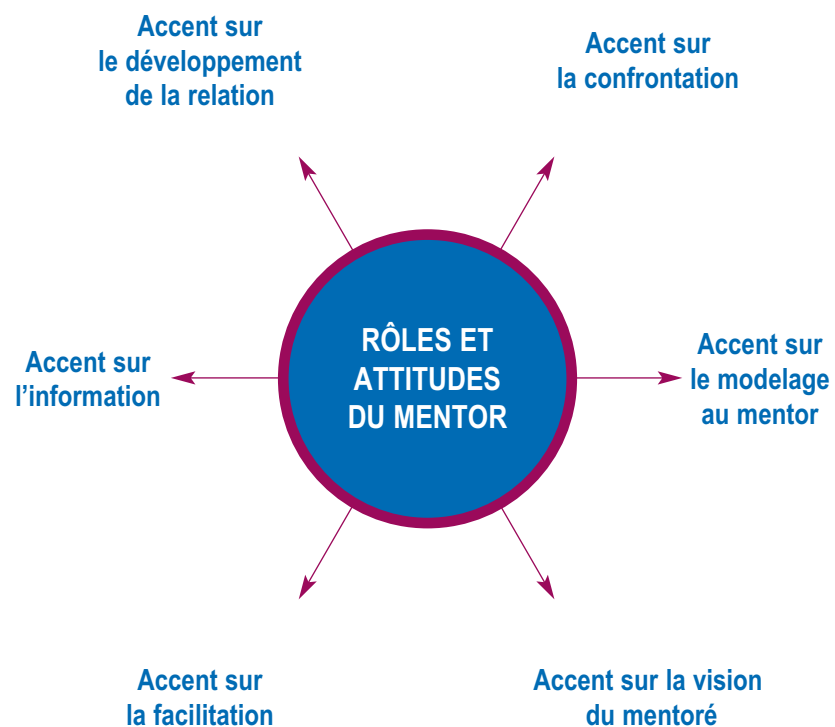
📖 la vision du mentoré :

<i>non</i>	<i>peu</i>		<i>très</i>	<i>grandement</i>
<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>	<i>adéquat</i>
11-37	38-41	42-44	45-47	48-55

ANNEXE C

GUIDE D'INTERPRÉTATION DE L'INVENTAIRE DES RÔLES ET ATTITUDES DU MENTOR (COHEN, 1998¹⁵)

Rôles et attitudes du mentor (Cohen, 1998)



¹⁵ Traduit et adapté de N. H. Cohen, (1998). *Principles of Adult Mentoring Inventory (pami)*, Amherst (Mass.), HRD Press par Anik Des Marais, assistante de recherche et Marie-Michèle Guay, Ph. D., professeure, ENAP.

Guide d'interprétation de l'inventaire des rôles et attitudes du mentor

Les explications suivantes concernant le rôle et les attitudes du mentor portent sur l'objectif, la définition et une description de comportement pour chacune des six attitudes mises en évidence par l'inventaire précédent. Ce profil doit être compris comme une exploration des attitudes interpersonnelles que le mentor peut adopter lorsqu'il tente d'influencer positivement l'apprentissage, la formation et le développement de carrière des mentorés et d'y contribuer de façon constructive.

1. Accent sur le développement de la relation

Liens avec les questions 1, 5, 7, 12, 13, 23, 42, 44, 47 et 53 de *L'inventaire des rôles et attitudes du mentor*.

Objectif:

Le mentor établit un climat psychologique de confiance qui permet au mentoré (qui va percevoir le mentor comme quelqu'un qui écoute et non pas qui juge) de parler de ses expériences positives et négatives au travail et d'y réfléchir honnêtement.

Définition:

Le mentor fait preuve de beaucoup de compréhension et d'acceptation par une écoute active et empathique.

Comportements du mentor:

- Pratique l'écoute active (comportement verbal et non verbal qui démontre un sincère intérêt).
- Formule des questions ouvertes liées aux intérêts immédiats du mentoré à propos de situations actuelles.
- Fournit une rétroaction descriptive basée sur des observations plutôt que sur des déductions.
- Vérifie ses perceptions pour bien comprendre les sentiments du mentoré.
- Donne des réponses, sans juger, afin d'aider le mentoré à clarifier ses émotions et ses réactions.

2. Accent sur l'information

Liens avec les questions 3, 4, 6, 9, 10, 11, 19, 24, 40 et 52 de *L'inventaire des rôles et attitudes du mentor*.

Objectif:

Le mentor s'assure que ses conseils sont « taillés sur mesure » et qu'ils s'appuient sur une connaissance juste et suffisante du mentoré.

Définition :

Le mentor demande directement au mentoré les faits détaillés sur son plan de carrière, son développement et ses objectifs de perfectionnement et de formation. Il fait aussi des commentaires précis quant à la pertinence des sources et à l'utilité de l'information que le mentoré lui fournit.

Comportements du mentor :

- Pose des questions qui visent à comprendre la situation professionnelle du mentoré et à le situer dans son cheminement de carrière.
- Étudie les expériences passées du mentoré afin de dresser un plan de travail adéquat.
- Pose des questions pertinentes qui requièrent des réponses concrètes.
- Fait des commentaires de type directif liés aux problèmes actuels du mentoré et propose des pistes de solutions.
- Reformule les informations fournies par le mentoré pour vérifier l'exactitude des faits et la clarté de sa compréhension.
- Considère les faits comme essentiels à la prise de décision.

3. Accent sur la facilitation

Liens avec les questions 15, 22, 25, 34, 39 et 49 de *L'inventaire des rôles et attitudes du mentor*.

Objectif:

Le mentor encourage le mentoré à considérer d'autres choix tout en l'amenant à prendre ses propres décisions relativement à sa carrière et à ses objectifs de formation.

Définition :

Le mentor guide le mentoré en effectuant avec lui une exploration de ses intérêts, de ses habiletés, de ses idées et de ses croyances à l'égard du milieu de travail.

Comportements du mentor :

- Pose des questions et formule des hypothèses qui permettent au mentoré d'élargir sa vision.
- Fait des hypothèses basées sur sa propre expérience et sur de l'information plus objective.
- Facilite l'expression de points de vue variés afin d'approfondir l'analyse des décisions et des options.
- Évalue le degré d'engagement du mentoré à atteindre ses objectifs.
- Analyse les raisons qui expliquent les engagements du mentoré et ses objectifs.
- Examine les préférences du mentoré quant à son travail et ses intérêts relativement à sa carrière.

4. Accent sur la confrontation

Liens avec les questions 8, 16, 18, 21, 27, 31, 33, 37, 43, 46, 48 et 51 de *L'inventaire des rôles et attitudes du mentor*.

Objectif:

Le mentor aide le mentoré à percevoir quelles sont ses stratégies ou ses comportements contre-productifs et l'aide aussi à évaluer comment changer et développer des compétences à cet effet.

Définition :

Le mentor critique ou met au défi de façon respectueuse les explications ou justifications du mentoré liées à son refus de prendre des décisions et d'entreprendre des actions pertinentes quant à son développement de carrière.

Comportements du mentor :

- Intervient de façon à évaluer si le mentoré est prêt à bénéficier de différents points de vue.
- Exprime ouvertement ses préoccupations quant aux conséquences négatives possibles des critiques constructives sur la relation.
- Adopte une attitude de confrontation qui vise à permettre au mentoré de remettre en question les contradictions entre ses objectifs de carrière et ses engagements et entre les stratégies et les actions qu'il met en œuvre pour atteindre ses objectifs.
- Choisit les comportements et les stratégies qui ont le plus de chances de provoquer des changements significatifs.

- Fournit une rétroaction directe et critique si nécessaire, afin de maximiser les prises de conscience du mentoré.
- Formule des commentaires avant et après avoir remis en question le mentoré, afin qu'il voie, au-delà de ces commentaires, un potentiel de croissance.

5. Accent sur le modelage au mentor

Liens avec les questions 2, 28, 29, 32, 26 et 41 de *L'inventaire des rôles et attitudes du mentor*.

Objectif:

Le mentor motive le mentoré à prendre les risques nécessaires (prendre des décisions sans nécessairement connaître de façon certaine quels seront les résultats) et à surmonter les difficultés liées à l'atteinte de ses objectifs de formation et de carrière.

Définition:

Le mentor fait part de ses propres expériences et de ses émotions, afin de servir de « modèle » au mentoré et d'ainsi personnaliser et enrichir la relation.

Comportements du mentor:

- Exprime ses réflexions personnelles et ses sentiments afin d'augmenter la valeur de l'apprentissage lié aux expériences négatives ou difficiles (aide pour que le mentoré voie ces aspects de façon positive).
- Choisit des exemples appropriés basés sur sa propre vie et ses expériences précédentes de mentor, s'il y a lieu.
- Exprime sa confiance en le mentoré quant à ses capacités de prendre des risques afin d'atteindre ses objectifs de développement de carrière.

6. Accent sur la vision du mentoré

Liens avec les questions 14, 17, 20, 26, 30, 35, 38, 45, 50, 54 et 55 de *L'inventaire des rôles et attitudes du mentor*.

Objectif:

Le mentor encourage le mentoré à prendre des initiatives personnelles afin de changer et de déterminer les étapes et la démarche à suivre pour effectuer des transitions dans son milieu de travail.

Définition :

Le mentor stimule la pensée critique du mentoré quant à son avenir et l'aide à examiner les façons de développer son potentiel professionnel et personnel.

Comportements du mentor :

- Fait des commentaires qui invitent le mentoré à réfléchir à ses objectifs de carrière présents et futurs et à sa formation.
- Pose des questions qui ont pour but de clarifier les perceptions négatives et positives du mentoré quant à ses compétences à gérer le changement.
- Révise les choix individuels sur la base des ressources disponibles et des options possibles.
- Fait des commentaires qui visent à analyser les stratégies de résolution de problème et de prise de décision du mentoré.
- Exprime sa confiance au mentoré relativement à des décisions bien réfléchies qu'il a prises.
- Fait des remarques qui démontrent un respect pour les compétences du mentoré à déterminer son propre avenir.
- Encourage le mentoré à développer ses talents et à poursuivre les rêves qui lui tiennent à cœur.

ANNEXE D

SYNTHÈSE : RÔLES ET ATTITUDES DU MENTOR

(COHEN, 1999¹⁶)

Dimension 1 : Accent sur le développement de la relation

Point-clé : La confiance

- ☞ Manifeste le sens de l'écoute.
- ☞ Formule des questions ouvertes.
- ☞ Donne une rétroaction descriptive.
- ☞ Donne des réponses et formule des jugements qui manifestent de l'empathie à l'égard de la situation du mentoré.

Dimension 2 : Accent sur l'information

Point-clé : Donner des avis

- ☞ Formule des questions sur la situation professionnelle du mentoré.
- ☞ Revoit avec le mentoré ses antécédents, ses réalisations passées et les progrès déjà faits.
- ☞ Formule des questions pertinentes qui invitent à des réponses concrètes.
- ☞ Fait des commentaires qui engagent le mentoré vers des solutions.
- ☞ Reformule l'information fournie.
- ☞ S'appuie sur des faits concrets pour donner des avis ou poser des questions pertinentes.

Dimension 3 : Accent sur la facilitation

Point-clé : L'examen des possibilités

- ☞ Pose des questions, formule des hypothèses et examine des possibilités.
- ☞ Fait émerger les valeurs qui appuient les jugements.
- ☞ Facilite l'expression de points de vue variés.
- ☞ Évalue le degré d'engagement du mentoré.

¹⁶ Adapté de N. H. Cohen, (1999). *The Mentee's Guide to Mentoring*, Amherst (Mass.), HRD Press, par Marie-Michèle Guay, Ph. D., ENAP.

- ☞ Analyse les raisons de la poursuite des objectifs.
- ☞ Examine les préférences professionnelles du mentoré.

Dimension 4 : Accent sur la confrontation

Point-clé : La confrontation des possibilités

- ☞ Évalue l'ouverture du mentoré à l'examen des possibilités.
- ☞ Évalue les écarts et les contradictions.
- ☞ Propose des stratégies qui ont des chances de réussir.
- ☞ Choisit le type de rétroaction utile pour faire réagir le mentoré.
- ☞ Fait des commentaires sur le potentiel de croissance lié aux commentaires formulés.

Dimension 5 : Accent sur le modelage au mentor

Point-clé : La motivation

- ☞ Relate ses expériences personnelles, ses émotions et ses comportements dans certaines situations.
- ☞ Sélectionne des exemples tirés de son expérience pour illustrer et appuyer ses propos.
- ☞ Souligne sa confiance dans la capacité du mentoré à prendre des risques.
- ☞ Formule des commentaires au mentoré sur la nécessité d'agir en fonction de ses objectifs.

Dimension 6 : Accent sur la vision du mentoré

Point-clé : L'initiative

- ☞ Favorise la réflexion sur les objectifs de développement du mentoré.
- ☞ Facilite l'identification des choix et options possibles quant au développement du mentoré.
- ☞ Formule des commentaires sur les stratégies du mentoré relativement à son développement professionnel.
- ☞ Exprime sa confiance concernant les compétences du mentoré.
- ☞ Encourage le mentoré à poursuivre ses rêves et à les traduire en actions.

ANNEXE E

OUTIL POUR RÉFLÉCHIR AUX FONCTIONS QUE J'EXERCE COMME MENTOR¹⁷

1. Revenez sur la relation mentorale. Pensez à votre rôle et à la personne qu'est le mentoré.
2. Reprenez chacune des douze fonctions énumérées au chapitre 5. Pour chacune des fonctions, trouvez les interventions que vous faites. Considérez ensuite en quoi chacune de ces interventions est pertinente ou utile. Est-ce une force? Si oui, en quel sens?
3. En revenant à l'ensemble des fonctions, soulignez vos forces et vos faiblesses en tant que mentor.
4. À partir des forces et faiblesses, déterminez les aspects à consolider ou à améliorer.

¹⁷ Inspiré de Houde (1995), p. 122.

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION (GUAY, 1999)

Questionnaire d'évaluation **Exemples de thèmes possibles à soumettre aux participants¹⁸**

- 1. L'environnement du programme**
 - type d'organisation
 - facteurs à l'origine du programme
 - objectifs organisationnels
 - etc.
- 2. Étapes de carrière des participants**
 - début, milieu ou fin de carrière
 - enjeux liés à ces étapes
- 3. Motivations à participer au programme et liées à l'exercice du rôle de chacun**
- 4. Objectifs du programme**
 - objectifs visés vs résultats atteints
 - analyse des écarts
 - explication de ces écarts
- 5. Ressources humaines, budgétaires et matérielles qui appuient le programme**
- 6. Type d'encadrement**
 - coordination (assurée par qui?)
 - formation (objectifs, types d'activités, fréquence, type d'animation)
- 7. Bénéfices individuels et organisationnels du programme**
- 8. Cohérence du programme avec les caractéristiques du ministère ou de l'organisme**
- 9. Renseignements généraux**
 - profil des répondants (âge, sexe, catégorie d'emploi, etc.)

¹⁸ Inspiré du questionnaire élaboré par Marie-Michèle Guay, Ph. D., (1999), à l'intention des participants au programme de mentorat de Développement des ressources humaines Canada, région du Québec.

