

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Évaluation du Programme
gouvernemental de mentorat
dans la fonction publique
québécoise**

RAPPORT DE RECHERCHE

Marie-Michèle Guay, Ph. D.
Directrice de recherche

Annie Lirette, MAP
Agente de recherche

Janvier 2004

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Évaluation du Programme
gouvernemental de mentorat
dans la fonction publique
québécoise**

RAPPORT DE RECHERCHE

Marie-Michèle Guay, Ph. D.

Directrice de recherche

Annie Lirette, MAP

Agente de recherche

Janvier 2004

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 Ressources naturelles
- 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 de la 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, qui peut être jointe par téléphone au numéro (418) 646-3402, ou par courriel à l'adresse [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 : Virginie Rompré, *Italiques*, sous la supervision de la Direction des communications (SCT)

Graphisme et mise en page : Service d'infographie Denis Gendron enr.

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-551-22445-4

Janvier 2004

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RECHERCHE	viii
<hr/>	
INTRODUCTION	1
1. <i>Le mandat</i>	2
1.1. Un premier volet	2
1.2. Un deuxième volet	3
1.3. Un troisième volet	3
2. <i>La réalisation du mandat</i>	3
2.1. La démarche d'enquête	3
2.2. Les étapes	4
<hr/>	
CHAPITRE 1	
La perception de la relation mentorale par les mentors et mentorés	7
<i>Introduction</i>	7
Le mitan de la vie	8
Le mentorat	8
Le mentorat formel	9
Le mentorat dans les organisations publiques	10
Les conditions de succès de la mise en œuvre du mentorat formel	10
La formation	11
Les bénéfices potentiels pour les participants et l'organisation	11
1. <i>Les caractéristiques des relations mentorales</i>	11
1.1. L'étape de la relation mentorale et les enjeux significatifs	12
1.2. La fréquence des rencontres	13
1.3. La durée des rencontres	14
1.4. Les liens professionnels entre les mentors et les mentorés	14
1.5. Les éléments du contrat psychologique	16
2. <i>Les compétences recherchées</i>	18
2.1. Les compétences essentielles (mentors)	19
2.2. Les compétences essentielles (mentorés)	21

3. <i>Le contenu des rencontres</i>	23
3.1. Le contenu des rencontres du point de vue des mentors.....	23
3.2. Le contenu des rencontres du point de vue des mentorés.....	24
4. <i>Les sentiments des répondants à l'égard de leur mentor ou de leur mentoré</i>	26
4.1. La perception qu'ont les mentors de leur relation avec leur mentoré	26
4.2. La perception qu'ont les mentorés de leur relation avec leur mentor	28
5. <i>Les bénéfices que les participants et l'organisation retiennent du programme</i>	30
5.1. Les bénéfices personnels pour les mentors.....	30
5.2. Les bénéfices personnels pour les mentorés.....	33
5.3. Les bénéfices organisationnels	36
5.4. Les perspectives de développement pour la relève	38
6. <i>L'encadrement et le soutien du programme</i>	40
6.1. L'encadrement du programme par le SCT.....	41
6.2. Le soutien offert par l'organisation.....	42
6.3. Le contenu de la formation.....	44
7. <i>L'appréciation générale du Programme gouvernemental de mentorat</i>	46

CHAPITRE 2

Le point de vue des répondants ministériels sur le Programme gouvernemental de mentorat	49
1. <i>Les bénéfices retirés du Programme gouvernemental de mentorat</i>	50
2. <i>Les appuis organisationnels et la formation</i>	53
3. <i>La formation des répondants ministériels</i>	55
4. <i>Le rôle du répondant ministériel, ses tâches et ses responsabilités</i>	58
4.1. L'appréciation du rôle de répondant ministériel.....	58
4.2. Le temps alloué à la gestion du programme	59
4.3. Les tâches et responsabilités du répondant ministériel	60

5. <i>Le recrutement, la sélection et le jumelage des participants</i>	61
5.1. Le recrutement des participants	61
5.2. Les critères de sélection des mentors	61
5.3. Le jumelage des participants	63
6. <i>L'appréciation générale du Programme gouvernemental de mentorat</i>	64

CHAPITRE 3

Synthèse des résultats	67
<i>Faits saillants</i>	67
1. <i>Le déroulement des relations mentoriales et le contenu des échanges</i>	67
2. <i>Les compétences clés des mentors et des mentorés</i>	68
3. <i>Les sentiments mutuels des mentors et mentorés</i>	69
4. <i>Les bénéfices personnels et organisationnels retirés du programme</i>	69
5. <i>L'encadrement du programme</i>	70
6. <i>L'appréciation générale du programme : les objectifs sont atteints</i>	71
7. <i>Les résultats et le modèle de programme de mentorat pour la fonction publique québécoise</i>	73

CONCLUSION	75
-------------------------	----

BIBLIOGRAPHIE	77
----------------------------	----

ANNEXES	81
Annexe 1 Le profil des répondants (mentors et mentorés)	83
Annexe 2 Le profil des répondants (répondants ministériels)	87
Annexe 3 Modèle de programme de mentorat pour la fonction publique québécoise (Guay et Lirette, 2003, p. 47)	91
Annexe 4 Liste des ministères et des organismes participants	93

FIGURE ET TABLEAUX

Figure 1 : Structure du rapport de recherche.....	5
Tableau 1 : L'étape de la relation mentorale.....	12
Tableau 2 : La fréquence des rencontres.....	13
Tableau 3 : La durée des rencontres.....	14
Tableau 4 : Les liens professionnels entre les mentors et les mentorés.....	15
Tableau 5 : Les éléments que devrait comprendre le contrat psychologique.....	17
Tableau 6 : Les compétences que doit maîtriser le mentor.....	19
Tableau 7 : Les compétences que doit maîtriser le mentoré.....	21
Tableau 8 : Le contenu des rencontres selon les mentors.....	23
Tableau 9 : Le contenu des rencontres selon les mentorés.....	25
Tableau 10 : La perception qu'ont les mentors de leur relation avec leur mentoré.....	26
Tableau 11 : La perception qu'ont les mentorés de leur relation avec leur mentor.....	28
Tableau 12 : Les bénéfices personnels retirés du programme (mentors).....	30
Tableau 13 : Les bénéfices personnels retirés du programme (mentorés).....	33
Tableau 14 : Les bénéfices organisationnels retirés du programme (mentors et mentorés).....	36
Tableau 15 : Les perspectives de développement pour la relève.....	39
Tableau 16 : La perception de l'encadrement du programme offert par le Secrétariat du Conseil du trésor.....	41
Tableau 17 : La perception du soutien offert par l'organisation.....	43
Tableau 18 : L'utilité du contenu de la formation (mentors et mentorés).....	44

Tableau 19 : Les bénéfices retirés du Programme gouvernemental de mentorat	50
Tableau 20 : Les appuis organisationnels et la formation	53
Tableau 21 : La qualité et la pertinence de la formation offerte par le Secrétariat du Conseil du trésor	55
Tableau 22 : L'appréciation du rôle de répondant ministériel.....	58
Tableau 23 : La proportion du temps de travail alloué chaque semaine à la gestion du Programme gouvernemental de mentorat.....	59
Tableau 24 : Les tâches et responsabilités du répondant ministériel.....	60
Tableau 25 : Les modalités de recrutement des mentors.....	61
Tableau 26 : L'importance des critères de sélection des mentors.....	62
Tableau 27 : L'importance des critères de jumelage des participants.....	63

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. Au cours de sa carrière à l'ENAP, madame Guay a occupé le poste d'adjointe au directeur de l'enseignement et de la recherche et celui de directrice des études à Montréal. 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 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. Madame Guay est également impliquée à l'ENAP dans les projets reliés à la Didacthèque internationale en management public, volet femmes.

Elle a prononcé plusieurs conférences, au Québec et à l'étranger, sur la gestion des changements organisationnels, la formation et la carrière des cadres ainsi que 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. Enfin, 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 décerné par l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC).

Annie Lirette, agente de recherche, détient une maîtrise en administration internationale de l'ENAP. Elle a également complété un baccalauréat en communication-journalisme à l'Université du Québec à Montréal. Au terme de ses études à l'ENAP, 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 a collaboré à plusieurs travaux de recherche à l'ENAP, notamment sur le mentorat et la gestion de la relève.

REMERCIEMENTS

Au nom de l'équipe de recherche, je remercie toutes les personnes qui ont collaboré de près et de loin à cette recherche. Un merci tout spécial s'adresse aux mentors, aux mentorés et aux répondants ministériels qui ont répondu au questionnaire et qui nous ont fourni les informations présentées dans ce projet de recherche. Sans leur collaboration, ce rapport n'aurait pas vu le jour.

Merci à monsieur Bernard-M. Tessier, gestionnaire de projet au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), pour son appui au projet et ses conseils à toutes les étapes de la rédaction de ce rapport. Nous voulons aussi exprimer notre reconnaissance au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, qui nous a fourni les ressources nécessaires pour terminer le troisième volet de cette recherche.

Je veux également souligner la collaboration précieuse de madame Carole Garand, secrétaire à l'ENAP, qui a su mettre ses compétences à notre service pour assumer certaines tâches administratives et de révision de texte. Son soutien et ses conseils judicieux ont été très utiles tout au long de l'élaboration de ce rapport.

Marie-Michèle Guay, Ph. D.
Directrice de recherche

INTRODUCTION

Le renouvellement des effectifs constitue une priorité officielle pour le gouvernement québécois. Les données du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (2002) révèlent que la fonction publique québécoise se prépare à voir partir près de la moitié de son personnel d'ici les dix prochaines années. C'est dire que les employés qui ont intégré en grand nombre les rangs de l'administration publique à partir des années 1960 feront graduellement place à des employés appartenant à une nouvelle génération. Cette situation lance donc un défi de taille : faire en sorte que les employés plus expérimentés puissent transmettre leurs savoirs et la sagesse acquise de leur expérience et que les jeunes diplômés puissent être accompagnés par des personnes qualifiées afin de vivre avec succès leur intégration à la fonction publique québécoise, et assurer ainsi la pérennité des services.

Pour relever ce défi, le gouvernement du Québec a mis sur pied en 2001 le Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise. Parmi les recommandations formulées par ce dernier, on note des mesures qui visent plus directement l'intégration, l'insertion professionnelle et le développement de carrière de la relève. C'est dans ce contexte que le Programme gouvernemental de mentorat a été lancé à l'automne 2001. L'initiative vise à soutenir et à accélérer l'intégration de jeunes diplômés à la fonction publique québécoise, en particulier celle des techniciens et des professionnels qui, en chiffres absolus, figurent parmi les catégories d'emploi les plus touchées par les départs à la retraite.

Le programme comprenait un volet financé qui prévoyait le remboursement aux ministères et aux organismes de la première année de salaire d'une centaine de nouveaux diplômés embauchés sur un emploi régulier.

Ainsi, en 2001-2002, le programme a permis à 93 nouveaux diplômés d'obtenir un emploi régulier dans la fonction publique québécoise. En 2002-2003, ce sont 118 nouvelles recrues qui ont bénéficié de l'initiative. Ces personnes étaient systématiquement invitées à participer à un programme de formation qui précisait les exigences et les paramètres de la relation mentorale ainsi que les enjeux et les défis de cette pratique.

Par ailleurs, le SCT acceptait d'inscrire aux sessions de formation sur le mentorat des professionnels et des techniciens nouvellement recrutés auxquels le ministère ou l'organisme avait assigné un mentor, sans qu'ils fassent partie du volet financé. Il s'agit ici du volet non financé.

Ce rapport de recherche s'inscrit précisément dans le cadre de ce programme gouvernemental pour les jeunes diplômés. Troisième volet d'un vaste projet, il vise à mesurer le degré d'atteinte des objectifs ainsi que la pertinence et les principaux

impacts du programme pour les personnes qui y ont participé au cours de l'année 2001-2002. Réalisé en collaboration avec l'ENAP et le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du SCT, il traite essentiellement du mentorat comme moyen d'intégration et de développement de la relève.

1. Le mandat

Le présent rapport constitue la troisième et dernière étape du projet de recherche *Le mentorat: un levier au développement de carrière et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise*. Lancé au printemps 2001, ce projet est né de la volonté de la fonction publique québécoise de trouver les meilleurs moyens pour favoriser l'émergence d'une culture d'apprentissage, gérer, former la relève et accompagner les personnes qui assument le rôle de mentor dans les ministères et les organismes de la fonction publique québécoise.

1.1. Un premier volet

Le premier volet de la recherche visait à **documenter les pratiques de gestion des ressources humaines** reliées au développement de carrière dans la fonction publique québécoise, à sonder l'intérêt pour le mentorat dans les ministères et les organismes gouvernementaux et enfin, à élaborer une façon d'implanter avec succès cette pratique.

Les principaux résultats de cette première recherche, publiés en janvier 2003, ont démontré que les ministères et les organismes avaient le souci d'appuyer le développement de carrière de leurs employés. Les répondants ont souligné que les organisations ayant implanté des programmes de mentorat encourageaient les personnes expérimentées à contribuer au développement des employés nouvellement recrutés ou en début de carrière. Dans les ministères et les organismes qui n'avaient pas eu recours au mentorat formel, les répondants se disaient très intéressés par la mise en œuvre de tels programmes.

Le rapport de recherche a également permis de mettre en évidence les conditions de succès de l'implantation de programmes de mentorat dans la fonction publique québécoise, soit le volontariat, un jumelage adéquat, la nécessité d'un soutien de la part de la direction et une formation axée sur les défis, les caractéristiques et les exigences des rôles des différents intervenants.

D'autres résultats ont démontré l'importance du mentorat en tant qu'outil de développement de carrière et ont permis de définir différents bénéfices retirés des relations mentorales. Enfin, les répondants ont indiqué que les mentors devaient plutôt jouer un

rôle d'accompagnateurs et qu'à cet effet, la relation mentorale devait exclure toute dimension de contrôle.

1.2. Un deuxième volet

Le deuxième volet de la recherche consistait à élaborer un **guide** pour appuyer les milieux de la fonction publique québécoise intéressés à mettre en place des programmes formels de mentorat. L'outil a été développé dans le but de préciser les éléments clés du mentorat et de fournir des lignes directrices pour encadrer cette pratique. On y retrouve également les façons de mettre en œuvre avec succès le mentorat dans le contexte particulier de la fonction publique québécoise.

Le guide, publié en mars 2003, retrace d'abord l'origine du concept de mentorat. Il en présente ensuite une définition générale et énumère ses caractéristiques essentielles. Il traite également des enjeux liés aux différentes étapes de la relation mentorale, des paramètres de la relation, des facteurs de réussite, des écueils possibles et du rôle des différents intervenants impliqués dans la relation mentorale. Enfin, il présente un **modèle de mentorat pour la fonction publique québécoise** qui précise les facteurs influant sur les programmes et leurs résultats.

1.3. Un troisième volet

Le présent et troisième volet de la recherche visait, au point de départ, à documenter les impacts des pratiques de mentorat implantées dans le cadre du Programme gouvernemental de mentorat. À l'instar de Whittaker et Cartwright (2000), nous savons qu'il est important de suivre l'évolution d'un projet et d'en évaluer les retombées à intervalles réguliers, afin de mettre en évidence les succès et les aspects moins réussis, de façon à déterminer les ajustements nécessaires pour la suite. Nous présentons donc dans les pages qui suivent les résultats d'une étude qui vise à mettre en lumière les impacts et la pertinence du Programme gouvernemental de mentorat pour les **mentors** et pour les **mentorés** qui ont participé au programme en 2001-2002 ainsi que pour les **répondants ministériels** responsables de l'implantation et de la gestion des activités liées au programme durant cette même période.

2. La réalisation du mandat

2.1. La démarche d'enquête

Pour remplir le mandat relié au **troisième volet de la recherche**, les chercheurs ont opté pour une stratégie de recherche qui a privilégié une collecte de données quantitatives

et qualitatives. Par l'entremise de questionnaires distribués en mars 2003 aux **mentors**, aux **mentorés** et aux **responsables ministériels** impliqués dans le programme en 2001-2002, les chercheurs ont recueilli des informations sur :

- le contenu, la durée et la fréquence des rencontres ;
- les termes de l'entente mutuelle (contrat psychologique) ;
- les bénéfices personnels et organisationnels retirés du programme ;
- les perspectives qu'offre le programme pour le développement de la relève ;
- les caractéristiques des relations mentoriales ;
- les sentiments des participants à l'égard de leur mentor ou de leur mentoré ;
- les rôles que doivent jouer les participants ;
- les compétences clés que doivent maîtriser les participants ;
- l'encadrement et le suivi du programme ;
- la formation offerte aux participants ;
- les appuis organisationnels offerts par la fonction publique québécoise ;
- le profil des répondants.

2.2 Les étapes

Un questionnaire, accompagné d'une lettre, a d'abord été distribué en mars 2003 à **113 mentors** et à **113 mentorés**, suivi d'un rappel téléphonique auprès de leur répondant ministériel quelques semaines plus tard. Sur l'ensemble des personnes à qui un questionnaire a été envoyé, 68 mentors et 83 mentorés provenant de 36 ministères et organismes l'ont rempli et retourné, ce qui représente des taux de participation de **60,2 %** et de **73,5 %**. La présentation et l'analyse des résultats de cette première partie de l'étude constituent le chapitre 1.

Un questionnaire a également été envoyé à **42 répondants ministériels** identifiés par le SCT. Sur ce nombre, 29 l'ont rempli et retourné, ce qui constitue un taux de participation de **69 %**. Les résultats de cette deuxième partie de l'étude sont présentés et analysés dans le chapitre 2.

Enfin, une **synthèse de l'ensemble des résultats** est présentée au chapitre 3. Le schéma qui suit permet de mieux visualiser la structure du rapport de recherche.

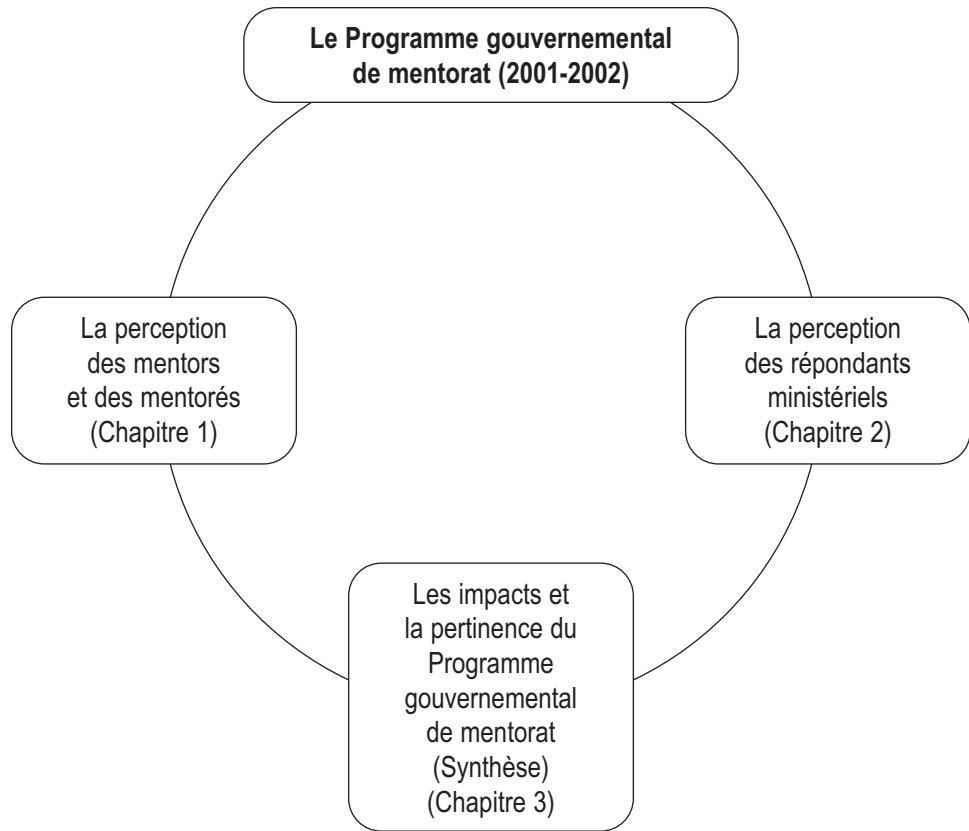


Figure 1 : Structure du rapport de recherche

CHAPITRE 1

La perception de la relation mentorale par les mentors et mentorés

Cette première section traite des impacts et de la pertinence du Programme gouvernemental de mentorat **pour les mentors et pour les mentorés** qui ont participé au programme lors de sa première année d'implantation, soit les participants de la cohorte 2001-2002. La collecte de données s'est effectuée par l'entremise de deux questionnaires, l'un distribué à **113 mentors** et l'autre, à **113 mentorés**, tous ces candidats ayant été préalablement désignés par leur répondant ministériel respectif.

Chaque questionnaire était divisé en neuf parties : 1) les termes de la relation mentorale (étape, fréquence, durée, contrat psychologique) ; 2) les compétences et le profil des participants ; 3) le contenu des rencontres avec le mentor ou le mentoré ; 4) les sentiments vis-à-vis du mentor ou du mentoré ; 5) les bénéfices personnels et organisationnels retirés du programme ; 6) le mentorat et les perspectives de développement pour la relève ; 7) l'encadrement et le soutien du programme ; 8) l'appréciation générale du programme ; 9) le profil du répondant (données sociopersonnelles) (annexe 1).

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, sur l'ensemble des personnes ayant reçu un questionnaire, **68 mentors et 83 mentorés** l'ont retourné rempli, ce qui constitue respectivement un taux de participation de **60,2 %** et de **73,5 %**. Tous les répondants qui ont participé à la recherche ne se sont toutefois pas prononcés sur toutes les questions contenues dans les questionnaires. Pour cette raison, les taux de réponse peuvent varier d'une question à l'autre.

La plupart des questions posées étaient constituées d'énoncés à propos desquels les répondants devaient indiquer leur degré d'accord à l'aide d'une échelle graduée de 1 à 7. Dans certains cas, les répondants étaient invités à sélectionner, parmi un choix prédéterminé, la réponse qui correspondait le mieux à leur position. Ils pouvaient également émettre des commentaires dans le cadre de questions ouvertes.

Les résultats sont présentés sous forme de tableaux indiquant le nombre de répondants en chiffres absolus et en valeurs relatives. Quant au degré d'accord des répondants avec les énoncés, il est indiqué sous forme de moyennes. Ces moyennes ont été obtenues en additionnant l'ensemble des valeurs attribuées à chaque énoncé et en divisant le résultat de l'addition par le nombre total de répondants ayant évalué l'énoncé. À la suite des tableaux, nous complétons l'analyse par des commentaires formulés par les mentors et les mentorés dans les questions ouvertes.

En conformité avec le mandat qui nous a été confié par le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du SCT, les données recueillies auprès **des mentors et des mentorés** sont tout d'abord présentées dans les pages qui suivent. L'analyse s'attarde principalement aux bénéfices retirés du Programme gouvernemental de mentorat ainsi qu'à sa pertinence, à son utilité et à la qualité des activités et de l'encadrement proposés.

Dans cette première section, nous précisons d'abord les caractéristiques des relations mentoriales qui se sont déroulées en 2001. Nous traitons ensuite du contenu des rencontres entre les mentors et les mentorés et de leurs sentiments les uns vis-à-vis des autres. Nous poursuivons avec les bénéfices qu'on peut retirer du programme, les perspectives de développement qu'il offre pour la relève et l'utilité de l'encadrement qu'il propose. Enfin, une dernière partie vise à mieux cerner l'appréciation générale qu'ont les mentors et les mentorés du Programme gouvernemental de mentorat.

Afin de faciliter la compréhension des analyses que nous retrouvons dans le présent rapport, il convient ici de définir certains concepts relatifs au mentorat et de les situer dans le contexte du programme gouvernemental implanté dans la fonction publique québécoise.

Le mitan de la vie

Dans les écrits sur le mentorat, on précise souvent qu'à une certaine étape de son cheminement et plus spécifiquement au mitan de sa vie, l'individu ressent le besoin de transmettre ses acquis et son expérience à la génération qui suit (Dupuis et coll., 1986 ; Guay, 1992 ; Houde, 1995 ; Kram, 1988). Au mitan de leur vie et de leur carrière, bon nombre de personnes qui ont connu le succès professionnel et appris de leurs multiples expériences possèdent les compétences et la volonté psychologique nécessaires pour transmettre leur savoir à des personnes moins expérimentées. Elles peuvent accompagner ces personnes dans une démarche de mentorat formelle ou informelle.

Le mentorat

Le mentorat trouve ses origines dans la mythologie grecque. En effet, Mentor était le fidèle ami d'Ulysse. Ce dernier lui avait confié le soin de veiller à l'éducation et au bien-être de son fils Télémaque, agissant du même coup comme un conseiller, un guide et un pédagogue. Ainsi, la tradition du mentorat s'appuie sur le concept d'apprentissage.

La définition du mentorat retenue dans le cadre de cette recherche peut se résumer de la façon suivante : une relation fondée sur le respect mutuel entre un employé d'expérience reconnu et crédible (mentor) et une personne moins expérimentée (mentoré), qui permet à cette dernière d'être soutenue dans le développement de sa carrière et dans les apprentissages liés à son intégration professionnelle (Cohen et Galbraith, 1995 ; Guay et Lirette, 2003 ; Houde, 1995).

Dans le contexte du Programme gouvernemental de mentorat, cette relation vise principalement la transmission de valeurs et le développement de compétences utiles à l'insertion professionnelle et au développement de carrière du mentoré. Elle suppose que le mentor et le mentoré se rencontrent sur une base régulière afin de favoriser l'intégration du mentoré à la culture de la fonction publique et de le sensibiliser à ses enjeux. Pour assurer leur réussite, ces rencontres doivent se dérouler sous le signe de la confidentialité, de l'écoute, de la souplesse et de l'engagement mutuel.

Le mentorat formel

Le mentorat formel implique une démarche structurée et appuyée par l'organisation, afin que les personnes participantes puissent en retirer les bénéfices escomptés. Les organisations qui implantent des programmes formels visent généralement à favoriser l'intégration des employés et le développement de compétences qui leur seront utiles, et ce, dans une perspective de développement de carrière.

Selon Guay (2003), pour réussir, un programme formel doit :

- avoir une raison d'être et des objectifs clairs en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation ;
- recevoir l'appui des décideurs stratégiques et être perçu comme une priorité ;
- tenir compte des impératifs du milieu, de la mission et des orientations de l'organisation ;
- prévoir un processus de jumelage transparent ;
- être encadré par une formation, pour que les participants aient une meilleure compréhension de leur rôle respectif ;
- offrir un soutien aux participants à toutes les étapes de la relation, en respectant la confidentialité des échanges ;
- être compris par les gestionnaires ;
- procurer des bénéfices tant aux mentors et aux mentorés qu'à l'organisation.

Le mentorat dans les organisations publiques

À l'examen de certaines études, on remarque que les organisations publiques performantes favorisent les occasions d'apprentissage et accordent une attention particulière à la valorisation et au respect de leurs employés, tout en leur permettant de relever des défis qui facilitent leur développement (Doyon, 1998 ; Guay, 1997 ; Hale, 1996). Pour ce faire, ces organisations misent sur l'amélioration des compétences de leurs employés, ce qui constitue également une façon de retenir le personnel compétent et de progresser, malgré un environnement de plus en plus changeant (Mossop, 2003).

Cette vision de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans une perspective selon laquelle la performance individuelle des employés contribue à celle de l'organisation. De plus, elle met en évidence la nécessité de reconnaître, de développer et d'utiliser les compétences des employés à tous les niveaux, qu'ils soient en début de carrière ou riches d'une grande expérience (Cohen et Galbraith, 1995 ; Fagenson, 1992 ; Murray, 2001).

Les conditions de succès de la mise en œuvre du mentorat formel

Être un mentor comporte ses exigences. Il est donc primordial que les organisations intéressées à mettre en place des programmes formels de mentorat reconnaissent le rôle et les responsabilités assumés par les mentors auprès des mentorés et qu'elles leur laissent la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour mener à bien la relation.

Les études portant sur les conditions de succès des programmes de mentorat soulignent également la nécessité de confier à une personne ou à une petite équipe la coordination et le suivi de tels programmes (Benabou, 2000 ; Chao et coll., 1992 ; Guay, 1999 ; Happi, 1997 ; Noe, 1988). Ces personnes sont responsables de soutenir le programme, d'assurer le soutien matériel, financier et psychologique nécessaire et, de façon plus générale, de sélectionner, de jumeler et de former les participants. Dans le cadre du Programme gouvernemental de mentorat, le SCT coordonnait le programme et assurait la formation alors que le répondant ministériel assumait la responsabilité du programme sur une base organisationnelle.

La formation

La formation des mentors et des mentorés semble quant à elle essentielle (Doyon, 1998; Guay, 1999, 2003). Les personnes impliquées dans un programme formel de mentorat doivent comprendre les exigences reliées à l'exercice de leur rôle et de leurs responsabilités. La formation doit également couvrir les dimensions de la relation d'aide ainsi que les aspects liés aux relations interpersonnelles et à la communication. Le but visé est d'abord de sécuriser les participants et de leur donner le soutien dont ils ont besoin. Pour les mentors, la formation sert en outre à faciliter la compréhension des compétences qu'ils doivent maîtriser. Dans la fonction publique québécoise, la responsabilité de la formation a été confiée au SCT. Elle vise les objectifs suivants : former les nouveaux mentors et mentorés ; mettre à contribution les répondants ministériels dans la formation ; favoriser l'émergence d'une culture de mentorat.

Les bénéfices potentiels pour les participants et l'organisation

Les écrits et les témoignages sur l'utilité du mentorat révèlent qu'il favorise la transmission des savoirs, la gestion de la relève et le développement de carrière, tout en permettant aux jeunes d'adhérer plus facilement aux objectifs et à la culture de leur organisation (Cuerrier, 2001). Le mentorat, par ailleurs, permet de valoriser les employés plus expérimentés en leur donnant l'occasion de partager leur expertise et la sagesse acquise de leur expérience (Guay, 2002).

1. Les caractéristiques des relations mentoriales

Cette partie du questionnaire visait à obtenir des informations générales sur les relations mentoriales qui ont été établies au cours de la première année du Programme gouvernemental de mentorat. Elle comprenait des questions sur l'**étape de la relation** au moment de l'étude, sur la **fréquence** et la **durée des rencontres** ainsi que sur les **ententes de départ** incluses dans le **contrat psychologique** conclu par les mentors et les mentorés.

1.1 L'étape de la relation mentorale et les enjeux significatifs

Tableau 1 : L'étape de la relation mentorale

Étapes	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
L'étape de « prise de contact »	3	4,4	1	1,2
L'étape « déroulement »	8	11,8	12	14,5
L'étape « fin de la relation »	29	42,6	28	33,7
L'étape « redéfinition de la relation » sur des bases plus égalitaires	10	14,7	14	16,9
Je ne participe pas à une relation mentorale présentement	18	26,5	27	32,5
Aucune réponse	0	0	1	1,2
Total	68	100,0	83	100,0

Les enjeux liés à l'étape de la relation mentorale

Enjeux	Mentors	(%)
Préciser les objectifs à poursuivre avec le mentoré	6	8,8
Identifier avec le mentoré des moyens d'intégration à la fonction publique	1	1,5
Donner du support au mentoré pour son développement professionnel	18	26,5
Identifier la façon de « boucler la boucle »	18	26,5
Continuer à cerner d'autres types de support dans le cadre de la relation	14	20,6
Identifier comment faire le deuil de la relation	5	7,4
Autres enjeux	5	7,4
Total	67	98,7

Puisque cette recherche a été menée au terme d'une première étape du Programme gouvernemental de mentorat, on constate au tableau 1 que **la grande majorité des répondants mentors ou mentorés terminaient leur relation** au moment de la collecte d'informations; certains étaient par ailleurs en train de **redéfinir les termes de leur relation**, alors que d'autres avaient déjà **terminé leur relation**.

Ces résultats nous indiquent que les répondants faisaient face aux enjeux suivants : donner ou préciser des pistes de développement professionnel pour le mentoré; déterminer la façon de « boucler la boucle » avec le mentoré; continuer à cerner d'autres types de soutien dans le cadre de la relation et, dans une moindre mesure, faire le deuil de la relation. Selon Houde (1995), il est essentiel de bien gérer ces aspects, puisqu'ils permettent de terminer la relation à la satisfaction des deux participants et/ou de préciser les modalités de la suite de la relation dans un contexte moins formel.

1.2. La fréquence des rencontres

Des auteurs tels Noe (1988) et Freedman (1993) indiquent qu'une durée et une fréquence minimales doivent être établies pour les contacts entre le mentor et le mentoré. Ils en font même une condition de réussite du programme. Selon les résultats du tableau 2, près de 50 % des mentors et des mentorés qui ont participé à la recherche indiquent s'être rencontrés une fois par mois et plus, tandis que plus de 30 % se sont rencontrés moins d'une fois par mois et certains, au besoin.

Tableau 2 : La fréquence des rencontres

Fréquence	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
Moins d'une fois par mois	24	35,3	26	31,3
Une ou deux fois par mois	19	27,9	18	21,7
Plus de deux fois par mois	7	10,3	11	13,3
De façon quotidienne	7	10,3	5	6,0
Au besoin, variable	5	7,4	17	20,5
Pratiquement jamais, jamais	2	2,9	5	6,0
Autres	4	5,9	4	4,8
Aucune réponse	0	0	1	1,2
Total	68	100,0	83	100,0

Fait intéressant, quelques répondants se sont rencontrés de façon quotidienne (10,3 % des mentors et 6,0 % des mentorés), entre autres parce qu'ils faisaient partie de la même équipe de travail. Selon ces derniers, cette situation a constitué un facteur facilitant. Des mentorés soulignent de leur côté que la fréquence des rencontres avec leur mentor variait selon leurs besoins. Enfin, les résultats nous apprennent que dans de très rares cas les échanges entre mentors et mentorés ont été plutôt rares ou inexistantes. À ce sujet, les commentaires soulignent que ce sont des problèmes de **disponibilité du côté du mentor** qui ont le plus souvent limité la fréquence des rencontres.

« ... nous allions dîner tous les mois, ou en cas de besoin. »

« ... pas facile de se rencontrer à des moments fixes... mon mentor semblait avoir des conflits d'horaire importants... »

« ... mon mentor se disait intéressé... mais il n'était pas disponible... »

« ... nous avons manqué de temps pour établir une relation sur des bases régulières et fréquentes... »

1.3. La durée des rencontres

Tableau 3 : La durée des rencontres

Durée	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
Moins de 30 minutes	5	7,4	13	15,7
Entre 30 minutes et 1 heure	26	38,2	36	43,4
Entre 1 heure et 1 heure 30 minutes	21	30,9	17	20,5
Entre 1 heure 30 minutes et 2 heures	7	10,3	3	3,6
Plus de 2 heures	1	1,5	2	2,4
Variable	3	4,4	9	10,8
Autres	4	5,8	1	1,2
Aucune réponse	1	1,5	2	2,4
Total	68	100,0	83	100,0

Le tableau 3 indique que, pour la majorité des mentors et des mentorés, la durée des rencontres variait principalement entre **30 minutes et 1 heure** (38,2% des mentors et 43,4% des mentorés) et entre 1 heure et 1 heure 30 minutes (respectivement 30,9% et 20,5%). Un petit nombre de mentorés ont également indiqué que leurs rencontres mentoriales duraient généralement moins de 30 minutes.

« ... ça ne durait pas longtemps... mon mentor était parfois surchargé... »

« ... pas facile de prévoir des rencontres à cause des difficultés de disponibilité de mon mentor... »

1.4. Les liens professionnels entre les mentors et les mentorés

À ce sujet, il ne semble pas y avoir de recette magique. Toutefois, pour assurer le succès d'une relation mentorale, il semble préférable que le mentor n'ait pas de lien d'autorité avec le mentoré puisque le mentorat implique une relation d'aide confidentielle (Guay et Lirette, 2003 ; Ragins et coll., 2000).

Tableau 4 : Les liens professionnels entre les mentors et les mentorés

Lien	MENTORÉS	(%)
Le mentoré ne travaille pas au sein de la même équipe que le mentor.	28	41,2
Le mentoré est un collègue de travail du mentor.	28	41,2
Le mentoré est le subalterne du mentor.	12	17,6
Total	68	100,0
Lien	MENTORÉS	(%)
Le mentor ne travaille pas au sein de la même équipe que le mentoré.	32	38,6
Le mentor est un collègue de travail du mentoré.	30	36,1
Le mentor est le chef d'équipe du mentoré (coordonnateur, chef de module ou autres)	15	18,1
Autres	6	7,2
Total	83	100,0

À la lumière des résultats du tableau 4, on remarque que de nombreuses dyades étaient formées de mentors et de mentorés issus d'équipes différentes. Dans de nombreux cas également – 41,2% des mentors et 36,1% des mentorés –, l'autre membre de la dyade était un collègue de travail. Ainsi, une bonne proportion des répondants étaient quotidiennement en contact avec leur mentor ou mentoré.

D'autres données concernant les liens professionnels entre les membres de la dyade ont permis de noter que 14,5% des mentorés ont eu un supérieur immédiat comme mentor et 7,2%, un supérieur hiérarchique. Enfin, certains mentors ont indiqué qu'ils avaient d'abord été le collègue de leur mentoré, mais que cette situation avait changé en cours de relation. Les quelques commentaires à ce sujet révèlent que le lien d'autorité entre le mentor et le mentoré a influencé la relation : les mentorés ne se sentaient pas autant en confiance et ils craignaient que la confidentialité ne soit pas préservée.

« ... j'étais trop près du mentoré physiquement et comme supérieur... surtout qu'il y a eu des difficultés avec son rendement... Si c'était à refaire, je refuserais de m'engager dans une relation comme celle-là... »

Deux mentorés ajoutent :

« De mon côté, j'ai appris que les confidences et la sincérité se retournaient inmanquablement contre moi lorsque mon mentor reprenait son rôle de supérieur... »

« Mon mentor était un ami proche de mon supérieur immédiat... Je ne me sentais pas libre face à lui d'aucune façon... »

À ce sujet, on observe des opinions variées dans les écrits : la personne qui accepte de jouer le rôle de mentor ne devrait pas être en position d'évaluer le mentoré puisque cela risque d'affecter le caractère privé et confidentiel de la relation (Cohen et Galbraith, 1995 ; Guay, 2002 ; Houde, 1995). Cette dernière affirmation est confirmée par le commentaire d'une mentorée :

« ... je suis très contente de ne pas avoir eu de lien professionnel ou hiérarchique avec mon mentor. Cela a permis d'établir une relation basée sur la confiance et de préserver la confidentialité... »

Cela dit, selon Benabou (2000), des études ont démontré que parfois le supérieur immédiat est la seule personne qui peut fournir au mentoré le soutien nécessaire et l'accompagnement professionnel et personnel utile au développement de sa carrière. S'il n'est pas possible de procéder autrement, il faut donc à ce moment être attentif aux limites de ce type de relation.

1.5. Les éléments du contrat psychologique

On peut définir le contrat psychologique comme une entente entre le mentor et le mentoré, élaborée au début de la relation, afin d'orienter les rencontres, de mieux répondre aux besoins et aux attentes des mentorés et d'éclaircir le rôle que devra jouer chacune des personnes impliquées dans la relation mentorale (Guay, 1996 ; Hale, 2000 ; Kram, 1988). À ce sujet, certains répondants ont jugé bon de signaler que cette entente mutuelle s'était conclue verbalement au moment de la première rencontre, alors que d'autres avaient réfléchi à cet aspect au moment de la formation offerte par le SCT.

Les données du tableau 5 sur les éléments du contrat psychologique idéal montrent que les mentors et les mentorés sont d'accord sur les aspects essentiels de ce type d'entente. **Les attentes vis-à-vis des rôles de chacun, les paramètres liés à la confidentialité, les objectifs de la relation ainsi que le type de soutien** pouvant être fourni par le mentor sont les quatre éléments les plus importants pour une très grande majorité des mentors et des mentorés qui ont participé à la recherche.

Tableau 5 : Les éléments que devrait comprendre le contrat psychologique

Éléments	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Les attentes vis-à-vis des rôles du mentor et du mentoré	6,46	67	98,5
Les paramètres liés à la confidentialité	6,36	64	94,1
Les objectifs de la relation pour le mentor et le mentoré	6,36	67	98,5
Le type de support que peut fournir le mentor	6,04	67	98,5
Le type de contribution que peut apporter le mentoré	5,58	65	95,6
Les moments de « bilan » où il sera possible de faire le point	5,42	67	98,5
La fréquence et le type des rencontres (téléphone, réunions, etc.)	5,36	64	94,1
La durée prévue de la relation	4,98	65	95,6
Éléments	Moy. chez les MENTORÉS	Nombre de répondants	% de répondants
Les objectifs de la relation pour le mentor et le mentoré	6,25	81	97,6
Les attentes vis-à-vis des rôles du mentor et du mentoré	6,15	82	98,8
Le type de support que peut fournir le mentor	6,15	81	97,6
Les paramètres liés à la confidentialité	6,04	83	100,0
Le type de contribution que peut apporter le mentoré	5,60	80	96,4
La fréquence et le type des rencontres (téléphone, réunions, etc.)	5,22	82	98,8
Les moments de « bilan » où il sera possible de faire le point	4,96	81	97,6
La durée prévue de la relation	4,43	81	97,6

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

On observe ainsi que la majorité des répondants sont d'accord sur les éléments essentiels du contrat psychologique idéal. Deux éléments toutefois sont considérés comme moins importants : il s'agit de la **durée prévue de la relation** et des **moments de bilan**.

Selon les commentaires relatifs à ce volet, les termes du contrat psychologique élaboré dans le cadre d'une relation mentorale sont personnels à chaque individu. Des répondants ont notamment souligné qu'ils avaient inclus dans cette entente de départ certaines thématiques à privilégier (degré de satisfaction professionnelle, enjeux d'intégration) ou, encore, les dossiers particuliers à examiner au moment de leurs rencontres. Fait surprenant, quelques répondants signalent qu'ils n'ont pas tenu compte de leur entente de départ pour faire place aux imprévus ou qu'ils n'ont pas jugé bon d'établir ce type d'entente au début de la relation.

« Nous avons convenu d'un plan de travail, mais nous ne l'avons pas suivi... »

« Le contenu des rencontres a été dicté par les événements et les obligations du moment. »

« ... il faudrait insister davantage lors de la formation sur ce que nous devons négocier au début de la première rencontre... ce contrat, c'est un outil essentiel... »

Cette dernière suggestion rappelle l'importance de jeter au point de départ les bases d'une relation de confiance. Pour cela, il est important de clarifier ce que l'on attend de la relation de même que les règles du jeu.

2. Les compétences recherchées

À la consultation des écrits sur les compétences des personnes qui participent à des relations mentores, on constate que certaines compétences, tel le sens de l'écoute et de la communication interpersonnelle, sont essentielles autant pour le mentor que pour le mentoré (Cuerrier, 2001 ; Guay, 2002 ; Houde, 1995). Voilà pourquoi nous avons voulu interroger les participants du programme gouvernemental sur leur perception des compétences clés et, par le fait même, dresser le profil des participants. Pour ce faire, un certain nombre de compétences propres aux mentors et aux mentorés ont été suggérées. Dans un premier temps, les répondants devaient déterminer à l'aide d'une échelle de 1 à 7 les compétences que devrait idéalement maîtriser tout mentor ou mentoré. Par la suite, ils devaient évaluer les **compétences particulièrement bien maîtrisées** par leur mentor ou leur mentoré.

2.1. Les compétences essentielles (mentors)

Selon Allen et Poteet (1999), les compétences les plus valorisées par les mentors sont le plus souvent l'écoute, la communication et la sensibilité à l'autre. À l'examen des données du tableau 6, on note que pour l'ensemble des mentors interrogés, les compétences les plus importantes rejoignent ce qui est mentionné dans les écrits : la **capacité à écouter et à comprendre ce que vit le mentoré**, la **capacité à susciter la confiance**, la **capacité à accepter d'autres points de vue que les siens** ainsi que la **capacité à communiquer efficacement**. Les mentorés, de leur côté, rejoignent les mentors en donnant la priorité aux compétences suivantes : **susciter la confiance**, **donner de la rétroaction utile**, se montrer accessible et disponible, communiquer efficacement sur le plan interpersonnel. Ce sont donc les **compétences relationnelles** qui sont privilégiées par les deux catégories de répondants. On note également un consensus clair concernant l'**importance d'établir une relation de confiance** et de bien connaître ses forces et faiblesses. Ces éléments qui font l'unanimité chez les répondants confirment les propos d'auteurs qui ont mis en lumière les compétences des mentors (Houde, 1995 ; Murray, 2001).

Tableau 6 : Les compétences que doit maîtriser le mentor

Compétences	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Capacité à écouter et à comprendre ce que vit le mentoré	6,68	68	100,0
Capacité à susciter la confiance	6,66	68	100,0
Capacité à accepter d'autres points de vue que les siens	6,62	68	100,0
Capacité à communiquer efficacement sur le plan interpersonnel (compétences relationnelles)	6,61	67	98,5
Capacité à se montrer accessible et disponible	6,57	68	100,0
Capacité à donner de la rétroaction utile	6,46	68	100,0
Connaissance de soi (forces et faiblesses)	6,31	68	100,0
Capacité à faciliter l'adaptation du mentoré à la fonction publique	6,31	68	100,0
Capacité à déceler les forces et faiblesses du mentoré	6,18	68	100,0
Capacité à saisir les enjeux du développement de carrière du mentoré	5,88	68	98,8
Capacité à partager le crédit relié au succès de la relation	5,77	64	94,2
Capacité à prendre des risques facilitant le développement professionnel du mentoré	5,11	65	95,6

Compétences	Moy. chez les MENTORÉS	Nombre de répondants	% de répondants
Capacité à susciter la confiance	6,64	83	100,0
Capacité à donner de la rétroaction utile	6,48	83	100,0
Capacité à se montrer accessible et disponible	6,46	83	100,0
Capacité à écouter et à comprendre ce que vit le mentoré	6,45	83	100,0
Capacité à communiquer efficacement sur le plan interpersonnel (compétences relationnelles)	6,39	83	100,0
Capacité à accepter d'autres points de vue que les siens	6,35	83	100,0
Capacité à faciliter l'adaptation du mentoré à la fonction publique	6,15	81	97,6
Connaissance de soi (forces et faiblesses)	6,13	83	100,0
Capacité à déceler les forces et faiblesses du mentoré	5,98	83	100,0
Capacité à saisir les enjeux du développement de carrière du mentoré	5,94	82	98,8
Capacité à partager le crédit relié au succès de la relation	5,67	82	98,8
Capacité à prendre des risques facilitant le développement professionnel du mentoré	5,04	77	92,8

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Des commentaires émis par les mentorés sur les compétences ajoutent qu'il est essentiel que les mentors soient de prime abord **intéressés par le programme** et qu'ils soient **motivés à y participer**. Cette question de l'intérêt à s'engager dans la relation fait consensus chez ceux qui ont défini les compétences nécessaires aux mentors et les conditions de succès des relations mentales (Cuerrier, 2001 ; Guay et Lirette, 2003 ; Shea, 1997).

« ... il doit être positif et aimer son travail... »

« ... il est important qu'il mette ses préjugés de côté afin de mieux conseiller le mentoré et qu'il soit souple et accueillant... »

« ... la confidentialité est importante de même que sa disponibilité et son empathie... »

2.2. Les compétences essentielles (mentorés)

Tableau 7 : Les compétences que doit maîtriser le mentoré

Compétences	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Capacité à assumer la responsabilité de son propre développement	6,50	68	100,0
Capacité à recevoir de la rétroaction utile	6,32	68	100,0
Capacité à reconnaître ses forces et ses faiblesses	6,28	68	100,0
Capacité à réfléchir sur son expérience	6,25	67	98,5
Capacité d'apprendre	6,22	67	98,5
Capacité à se mobiliser et à prendre en considération les constats issus des discussions	6,15	68	100,0
Capacité à assurer le suivi relié à la relation (améliorations, contacts, prise en charge de ses apprentissages, etc.)	6,15	68	100,0
Capacité d'introspection	5,84	67	98,5
Capacité à proposer des thèmes de discussion et à suggérer des dimensions à explorer	5,75	68	100,0
Éléments	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Capacité à assumer la responsabilité de son propre développement	6,53	83	100,0
Capacité à recevoir de la rétroaction utile	6,37	82	98,8
Capacité d'apprendre	6,33	82	98,8
Capacité à réfléchir sur son expérience	6,30	83	100,0
Capacité à reconnaître ses forces et ses faiblesses	6,29	83	100,0
Capacité à se mobiliser et à prendre en considération les constats issus des discussions	6,20	81	97,6
Capacité à assurer le suivi relié à la relation (améliorations, contacts, prise en charge de ses apprentissages, etc.)	6,02	83	100,0
Capacité d'introspection	5,93	81	97,6
Capacité à proposer des thèmes de discussion et à suggérer des dimensions à explorer	5,82	82	98,8

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Selon la presque totalité des répondants des deux catégories (tableau 7), les **deux compétences perçues comme les plus importantes à maîtriser** pour tout mentoré sont la **capacité d'assumer la responsabilité de son propre développement** et la **capacité à recevoir de la rétroaction utile**. Ces compétences rejoignent celles qui semblent essentielles à Cohen et Galbraith (1995) en vue d'assurer le succès de la relation mentorale. Elles ont été jugées tout aussi importantes par d'autres auteurs qui ont documenté ces aspects lors de recherches empiriques (Doyon, 1998; Guay, 2002; Noe, 1988).

D'autres données renseignent sur la perception qu'ont les mentors des compétences particulières aux mentorés qu'ils ont appuyés. Pour ces mentors, les compétences suivantes sont également bien maîtrisées par les mentorés : la **capacité de reconnaître ses forces et ses faiblesses**; la **capacité à réfléchir sur son expérience**; la **capacité d'apprendre**.

« ... il est polyvalent... il a la capacité de bien gérer son travail... »

« ... malgré son jeune âge, le mentoré possédait une maturité plus grande que celle des jeunes de son âge... »

« ... il faut vraiment qu'il ait le désir de vouloir avancer... »

Viennent ensuite la capacité d'introspection, la capacité à proposer des thèmes de discussion et à suggérer des dimensions à explorer : les résultats montrent à ce sujet un consensus autant du côté des mentors que des mentorés.

Selon les commentaires formulés à ce sujet par quelques mentors, l'ouverture, l'écoute, la capacité à exprimer ses besoins, à développer un réseau de contacts et la volonté de s'améliorer seraient également des compétences essentielles que les mentorés devraient maîtriser. Enfin, des mentors signalent l'importance qu'eux-mêmes possèdent un esprit critique et sachent stimuler le mentoré à l'occasion.

Les résultats mettent en outre en évidence deux compétences plus faiblement maîtrisées par les mentorés : il s'agit de la capacité d'introspection ainsi que de la capacité à proposer des thèmes de discussion à explorer lors des rencontres. Cela dit, les mentors semblent conscients du rôle qu'ils ont à jouer pour les appuyer en ce sens, puisque les mentorés sont pour la plupart en début de carrière. Un mentor fait le commentaire suivant :

« C'est au mentor de fournir de l'aide au mentoré relativement à l'identification de ses forces et faiblesses et ensuite de voir avec lui comment il peut consolider ses forces et travailler sur ses faiblesses... »

3. Le contenu des rencontres

La relation mentorale permet d'aborder les aspects tant professionnels que personnels de la vie des individus impliqués. Aussi a-t-il été jugé pertinent d'interroger les participants au Programme gouvernemental de mentorat sur les sujets traités lors des rencontres. Pour ce faire, nous avons énuméré certains éléments de contenu potentiels, en nous inspirant de l'échelle de Cohen et Galbraith (1995). Selon ces auteurs, les rencontres peuvent être centrées sur **la relation, l'information, la facilitation, la confrontation, les expériences et les acquis du mentor ainsi que la vision et les perceptions du mentoré.**

3.1. Le contenu des rencontres du point de vue des mentors

Du côté des mentors (tableau 8), la presque totalité des répondants soulignent que lors des rencontres avec les mentorés, ils ont principalement abordé les thèmes suivants : **les objectifs et les stratégies de l'organisation ; les dossiers professionnels ou techniques et les problématiques organisationnelles spécifiques au ministère ou à l'organisme.** En revanche, la vie personnelle du mentoré a été moins abordée : les mentors ont indiqué avoir plus ou moins reçu de confidences sur les difficultés liées à la vie personnelle du mentoré et avoir peu ou pas échangé sur les façons de gérer l'équilibre travail-famille. Les commentaires indiquent que dans les rares cas où ces sujets étaient à l'ordre du jour, la discussion semble avoir été fructueuse.

Tableau 8 : Le contenu des rencontres selon les mentors

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
J'ai aidé le mentoré à mieux comprendre les objectifs et les stratégies de l'organisation.	5,97	68	100,0
J'ai discuté avec le mentoré de ses dossiers professionnels ou techniques.	5,79	67	98,5
J'ai abordé les problématiques organisationnelles spécifiques au ministère ou à l'organisme du mentoré.	5,52	67	98,5
J'ai fourni au mentoré de la rétroaction sur ses réalisations et les résultats de ses mandats.	5,45	49	72,1
J'ai discuté des objectifs professionnels et du plan de carrière du mentoré.	5,42	67	98,5
J'ai discuté avec le mentoré de ses compétences (fortes et faibles) et des moyens utiles pour les développer à court terme (formation, lectures, etc.).	5,36	67	98,5
J'ai discuté avec le mentoré des moyens pour se constituer un réseau de contacts au sein de la fonction publique québécoise.	5,02	64	94,1

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
J'ai reçu des confidences sur les difficultés liées à la vie personnelle du mentoré.	4,94	66	97,1
J'ai échangé avec le mentoré sur les façons de gérer l'équilibre travail-famille.	3,75	60	88,2

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

De plus, on constate que les sujets abordés en priorité lors des rencontres étaient liés, pour reprendre les termes de Cohen (1998), à l'**information** et à la **facilitation**. Ils concernaient d'abord le contexte de travail du mentoré (ses dossiers, les mandats qui lui ont été confiés), ensuite, des questions liées à ses objectifs, à ses compétences et aux stratégies pour les développer et en dernier lieu, des questions touchant sa vie personnelle et familiale. Ce dernier constat met en évidence que **les enjeux de début de carrière sont davantage liés à l'intégration professionnelle** et qu'à cette étape, les dimensions personnelles et familiales sont moins abordées.

Cela dit, quelques commentaires soulignent que des mentors ont aussi pris le temps, à l'occasion, de déborder des sujets liés au travail :

« Nous avons une relation personnelle : les échanges concernaient parfois d'autres sujets que le travail... »

« On est plus proche de notre mentor ; c'est plus facile de parler de nos problèmes... »

« L'expérience du mentor est majeure, mais on peut aussi y prendre quelques leçons de vie... »

3.2. Le contenu des rencontres du point de vue des mentorés

Selon les résultats révélés au tableau 9, la grande majorité des mentorés indiquent que ce sont également les dossiers professionnels, les problématiques organisationnelles et les compétences à maîtriser qui ont été à l'avant-plan des rencontres, ce qui démontre, une fois de plus, l'importance de l'**information**, de la **facilitation** et de la **vision du mentoré** lors des rencontres mentoriales (Cohen et Galbraith, 1995).

Tableau 9 : Le contenu des rencontres selon les mentorés

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
J'ai discuté avec mon mentor de mes dossiers professionnels ou techniques.	5,85	79	95,2
J'ai reçu de la part de mon mentor de la rétroaction sur mes réalisations et sur les résultats des mandats qui m'ont été confiés.	5,22	78	94,0
J'ai discuté avec mon mentor de mes compétences actuelles (fortes et faibles) et des moyens utiles pour les développer à court terme (formation, lectures, etc.).	5,15	79	95,2
J'ai discuté des problématiques organisationnelles spécifiques à mon ministère ou à mon organisme avec mon mentor.	5,11	79	95,2
J'ai discuté de mes objectifs professionnels et de mon plan de carrière avec mon mentor.	5,06	80	96,4
J'ai clarifié les objectifs et les stratégies du service ou de la direction avec mon mentor.	4,99	77	92,8
J'ai fait des confidences sur certains aspects de ma vie personnelle à mon mentor.	4,88	80	96,4
J'ai discuté avec mon mentor des moyens pour me construire un réseau de contacts dans la fonction publique québécoise.	4,14	80	96,4
J'ai échangé sur les façons de gérer l'équilibre travail-famille.	3,21	78	94,0

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Les questions liées à la vie personnelle et familiale ont, en revanche, été peu abordées, selon les mentorés. Ces thèmes rejoignent ceux signalés par les mentors et révèlent qu'à l'intérieur du temps consacré aux rencontres, ce sont plutôt **les questions liées au développement professionnel et à l'intégration des mentorés à la fonction publique** qui ont été jugées prioritaires. En cela, le contenu des rencontres est cohérent avec les objectifs du programme gouvernemental.

Ces résultats sont corroborés par des commentaires qui montrent que les mentorés ont apprécié ce type d'échanges avec les mentors :

« Nos rencontres étaient sous le signe d'une approche personnalisée qui permettait d'aborder tous les aspects de la vie professionnelle... »

« ... mon mentor a réussi à me communiquer sa passion et sa compréhension de la fonction publique... »

Enfin, les mentorés ont également mentionné avoir discuté d'autres sujets, notamment de la gestion du temps, des comportements ou attitudes à adopter dans certaines situations, des relations avec les collègues, des difficultés éprouvées dans leur travail, du fonctionnement de la fonction publique et des projets ministériels en cours ou réalisés dans le passé.

4. Les sentiments des répondants à l'égard de leur mentor ou de leur mentoré

Comment les mentors ont-ils perçu leur rôle et vécu leurs interventions auprès des mentorés? Comment mentors et mentorés se sont-ils sentis devant les défis à relever dans la relation mentorale? Comment les mentorés ont-ils perçu le soutien fourni par le mentor?

À ce sujet, le tableau 10 expose les réponses des mentors, alors que le tableau 11 s'attarde à la position des mentorés sur cette question.

4.1. La perception qu'ont les mentors de leur relation avec leur mentoré

Tableau 10 : La perception qu'ont les mentors de leur relation avec leur mentoré

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
Je suis capable de susciter la confiance du mentoré.	6,43	67	98,5
J'encourage le mentoré à développer ses talents et à poursuivre ses rêves.	6,35	66	97,1
Je donne de la rétroaction utile au mentoré.	6,02	65	95,6
Je me sens compétent face aux besoins et attentes du mentoré.	5,95	66	97,1
Je me sens adéquat dans mes interventions auprès du mentoré.	5,91	65	95,6
Je pense être un bon appui pour le mentoré concernant son intégration professionnelle à la fonction publique québécoise.	5,61	67	98,5
Je pense être un bon guide pour faciliter l'accès du mentoré à d'autres réseaux et personnes de la fonction publique québécoise.	5,00	65	95,5
Je pense être une inspiration pour le développement de carrière du mentoré.	4,94	65	95,6
Je pense être un modèle pour le mentoré.	4,92	66	97,1
Je me sens anxieux face aux attentes et aux besoins du mentoré.	3,03	64	94,1

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

À la lumière des données présentées dans le tableau 10, on constate que l'expérience de la relation mentorale semble avoir confirmé la **grande majorité des mentors** interrogés dans leur capacité à **susciter la confiance**, à **encourager leur mentoré** à **développer ses talents et à poursuivre ses rêves**.

« Je travaille à ce que le mentoré se réalise comme individu, à l'intérieur de son emploi. »

« J'encourage le mentoré à être responsable de son propre succès. »

Par ailleurs, les mentors considèrent qu'ils ont **fourni de la rétroaction utile au mentoré**. On note également qu'ils se sentent plutôt compétents pour répondre aux besoins et aux attentes du mentoré. De plus, les résultats montrent qu'ils pensent leur fournir un appui adéquat pour faciliter leur intégration et leur faciliter l'accès à certains réseaux. On peut donc affirmer qu'une **grande majorité d'entre eux se sont sentis à l'aise et confiants dans l'exercice de leur rôle**.

« ... je pense avoir bien transmis tout ce qui était nécessaire pour faciliter l'intégration du mentoré... »

« Je travaille à ce que le mentoré se réalise comme individu à l'intérieur de son travail. »

Enfin, **peu de mentors ont éprouvé de l'anxiété devant les attentes et les besoins du mentoré**. Cela rejoint les énoncés qui révèlent que les mentors sentent que leurs interventions sont généralement adéquates. Quelques mentors ont néanmoins relevé des difficultés et disent s'être parfois sentis impuissants devant la situation du mentoré et les problématiques organisationnelles de sa direction ou de son service.

« ... je me sentais impuissant face à la détérioration du milieu de travail du mentoré... il y avait beaucoup de difficultés d'intégration dans son unité... »

4.2. La perception qu'ont les mentorés de leur relation avec leur mentor

Tableau 11 : La perception qu'ont les mentorés de leur relation avec leur mentor

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
Mon mentor m'écoute avec attention et ouverture.	5,98	82	98,8
Mon mentor m'appuie dans mes efforts d'amélioration.	5,94	77	92,8
Je me sens compris par mon mentor.	5,72	82	98,8
Mon mentor m'encourage à développer de nouvelles compétences utiles à mon poste et à mes responsabilités.	5,71	78	94,0
J'admire les compétences professionnelles de mon mentor (connaissances, expertises, savoir-faire, etc.)	5,53	81	97,6
J'ai l'impression d'être bien guidé et appuyé par mon mentor dans mon développement professionnel.	5,52	79	95,2
Mon mentor m'aide face à l'atteinte de mes objectifs de développement professionnel.	5,18	77	92,8
Mon mentor me soutient moralement dans mes moments de stress et durant les périodes plus difficiles.	5,14	77	92,8
Je considère mon mentor comme un ami.	5,17	82	98,8
Mon mentor facilite mon intégration à la fonction publique.	5,16	79	95,2
Mon mentor me soutient pour mieux saisir la culture de mon ministère ou organisme.	5,16	80	96,4
J'admire les compétences relationnelles et personnelles de mon mentor (capacité à entrer en contact avec les gens, à susciter la confiance, à donner de la rétroaction utile, etc.)	5,14	81	97,6
Je suis stimulé par les défis professionnels discutés avec mon mentor.	5,12	78	94,0
Je suis inspiré par les actions de mon mentor.	4,88	77	92,8
Je partage à l'occasion un repas avec mon mentor.	4,80	81	97,6
Mon mentor facilite mon accès au réseau officiel de la fonction publique québécoise.	4,61	77	92,8
Mon mentor facilite mon accès au réseau informel de la fonction publique québécoise.	4,31	78	94,0
Je tente de modérer mon comportement sur celui de mon mentor.	3,43	81	97,6

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Du côté des mentorés, les résultats relatifs aux énoncés du tableau 11 révèlent que les opinions sont plus réservées.

Une grande majorité des mentorés indiquent qu'ils se sont généralement sentis **écoutés avec attention et ouverture par leur mentor, appuyés dans leurs efforts de s'améliorer, assez bien compris et encouragés dans le développement de nouvelles compétences** utiles à leur poste et à leurs responsabilités. Une proportion assez importante des mentorés ont toutefois exprimé être **un peu moins d'accord** avec le fait que leur mentor les ait inspirés et qu'il ait **facilité leur accès à des réseaux officiels ou à des réseaux informels** de la fonction publique québécoise. Près du quart d'entre eux ont aussi indiqué qu'ils ne modelaient pas du tout leur comportement sur celui de leur mentor. Ces perceptions rejoignent celles qu'ont les mentors de ces mêmes aspects.

Enfin, dans l'ensemble, les commentaires des mentorés révèlent qu'ils ont des **sentiments assez positifs à l'égard de leur mentor**. Cela est perceptible dans les commentaires, mais également par le degré d'accord avec certains énoncés.

«... une personne très compétente et à l'écoute qui donne de bons conseils... excellent sens de l'analyse.»

«Je respecte la grande compétence de mon mentor...»

Cela dit, d'autres commentaires révèlent que certaines expériences ont été un peu moins bien perçues par les mentorés :

«Je n'ai eu aucune relation de près avec mon mentor... dès le début, il s'est acharné à réduire mon travail... il me prenait pour sa secrétaire...»

«Dans mon cas, j'ai appris que les confidences et la sincérité auprès du mentor se retournaient inmanquablement contre moi puisqu'il était aussi mon supérieur.»

Encore ici, on note que la position hiérarchique du mentor a influencé négativement la relation.

5. Les bénéfices que les participants et l'organisation retirent du programme

À la lumière des écrits sur le mentorat, on constate que les bénéfices retirés de la relation mentorale couvrent plusieurs aspects et touchent autant le mentor et le mentoré que l'organisation qui appuie le programme (Benabou, 1995 ; Cuerrier, 2001 ; Guay, 1999 ; Ragins et Scandura, 1999). Dans le cadre de la présente recherche, il nous semblait donc important de documenter ces aspects afin de mieux cerner les avantages du programme gouvernemental en matière de gestion de la relève.

5.1. Les bénéfices personnels pour les mentors

À ce sujet, les données présentées dans le tableau 12 montrent que pour la totalité des mentors qui ont participé à l'étude, les bénéfices retirés sont liés au **partage** et à l'**apprentissage**. Pour tous les répondants, les résultats indiquent en effet que la participation au programme gouvernemental semble être une occasion privilégiée pour transmettre leur expérience et apprendre du mentoré.

« C'est intéressant de prendre le temps d'être avec quelqu'un, ce que l'on n'a pas souvent le temps de faire dans le feu de l'action... »

Tableau 12 : Les bénéfices personnels retirés du programme (mentors)

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
La relation de mentorat me donne l'occasion de partager mon expérience et de transmettre mes acquis.	6,10	68	100,0
Exercer ce rôle me donne l'opportunité d'apprendre de quelqu'un d'autre.	5,96	68	100,0
Exercer le rôle de mentor est une bonne façon de transmettre la mémoire de l'organisation et de consolider la culture de la fonction publique québécoise.	5,86	65	95,6
Exercer ce rôle favorise mon développement professionnel et enrichit ma propre expérience.	5,66	68	100,0
Exercer ce rôle consolide ma confiance en mes compétences relationnelles et interpersonnelles.	5,51	68	100,0
Exercer ce rôle m'aide à mieux comprendre les motivations et les besoins d'autres personnes face à leur développement professionnel.	5,51	68	100,0
Exercer ce rôle me valorise et confirme ma vision de la gestion de la relève.	5,28	68	100,0

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
Exercer ce rôle me permet de mettre à jour certaines connaissances reliées à mon travail.	4,54	67	98,5
Ma participation au programme de mentorat constitue un atout que je pourrai faire valoir pour la suite de ma carrière.	4,08	65	95,6
Ma participation au programme de mentorat me permet d'être reconnu et valorisé par l'organisation.	3,98	66	97,1
La relation de mentorat augmente ma crédibilité auprès de mes collègues immédiats	3,87	63	92,6

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

De plus, les réponses de la grande majorité des mentors expriment un bon degré d'accord avec le fait que l'expérience de mentorat s'est avérée une excellente façon de transmettre la mémoire de leur organisation et de consolider la culture de la fonction publique québécoise. Ces résultats rejoignent ceux obtenus récemment en interrogeant d'autres répondants de la fonction publique québécoise : on y signalait justement que les bénéfices éventuels d'un programme de mentorat résidaient dans le transfert d'expertise et la transmission de la culture organisationnelle (Guay et coll., 2003).

« ... les mentorés auront plus à cœur de s'investir dans leur carrière en voyant leur mentor croire à l'organisation... »

Dans l'ensemble, à la lumière des résultats du tableau 12, on peut dire que l'exercice du rôle de mentor dans le cadre du Programme gouvernemental de mentorat a assez bien **contribué au développement et à l'enrichissement professionnels des mentors**, tout comme il leur a permis de **consolider certaines compétences interpersonnelles et relationnelles**.

De plus, leur participation au programme semble avoir favorisé la création de liens précieux avec une personne plus jeune, aussi profitables pour eux que pour leur mentoré.

« ... au-delà des aspects professionnels, il y a le développement d'une relation humaine. »

Cependant, on note que leur participation au programme ne semble pas leur avoir permis de se faire valoir auprès de leurs collègues immédiats ni d'obtenir la reconnaissance de l'organisation. De même, au dire des mentors, cette expérience ne peut être considérée comme un atout pour favoriser la suite de leur carrière. Cela dit, ces aspects n'étaient pas spécifiquement visés par le programme.

Parmi les **principales difficultés** mentionnées par les mentors, on note, par ordre d'importance, le **manque de temps et de disponibilité**, la **distance qui sépare le mentor et le mentoré**, les **problèmes de confidentialité**, l'absence de motivation du mentoré, les capacités d'adaptation du mentoré, la méconnaissance du programme au sein de l'organisation ainsi que son incohérence avec la culture existante et l'absence de reconnaissance du rôle de mentor. Certains ont également souligné que le **lien hiérarchique** qui les unissait professionnellement au mentoré avait suscité un malaise et mis en évidence certaines contradictions.

« ... un programme méconnu par l'ensemble du personnel, une culture de gestion de l'organisation qui se prête mal à un tel programme... »

« ... partage des rôles difficile à établir entre le chef d'équipe et le mentor »

« Non-reconnaissance du rôle de mentor par l'organisation... difficile de gérer le temps! »

« ... le mentoré ne s'est vu confier aucun mandat par l'organisation et a été mal accueilli par son unité... »

« ... le manque de moyens pour les mentors et mentorés qui travaillent à distance. »

« ... le manque de temps pour les rencontres et la difficulté à saisir tout le sérieux des sujets à discuter et des besoins du mentoré... »

« ... difficile de trouver la disponibilité suffisante... de développer et de cultiver une relation personnelle... »

« ... pas facile de concilier la relation avec la charge de travail... on manque de temps pour prendre du recul... »

Pour remédier à ces difficultés, les mentors ont suggéré différentes mesures qui ont trait principalement à l'information, aux échanges entre les participants et à la question du jumelage. Ces répondants souhaitent que l'ensemble du personnel soit **informé plus clairement au sujet du programme**, que soit créé un **réseau de soutien entre les mentors afin de leur permettre d'échanger sur leur expérience**, qu'il soit permis au mentoré de choisir son mentor et qu'on **officialise le jumelage seulement après quelques mois d'essai**.

5.2. Les bénéfices personnels pour les mentorés

Du côté des mentorés, les résultats concernant les bénéfices personnels retirés du programme gouvernemental indiquent qu'ils ont à ce sujet une opinion un peu plus réservée.

Tableau 13 : Les bénéfices personnels retirés du programme (mentorés)

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
La relation mentorale me fournit une occasion de consolider ma confiance en moi et en mes compétences.	5,01	81	97,6
Participer au mentorat est un excellent moyen de m'intégrer et d'augmenter ma motivation à travailler au sein de la fonction publique québécoise.	5,00	79	95,2
La relation mentorale contribue à augmenter ma satisfaction au travail.	4,93	80	96,4
La relation mentorale me permet de mieux saisir comment je peux contribuer aux objectifs de mon service ou de ma direction.	4,89	80	96,4
La relation mentorale me permet de développer des compétences interpersonnelles (écoute, capacité à recevoir de la rétroaction, etc.).	4,89	79	95,2
La relation mentorale m'introduit à la culture de la fonction publique québécoise (valeurs, vision stratégique, normes, comportements à adopter, etc.)	4,86	81	97,6
La relation mentorale facilite la consolidation de mon identité professionnelle.	4,80	79	95,2
La relation mentorale m'aide à identifier des façons de favoriser ma mobilité et mon développement professionnel.	4,78	79	95,2
La relation mentorale m'aide à redéfinir des objectifs clairs et réalistes par rapport à ma carrière.	4,74	80	96,4
La relation mentorale me donne accès à des personnes clés de l'organisation	4,40	81	97,6
La relation mentorale me donne accès à des personnes clés à l'extérieur de mon organisation.	3,36	78	94,0

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

C'est avec plus de réserves qu'une **grande majorité** des répondants considèrent l'utilité de la relation mentorale pour **consolider leur confiance par rapport à leurs façons de faire et à leurs compétences** et pour **s'intégrer et augmenter leur motivation à travailler au sein de la fonction publique québécoise.**

Les répondants affichent des positions encore plus tièdes en ce qui concerne les impacts de la relation sur leur satisfaction au travail, leur contribution aux objectifs de l'organisation ou de leur direction et enfin, le développement de leurs compétences interpersonnelles. On remarque aussi des positions plutôt neutres concernant le fait que la relation mentorale permet la transmission de la culture organisationnelle et la consolidation de leur identité professionnelle. Enfin, on note que près de 80 % des répondants signalent que leur participation au programme n'a pas favorisé l'accès à des personnes à l'extérieur de leur environnement immédiat.

Les commentaires des mentorés concernant certaines difficultés liées à la relation éclairent ces résultats. Au nombre des problèmes mentionnés, on retrouve ceux déjà soulevés précédemment concernant le **manque de temps et de disponibilité des mentors** ainsi que certaines **incompatibilités** et des **problèmes de communication**. Les mentorés soulignent également des divergences de point de vue quant au rôle que doivent jouer les participants et des incompréhensions quant à la façon de répondre aux attentes et aux besoins de chacun.

« ... mon mentor était une personne négative. »

« Mon mentor avait des difficultés avec les relations humaines... »

« Mon mentor était très introverti et n'était pas présent... »

« Mon mentor n'était pas intéressé et n'avait pas la bonne attitude... »

« La relation était trop basée sur le travail... c'était plutôt du coaching... un coach ne devrait pas en même temps jouer le rôle de mentor... »

Les difficultés de plusieurs mentorés sont ici encore reliées à la position hiérarchique de leur mentor (supérieur immédiat ou collègue de travail). À leurs yeux, cela les a notamment empêchés d'exposer librement leurs objectifs de carrière ou de parler de toutes les dimensions de leur travail. D'autres ont souligné qu'ils avaient dû changer de mentor au cours de la relation. Enfin, parmi les autres commentaires, on retient :

« Aucune relation n'a pu être développée, car il n'y avait pas de confiance entre le mentor et le mentoré... elle me rabaisait tout le temps... »

« ... il y avait de la jalousie de la part de mes confrères qui ont un poste occasionnel depuis longtemps. »

« Mon expérience de mentorat a débuté tardivement... »

« ... difficultés pour identifier des individus aptes à devenir mentors... absence de réseau interne de mentors pour les petites organisations. »

Pour remédier à ces difficultés, les mentorés ont **formulé des suggestions**. Nombreux sont ceux qui insistent sur la nécessité de laisser du temps aux mentorés et aux mentors potentiels avant de procéder au jumelage officiel des dyades et de créer des occasions de rencontres tout au début du programme afin de s'assurer de la compatibilité des personnalités et des intérêts de chacun. **Pour les mentorés, la question du jumelage semble primordiale** : à leur avis, il faut vraiment que les membres de la dyade aient des affinités. Certains proposent même d'impliquer activement les mentorés dans la sélection de leur mentor.

D'autres sont d'avis qu'il serait **préférable de jumeler des mentorés et des mentors qui travaillent sur des dossiers similaires ou qui occupent le même type de fonction**. Nombre de mentorés réaffirment toutefois l'importance de choisir des mentors issus d'autres équipes, directions ou départements, qui ne sont pas en lien hiérarchique avec le mentoré. Cette position n'est toutefois pas partagée par tous, puisque certains ont indiqué avoir apprécié faire partie de la même équipe de travail que leur mentor.

« ... laisser le nouvel employé entrer en contact avec ses collègues et lui permettre de choisir son mentor... »

« Le mentoré ne doit pas servir à boucher les trous et à combler des besoins ponctuels... »

« ... il faudrait être certain de la disponibilité du mentor et, sinon, être en mesure de le remplacer efficacement... »

« ... identifier de façon formelle que le mentorat fait partie intégrante des tâches du mentor... »

« ... s'assurer du goût et du désir du mentor d'encadrer un mentoré plutôt que ce soit un choix imposé par la direction... »

« Il serait intéressant d'avoir un coach en plus d'un mentor. »

« ... fournir un meilleur encadrement aux mentorés. »

5.3. Les bénéfiques organisationnels

Tout programme de mentorat doit également être bénéfique à l'organisation qui l'appuie (Benabou, 1995 ; Guay, 1999 ; Houde, 1995 ; Murray, 2001 ; Zey, 1989).

Le tableau 14 permet de constater que les mentors sont un peu plus positifs que les mentorés au sujet des bénéfiques organisationnels. Cela dit, la grande majorité des répondants sont d'accord avec le fait que le Programme gouvernemental de mentorat favorise l'insertion professionnelle des plus jeunes et qu'il constitue un complément aux autres pratiques de gestion des ressources humaines en usage dans la fonction publique québécoise.

Tableau 14 : Les bénéfiques organisationnels retirés du programme (mentors et mentorés)

Énoncés	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Le programme gouvernemental de mentorat favorise l'insertion professionnelle des plus jeunes dans la fonction publique québécoise.	6,40	68	100,0
Le programme gouvernemental de mentorat constitue un complément aux autres pratiques de gestion des ressources humaines.	6,32	66	97,1
Le programme gouvernemental de mentorat favorise la solidarité intergénérationnelle.	6,02	64	94,1
Le programme gouvernemental de mentorat permet de transmettre et de consolider la culture organisationnelle.	5,94	67	98,5
Le programme gouvernemental de mentorat diminue le stress des mentorés.	5,73	62	91,2
Le programme gouvernemental de mentorat maximise la transmission des acquis et assure la pérennité des savoir-faire.	5,71	65	95,6
Le programme gouvernemental de mentorat augmente la satisfaction et la performance des mentorés.	5,61	64	94,1
Le programme gouvernemental de mentorat favorise le maintien professionnel et la motivation des personnes plus expérimentées.	5,37	65	95,6

Énoncés	Moy. chez les MENTORÉS	Nombre de répondants	% de répondants
Le programme gouvernemental de mentorat favorise l'insertion professionnelle des plus jeunes à la fonction publique québécoise.	5,94	79	95,2
Le programme gouvernemental de mentorat constitue un complément aux autres pratiques de gestion des ressources humaines.	5,83	80	96,4
Le programme gouvernemental de mentorat diminue le stress des nouveaux employés.	5,64	78	94,0
Le programme gouvernemental de mentorat permet de transmettre et de consolider la culture organisationnelle.	5,49	80	96,4
Le programme gouvernemental de mentorat favorise la solidarité intergénérationnelle.	5,46	78	94,0
Le programme gouvernemental de mentorat favorise le maintien professionnel et la motivation des personnes plus expérimentées.	5,43	68	81,9
Le programme gouvernemental de mentorat maximise la transmission des acquis et assure la pérennité des savoir-faire.	5,38	79	95,2
Le programme gouvernemental de mentorat augmente la satisfaction et la performance des employés.	5,17	77	92,8

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

On constate que les données révèlent également que la majorité des mentors reconnaissent l'efficacité du programme et son influence sur la solidarité intergénérationnelle et la consolidation de la culture organisationnelle. De plus, le programme permettrait de réduire le stress des nouveaux employés et favoriserait la transmission des acquis et la pérennité des savoir-faire. Dans une moindre mesure, le programme serait utile aux yeux des mentors pour augmenter leur satisfaction et leur performance, mais un peu moins utile pour le maintien professionnel et la motivation des personnes plus expérimentées.

« ... le mentoré a une meilleure connaissance de l'organisation et de son environnement... »

« ... par le mentorat, la confiance des mentorés en leurs talents s'acquiert plus rapidement... »

« ... c'est bon... le partage des connaissances est bidirectionnel... »

« ... cela permet d'avoir de la relève compétente... ça stimule l'esprit d'équipe et l'entraide... »

« Cela facilite leur insertion de même que le rythme de leur progression... »

Les données recueillies chez les mentorés mènent à des résultats similaires, bien que les moyennes soient dans l'ensemble un peu moins élevées. Notons néanmoins que ces répondants accordent plus d'importance aux **avantages reliés à la diminution du stress des nouveaux employés** qu'à ceux qui ont trait à la satisfaction et à la performance des employés au travail. Ces perceptions, qui rejoignent celles des mentors, indiquent aussi à quel point les enjeux d'intégration et d'adaptation sont importants en début de carrière, confirmant ainsi ce que certains auteurs signalent à ce sujet, tel Kram et coll. (1989) et Seibert (1999).

« ... c'est bien... on se sent dans une famille... ça aide à se sentir moins isolé... »

« ... ça permet d'acquérir de bonnes méthodes de travail et le vocabulaire approprié... les trucs du métier... »

« ... ça favorise la communication interpersonnelle dans une grande organisation... »

5.4. Les perspectives de développement pour la relève

Les données présentées dans le tableau 15 témoignent du fait que le Programme gouvernemental de mentorat constitue **un levier efficace et une activité de développement clé pour la relève**. Les mentorés ont néanmoins un peu plus de réserves à ce sujet que les mentors.

Tableau 15: Les perspectives de développement pour la relève

Énoncés	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Le programme permet d'appuyer l'intégration des jeunes diplômés à la fonction publique québécoise.	6,18	67	98,5
Le programme permet au mentoré de mieux cerner les ressources et les appuis à sa disposition pour se développer (formation, perfectionnement, lectures, contacts privilégiés).	5,86	66	97,1
Le programme constitue une activité de développement clé pour la gestion de la relève.	5,76	67	98,5
Le programme permet au mentoré de mieux identifier les moyens à prendre pour se rapprocher de ses objectifs de carrière à court terme.	5,61	66	97,1
Le programme facilite l'identification de compétences fortes et faibles chez le mentoré et les moyens pour les consolider et/ou les développer.	5,61	67	98,5
Le programme permet au mentoré de mieux cerner la direction à donner à sa vie professionnelle.	5,31	65	95,6
Énoncés	Moy. chez les MENTORÉS	Nombre de répondants	% de répondants
Le programme constitue une activité de développement clé pour la gestion de la relève.	5,75	79	95,2
Le programme me permet de comprendre comment me comporter dans diverses situations au travail.	5,56	78	94,0
Le programme permet de mieux cerner les ressources et les appuis à ma disposition pour me développer (formation, perfectionnement, lectures, contacts privilégiés, etc.).	5,51	77	92,8
Le programme me permet de me familiariser avec la mission, la structure et les modes de gestion de l'organisation.	5,48	79	95,2
Le programme facilite l'identification des compétences fortes et faibles et des moyens pour les consolider et/ou les développer.	5,26	77	92,8
Le programme permet de mieux identifier les moyens à prendre pour me rapprocher de mes objectifs de carrière à court terme.	5,24	78	94,0
Le programme permet de mieux cerner la direction à donner à ma vie professionnelle.	5,06	79	95,2
Le programme me permet de développer mon réseau personnel à l'intérieur de l'organisation.	4,89	79	95,2

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Du point de vue de la majorité des mentors, le programme semble, hors de tout doute, un excellent moyen d'appuyer l'intégration des jeunes diplômés à la fonction publique québécoise et de leur permettre de mieux cerner les ressources et les appuis à leur disposition pour se développer. À ce sujet, le consensus est clair.

Pour leur part, les mentorés semblent passablement d'accord avec l'idée que le programme facilite leur compréhension des façons de se comporter dans diverses situations au travail. Tel que nous l'avons souligné précédemment à la question des bénéficiaires, la plupart d'entre eux considèrent que ce programme leur permet de se familiariser avec la mission, la structure et les modes de gestion de leur organisation et qu'il constitue ainsi un facteur d'intégration. Toutefois, leurs opinions sont moins marquées en ce qui concerne l'utilité du programme pour éclairer la direction à donner à leur vie professionnelle et se développer un réseau personnel à l'intérieur de l'organisation. Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où le programme ne visait pas directement de tels objectifs.

6. L'encadrement et le soutien du programme

Selon Cuerrier (2001), Hale (2000) et Kram (1985), la relation mentorale n'existe pas dans un vacuum : elle est influencée par le contexte, le soutien, l'encadrement et les ressources que l'organisation accepte de fournir pour la mise en œuvre du programme. Voilà pourquoi nous avons jugé bon de questionner les mentors et les mentorés participants au programme sur l'encadrement offert par le SCT, en termes de ressources tant humaines que matérielles. Nous cherchions également à connaître leur avis sur le rôle joué par leur répondant ministériel respectif et sur le suivi effectué par leur direction ou service. Des questions portant spécifiquement sur le contenu de la formation donnée au début de la relation mentorale par le SCT ont de plus été posées afin d'évaluer sa pertinence et de relever les aspects jugés les plus utiles.

6.1. L'encadrement du programme par le SCT

Tableau 16 : La perception de l'encadrement du programme offert par le SCT

Énoncés	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
La démarche proposée lors des journées de formation est aidante.	5,70	63	92,6
Je suis satisfait du processus de jumelage.	5,55	66	97,1
La formation offerte aux mentors par le SCT est pertinente et appropriée à mes besoins.	5,33	64	94,1
Les ressources humaines et matérielles pour le fonctionnement du programme sont suffisantes.	4,88	57	83,8
Je suis satisfait de l'encadrement général du programme effectué par le SCT.	4,80	65	95,6
Énoncés	Moy. chez les MENTORÉS	Nombre de répondants	% de répondants
La démarche proposée lors des journées de formation est aidante.	5,42	77	92,8
La formation offerte aux mentorés par le SCT est pertinente et appropriée à mes besoins.	5,17	77	92,8
Je suis satisfait du processus de jumelage.	5,16	80	96,4
Les ressources humaines et matérielles pour le fonctionnement du programme sont suffisantes.	5,14	63	75,9
Je suis satisfait de l'encadrement général du programme effectué par le SCT.	4,88	75	90,4

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

La formation est sans contredit un facteur qui influence grandement les impacts des programmes de mentorat (Cohen et Galbraith, 1995 ; Cuerrier, 1995 ; Doyon, 1998 ; Guay, 1999, 2003). À la lumière des résultats du tableau 16, on constate que les répondants sont, somme toute, assez satisfaits de la formation offerte par le SCT. La démarche proposée leur paraît aidante alors que le contenu de la formation leur semble, en général, assez pertinent et approprié à leurs besoins.

Les commentaires à ce sujet renforcent l'idée de l'utilité de la formation pour mieux saisir les rôles respectifs de chacun et leurs exigences, les enjeux reliés aux différentes étapes de la relation, la compréhension des attentes mutuelles et les conditions de succès du programme.

« ... la formation nous aide à comprendre que ce sont deux personnes différentes qui vont cheminer et faire ensemble des apprentissages... »

« ... la journée complète de formation permet une excellente prise de contact... »

« ... j'ai bien aimé les exercices visant à situer le profil des participants... cela a facilité l'établissement d'une bonne relation... »

En ce qui concerne le processus de jumelage, on observe **une certaine satisfaction autant du côté des mentors que des mentorés**. Des commentaires à ce sujet révèlent cependant que les répondants ont vécu des **insatisfactions qui étaient reliées à la façon de faire le jumelage**. Tel que nous l'avons souligné précédemment, certains n'ont pas apprécié le départ de leur mentor en cours de programme et auraient aimé être impliqués dans le choix de leur mentor. D'autres ont ajouté qu'ils **n'étaient pas à l'aise avec un mentor qui était également leur supérieur immédiat** et dans certains cas, leur collègue de travail.

Quant aux ressources nécessaires au bon fonctionnement du programme, on observe un peu moins d'unanimité; cela vaut également pour la satisfaction quant à l'encadrement général du programme effectué par le SCT. Ce dernier résultat est loin d'être étonnant, puisque ces répondants ne sont pas directement concernés par l'encadrement. Les commentaires à ce sujet permettent toutefois de mieux saisir ces résultats et de les nuancer.

« ... il faudrait une formation plus élaborée... il faudrait insister davantage sur la question du contrat entre mentor et mentoré... »

« ... il serait utile d'avoir des suggestions de lectures... et sonder les sujets d'échanges qui répondraient aux besoins des participants... »

« ... on devrait davantage prioriser les exercices sur la connaissance des dyades... »

6.2. Le soutien offert par l'organisation

Cet aspect vient en tête de liste lorsque l'on considère les facteurs essentiels à la réussite de tout changement organisationnel (Collerette et coll., 1997). Il en est de même pour les programmes de mentorat: l'appui de l'organisation doit être clair et sans équivoque (Benabou, 2000; Guay et Lirette, 2003; Kram, 1985). De plus, il est important que les personnes qui appuient directement le programme connaissent leurs responsabilités et comprennent les exigences reliées à l'exercice de leur rôle.

Tableau 17 : La perception du soutien offert par l'organisation

Énoncés	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Je suis satisfait du rôle joué par le répondant ministériel (information, réponses aux questionnements, soutien, etc.).	5,24	62	91,2
Mon rôle de mentor est reconnu et soutenu par mon supérieur immédiat.	4,83	64	94,1
Je me sens soutenu par l'organisation dans mon rôle de mentor.	4,67	67	98,5
Le suivi en cours de programme effectué par le répondant ministériel permet de faire des ajustements utiles.	4,50	60	88,2

Énoncés	Moy. chez les MENTORÉS	Nombre de répondants	% de répondants
Je suis satisfait du rôle joué par le répondant ministériel (information, réponses aux questionnements, soutien, etc.).	5,10	71	85,5
Le suivi en cours de programme effectué par le répondant ministériel permet de faire des ajustements utiles.	4,68	65	78,3

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

En ce qui a trait au soutien offert par les ministères et organismes, les résultats du tableau 17 présentent des opinions plutôt tièdes. C'est au chapitre de la satisfaction à l'égard du répondant ministériel que les perceptions sont les plus positives et au chapitre du suivi qu'elles le sont le moins.

Du côté des mentors, le degré d'accord est plus faible avec les énoncés traitant de la reconnaissance de leur rôle et du soutien du supérieur immédiat. Les résultats montrent de plus que ces répondants ne semblent pas s'être sentis très bien soutenus par leur organisation. Finalement, aux yeux de la majorité, le suivi effectué par le répondant ministériel n'a pas donné lieu à des ajustements utiles. Ce dernier énoncé est également jugé avec des réserves par près de 80 % des mentorés.

6.3. Le contenu de la formation

Tableau 18 : L'utilité du contenu de la formation (mentors et mentorés)

Énoncés	Moy. chez les MENTORS	Nombre de répondants	% de répondants
Le contenu de la formation est utile pour mieux saisir en quoi consiste la relation mentorale et ses exigences.	6,00	64	94,1
Le contenu de la formation est utile pour mieux comprendre les rôles et les responsabilités des différents intervenants.	6,00	63	92,6
Le contenu de la formation est utile pour mieux saisir le profil du mentor et du mentoré.	5,66	64	94,1
Le contenu de la formation est utile pour mieux identifier les bénéfices personnels et organisationnels d'une relation mentorale.	5,61	64	94,1
Le contenu de la formation est utile pour mieux cerner les conditions de réussite liées à la pratique du mentorat dans la fonction publique québécoise.	5,60	62	91,2
Le contenu de la formation est utile pour mieux cerner certains écueils liés à la pratique du mentorat dans la fonction publique québécoise.	5,18	62	91,2
Énoncés	Moy. chez les MENTORÉS	Nombre de répondants	% de répondants
Le contenu de la formation est utile pour mieux saisir en quoi consiste la relation mentorale et ses exigences.	6,04	76	91,6
Le contenu de la formation est utile pour mieux comprendre les rôles et les responsabilités des différents intervenants.	5,97	76	91,6
Le contenu de la formation est utile pour mieux saisir le profil du mentor et du mentoré.	5,85	75	90,4
Le contenu de la formation est utile pour mieux identifier les bénéfices personnels et organisationnels d'une relation mentorale.	5,45	76	91,6
Le contenu de la formation est utile pour mieux cerner les conditions de réussite liées à la pratique du mentorat dans la fonction publique québécoise.	5,28	74	89,2
Le contenu de la formation est utile pour mieux cerner certains écueils liés à la pratique du mentorat dans la fonction publique québécoise.	5,11	71	85,5

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Les données du tableau 18 montrent un **consensus clair sur l'utilité de la formation, et ce, autant chez les mentors que chez les mentorés**. Ces résultats rejoignent ceux concernant cette question présentés dans le tableau 16.

Les répondants signalent en grand nombre **l'utilité de cette formation pour mieux saisir les exigences de la relation de même que le rôle respectif des intervenants**. Suivent, par ordre décroissant, les éléments de la formation traitant du profil du mentor et du mentoré et des bénéfices personnels et organisationnels qu'on peut retirer d'une relation mentorale. Au chapitre des conditions de réussite, la formation semble avoir été **plus utile pour les mentors**. Cela dit, les deux groupes de répondants ont plutôt des réserves sur l'utilité du contenu relatif aux écueils liés à la pratique du mentorat.

Dans leurs commentaires, nombre de mentors s'expriment plus en détail sur les **aspects utiles de la formation**. Plusieurs mentionnent que **la formation est excellente pour mieux saisir l'importance des aspects relationnels du mentorat, pour clarifier les rôles des intervenants et pour mieux cerner les défis de la relation**. Certains suggèrent d'offrir la formation au début de la relation, de consacrer plus de temps aux activités qui permettent aux mentors et aux mentorés de se connaître et de faire un suivi plus intense et plus strict auprès des dyades afin que le rôle d'accompagnateur soit mieux compris. Des questions demeurent sur les moyens et sur les outils qui permettraient de mieux saisir les affinités respectives des participants ou d'éviter les problèmes reliés à la perception qu'a l'entourage de l'expérience (jalousie, envie...). Enfin, certains voudraient qu'une formation soit offerte aux gestionnaires qui ont des dyades dans leur unité.

« ... la formation était adéquate... bien préparée et bien diffusée... c'est à point... Il faudrait plus de témoignages et d'exemples concrets... »

« C'est un peu long... la connaissance de chaque dyade devrait être priorisée... »

« ... il faudrait prendre plus de temps pour élaborer l'entente mutuelle... »

« ... il faudrait nous aider à mieux cibler notre rôle et s'assurer que tous participent librement à cette expérience... »

7. L'appréciation générale du Programme gouvernemental de mentorat

Les témoignages des participants à ce sujet sont éloquents : **les mentors et les mentorés s'expriment en grand nombre** et avec **des commentaires très positifs sur l'intérêt du programme** et sur **son utilité** pour faciliter l'intégration des plus jeunes, tout en leur assurant un soutien de choix pour faire face aux enjeux du début de leur carrière.

Du côté des **mentors**, plusieurs soulignent leur **satisfaction d'avoir vécu une expérience somme toute très positive**, qui leur a permis de fournir un soutien qu'ils auraient voulu recevoir eux-mêmes au moment de leur entrée dans la fonction publique. Plusieurs notent le **caractère gratifiant de leur expérience** et le bonheur d'avoir établi un **lien durable** avec le mentoré, tout en étant convaincus d'avoir répondu à ses attentes. De toute évidence, plusieurs mentors ont autant reçu qu'ils ont donné et en ce sens, certains souhaitent revivre une autre expérience du genre, même informelle, puisque à leurs yeux le mentorat est plus efficace que les autres types d'accompagnement.

« Très gratifiant... Sentiment de fierté... Relation que je souhaite revivre à quelques reprises avant ma retraite... à ma grande surprise, j'ai autant reçu que donné... »

« ... je me suis enrichi personnellement... ce fut la rencontre d'une personne dynamique, avec beaucoup de potentiel... »

« ... m'a éveillé à la nécessité de bien accueillir les gens dans l'organisation... ce n'est pas notre point fort... »

« ... ça ne change pas le monde... mais c'est supportant au moment crucial de l'intégration... même si ça exige forcément du temps... »

Plusieurs commentaires des **mentorés** font écho à ceux des mentors. C'est en grand nombre qu'ils parlent de la **chance d'avoir pu bénéficier du programme** et de la **satisfaction de s'être intégrés plus rapidement à leur environnement de travail**. Certains soulignent aussi que le programme leur a évité de se sentir seuls et isolés et que la relation leur a permis de développer de l'assurance tout en leur apprenant à être plus organisés. Le mentor est pour plusieurs une personne à qui l'on peut faire confiance, à qui l'on peut s'adresser pour des conseils, une écoute attentive et généreuse.

« ... je me suis senti appuyé par mon mentor. Je préparais des questions pour nos rencontres et il répondait à mes attentes... c'est une relation unique... »

« ... j'ai pu créer un lien solide avec mon mentor... il m'aide maintenant dans toutes mes démarches... j'ai senti que j'étais avec quelqu'un à qui je pouvais faire confiance... »

« ... je suis très contente d'avoir été choisie pour faire partie de ce programme... je me sens privilégiée par rapport aux autres jeunes... »

Malgré les nombreux commentaires positifs mentionnés ci-dessus sur l'utilité et la réussite du programme, **certains répondants ont formulé des réserves, souligné des écueils et attiré notre attention sur des difficultés liées à leur participation au programme.**

Des mentors soulignent par exemple les **ambiguïtés liées à leur rôle**: est-ce vraiment du mentorat ou de l'accompagnement professionnel (*coaching*) ? D'autres indiquent que le programme n'est pas **suffisamment valorisé et soutenu par les autorités et les gestionnaires** et parlent aussi de leur malaise à jouer le rôle de mentor tout en étant également le supérieur hiérarchique du mentoré.

Du côté des mentorés, on souligne encore ici le **manque de disponibilité de certains mentors** et la difficulté de faire confiance à une personne qui assume à la fois un rôle d'autorité et de mentor. Certains indiquent que leurs réserves n'ont rien à voir avec le programme, mais plutôt avec **la façon dont le jumelage a été fait** et la personnalité du mentor qui leur a été assigné. Tous conviennent que le mentorat s'inscrit dans le contexte d'une relation humaine dont les modalités de fonctionnement sont parfois difficiles à définir. Ces commentaires demeurent toutefois marginaux.

CHAPITRE 2

Le point de vue des répondants ministériels sur le Programme gouvernemental de mentorat

Cette deuxième section présente une évaluation des impacts et de la pertinence du Programme gouvernemental de mentorat pour les **répondants ministériels** qui y ont participé durant la première année (2001-2002). Les questionnaires distribués à ces derniers comptaient sept sections, soit: 1) l'appréciation du programme et les bénéfices retirés; 2) les appuis organisationnels; 3) le rôle du répondant, ses tâches et ses responsabilités; 4) la qualité et la pertinence de la formation offerte sur le rôle du répondant; 5) le recrutement, la sélection et le jumelage des participants; 6) l'appréciation générale du programme; 7) le profil du répondant (annexe 2).

Le questionnaire a été envoyé aux **42 répondants ministériels** identifiés par le SCT, et cet envoi a été suivi d'un rappel téléphonique quelques semaines plus tard. Sur ces 42 personnes, **29** ont rempli et retourné le document, soit **69 %** d'entre elles. Quelques-unes ont toutefois mentionné qu'il était impossible pour elles de répondre à certaines parties du questionnaire étant donné leur récente implication dans le programme.

Comme dans le questionnaire proposé aux mentors et aux mentorés, la plupart des questions posées étaient constituées d'énoncés à propos desquels les répondants devaient indiquer leur degré d'accord ou auxquels ils devaient attribuer un degré d'importance à l'aide d'une échelle graduée de 1 à 7. Quelques questions invitaient les répondants à sélectionner, parmi un choix offert, la réponse qui correspondait le mieux à leur position. Ils pouvaient également émettre des commentaires dans le cadre de questions ouvertes.

Les résultats sont présentés sous forme de tableaux indiquant le nombre de répondants en valeurs absolues et relatives. Quant au degré d'accord des répondants avec les énoncés, il est indiqué sous forme de moyennes. Ces moyennes ont été obtenues en additionnant l'ensemble des valeurs attribuées à chaque énoncé et en divisant le résultat de l'addition par le nombre total de répondants ayant évalué l'énoncé. Comme dans la section précédente, nous complétons ces données par les commentaires formulés par les répondants ministériels dans les questions ouvertes.

Les données recueillies et présentées dans les pages qui suivent mettent en lumière le degré d'appréciation que les répondants ministériels ont du Programme gouvernemental de mentorat. L'analyse des résultats sera principalement axée sur la perception qu'ils ont des effets bénéfiques du programme, de ses appuis, de la formation offerte par le SCT, du rôle qu'ils ont joué et des principales tâches qu'ils ont accomplies au cours de la première année d'implantation du programme (2001-2002).

1. Les bénéfices retirés du Programme gouvernemental de mentorat

Afin d'évaluer l'utilité, la pertinence et les avantages du Programme gouvernemental de mentorat, nous avons interrogé les répondants ministériels sur les principaux objectifs qu'il poursuit : l'insertion professionnelle des nouveaux employés (techniciens et professionnels) ; la transmission des savoirs et du savoir-faire des employés plus expérimentés ; la consolidation de la culture organisationnelle et la transmission de la mémoire collective ; enfin, l'influence du programme sur la performance et la motivation des employés nouvellement embauchés.

Tableau 19 : Les bénéfices retirés du Programme gouvernemental de mentorat

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
Ce programme de mentorat constitue un complément aux autres pratiques de gestion des ressources humaines.	6,30	27	93,1
Ce programme de mentorat favorise l'insertion professionnelle des plus jeunes dans la fonction publique québécoise.	6,28	29	100,0
Ce programme de mentorat favorise la solidarité intergénérationnelle.	6,07	29	100,0
Le programme gouvernemental de mentorat répond à des besoins importants pour la relève.	6,03	29	100,0
Ce programme de mentorat permet de véhiculer et de consolider la culture organisationnelle.	6,00	28	96,6
Ce programme de mentorat favorise le maintien professionnel et la motivation des personnes plus expérimentées.	5,62	29	100,0
Ce programme de mentorat permet de maximiser la transmission des acquis et l'expérience des personnes plus expérimentées.	5,59	29	100,0
Ce programme de mentorat est un excellent véhicule de transmission des savoirs et de la mémoire organisationnelle.	5,55	29	100,0
Ce programme de mentorat diminue le stress des employés récemment embauchés.	5,50	28	96,6
Ce programme de mentorat augmente la performance des employés.	4,73	26	89,7

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Les données du tableau 19 révèlent qu'aux yeux de la grande majorité des répondants ministériels, le programme gouvernemental constitue **un très bon complément aux autres pratiques de gestion des ressources humaines**. Il s'avère également un **excellent moyen, selon eux, pour favoriser l'insertion professionnelle des plus jeunes dans la fonction publique québécoise** ainsi que l'émergence d'une **solidarité intergénérationnelle**. En outre, il semble aussi répondre à des besoins importants de relève et permet de véhiculer et de consolider la culture organisationnelle. Les commentaires à ce sujet reconnaissent la pertinence des objectifs visés par le programme, tout en soulignant que les solidarités intergénérationnelles se construisent bien dans un tel contexte :

« ... favorise une meilleure intégration à la culture organisationnelle des ministères et organismes de la fonction publique québécoise. »

« ... permet un contact personnalisé avec les jeunes et une plus grande compréhension de ce qu'ils vivent et de leurs besoins. »

« ... permet une intégration plus rapide à l'équipe de travail... meilleure compréhension des aspects humains, culturels et administratifs entourant le travail du mentoré. »

De façon moins importante, bien que le résultat soit tout de même révélateur, le programme faciliterait le **maintien professionnel des employés plus expérimentés et augmenterait leur satisfaction** au travail, tout comme il maximiserait la transmission de leurs acquis et de leurs savoirs. De plus, les répondants semblent assez d'accord avec le fait que le mentorat aide à diminuer le stress des employés. En cela, leur opinion rejoint celle des mentors et des mentorés à ce sujet (tableau 14). Ce dernier résultat indique hors de tout doute que le mentorat constitue un moyen adéquat pour aider les jeunes à faire face aux enjeux du début de leur carrière.

Toutefois, le programme semble à leurs yeux nettement moins utile pour augmenter la performance des employés, ce qui rejoint la perception des mentors et mentorés sur cette question. Il faudrait, à notre avis, évaluer les résultats du programme sur une plus longue période pour vraiment mesurer les impacts sur la performance des participants au programme.

Des commentaires ajoutent d'autres éclairages sur les bénéfices qu'on peut retirer du programme. Le programme **favoriserait la création de liens et le développement de réseaux de contacts** chez les mentorés, tout comme il contribuerait à sécuriser les jeunes employés à cette première étape importante de leur carrière.

Ces commentaires positifs expliquent sans doute que **14% des répondants ne souhaitent aucune modification au programme**. Cela dit, de nombreux répondants ministériels (72,4%) **suggèrent des améliorations** qui, à leur avis, permettraient d'enrichir la démarche et le contenu du programme. Parmi les commentaires émis, on note les propositions d'améliorations suivantes :

« ... il faudrait que les expériences positives vécues par les mentorés soient de plus en plus publicisées et que des témoignages soient connus au sein de la fonction publique sur les avantages retirés par les jeunes... »

« ... il faudrait dégager des ressources pour pouvoir développer le programme... »

« ... il serait intéressant de mieux cibler les besoins des nouveaux employés durant leur première année dans la fonction publique afin d'y répondre avec plus de précision... »

« ... pourquoi ne pas élargir le concept de mentorat à celui de coaching pour répondre aux véritables besoins des gestionnaires dans le cadre des interventions en planification de main-d'œuvre et intervenir au niveau d'emplois stratégiques et de relève de gestion ? »

« ... il serait pertinent de laisser l'employé choisir son mentor après quelques semaines de son arrivée. »

« ... il faudrait promouvoir davantage le rôle du mentor. »

« ... je souhaite que l'on développe des outils pour sensibiliser les gestionnaires au bien-fondé de cette pratique... »

« ... beau programme... mais il faudrait avoir plus de temps pour y participer... »

« ... il serait intéressant de permettre l'attribution de la permanence au terme du programme. »

« ... un souhait: ouvrir à tous les employés nouvellement embauchés, réguliers et occasionnels. »

D'autres commentaires soulignent qu'il serait intéressant que chaque ministère ou organisme puisse développer son propre programme afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de l'organisation et des employés concernés. Enfin, la question du financement a été soulevée : le fait que le programme soit financé risque, en effet, de susciter l'intérêt des gestionnaires au détriment des objectifs poursuivis par le programme.

2. Les appuis organisationnels et la formation

Cette partie traite du soutien offert par le SCT aux répondants ministériels dans le cadre du Programme gouvernemental de mentorat. Nous y retrouvons leur avis sur la pertinence des outils proposés, sur l'utilité de la formation offerte à l'ensemble des participants et enfin, sur le type d'implication des mentors et des mentorés.

Tableau 20 : Les appuis organisationnels et la formation

Énoncés	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
La formation offerte aux mentors et mentorés est utile et constitue un appui nécessaire au cheminement des dyades.	6,44	27	93,1
La formation offerte aux répondants ministériels est pertinente et couvre l'ensemble des sujets que vous estimez important de maîtriser.	6,15	26	89,7
Le SCT contribue efficacement à la réussite du programme.	6,14	29	100,0
La formation offerte aux répondants ministériels fournit les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs et à la compréhension des exigences liées à votre rôle.	6,04	26	89,7
Vous êtes en mesure d'assumer les responsabilités de ce programme avec la marge de manœuvre dont vous avez besoin.	6,00	29	100,0
Les outils mis à votre disposition dans le cadre de ce programme sont suffisants et utiles.	5,83	29	100,0
Les mentors s'impliquent dans le programme avec dynamisme, dévouement et disponibilité.	5,71	28	96,6
Les mentorés s'impliquent dans le programme avec curiosité, ouverture et enthousiasme.	5,54	28	96,6

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

À la lumière des données du tableau 20, on note un degré d'accord assez élevé avec les énoncés relatifs à la formation. **Les activités de formation offertes par le SCT à l'ensemble des participants sont jugées très pertinentes et constituent des appuis nécessaires aux yeux de la grande majorité des répondants ministériels.** De plus, la contribution du SCT à la réussite du programme leur semble assez efficace. En outre, les répondants paraissent plutôt satisfaits de la marge de manœuvre et des outils dont ils disposent pour assumer leurs responsabilités. Enfin, un très grand nombre d'entre eux considèrent que les mentors se sont impliqués avec dynamisme,

disponibilité et dévouement et que les mentorés ont fait preuve, dans l'ensemble, d'ouverture, de curiosité et d'enthousiasme. Ces dernières perceptions corroborent les avis présentés précédemment, qui révélaient l'intérêt des mentors pour la relation et l'enthousiasme de la plupart des mentorés pour cet accompagnement visant à favoriser leur intégration à la fonction publique québécoise.

Cela dit, plus de la moitié des répondants ministériels (55,2%) qui ont participé à la recherche ont tout de même suggéré que les **outils fournis par le Programme gouvernemental de mentorat soient bonifiés afin de faciliter l'exercice de leur rôle.**

La plupart des commentaires formulés à cet égard touchent les **outils fournis** pour appuyer les participants ainsi que les **échanges entre les répondants ministériels** impliqués dans le programme. Selon eux, il serait souhaitable de créer des occasions pour échanger entre participants sur les initiatives positives de façon que tout le monde puisse profiter des « bons coups » et des expériences heureuses qui se vivent dans le contexte du programme. Ces souhaits rejoignent ceux formulés par les mentors à ce sujet.

« ... il serait utile d'offrir des outils promotionnels et d'évaluation pour les mentors... »

« ... augmenter les rencontres de suivi entre les répondants ministériels... offrir des rencontres d'échanges interministériels entre les mentorés et les mentors. »

« ... soutenir un réseau d'échanges entre les répondants ministériels... les outiller sur les appuis et freins organisationnels avec lesquels ils doivent composer et qu'ils devraient anticiper... développer des habiletés pour mieux gérer les tensions entre mentors et mentorés... »

« Les outils pédagogiques doivent être repensés... les répondants ministériels ne comprennent pas tous leur rôle. De plus, il faudrait donner une meilleure visibilité à ceux-ci... le volet rôle conseil des répondants est à revoir et à cerner avec plus de précision... »

D'autres améliorations jugées nécessaires par les répondants ont trait à l'**implication des gestionnaires dans le programme gouvernemental et à leur sensibilisation à son égard.** Pour eux, ces éléments semblent constituer des conditions essentielles pour maximiser la réussite du programme. Ces propos rejoignent ceux des mentors et mentorés présentés précédemment à ce sujet et ceux d'auteurs qui signalent l'importance de bien informer les gestionnaires sur les exigences et les avantages des programmes de mentorat (Benabou, 2000 ; Guay et Lirette, 2003).

« ... il faudrait que les gestionnaires assistent à différents groupes de travail et soient constamment informés sur les bénéficiaires du programme. »

« ... il faudrait des outils pour sensibiliser davantage les gestionnaires. »

« ... prévoir une campagne publicitaire pour relancer le programme à tous les niveaux. »

3. La formation des répondants ministériels

Selon Cuerrier et coll. (2003), les coordonnateurs de programme doivent être soutenus et formés, tout comme les mentors et les mentorés. Leur rôle est exigeant et complexe. Comment les répondants ministériels perçoivent-ils alors la formation qui leur a été offerte? Jugent-ils que les outils (guide, questionnaires, etc.) mis à leur disposition pour les appuyer dans leur rôle et dans l'exercice de leurs responsabilités sont pertinents? À ce propos, le tableau 21 révèle des opinions très favorables et partagées par une grande majorité des répondants.

Tableau 21 : La qualité et la pertinence de la formation offerte par le SCT

Énoncés	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants	% de répondants
Les échanges auxquels vous avez participé ou assisté au cours de la formation étaient utiles à l'exercice de votre rôle.	6,35	0,689	26	89,7
Les outils présentés étaient appropriés (ex. : outil de l'entente mutuelle, guides, questionnaires).	6,19	0,694	26	89,7
Au terme de cette formation, vous vous sentiez prêts et en mesure d'assumer vos responsabilités (conseil, suivi, etc.).	6,19	0,491	26	89,7
Le contenu de la formation offerte au répondant ministériel dans le cadre du programme de mentorat était pertinent.	6,12	1,033	26	89,7

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Selon les résultats indiqués ci-dessus, les répondants sont en général très satisfaits de la formation offerte par le SCT. Les échanges sont jugés utiles à l'exercice de leur rôle ; les outils fournis ainsi que le contenu qui leur a été présenté sont également considérés comme très pertinents. C'est en grand nombre de plus qu'ils soulignent qu'au terme de la session de formation, ils se sentaient prêts à assumer leurs responsabilités de conseil et de suivi. Les commentaires confirment par ailleurs les conditions de succès et les écueils signalés par plusieurs auteurs qui se sont intéressés

aux expériences de mentorat et à l'importance de la formation (Cohen et Galbraith, 1995 ; Cuerrier, 2001, 2003 ; Doyon, 1998 ; Guay et Lirette, 2003 ; Peoples, 2003).

« ... les échanges... les échanges... voilà ce qui est utile! »

« Le SCT doit continuer à offrir de la formation aussi longtemps qu'il le faudra... »

« La formation de base est essentielle; après il pourrait y avoir des rencontres style codéveloppement ou communauté de pratique... bref un mécanisme pour approfondir la thématique et enrichir la pratique... »

Fait intéressant: plus de 70% des répondants ministériels font part des **nombreux apprentissages liés à cette formation**. Parmi les apprentissages les plus significatifs, on note les connaissances de base relatives au programme et à ses objectifs, la définition du rôle des différents intervenants, la distinction entre le mentorat et le *coaching*, les écueils et les obstacles possibles en cours de programme ainsi que les stratégies et les attitudes à adopter pour assumer avec efficacité les responsabilités reliées à leur rôle. Ce dernier aspect est crucial: le rôle de répondant ou de coordonnateur nécessite, selon Morneau (2003), la maîtrise d'habiletés particulières, mais aussi l'adoption d'une attitude ouverte au changement et une tolérance à l'ambiguïté à toute épreuve.

« ... la formation m'a permis de mieux cerner la pratique du mentorat et l'utilité qu'il peut avoir dans une organisation. »

« ... m'a fourni des méthodes de suivi et d'encadrement des dyades... »

« ... j'ai mieux saisi les objectifs du programme, les rôles respectifs des intervenants et l'importance du mentorat et des obstacles possibles. »

Nombre de répondants ont également souligné l'**importance des échanges entre les répondants ministériels pour mieux connaître les pratiques dans les autres ministères et organismes**. Plusieurs ont même désigné cet aspect comme étant le plus utile de la formation. En outre, la formation aurait permis à 41,4% des répondants de modifier certains de leurs comportements et aurait encouragé des changements d'attitude dans près de 40% des cas. Autre fait qui a plu à certains d'entre eux: la possibilité offerte au moment de la formation de coanimer avec les formateurs.

« Je suis davantage proactif dans le suivi et l'accompagnement des dyades. »

« J'ai pu développer une approche plus personnalisée auprès des mentors. »

« ... cela m'a donné une plus grande ouverture à de nouvelles façons de faire. »

« J'ai plus d'assurance dans les actions à prendre. »

« Je suis plus sensible à l'importance de cette pratique... cela a alimenté ma réflexion... »

Outre ces commentaires sur la pertinence et l'utilité incontestables de la formation, certains répondants ont tout de même indiqué qu'ils auraient aimé approfondir différents éléments de contenu, notamment en ce qui a trait à l'**aspect relationnel du mentorat, au recrutement des mentors et à la façon de gérer des problèmes** pouvant survenir en cours de processus. Dans le même ordre d'idées, plusieurs ont réaffirmé l'**importance** de faire connaître à tous les bons coups et les difficultés et la nécessité de développer d'autres outils, plus particulièrement pour la sélection des mentors. Cet aspect est en effet crucial pour la réussite du programme (Cuerrier et coll., 2003 ; Peoples, 2003).

« ... ajouter des outils, des guides ou des idées pour le choix des mentors. »

« ... rendre la formation plus conviviale pour une diffusion aux mentors... un seul cahier et un seul guide! »

« La démarche préparatoire doit dépasser le seul fait d'avoir des appuis de la haute direction... elle doit davantage aborder les habiletés et le rôle du répondant ministériel et l'approche auprès des mentors et des mentorés. »

« ... favoriser une approche plus interactive et proposer plus d'exercices pratiques sur comment approcher les mentors. »

« ... il faut plus de rencontres entre les répondants ministériels et plus d'outils concrets pour les aider dans le support aux dyades. »

« ... plus de contenu sur les relations interpersonnelles, sur les changements possibles en cours de relation mentorale et des trucs pour faciliter l'intégration. »

« ... élaborer un guide simple et facile pour l'accompagnement. »

« ... prévoir une rencontre après six mois avec les mentors et les mentorés de la région et le SCT pour vérifier l'expérience en cours. »

En ce qui a trait à la formule privilégiée pour donner la formation, peu de commentaires, si ce n'est des rencontres plus régulières, moins longues si possible, et l'**importance d'avoir recours à une firme et à des formateurs dont l'expertise est reconnue dans le domaine du mentorat.**

4. Le rôle du répondant ministériel, ses tâches et ses responsabilités

C'est en grand nombre que les répondants ministériels se sont prononcés sur la valeur qu'ils accordent à leur participation au programme et aux compétences développées, sur la perception de leur rôle et les bénéfices qu'ils ont retirés de leur contribution.

4.1. L'appréciation du rôle de répondant ministériel

Tableau 22 : L'appréciation du rôle de répondant ministériel

Énoncés	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants	% de répondants
L'exercice de ce rôle vous a permis d'enrichir votre propre expérience professionnelle.	5,68	0,863	28	96,6
À titre de répondant ministériel, vous avez exercé un rôle de conseiller auprès des participants.	5,44	1,013	27	93,1
Votre participation au programme de mentorat constitue un atout que vous pourrez faire valoir pour la suite de votre carrière.	5,15	1,262	27	93,1
Votre rôle de conseiller a influencé positivement le développement des relations mentoriales sous votre responsabilité.	5,07	0,874	27	93,1
L'exercice du rôle de répondant ministériel a consolidé votre confiance en vos compétences relationnelles et interpersonnelles.	4,82	1,278	28	96,6
L'exercice de ce rôle vous a donné plus de visibilité dans votre service et dans votre organisation.	4,68	1,565	28	96,6
L'exercice de ce rôle vous a permis de vous démarquer de vos collègues.	3,71	1,487	28	96,6

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = totalement en désaccord ; 2 = assez en désaccord ; 3 = un peu en désaccord ; 4 = ni en désaccord, ni en accord ; 5 = un peu en accord ; 6 = assez en accord ; 7 = totalement en accord.

Les données du tableau 22 montrent que les répondants ministériels qui ont participé à l'étude ont parfois des réserves quant aux bénéfices retirés de l'exercice de leur rôle. Si, de façon relativement importante, les résultats indiquent que ce rôle leur a permis **d'enrichir leur expérience professionnelle et d'influencer les participants en jouant un rôle de conseil**, il a peu influencé la confiance en leurs compétences relationnelles et interpersonnelles. Enfin, ce rôle ne semble pas leur avoir donné beaucoup de visibilité dans leur ministère ou organisme et encore moins permis de se démarquer

de leurs collègues. Ces opinions rejoignent celles qui ont été émises par les mentors sur ces mêmes questions. Ces effets n'étaient toutefois pas visés par le programme.

« ... il faudrait donner plus de visibilité aux répondants ministériels... il en va de leur crédibilité... »

Les commentaires que les répondants ont formulés concernant les difficultés liées à l'exercice de leur rôle nous expliquent ces perceptions moins positives.

Les **principales difficultés éprouvées** ont trait aux aspects suivants : les appuis timides de la haute direction et le peu d'importance accordée au mentorat par certains membres de l'organisation ; les contraintes budgétaires et d'effectifs ; les difficultés liées au jumelage et au suivi des dyades en région ; la promotion du programme et enfin, l'arrimage des besoins de *coaching* avec ceux du mentorat.

Malgré ces réserves, d'autres commentaires mettent en évidence les impacts positifs de l'expérience sur les répondants ministériels qui ont participé à l'étude. Plusieurs soulignent le caractère enrichissant et valorisant de l'expérience étant donné sa nouveauté, alors que d'autres indiquent les compétences développées : une expertise concernant le mentorat ; une plus grande sensibilité aux enjeux liés à l'intégration des jeunes. **Finalement, un sentiment de satisfaction se dégage de l'expérience parce qu'elle a favorisé la rencontre de personnes uniques et engagées.**

4.2. Le temps alloué à la gestion du programme

Afin de mieux situer l'importance du rôle des répondants relativement à leurs autres responsabilités, nous leur avons demandé d'indiquer la proportion de leur temps de travail alloué chaque semaine à la gestion du programme.

Tableau 23 : La proportion du temps de travail alloué chaque semaine à la gestion du Programme gouvernemental de mentorat

Choix de réponse	Nombre	Pourcentage (%)
Moins de 10 %	22	75,9
De 10 % à 20 %	3	10,3
De 20 % à 30 %	1	3,4
Plus de 30 %	1	3,4
Aucune réponse	2	6,9
Total	29	100,0

On remarque, selon les données du tableau 23, que la majeure partie des répondants (75,9%) ont consacré moins de 10% de leur temps de travail hebdomadaire aux responsabilités liées au programme. Un seul répondant signale qu'il a consacré entre 20% et 30% de son temps à la gestion du programme et un autre, 30% et plus. Ces résultats sont cohérents avec le nombre de dyades qui sont sous la responsabilité des répondants. Malgré cela, les répondants ont souligné à plus d'une reprise le peu de temps dont ils disposaient pour assurer, à leur satisfaction, le succès de l'entreprise et leur désir que leur rôle soit davantage reconnu par leurs supérieurs.

4.3. Les tâches et responsabilités du répondant ministériel

Tableau 24 : Les tâches et responsabilités du répondant ministériel

Tâches et responsabilités	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
La participation à la formation	6,23	26	89,7
La diffusion des objectifs du programme	5,96	26	89,7
Le jumelage	5,84	25	86,2
Le suivi des dyades	5,69	26	89,7
La gestion des difficultés ou des problèmes	5,57	23	79,3
Les contacts avec le SCT	5,54	26	89,7
Les échanges sur les objectifs de développement des mentorés	5,12	26	89,7

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = pas du tout important ; 2 = très peu important ; 3 = un peu important ; 4 = moyennement important ; 5 = assez important ; 6 = très important ; 7 = extrêmement important.

Les données du tableau 24 nous renseignent sur les différentes tâches des répondants ministériels et indiquent le degré d'importance de ces tâches en fonction du temps qu'ils leur accordent. Pour la majorité des répondants, **la participation à la formation et la diffusion des objectifs du programme** constituent les deux responsabilités majeures. En dernier lieu viennent les contacts avec le SCT et les échanges sur les objectifs de développement des mentorés.

Les commentaires nous révèlent que les répondants consacrent également du temps à des activités qui ont trait à la promotion et à la gestion administrative du programme, au recrutement des mentors et des mentorés ainsi qu'aux échanges avec ces derniers. Enfin, certains mentionnent avoir investi du temps pour l'adaptation du programme aux besoins et aux réalités spécifiques du ministère ou de l'organisme. Ces résultats rejoignent ceux mis en évidence par Cuerrier (2001) : les coordonnateurs de programme qu'elle a interrogés signalent eux aussi consacrer une bonne partie de leur temps au recrutement, à la diffusion des objectifs du programme ainsi qu'au suivi des dyades.

5. Le recrutement, la sélection et le jumelage des participants

Le recrutement, la sélection et le jumelage des mentors constituent des activités essentielles au succès des programmes de mentorat (Peoples, 2003). De plus, elles sont reconnues comme des tâches qui exigent des efforts et du temps (Cuerrier, 2001). Ces tâches et responsabilités peuvent en effet représenter des défis de taille. Voilà pourquoi nous avons jugé bon d'aller chercher de l'information sur les modalités de recrutement et de sélection des mentors ainsi que sur les critères utilisés pour faire le jumelage. Cet aspect constitue un facteur essentiel au succès d'un programme formel de mentorat. Dans une première recherche réalisée pour le Conseil du trésor (Guay et coll., 2003), les résultats soulignaient justement l'importance d'un bon jumelage.

5.1. Le recrutement des participants

Tableau 25 : Les modalités de recrutement des mentors

Modalités	Nombre	Pourcentage (%)
Par le biais de références provenant de vos collègues ou supérieurs	14	48,3
Par le biais de vos contacts personnels avec des mentors potentiels	13	44,8
Par de l'information écrite	5	17,2

Les résultats du tableau 25 révèlent que dans **près de 50 % des cas**, les mentors ont été **principalement recrutés par l'entremise de références provenant de collègues ou de supérieurs (48,3 %)** et dans 44,8 % des cas, par des contacts personnels avec des mentors potentiels. Dans un peu plus de 15 % des cas, les répondants procédaient au recrutement des mentors par le moyen de l'information écrite, notamment en adressant un mot au personnel expérimenté susceptible d'être intéressé.

Il semble que, dans certains cas, cette responsabilité ait été réservée aux gestionnaires ou aux supérieurs des ministères et organismes, et ce, parfois sans que le répondant ministériel soit impliqué. Nul besoin d'ajouter que dans ces rares cas, cela ne facilitait pas la tâche du répondant ministériel.

5.2. Les critères de sélection des mentors

La sélection des mentors s'est aussi effectuée en fonction de certains critères. Les données recueillies révèlent que, pour une grande majorité des répondants, les plus importants critères sont la **maîtrise de compétences relationnelles** par le mentor,

son intérêt pour la relève, sa disponibilité, sa crédibilité auprès de l'entourage et enfin, son expertise spécifique en regard des attentes du mentoré (tableau 26).

D'autres critères jugés un peu moins importants semblent avoir influencé les répondants ministériels dans le choix de leurs mentors, principalement la connaissance du secteur d'activité du mentoré et la proximité entre les mentors et les mentorés, afin de faciliter les rencontres et l'intérêt des mentors potentiels à jouer ce rôle.

Tableau 26 : L'importance des critères de sélection des mentors

Critères	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
Les compétences relationnelles du mentor (écoute, empathie, capacité à donner de la rétroaction, etc.)	6,68	28	96,6
L'intérêt manifeste du mentor pour la relève	6,29	28	96,6
La disponibilité du mentor	5,96	28	96,6
La crédibilité du mentor auprès de l'entourage	5,96	28	96,6
L'expertise spécifique du mentor par rapport aux attentes du mentoré	5,29	24	82,8
Le nombre d'années d'expérience du mentor dans la fonction publique	4,96	28	96,6
L'expertise reconnue du mentor dans son domaine	4,93	24	82,8
L'âge du mentor	3,15	27	93,1
Le fait que le mentor et le mentoré appartiennent à la même équipe ou à la même direction	3,07	27	93,1
L'expérience de gestion du mentor	3,04	25	86,2
Le niveau hiérarchique du mentor	2,58	24	82,8
Le sexe du mentor	1,92	26	89,7

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = pas du tout important ; 2 = très peu important ; 3 = un peu important ; 4 = moyennement important ; 5 = assez important ; 6 = très important ; 7 = extrêmement important.

Les critères jugés vraiment moins pertinents sont le niveau hiérarchique du mentor et le sexe du mentor. Ce dernier critère, jugé très peu important par près de 90% des répondants, n'est habituellement pas un facteur clé. Selon Guay (1999), le mentorat n'est pas une affaire de genre : il semble que ce soit davantage l'expertise qui compte de même que la capacité du mentor à répondre aux besoins spécifiques du mentoré.

5.3. Le jumelage des participants

Il peut parfois s'avérer difficile de procéder à un jumelage qui satisfasse tous les besoins des participants. Selon Peoples (2003), les jumelages ne seront pas parfaits, et ce, malgré les plus grands efforts et les meilleurs critères! Cela dit, cette activité est fondamentale.

En ce qui a trait au jumelage des participants, on note que pour le programme gouvernemental, les façons de faire varient: **51,7 % des répondants ministériels affirment qu'ils ont eux-mêmes assumé cette responsabilité**, parfois avec l'accord du gestionnaire qui supervisait le mentoré ou le mentor, parfois avec la collaboration de collègues, parfois avec l'avis du mentoré. Dans neuf cas, le jumelage a été fait par les supérieurs des mentors ou mentorés. Seulement un répondant ministériel a eu recours à un comité pour effectuer cette tâche.

Tableau 27 : L'importance des critères de jumelage des participants

Critères	Moyenne	Nombre de répondants	% de répondants
L'intérêt du mentor pour le développement des plus jeunes et pour ce type d'accompagnement	6,18	28	96,6
La réputation et la crédibilité du mentor	5,75	28	96,6
Les besoins spécifiques du mentoré	5,56	27	93,1
La cohérence entre les attentes du mentoré et l'expertise du mentor	5,41	27	93,1
L'âge du mentor	3,12	25	86,2
Le fait que le mentor et le mentoré appartiennent à la même équipe ou à la même direction	3,12	26	89,7
L'expérience de gestion reconnue du mentor	2,83	24	82,8
Le niveau hiérarchique du mentor	2,50	24	82,8
Le sexe du mentor	1,88	25	86,2

Pour évaluer les énoncés, les répondants ont indiqué leur degré d'accord à l'aide de l'échelle suivante : 1 = pas du tout important; 2 = très peu important; 3 = un peu important; 4 = moyennement important; 5 = assez important; 6 = très important; 7 = extrêmement important.

Tout comme la sélection des mentors, le **jumelage des participants** a été fait en fonction de certains critères. Les résultats du tableau 27 montrent hors de tout doute que c'est **l'intérêt du mentor pour le développement des plus jeunes et pour ce type d'accompagnement** qui semble le critère le plus important pour les répondants. La réputation et la crédibilité du mentor de même que les besoins du mentoré et la cohérence entre ces besoins et l'expertise du mentor, sont également

jugés assez importants. Ici aussi, la majorité des répondants considèrent que le sexe du mentor est un critère négligeable. Notons également que plusieurs répondants accordent peu d'importance au niveau hiérarchique du mentor.

6. L'appréciation générale du Programme gouvernemental de mentorat

Par ailleurs, qu'en est-il de l'appréciation du programme gouvernemental par les répondants ministériels qui ont participé à la recherche ?

À cette question, les réponses varient. Les résultats montrent entre autres que le programme constitue **une réussite pour 69 % des répondants ministériels**. On peut donc affirmer hors de tout doute que le programme est un succès pour une très grande majorité des personnes qui ont assumé des responsabilités de coordination.

« ... je crois au mentorat et je trouve que c'est un bon programme même si le programme est encore jeune... »

« ... un bon programme qui devra toujours être offert sur une base volontaire... et une mesure qui devrait être intégrée à d'autres pratiques de développement professionnel... »

Les sentiments dominants à l'issue de la première année du programme sont multiples, allant le plus souvent **de la satisfaction à l'enthousiasme**. Certains commentaires soulèvent cependant, une fois encore, le problème du manque de temps en regard de la charge de travail que le programme représente. D'autres font ressortir les besoins en *coaching* (besoins plus ponctuels, axés sur le savoir-faire).

« ... il s'agit d'un excellent moyen pour l'intégration des jeunes et ce fut très apprécié tant par les mentorés que par les mentors... un programme de haute qualité... »

« ... j'y crois et je voudrais que chaque nouvel employé puisse bénéficier d'un mentor. »

« C'est un programme intéressant, mais ce n'est pas une panacée... il ne répond pas aux besoins de tous... il faudra le personnaliser. »

« ... expérience enrichissante, stimulante, motivante... j'ai le désir de poursuivre et de développer une culture ministérielle de mentorat. »

« ... je suis enthousiaste... j'ai favorisé la belle relève et les talents, c'est un programme qui doit avoir une portée gouvernementale et ministérielle. »

« ... satisfaction pour les efforts déployés, mais débordée par rapport à ce qui reste à faire. »

« ... c'est un succès, mais les besoins en coaching demeurent... il faudra y répondre. »

« J'ai le goût d'en faire plus pour développer le programme, même si c'est beaucoup de temps investi parfois pour une seule dyade... »

Des commentaires sur la valeur ajoutée qu'apporte le Programme gouvernemental de mentorat rejoignent ceux formulés par les mentors et mentorés : il se distingue positivement des autres types d'accompagnement (formation, *coaching*, groupes de discussion, conférences) et il est particulièrement adapté aux objectifs d'accueil et d'intégration des nouveaux employés. Un autre avantage évoqué est qu'il offre la possibilité d'établir une relation privilégiée qui respecte la confidentialité et qui comprend une dimension axée sur le développement personnel. Certains répondants ajoutent que cette relation unique permet de créer un lien particulier basé sur la confiance et le partage et qui donne la possibilité de s'enrichir mutuellement. Au dire de plusieurs répondants, la relation permet la création de liens solides, sans oublier l'immense avantage de permettre la transmission des aspects essentiels de la culture organisationnelle. Certains répondants ministériels ont émis néanmoins **quelques réserves et fait des suggestions d'améliorations** :

« Le mentorat ne doit pas constituer une fin en soi, mais doit être un outil parmi d'autres pour mieux gérer les personnes, les aider à se tailler une place dans les milieux de travail et une carrière intéressante, selon leurs goûts et leurs intérêts. »

« Dans une grosse organisation comme la nôtre, il est difficile de faire connaître le programme... il est difficile de faire valoir la valeur ajoutée du mentorat... »

« ... le mentorat est une mesure qui devrait être intégrée à d'autres outils de développement professionnel pour mieux appuyer la formation des personnes, soit en relève de gestion, en transfert d'expertise ou en aide à la carrière... De plus, rappelons que cette mesure devra toujours être offerte sur une base volontaire. »

« ... il est essentiel d'intégrer les jeunes à la fonction publique, il est également essentiel de transférer les connaissances techniques et les savoir-faire tacites par le biais du coaching... »

Ainsi, si le programme gouvernemental s'avère utile et pertinent pour la grande majorité des répondants ministériels qui ont participé à la recherche, il ne semble pas répondre à tous les besoins de relève et d'encadrement des nouveaux employés. Il faudrait donc que ce type de programme soit **mieux arrimé aux autres pratiques de gestion de carrière** de la fonction publique québécoise et que du *coaching* davantage centré sur le transfert d'expertise soit aussi disponible pour répondre à des besoins plus ponctuels.

CHAPITRE 3

Synthèse des résultats

Tel que nous le soulignons dans l'introduction de ce rapport, la présente recherche s'inscrit dans le cadre du Programme gouvernemental de mentorat, lancé à l'automne 2001 et implanté dans différents ministères et organismes du gouvernement du Québec dans le but de soutenir et d'accélérer **l'intégration de jeunes diplômés à la fonction publique québécoise**, en particulier celle de techniciens et de professionnels. Troisième volet d'un vaste projet, cette recherche vise à évaluer **le degré d'atteinte des objectifs, la pertinence et les principaux impacts du programme** pour la cohorte 2001-2002.

À la lumière des résultats obtenus, on peut d'emblée affirmer que le Programme gouvernemental de mentorat a eu **des impacts positifs sur la grande majorité des participants**, tant pour les mentors et pour les mentorés que pour les répondants ministériels qui ont participé à la première année d'implantation du programme (2001-2002). L'expérience de mentorat s'est de plus avérée **utile et enrichissante à plusieurs égards** : elle a permis aux mentorés de mieux s'intégrer à la fonction publique québécoise et de vivre leur début de carrière avec plus d'aisance.

Pour bien saisir les éléments clés qui ressortent de l'analyse qui précède, nous présentons dans cette troisième section du rapport les **résultats significatifs** de la recherche sur les impacts et la pertinence du Programme gouvernemental de mentorat. Ces résultats sont présentés par thèmes et sont accompagnés de certaines recommandations issues des commentaires et souhaits formulés par les répondants au moment de la collecte de données.

Faits saillants

1. Le déroulement des relations mentorales et le contenu des échanges

Dans un premier temps, notons que la plupart des répondants (mentors, mentorés) **terminaient ou avaient terminé leur relation mentorale** au moment de la collecte de données. Par conséquent, l'une de leurs principales préoccupations était de trouver des façons de mettre un terme à leur relation ou de poursuivre leurs apprentissages professionnels au sein de leur organisation dans un contexte plus informel.

Cela dit, la fréquence des rencontres entre mentors et mentorés excédait rarement **deux fois par mois**. À ce propos, **le manque de temps et la difficulté de se rencontrer sur une base régulière** à cause d'un manque de disponibilité, sont au nombre des contraintes le plus souvent relevées par ces répondants.

Par ailleurs, nombre de répondants ont souligné que **le contrat psychologique en début de relation est un outil aidant** et qu'il devrait de façon minimale traiter des paramètres liés à la confidentialité, des attentes et des objectifs des membres des dyades ainsi que du type de soutien pouvant être fourni par le mentor. Toutefois, plusieurs mentors soulignent que chaque dyade devrait être ouverte à inclure des sujets de discussion imprévus, lorsque nécessaire.

Les thèmes les plus souvent abordés lors des rencontres concernaient l'information, la facilitation et les enjeux d'intégration typiques du début de carrière. À l'intérieur du temps disponible, ce sont les **dossiers professionnels et techniques, les compétences à développer et les réalisations du mentoré au travail** qui figuraient au nombre des questions les plus souvent abordées.

Nombre de discussions portaient également sur les **objectifs, les stratégies et les problématiques de l'organisation**. En revanche, la vie personnelle et familiale des mentorés a été moins souvent abordée.

2. Les compétences clés des mentors et des mentorés

Plusieurs compétences semblent essentielles au succès d'une relation mentorale. Grâce aux données recueillies, il est possible de définir certaines **compétences clés** qui sont **jugées essentielles** autant pour les mentors que pour les mentorés. Du côté des mentors, les compétences recherchées ont principalement trait aux capacités suivantes :

- écouter et comprendre le mentoré ;
- susciter la confiance ;
- accepter différents points de vue ;
- communiquer efficacement ;
- donner de la rétroaction utile ;
- se montrer accessible et disponible.

Au dire des répondants, les mentorés s'enrichissent dans une relation de mentorat s'ils manifestent une certaine aisance par rapport aux aspects suivants :

- assumer la responsabilité de son développement ;
- recevoir de la rétroaction utile ;
- reconnaître ses forces et ses faiblesses ;
- être ouvert à l'apprentissage.

Dans plusieurs cas également, les participants ont souligné l'importance pour le mentor et le mentoré de manifester un intérêt pour le mentorat et la volonté de s'engager avec enthousiasme dans une telle relation.

Ce sont donc les **compétences relationnelles** qui sont les plus importantes pour le mentor, et l'**ouverture à l'apprentissage**, pour le mentoré. Ces résultats rejoignent ceux d'auteurs tels Cuerrier (2003), Houde (1995) et Murray (2001).

3. Les sentiments mutuels des mentors et mentorés

Les **sentiments éprouvés** par les répondants dans le cadre des relations mentoriales sont généralement assez positifs.

La très grande majorité des mentors se disent à l'aise et confiants dans l'exercice de leur rôle. Au même titre, la plupart semblent avoir été en mesure de **susciter la confiance de leur mentoré** et pensent l'avoir encouragé à **développer ses talents** ainsi que certaines compétences et à **poursuivre ses rêves professionnels**, et ce, malgré une disponibilité parfois déficiente de leur part.

La majorité des mentorés ont quant à eux dit s'être sentis **écoutés, appuyés, compris** et, la plupart du temps, **encouragés à développer de nouvelles compétences**. Dans le cas où la relation a moins bien fonctionné, la **position hiérarchique du mentor** semble avoir influencé la relation et compromis son effet bénéfique sur les répondants.

4. Les bénéfices personnels et organisationnels retirés du programme

Les **bénéfices personnels** retirés du programme de mentorat sont nombreux. La relation mentorale constitue, pour la **majorité des mentors, une bonne façon de transmettre l'expérience acquise au fil des ans** aux plus jeunes. Elle semble également avoir contribué à leur **propre développement et enrichissement**. Nombre d'entre eux ont dit avoir autant reçu que donné. Certains ont manifesté le souhait de revivre l'expérience, pour s'enrichir à nouveau au contact d'employés plus jeunes. La relation mentorale ne semble toutefois pas leur avoir permis d'obtenir beaucoup de reconnaissance au sein de leur organisation, non plus que de se faire valoir auprès de leur entourage professionnel. Cela dit, ces aspects ne faisaient pas partie des objectifs du programme.

Pour les **mentorés**, l'expérience a constitué un **bon moyen de consolider leur confiance** et une **façon de s'intégrer à la fonction publique québécoise et d'augmenter leur motivation au travail**. Elle semble cependant avoir eu moins d'impacts en matière de satisfaction au travail. De même, elle a plus ou moins favorisé le développement de compétences interpersonnelles et relationnelles et la consolidation de leur identité professionnelle. L'expérience ne leur a pas non plus permis de se

développer un réseau de contacts à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Enfin, les difficultés le plus souvent mentionnées sont le manque de temps et de disponibilité des mentors, des incompatibilités personnelles et certains problèmes de communication.

La plupart des **répondants ministériels** semblent également avoir tiré profit du programme. L'exercice de leur rôle leur a permis **d'enrichir leur expérience professionnelle et de se sentir valorisés dans l'exercice de ce rôle conseil**. Certaines **déceptions** sont néanmoins perceptibles. Nombre de répondants ministériels espéraient obtenir plus de visibilité au sein de leur ministère ou organisme. Dans le même ordre d'idées, leur participation au programme ne leur a pas vraiment permis de se démarquer de leurs collègues ni n'a vraiment accru la confiance qu'ils avaient en leurs compétences relationnelles et interpersonnelles.

Du point de vue organisationnel, les répondants, toutes catégories confondues, paraissent d'avis que le programme constitue **un excellent moyen pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes recrues dans la fonction publique québécoise et qu'il permet de diminuer le stress des nouveaux employés**. Au même titre, il facilite l'émergence d'une **solidarité intergénérationnelle** tout comme la **transmission et la consolidation de la culture organisationnelle** dans les ministères et organismes impliqués. En d'autres termes, il est perçu comme étant **un bon complément aux autres pratiques de gestion des ressources humaines**. Toutefois, il ne semble pas avoir vraiment contribué à augmenter la satisfaction au travail des participants ni leur performance au travail. Enfin, tous sont d'avis qu'il faudrait mieux arrimer cette pratique avec d'autres formes d'accompagnement tel le *coaching* afin de favoriser plus concrètement le transfert d'expertise.

5. L'encadrement du programme

En ce qui concerne l'**encadrement du programme** (suivi, formation, jumelage), les résultats révèlent des positions plus variées. Les mentors et les mentorés semblent **en général satisfaits** du rôle joué par leur répondant ministériel respectif; cela dit, ils indiquent que le suivi effectué en cours de relation n'a pas toujours permis de faire les ajustements nécessaires.

La formation s'est avérée utile; son contenu est considéré comme pertinent et approprié aux besoins. Parmi les **apprentissages les plus significatifs qu'elle a permis**, on note : mieux saisir les exigences de la relation mentorale, les rôles des participants, les effets bénéfiques potentiels du mentorat, les écueils et les obstacles possibles en cours de relation. Les répondants ministériels ajoutent de leur côté avoir mieux distingué le mentorat des autres types d'accompagnement tels que

le *coaching*. Il faut donc continuer à encadrer le mentorat par une formation qui facilite la compréhension des objectifs du programme, du rôle de chacun, sans oublier le fait qu'elle fournit des outils pratiques pour mieux tirer profit de l'implication de chacun dans les activités reliées au mentorat.

Au sujet du **jumelage**, les résultats révèlent que ce sont les répondants ministériels qui prenaient le plus souvent les décisions en cette matière, parfois avec l'aide des gestionnaires des mentors et des mentorés, parfois en collaboration avec d'autres collègues. Leurs décisions résultaient surtout de l'analyse de **critères** tels que **l'intérêt pour le développement des plus jeunes, la réputation et la crédibilité des mentors, l'expertise du mentor en relation avec les besoins des mentorés**. Le sexe du mentor, son niveau hiérarchique, son expérience de gestion figuraient au nombre des critères les moins importants pour procéder au jumelage.

Cette question du jumelage des dyades a inspiré plusieurs commentaires. L'une des critiques qui fait consensus chez une majorité de répondants ministériels et de mentorés a trait au choix de certains mentors. Il semble, notamment, qu'il ait été plus **difficile d'assurer la confidentialité de la relation et d'établir un lien de confiance dans les dyades où le mentor agissait également en tant que supérieur immédiat ou hiérarchique** du mentoré. À ce sujet, les nombreux commentaires sont clairs : il faudrait éviter à l'avenir de **jumeler un mentoré avec son supérieur immédiat**. C'est la réussite de la relation qui en dépend.

En outre, les répondants ministériels se disent assez **satisfaits de la marge de manœuvre** dont ils disposaient pour assumer leurs responsabilités. Ils soulignent toutefois le **manque d'appui de la haute direction et le peu d'importance accordée au mentorat** par l'organisation. Certains ont souligné le **manque de ressources budgétaires et d'effectifs** pour mener à bien un tel programme. De plus, les trois quarts d'entre eux disent avoir accordé **moins de 10 % de leur temps aux tâches reliées au programme** de mentorat, ce qui suppose qu'ils cumulaient plusieurs autres responsabilités et que le programme ne constituait pas vraiment une priorité.

6. L'appréciation générale du programme : les objectifs sont atteints

Nous pouvons ainsi affirmer sans détour que la participation des mentors, des mentorés et des répondants ministériels au Programme gouvernemental de mentorat constitue **une réussite** pour la grande majorité des répondants. Nul doute que **le programme a contribué à l'intégration des jeunes diplômés** nouvellement embauchés par les

ministères et organismes participants et de ce fait, on peut dire que l'objectif principal est atteint. De plus, le programme s'avère **un bon moyen de briser l'isolement du début de carrière, en plus de permettre aux mentorés de développer une confiance accrue en leurs capacités et de mieux se débrouiller dans le labyrinthe de la fonction publique.** Nul doute également qu'il a favorisé la **transmission du savoir et des compétences des mentors.**

Cela dit, on ne peut passer sous silence les réserves exprimées par plusieurs des répondants. À la lecture des commentaires formulés dans le cadre des questions ouvertes, on note un certain consensus sur les améliorations à apporter au programme. **Les ajustements souhaités portent principalement sur les ententes initiales, le processus de jumelage et les lieux pour échanger sur les expériences de mentorat vécues par les participants,** et peuvent se résumer de la façon suivante :

- confirmer la motivation des participants à s'engager dans un tel programme en s'assurant que les mentors ont un intérêt pour ce type d'accompagnement et que les mentorés ont le goût de se développer sur le plan professionnel ;
- permettre aux mentorés qui en expriment le désir de participer, lorsque possible, au choix de leur mentor et éviter de jumeler un mentoré avec son supérieur immédiat ;
- mieux négocier les ententes de départ : prévoir plus clairement le moment des rencontres, leur durée et le type de sujet à aborder ;
- préciser davantage les exigences du rôle des participants et mieux définir la charge de travail reliée à ce type d'accompagnement ;
- créer un réseau de soutien entre les mentors, mentorés et répondants ministériels afin de faciliter l'échange sur leurs expériences (bons coups, difficultés) ;
- mieux informer l'ensemble du personnel de l'existence du programme et de son rôle dans l'accueil des nouveaux employés ;
- promouvoir le programme et lui donner davantage de visibilité au sein de la haute direction ;
- mieux cibler les besoins des employés en début de carrière et prévoir d'autres types d'accompagnement professionnel, tel le *coaching* ;
- déterminer plus clairement de quelle façon le mentorat peut s'arrimer concrètement aux autres pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier à celles qui ont trait au développement de carrière.

C'est donc sans équivoque que l'on peut confirmer la satisfaction des répondants qui ont participé à la recherche : la plupart d'entre eux considèrent que le Programme

gouvernemental de mentorat se distingue positivement des autres types d'accompagnement actuellement offerts dans les ministères et organismes impliqués et qu'il suscite dans l'ensemble de l'enthousiasme et de la satisfaction chez les participants. Les mentors se sont impliqués avec passablement de dynamisme et de dévouement, et la plupart des mentorés ont fait preuve de curiosité, d'enthousiasme et d'une grande ouverture à l'apprentissage. Les répondants ministériels ont perçu pour leur part de façon positive le rôle conseil qu'ils ont joué. Il constitue à leurs yeux une valeur ajoutée en termes de développement professionnel et la grande majorité le considère comme enrichissant et valorisant. Toutefois, quels que soient les effets bénéfiques d'un tel programme, il ne peut pas répondre à tous les besoins d'intégration de la relève. Pour plusieurs répondants, il constitue une pratique parmi d'autres et certains commentaires soulignent la nécessité de l'arrimer avec d'autres pratiques de gestion de carrière dans la fonction publique québécoise et de mieux faire connaître les différences entre toutes ces pratiques.

« ... nous avons un programme qui permet d'accueillir les difficultés reliées à l'intégration professionnelle et au maintien en emploi de la relève. »

« ... ce programme n'est toutefois pas une fin en soi mais un moyen qui devrait être arrimé à ceux dont nous disposons déjà pour aider la relève à se tailler une place intéressante dans la fonction publique québécoise. »

7. Les résultats et le modèle de programme de mentorat pour la fonction publique québécoise

Selon Guay et Lirette (2003), le modèle de programme de mentorat pour la fonction publique québécoise présenté dans le *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise* permet de définir les facteurs externes, internes et individuels qui influent sur la mise en place d'un programme de mentorat, ceux qui relèvent du programme comme tel ainsi que les bénéfices personnels et organisationnels qui peuvent en découler (voir le modèle à l'annexe 3).

Au terme de cette recherche et de la synthèse des résultats, on peut constater que le programme mis en œuvre en 2001 pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés s'est ancré dans un discours externe autant qu'interne à la fonction publique québécoise sur la gestion de la relève : les changements démographiques récents et à venir ont conduit les gouvernements et les organisations publiques à vouloir rajeunir et renouveler leurs effectifs. Cela dit, le défi est grand puisqu'il faut permettre aux personnes expérimentées de jouer un rôle d'accompagnateur tout en transmettant leurs

acquis et leur expertise, et favoriser en même temps l'intégration professionnelle des plus jeunes. Ces derniers sont nombreux à vouloir intégrer le marché du travail et leurs ambitions sont grandes : tout comme leurs aînés, ils veulent se réaliser professionnellement, mettre leur formation et leurs compétences au service des organisations qui les emploient. Le Programme gouvernemental de mentorat mis sur pied en 2001 dans la fonction publique québécoise n'existe donc pas dans un vacuum et ses objectifs d'intégration, son encadrement et le suivi mis en place par les responsables ont porté fruits, au terme de la première année de sa mise en œuvre.

Malgré certaines réserves mises en évidence par les résultats présentés précédemment, le programme a atteint ses objectifs initiaux et l'encadrement qu'il propose a soutenu avec succès les premières expériences de mentorat dans les ministères et organismes qui ont implanté cette pratique d'accompagnement.

Les résultats sont clairs : bien qu'il y ait des améliorations à apporter au programme, on observe que les mentors ont consolidé leurs compétences relationnelles, ont fait des apprentissages qui leur donnent le goût de revivre l'expérience, alors que les mentorés déclarent être plus à l'aise dans leur équipe de travail et heureux que le mentorat ait contribué à briser leur isolement et à diminuer leur stress.

Pour l'organisation, les bénéfices sont multiples : on voit que les plus jeunes s'engagent plus vite dans leurs nouvelles fonctions, qu'ils se sentent plus confiants, plus motivés par leurs responsabilités et que certaines valeurs clés leur sont transmises par des personnes expérimentées soucieuses de favoriser la pérennité des savoirs essentiels à l'atteinte des objectifs de la fonction publique québécoise.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche sur la pertinence, les impacts et les avantages du Programme gouvernemental de mentorat pour la cohorte 2001-2002, on peut confirmer le fait suivant: le principal défi des organisations publiques au cours des prochaines années sera de trouver des moyens novateurs et efficaces pour attirer la relève et surtout l'accompagner dans son intégration, et ce, tout en proposant aux employés plus expérimentés de collaborer à cette entreprise. Dans cet objectif, le mentorat constitue, hors de tout doute, une pratique attrayante, permettant de profiter des talents et de l'expérience de toutes les générations en présence dans ces organisations. Les nombreux écrits récents sur le sujet témoignent aussi de la vitalité de cette pratique et de tout son potentiel pour le développement de carrière des employés.

Les résultats de recherche présentés dans les pages qui précèdent nous rappellent qu'il est très souvent bénéfique et stimulant de consacrer du temps à l'accompagnement des plus jeunes en vue de favoriser leur adaptation aux multiples réalités de la fonction publique québécoise. Tel que le signalent Godbout et Caillé (1995), une telle relation où l'on donne est d'abord un phénomène de réciprocité qui suscite, en retour, reconnaissance et gratitude pour celui qui donne, sans oublier évidemment les bienfaits pour celui qui reçoit.

Les mentors, mentorés et répondants ministériels de la cohorte 2001-2002 qui ont participé à la recherche nous signalent que l'expérience qu'ils ont vécue s'est déroulée sous le signe de la générosité, de la disponibilité, de l'ouverture à l'apprentissage et du goût de se développer.

La recherche que nous avons menée visait à documenter les pratiques de mentorat dans les ministères et organismes impliqués dans le Programme gouvernemental de mentorat au cours de l'année 2001-2002. Pour cela, nous avons jugé utile d'interroger les participants directement impliqués dans ce programme. Les résultats présentés précédemment permettent de constater l'utilité et surtout la pertinence du programme qui a été mis sur pied pour favoriser l'intégration des jeunes diplômés. Toutefois, les données suggèrent l'importance de bien faire comprendre les exigences du rôle de chacun, de bien encadrer ce type de programme et de respecter, par l'entremise du jumelage, le caractère confidentiel de la relation. Enfin, le message est clair quant à la nécessité de permettre à tous les participants d'échanger, dans la mesure du possible, sur les plaisirs, les moments forts, les difficultés liées à ce type d'expérience. Toutes les personnes qui ont participé à la première étape de ce projet s'entendent pour dire que sans ce type d'échange, il n'est pas facile de mettre en place de véritables communautés d'apprentissage qui font rayonner les avantages du mentorat et qui en maximisent les impacts.

Malgré les ajustements souhaités, la majorité des répondants considèrent le programme gouvernemental comme un très bon moyen pour briser l'isolement, diminuer le stress des jeunes diplômés et leur permettre de s'adapter aux multiples réalités de leur environnement de travail. De ce fait, **le programme a atteint ses objectifs initiaux**. Du côté des mentors, on souligne l'utilité du mentorat pour transmettre leur savoir et l'expérience développée au fil des ans, et permettre le développement de leurs compétences relationnelles. Pour les répondants ministériels, le programme constitue, hors de tout doute, une façon d'enrichir leur expérience professionnelle en leur permettant de raffiner l'exercice de leur rôle conseil. Soulignons enfin l'enthousiasme de la plupart des mentorés devant les apprentissages proposés par les mentors et la possibilité de développer leur assurance et **un lien unique avec une personne d'expérience**.

Voilà pourquoi nous espérons que le mentorat continuera à faire partie des priorités gouvernementales et que les dirigeants y verront un moyen pour bâtir des solidarités intergénérationnelles bénéfiques à la fonction publique de demain. Le défi consiste maintenant à faire perdurer les effets positifs de ce programme en cernant de quelle façon il peut servir aux ministères et organismes de la fonction publique québécoise soucieux de bien gérer les enjeux de la relève. Pour cela, inutile de rappeler qu'il pourrait être opportun d'offrir ce type d'accompagnement à d'autres catégories d'employés et que tout effort en ce sens devra continuer à bénéficier d'un encadrement aussi pertinent que celui du programme gouvernemental pour jeunes diplômés et de l'appui des dirigeants : ce sont des conditions de succès essentielles à la poursuite d'une telle pratique dans la fonction publique québécoise et une façon de paver la voie à une véritable culture d'apprentissage continu.

Enfin, cette étude fait ressortir à quel point le rôle clé exercé par un organisme central comme le SCT peut avoir un impact à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique. Dans un contexte de vieillissement de l'effectif gouvernemental caractérisé aujourd'hui par l'imminence de départs massifs pour la retraite d'employés de toutes catégories au cours des prochaines années, nous souhaitons que tous les types efficaces de transferts d'expertise soient mis à profit afin d'assurer que la transition se fera dans les meilleures conditions pour l'ensemble des partenaires impliqués.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, T. D., et M. L. POTEET (1999). « Developing Effective Mentoring Relationships : Strategies from the Mentor's Viewpoint », *The Career Development Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 59-73.
- BENABOU, C. (1995). « Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », *Gestion*, vol. 20, n° 4, p. 18-24.
- BENABOU, C. (2000). « Le mentorat structuré : un système efficace de développement des ressources humaines », *Effectif*, été, p. 48-51.
- CHAO, G. T., et coll. (1992). « Formal and Informal Mentorships : A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Non-Mentored Counterparts », *Personnel Psychology*, vol. 45, p. 619-636.
- COHEN, N. H., et M. W. GALBRAITH (1995). « Mentoring: New Strategies and Challenges », *New Directions for Adult and Continuing Education*, n° 66, été, 98 p.
- COHEN, N. H. (1998). *Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI)*, Amherst (MASS.) : HRD Press, 21 p.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G. et R. PERRON (1997). *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Sillery: Les Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- CUERRIER, C. (2001). *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*, Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 77 p.
- CUERRIER, C. (2003). *Répertoire de base*, Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 40 p. (Collection Mentorat).
- CUERRIER, C. et coll. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada, Recueil des meilleures pratiques*, Charlesbourg: Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, Collection Mentorat, 488 p.
- DOYON, D. (1998). *Évaluation du programme. La relation mentorale : retrouver un sens dans l'ouverture à l'autre*, Québec, Université Laval, 77 p.
- DUPUIS, P., et coll. (1986). *Le mitan de la vie et la vie professionnelle*, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc, 172 p.

- FAGENSON, E. A. (1992). « Mentoring: Who needs it? A comparison of protégés and non-protégés needs for power, achievement, affiliation and autonomy ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 41, 48-60.
- FREEDMAN, M. (1993). *The Kindness of Strangers, Adult, Mentors, Urban Youth and the New Voluntarism*, San Francisco, Jossey-Bass, 82 p.
- GODBOUT, J. T., et A. CAILLÉ (coll.) (1995). *L'esprit du don*, Montréal, Éditions Boréal, 345 p.
- GUAY, M.-M. (1992). « Carrière de femmes cadres au mitan de la vie », *Revue Gestion*, février, p. 60-66.
- 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 organisation publiques », dans GUAY, M.-M. (dir.), *Performance et secteur public – réalités, enjeux et paradoxes*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 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. (2002). « Le mentorat, rien de mieux pour favoriser le développement de carrière et la transmission de la mémoire organisationnelle », *Revue Échange*, vol. 16, n° 3, p. 2-6.
- GUAY, M.-M., et A. LIRETTE (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor, 75 p.
- GUAY, M.-M., et coll. (2003). *Mentorat et développement de carrière: réalités, enjeux et conditions de succès dans la fonction publique québécoise. Rapport de recherche*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor, 69 p.

- HALE, R. (2000). « To Match or Mis-Match? The Dynamics of Mentoring as a Route to Personal and Organisational Learning », *Career Development International*, vol. 5, n° 4, p. 223-234.
- HALE, S. (1996). « Achieving High Performance in Public Organizations », in J. L. Perry (Ed.), *Handbook of Public Administration*, 2^e édition, San Francisco, Jossey-Bass.
- 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.
- HAY, J. (1995). *Transformational Mentoring*, London, McGraw-Hill.
- HOUDE, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 253 p.
- KRAM, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organisational Life*, Glenview, Scott, Foresman, 252 p.
- KRAM, K. E. (1988). *Mentoring at Work*, Lanham, University Press of America, 252 p.
- KRAM, K. E., et D. HALL (1989). « Mentoring as an Antidote to Stress During Corporate Trauma », *Human Resource Management*, vol. 28, n° 4, p. 493-510.
- LEVINSON, D. J. (1996). *The Seasons of a Woman's Life*, New York, Ballantine Books, 438 p.
- LEVINSON, D. J., et coll. (1978). *The Seasons of a Man's Life*, New York, Ballantine Books, 363 p.
- MORNEAU, C. (2003). *Coordonner un programme de mentorat*, Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 88 p. (Collection Mentorat).
- MOSSOP, C. (2003). « La pratique du mentorat en Ontario », dans CUERRIER, C. (dir.), *Le Mentorat et le monde du travail au Canada, recueil des meilleures pratiques*, Charlesbourg: Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, Collection Mentorat, p. 227-350.
- MURRAY, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring, How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, édition révisée, San Francisco, Jossey-Bass, 234 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.
- PEOPLES, A. (2003). *Concevoir et implanter un programme de mentorat*, Charlesbourg, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 63 p. (Collection Mentorat).
- QUÉBEC, SOUS-SECRETARIAT AU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE (2001). *L'effectif de la fonction publique du Québec*, Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor, 104 p.
- QUÉBEC, SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2001). *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages! Rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise*, Québec, Gouvernement du Québec, 64 p.
- RAGINS, B. R., J. COTTON et J. S. MILLER (2000). « Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship and Program Design on Work and Career Attitudes », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, p. 1177-1194.
- RAGINS, B. R., et T. A. SCANDURA (1999). « Burden or Blessing? Expected Costs and Benefits of Being a Mentor », *Journal of Organisational Behavior*, vol. 20, p. 493-509.
- SCANDURA, T. A., et coll. (1996). « Perspectives on Mentoring », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 17, n° 3, p. 50-56.
- SEIBERT, S. (1999). « The Effectiveness of Facilitated Mentoring: A Longitudinal Quasi-Experiment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, p. 342-363.
- SHEA, G. F. (1997). *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*, Los Altos, Crisp Publications, Inc., 89 p.
- WHITTAKER, M., et A. CARTWRIGHT (2000). *The Mentoring Manual*, Aldershot, Gower, 202 p.
- ZEY, M. G. (1989). « Building a successful formal mentor program », *Mentoring International*, vol. 3, n° 1, 48-51.

ANNEXES

ANNEXE 1

Le profil des répondants (mentors et mentorés)

Afin de bien saisir les particularités sociopersonnelles des personnes qui ont participé à la recherche, nous présentons ci-après le profil des mentors et mentorés. Cette partie du rapport fournit des informations sur le sexe, l'âge, l'étape de carrière, le niveau de scolarité, la catégorie d'emploi et le ministère ou l'organisme de ces répondants.

1.1. Le sexe et l'âge des répondants

Le sexe des répondants

Sexe	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
Féminin	31	45,6	48	57,8
Masculin	37	54,4	35	42,2
Total	68	100,0	83	100,0

Du côté des **mentors**, 45,6 % sont de sexe féminin, alors que 54,4 % sont de sexe masculin. Fait intéressant : on voit que le programme offre une bonne place aux femmes, alors que la plupart des études sur le mentorat soulignent le manque de mentors potentiels de sexe féminin. **L'âge moyen des mentors s'élève à 47,7 ans**, ce qui suppose que la plupart d'entre eux possèdent une expérience professionnelle assez significative. À ce propos, le nombre moyen d'années de travail dans la fonction publique québécoise est de 21,4 ans.

La proportion est inversée du côté des **mentorés**. Les résultats montrent un plus grand nombre de femmes, soit 57,8 % des répondants. La proportion d'hommes, quant à elle, est de 42,2 %. **La moyenne d'âge se situe à 26,8 ans**, ce qui représente assez bien la clientèle visée par le programme. Le nombre moyen d'années de travail dans la fonction publique québécoise, par conséquent, s'établit à 1 an et 8 mois environ. On voit donc que ces employés en sont vraiment à **la première étape de leur carrière** dans la fonction publique québécoise.

1.2. L'étape de carrière

L'étape de carrière des répondants

Étapes	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
Étape d'exploration (début de carrière)	1	1,5	70	84,3
Étape de consolidation (transition de la trentaine)	6	8,8	9	10,9
Étape du mitan de carrière (transition de la quarantaine)	30	44,1	3	3,6
Fin de carrière	30	44,1	0	0
Aucune réponse	1	1,5	1	1,2
Total	68	100,0	83	100,0

Sur le plan du cheminement professionnel, un nombre équivalent de mentors se situent à l'étape du mitan (44,1%) et à celle de la fin de carrière (44,1%). Un seul répondant est plutôt en début de carrière. Par opposition, la grande majorité des mentorés indiquent qu'ils sont en phase d'exploration (84,3%) ou de consolidation de carrière (10,9%), à l'exception de trois personnes qui nous ont dit être près du mitan de leur carrière. Ces résultats reflètent à notre avis les caractéristiques généralement recherchées chez le mentor et chez le mentoré, l'un étant le plus souvent une personne expérimentée et l'autre, un employé plus jeune ou nouvellement embauché.

1.3. Le niveau de scolarité

Le diplôme d'études le plus élevé obtenu

Diplôme	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
Diplôme secondaire	2	2,9	0	0
Diplôme collégial (classique)	13	19,1	22	26,5
Certificat universitaire	3	4,4	0	0
Baccalauréat	30	44,1	44	53,0
Diplôme d'études supérieures	0	0	2	2,4
Maîtrise	18	26,5	15	18,1
Doctorat	2	2,9	0	0
Total	68	100,0	83	100,0

Les résultats révèlent que la plupart des mentors ont complété des études universitaires (77,9%). De façon plus spécifique, 44,1% ont obtenu un baccalauréat, 4,4%, un certificat de premier cycle, 26,5%, une maîtrise et 2,9%, un doctorat.

La scolarité des mentorés est assez comparable. Même si ces derniers sont plus jeunes, près des trois quarts ont obtenu un diplôme universitaire, que ce soit un baccalauréat (53%), une maîtrise (18,1%) ou un diplôme d'études supérieures (2,4%). Toutefois, on note que 26,5% d'entre eux détiennent un diplôme d'études collégiales: ces informations sont cohérentes avec la clientèle cible du programme puisque ce dernier s'adresse d'abord et avant tout aux professionnels et aux techniciens nouvellement diplômés.

1.4. La catégorie d'emploi

La catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
Haute direction	0	0	0	0
Cadre supérieur	7	10,3	0	0
Cadre intermédiaire	1	1,5	0	0
Professionnel	45	66,2	56	67,5
Technicien	10	14,7	22	26,5
Autres	5	7,3	4	4,8
Aucune réponse	0	0	1	1,2
Total	68	100,0	83	100,0

Les données de ce tableau nous informent qu'une grande proportion des répondants appartient à la catégorie des professionnels et des techniciens, soit 80,9% pour les mentors et 94% pour les mentorés. C'est toutefois la catégorie des professionnels qui est la mieux représentée: on y retrouve près de 70% des répondants. En outre, parmi les mentors qui ont participé à l'étude, on note la présence de cadres supérieurs (10,3%) et d'un cadre intermédiaire.

1.5. L'organisation des répondants

Le nombre d'employés dans le lieu de travail

Nombre d'employés	Mentors	(%)	Mentorés	(%)
Moins de 100	25	36,8	31	37,3
De 100 à 299	13	19,1	17	20,5
De 300 à 999	11	16,2	18	21,7
1 000 et plus	19	27,9	15	18,1
Aucune réponse	0	0	2	2,4
Total	68	100,0	83	100,0

À la lecture du tableau, on note qu'un peu plus du tiers des mentors qui ont participé à l'étude travaillent soit dans un ministère ou un organisme de moins de 100 employés, soit dans une organisation qui compte entre 100 et 1 000 employés. On retrouve un peu plus du quart d'entre eux dans un grand ministère ou organisme de 1 000 employés et plus (27,9%).

Du côté des mentorés, 37,3% d'entre eux travaillent dans des petites organisations de moins de 100 employés et une grande majorité, dans des organisations qui comptent entre 100 et 1 000 employés. Selon les informations fournies, un petit nombre d'entre eux travaillent dans une organisation qui compte plus de 1 000 employés. Pour plus d'information, on peut consulter, à l'annexe 4, la liste des ministères et organismes auxquels appartiennent les répondants.

ANNEXE 2

Le profil des répondants (répondants ministériels)

Afin de définir les particularités sociopersonnelles des répondants ministériels ayant supervisé, encadré et/ou appuyé le déroulement des relations mentoriales entre les mentors et les mentorés embauchés dans le cadre du Programme gouvernemental de mentorat, nous avons recueilli les informations qui suivent.

2.1. Le sexe et l'âge des répondants ministériels

Le sexe des répondants ministériels

Sexe	Nombre	Pourcentage (%)
Féminin	22	75,9
Masculin	6	20,7
Aucune réponse	1	3,4
Total	29	100,0

Les données indiquent que 75,9% des répondants sont des femmes et 20,7%, des hommes. L'âge moyen des personnes interrogées s'élève à 44,6 ans. Elles œuvrent au sein de la fonction publique québécoise depuis 18,5 ans en moyenne. En outre, huit des répondants travaillent dans ce programme depuis ses débuts. Quant aux 21 autres, ils y participent depuis une moyenne de 14 mois. Il est intéressant de constater que le mentorat intéresse les femmes et qu'au mitan de leur vie, elles veulent s'impliquer dans une tâche qui permet de mener à bon port des activités d'accompagnement pour la relève.

À la lumière des données fournies, on note qu'à quelques exceptions près, les répondants possèdent une expérience significative dans la fonction publique. Ce sont donc, pour la plupart, des personnes au mitan de leur vie, un moment propice pour accompagner des personnes plus jeunes ou pour s'intéresser aux enjeux de la relève.

2.2 L'étape de carrière

L'étape de carrière

Étapes	Nombre	Pourcentage (%)
Étape d'exploration (début de carrière)	3	10,3
Étape de consolidation (transition de la trentaine)	2	6,9
Étape du mitan de carrière (transition de la quarantaine)	10	34,5
Fin de carrière	11	37,9
Aucune réponse	3	10,3
Total	29	100,0

En termes de cheminement professionnel, on note que la majorité des répondants sont à l'étape du mitan de leur carrière (34,5 %) ou plutôt en fin de carrière (37,9 %). Quelques-uns seulement sont plutôt en début de carrière. Quant aux répondants n'ayant pas répondu à cette question, certains ont indiqué ne pas avoir trouvé de réponse qui leur convenait : ayant franchi le cap de la cinquantaine, ils ne se considéraient pas pour autant à la fin de leur carrière.

2.3. Le niveau de scolarité

Le diplôme le plus élevé obtenu

Diplôme	Nombre	Pourcentage (%)
Diplôme secondaire	1	3,4
Diplôme collégial (ou classique)	2	6,9
Certificat universitaire	4	13,8
Baccalauréat	14	48,3
Maîtrise	7	24,1
Doctorat	0	0
Aucune réponse	1	3,4
Total	29	100,0

La plupart des répondants ont fréquenté un établissement universitaire. Non moins de 48,3 % d'entre eux sont bacheliers, 24,1 % ont obtenu un diplôme de maîtrise et 13,8 % ont complété un certificat de premier cycle. Un répondant a terminé des études secondaires (3,4 %), alors que deux ont obtenu un diplôme d'études collégiales (6,9 %).

2.4. La catégorie d'emploi

La catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Nombre	Pourcentage (%)
Haute direction	0	0
Cadre supérieur	1	3,4
Cadre intermédiaire	0	0
Professionnel	24	82,7
Technicien	2	6,9
Autre	1	3,4
Aucune réponse	1	3,4
Total	29	100,0

Selon les données, près de 83 % des répondants se désignent comme étant des professionnels. Seulement deux personnes se désignent comme des techniciens (6,9 %) et une seule occupe une position de cadre supérieur (3,4 %).

2.5. L'organisation des répondants ministériels

Quelles sont les caractéristiques des ministères et organismes auxquels appartiennent ces répondants ? À la lumière des résultats, on constate qu'au moment de la collecte de données, près de 35 % des répondants ministériels œuvraient dans des ministères ou des organismes de 1 000 employés et plus, et 35 % également dans des organisations comptant 299 employés et moins. On observe également que près de 28 % d'entre eux travaillaient dans une organisation de 300 à 999 employés.

Cependant, comme cette question a été mal interprétée par certains répondants, nous avons dû rejeter certaines réponses.

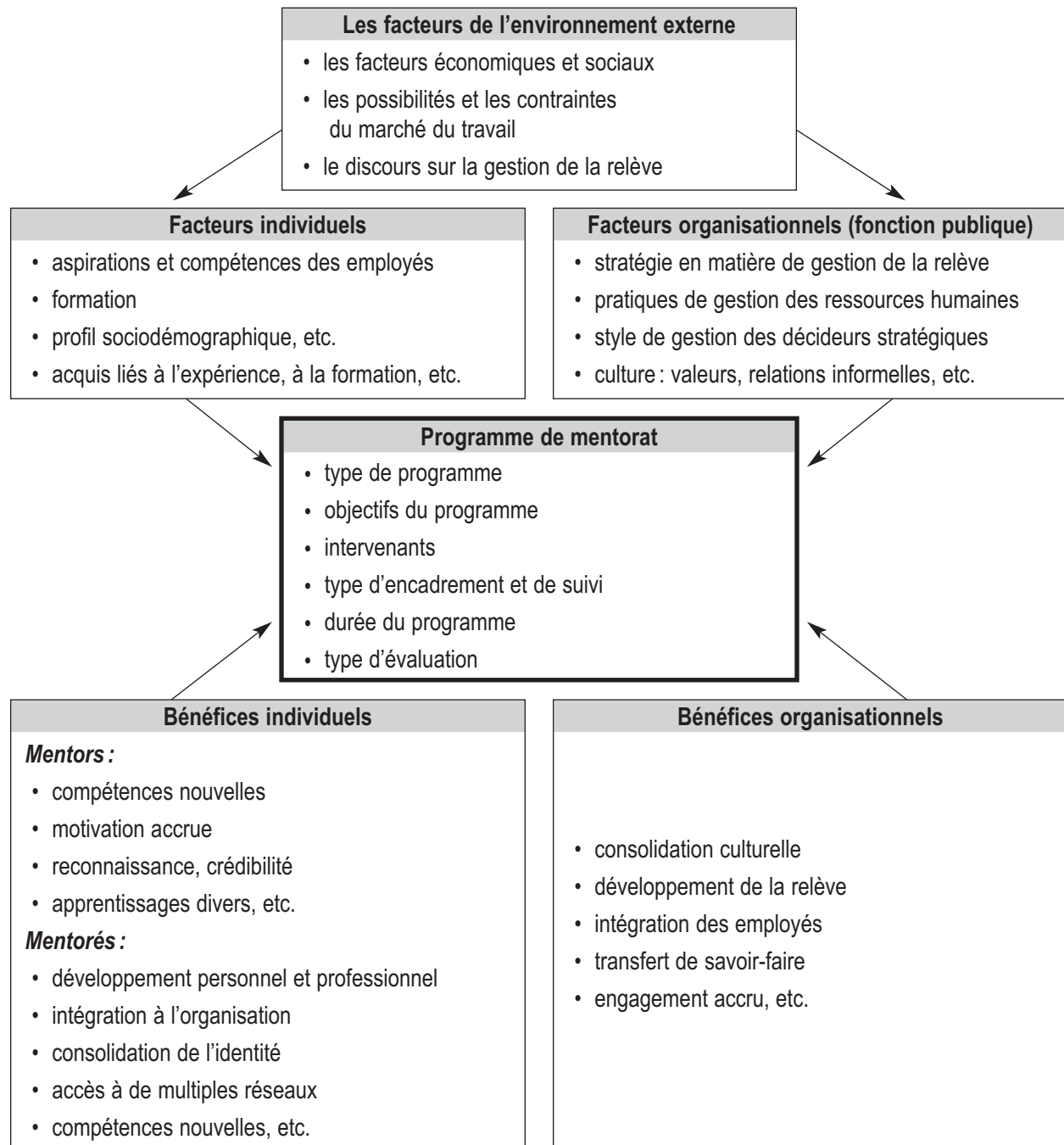
2.6. Le nombre de dyades sous la responsabilité des répondants ministériels

Pour la première année du programme (2001-2002), le nombre de dyades sous la responsabilité de ces répondants variait entre un et dix. Cela dit, la majorité des répondants ministériels (45,1 %) se sont occupés de **une à trois dyades** : 24,1 %, une dyade ; 17,2 %, deux dyades ; 13,8 %, trois dyades.

Ces informations nous font mieux comprendre la nécessité de bien reconnaître le rôle de ces répondants et de leur fournir davantage d'outils pour assumer ce volet important de leur tâche.

ANNEXE 3

Modèle de programme de mentorat pour la fonction publique québécoise (Guay et Lirette, 2003, p. 47)¹



¹ 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, décembre-janvier, p. 13-30.

ANNEXE 4

Liste des ministères et des organismes participants

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	Ministère des Régions
Commission d'accès à l'information	Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	Ministère des Relations internationales
Commission de la protection du territoire agricole	Ministère des Ressources naturelles
Conseil exécutif	Ministère du Revenu
Curateur public	Ministère du Tourisme (Tourisme Québec)
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	Ministère du Travail (et Commission de l'équité salariale)
Ministère de l'Éducation	Office de la protection du consommateur
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Office des personnes handicapées
Ministère de l'Environnement (et Société de la faune et des parcs)	Office québécois de la langue française
Ministère de l'Industrie et du Commerce	Protecteur du citoyen
Ministère de la Culture et des Communications	Régie des rentes
Ministère de la Justice	Régie du logement
Ministère de la Santé et des Services sociaux	Secrétariat du Conseil du trésor
Ministère de la Sécurité publique	Société d'habitation
Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	Société de l'assurance automobile
	Sûreté du Québec
	Vérificateur général



Université du Québec
École nationale d'administration publique



UNIVERSITÉ
LAVAL

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec

