

# Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Mentorat et  
développement de carrière :  
réalités, enjeux et  
conditions de succès dans  
la fonction publique  
québécoise**

RAPPORT DE RECHERCHE

**Marie-Michèle Guay, Ph. D**

Directrice de recherche

**Natalie Rinfret, Ph. D**

Chercheuse associée

**Anik Des Marais, MAP**

Agente de recherche

Décembre 2002



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

## **Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines**

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

### **Comité clientèle :**

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

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

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

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

Gestionnaire du projet de recherche :

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

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'équipe de recherche et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministre.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce document. La version imprimée est disponible à la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor. La version électronique est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [[www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm](http://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) 528-6641 ou par courriel [[recherche.developpement@sct.gouv.qc.ca](mailto:recherche.developpement@sct.gouv.qc.ca)].

Révision linguistique : Direction des communications (SCT)

Graphisme et mise en page : Direction des communications (SCT)

Dépôt légal – 4<sup>e</sup> trimestre 2002  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-550-40218-9

Décembre 2002

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>SOMMAIRE</b> .....	9
<b>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS</b> .....	11
<b>1. Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière : aide aux processus individuels</b> .....	11
1.1 Aide aux processus individuels .....	12
1.2 Gestion des processus organisationnels.....	14
<b>2. Mentorat : état de la situation et volonté de mettre sur pied un programme de mentorat</b> .....	17
2.1 Le mentorat : une pratique pour la gestion de la relève .....	17
2.2 Les pratiques d'accompagnement existantes.....	19
2.3 Le mentorat : un outil de développement de carrière et de gestion de la relève .....	19
2.4 Programme formel : oui ou non ?.....	22
2.5 Objectifs poursuivis par les programmes de mentorat déjà en place.....	22
2.6 La clientèle cible des programmes existants .....	24
2.7 Modes de sollicitation.....	25
2.8 Rôles et responsabilités liés à la coordination des programmes.....	26
2.9 Les appuis mis à la disposition des participants aux programmes.....	27
2.10 Impacts des programmes de mentorat existants .....	28
<b>3. Intérêt pour l'implantation du mentorat (programme inexistant)</b> .....	29
3.1 Objectifs d'un éventuel programme .....	30
3.2 Bénéfices anticipés d'un programme de mentorat.....	31
3.3 Un programme de mentorat : à quelles conditions ?.....	32
3.4 Combien de temps doit durer un programme de mentorat ?.....	34
3.5 Les appuis utiles pour faciliter l'implantation d'un programme de mentorat .....	35
3.6 Connaissance des programmes de mentorat dans les autres ministères ou organismes .....	36
3.7 Orientations gouvernementales en matière de gestion de la relève et de mentorat .....	36
3.8 Rôle des directions de ressources humaines .....	37

<b>4. Profil des répondants</b> .....	39
4.1 Âge des répondants et ancienneté des répondants dans leur organisation.....	39
4.2 Catégorie d'emploi des répondants.....	40
 <b>CONCLUSION</b> .....	41
 <b>RÉFÉRENCES</b> .....	43
 <b>ANNEXES I</b> Synthèse: Résultats du questionnaire.....	47
II Synthèse: Groupes de discussion.....	51
III Lettre jointe au questionnaire.....	55
IV Questionnaire.....	57
V Lettre de rappel.....	69

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière: aide aux processus individuels .....	12
Tableau 2	Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière: gestion des processus organisationnels.....	15
Tableau 3	Nouveaux employés (jeunes diplômés).....	18
Tableau 4	Le mentorat comme outil de développement de carrière et de gestion de la relève.....	20
Tableau 5	Les objectifs poursuivis par les programmes de mentorat.....	23
Tableau 6	La clientèle cible des programmes existants.....	24
Tableau 7	Les appuis actuellement mis à la disposition des participants aux programmes existants.....	27
Tableau 8	Les principaux impacts de ces programmes.....	28
Tableau 9	Les objectifs que devrait poursuivre un programme de mentorat.....	30
Tableau 10	Les bénéfices d'un programme de mentorat .....	31
Tableau 11	Conditions de succès d'un programme de mentorat .....	32
Tableau 12	Durée d'un programme de mentorat .....	34
Tableau 13	Les appuis éventuels pour faciliter l'implantation d'un programme de mentorat .....	35
Tableau 14	Rôle de la direction des ressources humaines dans la gestion de la relève .....	37
Tableau 15	Âge des répondants.....	39
Tableau 16	Ancienneté des répondants .....	39
Tableau 17	Catégorie d'emploi .....	40

## ÉQUIPE DE RECHERCHE

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

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

Elle a récemment reçu le prix iapc Pierre De Celles pour l'excellence de l'enseignement en administration publique.

**Natalie Rinfret** est professeure agrégée à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Elle détient un doctorat en psychologie sociale de l'Université d'Ottawa et a complété des études post-doctorales au Département de psychologie de l'Université du Québec à Montréal. Madame Rinfret est actuellement directrice du Service d'évaluation et de développement des compétences de l'ENAP.

Ses recherches portent principalement sur la qualité de vie et de travail dans un contexte de changement, sur l'impact de la décroissance sur les comportements et la santé mentale des gestionnaires publics, sur les changements d'attitudes à l'endroit des femmes cadres et, plus récemment, sur le leadership transformationnel.

Madame Rinfret concentre son enseignement sur les thèmes du comportement organisationnel et sur les méthodes de recherche statistiques. Elle est également l'auteure de plusieurs articles scientifiques et a prononcé des communications dans le cadre de colloques et de rencontres professionnelles au Québec et à l'étranger.

**Anik Des Marais**, agente de recherche, détient une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP), option « Analyse et développement des organisations ». Elle a également complété un baccalauréat en sciences politiques à l'Université de Montréal. Madame Des Marais a effectué des stages à l'étranger (Tunisie, Chine) et collaboré à plusieurs projets de coopération internationale à l'ENAP. À titre d'agente de recherche, elle a effectué des études sur plusieurs sujets liés aux enjeux du secteur public : nouvelles tendances en gouvernance, la gestion prévisionnelle des emplois, la formation des gestionnaires publics, les nouvelles formes d'organisation du travail. Elle a tout récemment intégré la fonction publique fédérale (Conseils et Vérification Canada).

## REMERCIEMENTS

Au nom de l'équipe de recherche, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont collaboré de près et de loin à cette recherche.

Merci à Carole Garand, secrétaire à l'ENAP, pour sa contribution et son travail de secrétariat.

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

*Marie-Michèle Guay*

# INTRODUCTION

Ce rapport constitue la première étape d'un projet de recherche sur le mentorat, intitulé *Le mentorat: un levier au développement de carrière et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise*. Réalisé pour le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du gouvernement du Québec, ce rapport est le résultat d'une collaboration entre le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement québécois, des chercheurs de l'École nationale d'administration publique et tous ceux qui s'intéressent ou sont actuellement impliqués dans des expériences formelles de mentorat dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec.

Le devis de recherche stipulant l'ensemble des objectifs de cette étude a dans un premier temps été transmis aux membres du comité directeur et du comité scientifique du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines en mars 2001 et ensuite, en mai 2001, aux membres du comité clientèle mis sur pied par le Secrétariat du Conseil du trésor. Les membres de ce comité proviennent de divers ministères et organismes et sont hautement intéressés à suivre et à appuyer le projet.

La première étape du projet visait à documenter les Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière dans le milieu de la fonction publique, à identifier définir avec les personnes concernées l'intérêt pour le mentorat et de quelle façon cette pratique pourrait être implantée avec succès pour favoriser le développement de carrière des employés.

À l'automne 2001, les membres de l'équipe de recherche de l'ENAP ont discuté avec les membres du comité clientèle de la pertinence et de l'utilité d'un questionnaire pour aller chercher des informations utiles auprès des directeurs de ressources humaines. Ce questionnaire (annexe IV) a ensuite été transmis par courrier à l'ensemble des directeurs de ressources humaines des ministères et organismes québécois. Soixante-trois questionnaires ont été envoyés et quarante questionnaires, soit 63,5%, ont été retournés et compilés. Ce taux de réponse, considéré comme élevé dans le domaine de la recherche, témoigne, d'entrée de jeu, de l'intérêt pour le mentorat en tant que pratique de gestion de la relève et d'une volonté de donner suite aux initiatives possibles dans ce domaine, dans le contexte des orientations mises de l'avant par le gouvernement québécois. Une synthèse de ces résultats est présentée à l'annexe I.

Le premier volet de cette recherche a fait appel, tel que prévu, à une stratégie de recherche qui nous a permis d'aller chercher des informations quantitatives et qualitatives auprès de directeurs et de conseillers en ressources humaines des ministères et organismes du gouvernement québécois, afin de mieux cerner les pratiques individuelles et organisationnelles reliées au développement de carrière et l'intérêt de ces personnes pour la mise sur pied des programmes formels de mentorat.

Nous avons également recueilli des informations auprès de ceux qui sont déjà impliqués à ce jour dans une expérience de mentorat formel.

Enfin, trois rencontres ont été organisées avec seize répondants nous ayant souligné leur intérêt pour la question et leur disponibilité par l'intermédiaire du questionnaire afin de poursuivre avec nous la discussion sur les thèmes-clés du questionnaire.

Le premier groupe de discussion a eu lieu le 22 novembre 2001 à Montréal, et deux autres à Québec, les 28 et 29 novembre 2001. Ces rencontres ont duré en moyenne trois heures. Les résultats de ces rencontres sont présentés à l'annexe II, à la suite de l'analyse des résultats issus du questionnaire.



## SOMMAIRE

Les principaux résultats issus du questionnaire soulignent que les ministères et organismes ont le souci d'appuyer le développement de carrière des employés qui en manifestent le désir. Les répondants appartenant à des ministères et organismes engagés dans des expériences de mentorat indiquent de leur côté que les personnes expérimentées sont encouragées à contribuer au développement des employés nouvellement embauchés ou en début de carrière. Dans le cas des ministères et organismes où il n'existe pas de programme de mentorat, les répondants se disent très intéressés à la mise en œuvre d'un tel programme.

D'autres résultats démontrent le désir de mettre en place des programmes visant le transfert d'expertise ainsi que, le développement professionnel et personnel de la relève. Certains répondants suggèrent en outre d'accorder une attention particulière à la relève de gestion.

Enfin, les résultats mettent en évidence des conditions de succès à respecter pour favoriser l'implantation du mentorat dans les ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Il s'agit : du volontariat, d'un jumelage adéquat, de la nécessité d'un soutien de la part de la direction et d'une formation qui permet aux intervenants de bien saisir les défis et caractéristiques de leurs rôles respectifs.

Pour ce qui est des groupes de discussion, les principaux résultats permettent de constater l'importance du mentorat, pour les participants, en tant qu'outil de développement de carrière et les bénéfices reliés aux relations mentoriales dans lesquelles certains participants ont déjà été impliqués. On y souligne que le mentor doit plutôt jouer le rôle d'un accompagnateur et exclure toute dimension de contrôle de la relation. Enfin, plusieurs ont fait part de leur satisfaction quant à la formation offerte récemment aux répondants ministériels ainsi qu'aux mentors et mentorés impliqués dans les expériences pilotes de mentorat pour les jeunes diplômés. Une synthèse de ces résultats est présentée à l'annexe II.

Au terme de la première étape de cette recherche, il faut préciser que malgré la pertinence des résultats et leur appui au bien-fondé de poursuivre la mise en œuvre du mentorat dans la fonction publique québécoise, on ne peut les considérer comme représentatifs de l'opinion de l'ensemble du personnel de cette fonction publique. Les données recueillies sont directement reliées aux personnes des ministères et organismes de la fonction publique québécoise qui ont accepté de participer à cette recherche à l'automne 2001.

Ce projet se poursuivra par une deuxième étape qui consistera à préparer un guide à l'intention des coordonnateurs de programmes de mentorat dans lequel on trouvera un ensemble d'informations utiles à la préparation et la mise en place de programmes de mentorat.

Un troisième et dernier volet portera sur l'évaluation des impacts des expériences de mentorat réalisées récemment dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec.

# PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

## 1. Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière : aide aux processus individuels

Dans les écrits sur le développement de carrière, on constate que le système de gestion de carrière s'inscrit inévitablement dans celui de la gestion des ressources humaines et qu'il vise à réconcilier les besoins individuels avec les besoins organisationnels (Brousseau *et al.* 1996 ; Hall, 1996). À ce sujet, Guérin et Wills (1992) soulignent que les pratiques de gestion de ressources humaines liées au développement de carrière comportent deux dimensions : l'aide aux processus individuels et la gestion des processus organisationnels.

Même si la recherche dont nous présentons ici les résultats visait à explorer le bien-fondé et l'intérêt des pratiques de mentorat pour favoriser la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise, nous avons, d'entrée de jeu, situé ce type de pratique parmi d'autres pratiques de développement de carrière, puisque le mentorat doit nécessairement s'inscrire dans une perspective plus large de gestion des ressources humaines.

Les questions concernant les pratiques individuelles reliées au développement de carrière font référence à celles qui sont mises en œuvre par l'organisation pour permettre à l'employé de développer sa carrière. Les résultats ci-après permettent de situer les pratiques de mentorat par rapport aux autres pratiques proposées dans les ministères et organismes de la fonction publique québécoise.

## 1.1 Aide aux processus individuels

TABLEAU 1  
Pratiques de gestion des ressources humaines reliées  
au développement de carrière : aide aux processus individuels

	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants
Les employés ont accès à différents outils de développement professionnel.	4,68	1,42	40
Les employés peuvent prendre des congés sabbatiques, des congés d'études ou des congés d'éducation pour fin de développement professionnel.	4,58	1,48	39
Du counseling de carrière est offert aux employés qui le désirent.	4,25	1,66	40
Les employés ont accès à une aide lorsqu'ils sont mutés ou promus.	4,00	1,54	40
On diffuse régulièrement de l'information permettant aux individus de mieux connaître les possibilités de carrière dans mon ministère ou organisme.	3,93	1,93	40
Les employés expérimentés ont accès à des activités leur permettant de contribuer au développement des plus jeunes.	2,74	1,48	40
Des documents de réflexion sur la planification de carrière et les enjeux des différentes étapes de carrière sont diffusés.	1,95	1,28	40
Des ateliers sur la carrière sont régulièrement dispensés aux employés qui le désirent.	1,95	1,26	40
Les employés ont la possibilité de participer à des groupes de réflexion visant à faire le point sur leur développement de carrière.	1,85	1,14	40

Pour mesurer ces pratiques, neuf énoncés ont été proposés aux répondants qui ont indiqué dans quelle mesure cette pratique existe dans leur organisme ou ministère sur une échelle de 1 à 7 : (1 = jamais ; 2 = très rarement ; 3 = rarement ; 4 = quelquefois ; 5 = souvent ; 6 = très souvent ; 7 = toujours). La moyenne représente donc mesure dans laquelle cette pratique existe, en moyenne, pour l'ensemble des répondants.

En ce qui concerne les Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière et plus particulièrement **l'aide aux processus individuels** (tableau 1), la pratique la plus courante dans le ministère ou organisme des répondants est de donner aux employés **l'accès à différents outils de développement**

**professionnel** (4,68). Ensuite, les répondants signalent que les employés qui le désirent peuvent avoir accès, *quelquefois à souvent*, à des formes de ressourcement telles que des congés sabbatiques ou des congés d'études pour leur développement professionnel. Dans une moindre mesure, les répondants indiquent que les employés qui le désirent peuvent également se prévaloir de services de *counseling* de carrière et avoir accès à de l'aide lorsqu'ils vivent une transition professionnelle telle qu'une mutation ou une promotion. Il est donc intéressant de noter que les ministères et organismes ont le souci d'appuyer le développement de carrière de ceux qui en manifestent le désir (aide ponctuelle).

Au chapitre du transfert d'expertise, les résultats soulignent toutefois que **peu d'activités** sont mises sur pied pour permettre aux employés plus expérimentés d'appuyer le développement des plus jeunes.

Enfin, les répondants sont également unanimes sur le fait qu'il n'existe à peu près **pas de documents ni d'activités sur la question de la carrière** et de ses enjeux, **ni de lieu de réflexion** ou de partage sur ces questions. Et, concernant les pratiques qui existent, elles semblent **peu connues** ou **peu utilisées** par les employés. Cette question de «partage» semble donc rejoindre les préoccupations de plusieurs répondants qui ont en effet souligné la nécessité que des lieux soient disponibles pour discuter, réfléchir au sujet de la carrière et des enjeux reliés aux étapes vécues par chacun.

«... Toutes ces pratiques sont minimales, on est aux balbutiements!  
... Actuellement aucune pratique structurée n'est affectée. Nous sommes en développement à ce chapitre.  
... Plusieurs personnes sont en fin de carrière, elles sont donc peu intéressées.  
... Le peu de mobilité au cours des récentes années a fait que nous avons diminué les pratiques reliées à la carrière.  
... Dans l'appareil gouvernemental beaucoup de ces moyens sont disponibles mais très peu connus ou utilisés.»

La situation qui a prévalu au gouvernement du Québec depuis plusieurs années (diminution du nombre d'employés, peu de recrutement de personnel nouveau) n'a vraisemblablement pas favorisé les pratiques individuelles de développement de carrière. Cela dit, ce n'est pas l'intérêt qui manque mais plutôt les **appuis organisationnels** pour que ces pratiques se concrétisent et se développent dans le quotidien.

« ...Le manque de ressources ne favorise pas ces pratiques et nous empêche de consacrer du temps à cette activité.

- ...Les activités réalisées sont plutôt de façon *ad hoc* et de nature individuelle.
- ...Dans la majorité des cas, ces pratiques sont offertes sur demande.
- ...Depuis plusieurs années, le service des ressources humaines a vu son nombre d'employés diminuer, le développement des ressources humaines en a donc énormément souffert.
- ...Malheureusement peu d'information et peu de soutien. Donc, service inconnu des employés.
- ...Lorsqu'un besoin est exprimé, nous sommes en mesure d'y répondre. Des outils peuvent être proposés en fonction des demandes.
- ...Les employés peuvent faire appel à la DRH en tout temps et exprimer leurs besoins. Toutefois, il n'y a pas d'offre formelle à cet égard. Le programme d'accueil permet la diffusion d'une information minimale.
- ...L'organisation travaille pour mettre en place des mécanismes pour structurer des activités d'orientation de carrière. »

Quant aux améliorations souhaitées à ce sujet, elles concernent tout d'abord la **mise en place de programmes formels** appuyés par l'organisation tels que des **programmes de préparation à la relève** et des **activités de planification de carrière**. Les répondants ajoutent que ces pratiques n'auront pas d'effets si elles ne sont pas appuyées par un discours officiel clair des instances décisionnelles sur la nécessité et l'importance de ces programmes. De plus, il ne faut pas oublier l'importance de mécanismes de diffusion efficaces afin de susciter la mise sur pied d'activités permettant aux personnes intéressées de partager leurs expériences.

D'autres suggestions ont trait **aux outils** dont les gens auraient besoin pour appuyer leur développement de carrière : **outils de diagnostic** pour réaliser des **bilans de carrière**, outils pour déterminer **les besoins de la relève** et y répondre, outils pour faciliter **le transfert des compétences** des employés plus expérimentés vers les plus jeunes.

## 1.2 Gestion des processus organisationnels

La gestion des processus organisationnels constitue selon Guérin et Wills (1992) l'ensemble des pratiques formelles mises en place par l'organisation et qui accompagnent l'employé dans son développement de carrière.

**TABEAU 2**  
**Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière : gestion des processus organisationnels**

	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants
Les cadres possèdent les compétences pour faciliter le développement de carrière des employés.	3,53	0,89	40
Il existe un système de réorganisation du travail qui permet aux employés d'occuper d'autres postes (mobilité, prêt de service, assignation spéciale, etc.).	3,20	1,67	40
Les employés ont des discussions périodiques avec leur supérieur immédiat visant à préciser leur plan de carrière.	2,89	1,20	40
Le plan de carrière des individus est discuté et formellement enregistré à la suite de l'évaluation de rendement annuelle.	2,89	1,20	40
Il existe des programmes de planification de la carrière.	1,97	1,22	40
Il existe une politique de révision périodique du contenu des emplois pour faciliter la progression et le développement de carrière.	1,95	1,18	40

Pour mesurer ces pratiques, six énoncés étaient proposés aux répondants. Les données obtenues indiquent des moyennes sur une échelle de 7 points : 1 = jamais ; 2 = très rarement ; 3 = rarement ; 4 = quelquefois ; 5 = souvent ; 6 = très souvent ; 7 = toujours. La moyenne représente donc la mesure dans laquelle cette pratique existe, en moyenne, pour l'ensemble des répondants.

Les résultats du tableau 2 révèlent à ce sujet **peu de pratiques formelles**. Malgré tout, les répondants soulignent que, sur le plan de **la gestion des processus organisationnels, certains cadres possèdent les compétences pour faciliter le développement de carrière des employés** (score moyen de 3,53 sur 7). On y souligne aussi qu'il existe, dans certains cas, un système de réorganisation du travail qui permet aux employés qui le désirent d'occuper d'autres postes (mobilité, prêts de service, assignations spéciales, etc.).

À la lumière de ces résultats, il semble que même si ces pratiques organisationnelles de développement de carrière sont rares et que peu de leviers formels de développement de carrière existent pour faciliter ce développement, plusieurs répondants reconnaissent **les compétences des cadres en cette matière**. À ce sujet, certains signalent que leur supérieur immédiat les rencontre à l'occasion pour discuter de leur

carrière dans un contexte plutôt informel. Dans ce contexte, les améliorations souhaitées sont évidemment nombreuses et vont dans le sens des suggestions précédentes : elles visent l'élaboration et la **mise en œuvre de politiques formelles** et un investissement plus important pour **préparer la relève à la gestion** par les organismes centraux. À cet effet, certains suggèrent que l'évaluation du rendement soit un moment où l'employé peut discuter et échanger sur la carrière avec son supérieur immédiat. De l'avis de plusieurs, les employés et leur supérieur ne saisissent pas assez souvent ces occasions pour avoir de tels échanges et définir à ce moment des pistes de développement utiles à la carrière de l'employé.

« ... Tout est à faire... »

... la problématique liée à la relève nous amène à investiguer davantage... »

... il faudrait que les ministères et organismes centraux aient plus de latitude pour intégrer les préoccupations de carrière. Il serait nécessaire de réaliser des guides et des outils pour appuyer et encadrer les ministères... »

Ces suggestions rejoignent certaines recommandations formulées dans le rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise (2001), qui proposent de systématiser la mise en place de programmes d'intégration obligatoires pour tout nouvel employé qui obtient un emploi régulier ou occasionnel et d'offrir des ateliers pour que les employés permanents puissent discuter de leurs perspectives de carrière. La recommandation 20 de ce même rapport (p. 49) suggère également de mettre en place un programme de développement de plan de carrière pour les individus à haut potentiel.

Ces suggestions font également écho à celles qui ont été formulées dans la section précédente concernant la nécessité **d'élaborer des outils** pour faciliter la gestion des processus organisationnels en soutien au développement de carrière et pour **formaliser des pratiques** qui se vivent actuellement au quotidien de façon plutôt informelle.



## **2. Mentorat : état de la situation et intérêt pour la mise sur pied d'un programme de mentorat**

### **2.1 Le mentorat : une pratique pour la gestion de la relève**

Les données relatives à l'état de situation concernant la gestion de la relève et à l'intérêt pour l'implantation d'un programme de mentorat dans les ministères et organismes soulignent les aspects suivants : 70% des répondants ont indiqué que dans leur ministère ou organisme, les cadres, professionnels et employés d'expérience sont encouragés à conseiller et appuyer les plus jeunes et à contribuer à leur développement. Près de 18% signalent qu'ils ne sont pas appuyés en ce sens et parmi eux, un très grand nombre affirment qu'ils ne sont pas au courant de la possibilité d'une telle pratique. On constate donc **un intérêt marqué pour le mentorat** dans la fonction publique québécoise, **un désir de favoriser l'intégration des plus jeunes et de valoriser les employés plus expérimentés**, même si au dire des répondants, les employés ne sont pas officiellement appuyés par des pratiques formelles en ce sens. Ici aussi on peut faire le lien avec une des recommandations présentées dans le rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise (2001), qui propose de créer un programme de mentorat applicable dès l'entrée en fonction de tout nouveau fonctionnaire à un emploi régulier.

Ces résultats soulignent **la conscience qu'ont les répondants de la nécessité d'appuyer, d'orienter, de conseiller, d'accompagner les personnes qui commencent leur carrière** au gouvernement. Celles-ci seront nombreuses, si l'on se fie aux prévisions des départs d'ici 2011. En effet, par exemple, on estime qu'en moyenne, par année, 173 cadres de la fonction publique pourraient prendre leur retraite d'ici 2011 (Gouvernement du Québec, 2000-2001). L'État québécois fait donc face à un double défi : celui de renouveler sa fonction publique et également de maximiser l'implication des personnes d'expérience au mitan de leur carrière. À ce sujet, les données sont claires : le mentorat constitue une pratique « en or » pour relever ce type de défi (Benadou, 1995 ; Houde, 1995 ; Guay, 1997, 1999).

Le bien-fondé de cette pratique s'appuie également sur la conscience qu'ont les répondants des changements actuels et à venir entraînés par l'entrée de nouveaux employés dans la fonction publique. Le tableau 3 révèle certaines données à ce sujet.

TABLEAU 3  
Nouveaux employés

Nouveaux employés	... entrés en fonction depuis 2 ans			... qui seront accueillis d'ici 5 ans		
	Fré- quence	%	Nombre de répondants	Fré- quence	%	Nombre de répondants
Moins de 10	14	35,0	39	5	12,5	39
Entre 10 et 29	10	25,0	39	10	25,0	39
Entre 30 et 49	7	17,5	39	2	5,0	39
Entre 50 et 69	4	10,0	39	4	10,0	39
Plus de 70	4	10,0	39	18	45,0	39

Selon les résultats du tableau 3, le nombre de **nouveaux employés** qui ont été accueillis dans les ministères ou organismes **depuis deux ans** est assez bas (moins de 30 dans 60% des cas). Toutefois, il apparaît clairement selon les répondants que le nombre de nouveaux employés qui seront accueillis **d'ici cinq ans** dans les ministères et organismes est assez élevé (prévision de plus de 70, pour 45% des répondants).

Ces résultats font écho aux prévisions gouvernementales et aux mesures prises par plusieurs ministères et organismes quant au renouvellement de leurs effectifs à la suite des nombreux départs à la retraite prévus dans les dix prochaines années, ce qui justifie évidemment le développement et l'implantation de mesures d'accueil. En effet, selon certaines données du Secrétariat du Conseil du trésor (novembre 2001, p. 14.), on estime que 21 000 employés occupant des postes réguliers quitteront leur emploi d'ici dix ans (environ 8 000 employés d'ici 5 ans). De plus, les prévisions du Conseil du trésor indiquent qu'en 2001, au sein de l'effectif régulier, 3 556 employés (6,9%) ont moins de 35 ans et qu'ils seront 6 916 (14,4%) en 2006 et enfin, 10 485 (20,3%) en 2011.

Ces données renforcent les orientations mises de l'avant par le gouvernement québécois concernant l'intégration de la relève et appuient le bien-fondé des initiatives concrètes liées aux expériences pilotes de mentorat actuellement en cours dans quarante-deux (42) ministères et organismes.

## **2.2 Les pratiques d'accompagnement existantes**

À la question qui invitait les répondants à qualifier les pratiques d'accompagnement dans leurs ministères ou organismes, 35% indiquent que ces pratiques relèvent du coaching, alors que 27,5% les qualifient de mentorat. Ces réponses indiquent que plusieurs formes d'accompagnement existent, mais que les frontières entre ces pratiques ne sont pas clairement définies, ce qui a été confirmé dans les groupes de discussion où nous avons répondu à des questions en ce sens.

Concernant les définitions du concept de mentorat élaborées par les répondants, on constate que la totalité d'entre elles correspond aux définitions développées par les auteurs qui se sont penchés sur la question. Ainsi, tel que signalé par Benadou (1995), Houde (1995) et Guay (1997), le mentorat est perçu comme une « relation privilégiée d'aide et d'apprentissage entre une personne expérimentée et crédible au sein de l'organisation (mentor) et une personne moins expérimentée et désireuse d'apprendre (mentoré) » et « ...qui permet le transfert de la culture et des réseaux ». Pour d'autres, le mentorat constitue un contexte d'échange sur les problématiques personnelles au travail qui permet la découverte de la culture organisationnelle de l'entreprise.

## **2.3 Le mentorat : un outil de développement de carrière et de gestion de la relève**

Malgré quelques expériences de mentorat mises en place dans la fonction publique québécoise en 1999-2000 et les leçons tirées du programme *Formacadres* et de son volet « mentorat » (Guay, 1997), on peut dire que les initiatives en matière de mentorat au gouvernement du Québec étaient, jusqu'en juin 2001, plutôt rares. Cet état de situation ne semble plus maintenant correspondre à la situation actuelle : le mentorat est devenu une préoccupation des décideurs stratégiques du gouvernement québécois et l'expérience pilote de mentorat proposée aux ministères et organismes pour appuyer la gestion et l'intégration des nouveaux diplômés envoie un message clair sur la nécessité d'une telle pratique (Léonard, 2000). Les activités réalisées à ce jour dans le cadre des expériences pilotes (jumelage des jeunes diplômés avec des employés expérimentés, formation des mentors et mentorés, formation des répondants ministériels, participation à la présente recherche de l'ENAP) témoignent donc de l'intérêt pour le mentorat et du désir de tous les intervenants de mettre en place toutes les conditions nécessaires en vue d'assurer le succès des expériences mises en place.

**TABLEAU 4**  
**Le mentorat comme outil de développement de carrière**  
**et de gestion de la relève**

	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants
Considérez-vous que le mentorat est un levier intéressant pour favoriser la <b>gestion de la relève</b> ?	6,23	1,12	40
Considérez-vous que le mentorat peut contribuer au <b>développement de carrière</b> des employés (les employés les plus expérimentés et les employés les plus jeunes) ?	6,15	1,25	40
À part le mentorat, croyez-vous qu'il serait préférable d'implanter <b>d'autres pratiques</b> d'accueil, d'intégration et de socialisation des nouveaux employés ?	6,13	1,40	40

Pour mesurer ces pratiques, trois énoncés ont été proposés aux répondants qui ont indiqué leur accord avec chacun sur une échelle de 1 à 7 : 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 résultats du tableau 4 démontrent que la totalité des répondants sont *assez et totalement en accord* avec le fait que le mentorat constitue un levier intéressant pour favoriser la **gestion de la relève** (score moyen de 6,23 sur 7) et qu'il peut aussi contribuer au **développement des jeunes employés et de ceux qui sont plus expérimentés** (score moyen de 6,15 sur 7). Outre le mentorat, les répondants signalent qu'il faut également mettre en place d'autres pratiques d'accueil (information, rencontres et échanges). Les commentaires appuient le **degré élevé d'accord** sur ces questions.

« ...Le mentorat constitue un bon moyen pour accompagner une nouvelle personne afin de lui permettre de mieux se connaître et de mieux s'intégrer dans la culture organisationnelle.

...C'est un mécanisme dynamique permettant l'échange et le transfert d'expertise, de connaissances dont les assises s'appuient sur des valeurs partagées de respect, de générosité et d'ouverture de cœur et d'esprit... »

Ces consensus rejoignent les conclusions de plusieurs chercheurs qui se sont penchés sur la question et ont confirmé le bien-fondé des expériences de mentorat (Benadou, 1995 ; Cuerrier, 2001 ; Guay, 1999). Le rapport récent sur la question de l'intégration des jeunes dans la fonction publique, publié en novembre 2001, signale également l'intérêt du mentorat comme mesure permettant **le transfert des connaissances, le maintien de l'expertise** de même que **le développement du potentiel** et la possibilité de mener une carrière enrichissante dans la fonction publique (pratiques d'accueil qui pourraient être mises en œuvre pour faciliter l'intégration et la socialisation des employés). Dans certains ministères et organismes, cette pratique est déjà mise en œuvre à titre de mesure d'intégration et, depuis l'expérience pilote sur le mentorat amorcée par le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec à l'automne 2001, on constate à quel point les ministères et les organismes sont intéressés à s'y engager. Tel que souligné précédemment, **quarante-deux (42) ministères et organismes** ont en effet décidé de jumeler des employés nouvellement engagés avec un mentor leur permettant de faciliter leur intégration et leur début de carrière dans la fonction publique. Selon les chiffres transmis par le Secrétariat du Conseil du trésor, **plus de cent jumelages** ont été confirmés à ce jour.

Fait intéressant : Outre le mentorat, les répondants indiquent leur degré d'accord *très élevé* (score moyen de 6,12 sur 7) avec l'idée d'implanter d'autres pratiques d'accueil pour faciliter l'intégration et la socialisation des employés. Ils proposent, en grand nombre et avec force, les pratiques suivantes :

- **pratiques d'accueil** : journées d'accueil pour les nouveaux employés, accueil individualisé, formation et information sur l'environnement gouvernemental et ses enjeux, accueil de stagiaires (étudiants).
- **pratiques d'accompagnement et de développement** : mentorat, coaching, programmes formels de relève à la gestion, appui à la planification de carrière, groupes d'échange et de réflexion entre employés (co-développement professionnel, cercles de gestion), inventaires de besoins et plans de formation pour les nouveaux employés, rotations de postes (nouvelles équipes), assignations temporaires, mandats spéciaux.
- **formation** : profils de compétences, gestion des différences intergénérationnelles, formation sur les tâches reliées au poste occupé, conférences et colloques sur les questions de l'heure dans le secteur public.

Par les propositions qui précèdent, on voit qu'il y a un consensus clair sur la nécessité d'implanter des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent le développement de carrière. Toutefois, ces pratiques doivent être adaptées aux besoins

particuliers des individus selon l'étape de carrière où ils se trouvent. Ainsi, pour les plus jeunes ou les nouveaux employés, des mesures d'intégration sauraient davantage répondre à leurs besoins, alors que pour des professionnels et des cadres ayant déjà de l'expérience, des mesures de développement de carrière seraient plus appropriées. Les résultats permettent d'appuyer ce que nous avons signalé précédemment concernant l'intérêt des répondants pour la mise sur pied d'activités permettant de réfléchir avec les autres sur la carrière, sa gestion et son développement.

#### **2.4 Programme formel : oui ou non ?**

Au moment de la collecte de données pour cette recherche, le tiers des répondants a indiqué qu'il existait des **programmes formels de mentorat** dans leur ministère ou organisme. Cela dit, là où il n'existe pas de programme formel, certains répondants ont signalé que des projets étaient **en voie d'être élaborés**. Au moment où le questionnaire a été distribué, l'expérience pilote de mentorat élaborée par le Secrétariat du Conseil du trésor venait d'être lancée. Depuis ce temps, de la formation a été offerte aux mentors, mentorés et répondants ministériels et une centaine de dyades ont été formées. Les résultats de ces expériences seront évalués au moment où nous aborderons la troisième étape du présent projet de recherche.

#### **2.5 Objectifs poursuivis par les programmes de mentorat déjà en place**

Les objectifs poursuivis par les programmes formels de mentorat sont variés et reliés à la clientèle cible. Toutefois, les écrits signalent à ce sujet des consensus : selon Forret *et al.* (1996), la plupart des programmes s'inscrivent dans une perspective de développement de carrière et visent le développement de compétences susceptibles de permettre aux mentors et aux mentorés de mieux faire face aux enjeux liés à leur étape de carrière. Les mentors veulent jouer ce rôle afin de pouvoir transmettre leurs acquis et les fruits de leur expérience alors que les mentorés veulent généralement trouver des appuis leur permettant de s'intégrer à l'organisation et d'y faire un cheminement à la hauteur de leurs attentes, que ce cheminement vise un parcours vertical ou horizontal (Chao *et al.*, 1992 ; Forret *et al.*, 1996 ; Guay, 1997, 1999).

**TABLEAU 5**  
**Les objectifs poursuivis par les programmes de mentorat**

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Développement professionnel et personnel de la relève	8	72,7	11
Transfert d'expertise	8	72,7	11
Développer le sentiment d'appartenance des nouveaux employés	5	45,5	11
Appui au développement d'une relation significative en emploi	4	36,4	11
Développement de la culture organisationnelle	3	27,3	11
Dynamiser la mémoire institutionnelle	3	27,3	11
Clarifier et confirmer des choix de carrière	0	0	11

Pour mesurer les objectifs, les répondants ont coché *oui* ou *non* à chacun de ceux-ci. La fréquence illustrée ci-dessus représente le nombre de répondants qui ont coché *oui*.

Selon les répondants qui ont signalé l'existence d'un programme de mentorat dans leur ministère ou organisme, les **objectifs** qui sont le plus fréquemment poursuivis par les programmes (tableau 5) sont le **transfert d'expertise** et le **développement professionnel et personnel de la relève** et, dans une moindre mesure, le **développement d'un sentiment d'appartenance** pour les nouveaux employés. Très peu de répondants (23,1%) semblent sensibles aux objectifs de développement de la culture et au fait que le mentorat puisse permettre de dynamiser la mémoire organisationnelle. On observe également que personne n'a mentionné des objectifs liés à la clarification et à la confirmation des choix de carrière.

Les commentaires à ce sujet renforcent les résultats ci-haut mentionnés.

«...lors de l'arrivée du nouvel employé, le tout est de lui souhaiter la bienvenue et de veiller à ce qu'il soit correctement intégré...  
...on vise le transfert de l'expérience des gens plus vieux avec les nouveaux qui arrivent... »

Des recherches démontrent pourtant que le mentorat peut effectivement permettre de clarifier des choix de carrière (Cuerrier, 2001 ; Houde, 1995 ; Guay, 1999) et constituer un levier important pour favoriser la transmission de la culture organisationnelle.

Voilà pourquoi selon Forret *et al.* (1996), Happi (1997), Houde (1995) et Guay (2000), il est nécessaire de bien choisir les mentors et de les former à l'exercice de leur rôle si on veut qu'ils saisissent bien comment transmettre les ingrédients essentiels de la culture organisationnelle.

À la lumière des résultats sur les objectifs des programmes de mentorat, il est intéressant de constater qu'ils rejoignent ceux mis de l'avant par plusieurs programmes québécois de mentorat. Dans un récent rapport où elle a documenté plusieurs programmes de mentorat, Cuerrier (2001) souligne l'existence de programmes qui visent entre autres le développement de la relève et le transfert d'expertise. C'est le cas de programmes mis sur pied par le Barreau de Montréal (soutien aux jeunes avocats) et de celui de Développement des ressources humaines Canada, région du Québec, qui vise le transfert d'expertise.

## 2.6 La clientèle cible des programmes existants

TABLEAU 6  
Clientèle cible des programmes de mentorat existants

	Pour les nouveaux employés			Pour les anciens employés		
	Fré- quence	Pourcen- tage	Nombre de répondants	Fré- quence	Pourcen- tage	Nombre de répondants
Haute direction	2	15,4	13	1	7,7	13
Cadre supérieur	3	23,1	13	1	7,7	13
Cadre intermédiaire	4	30,1	13	1	7,7	13
Professionnel	11	84,6	13	3	23,1	13
Enseignant	2	15,4	13	1	7,7	13
Technicien	10	76,9	13	2	15,4	13
Personnel de bureau	6	46,2	13	1	7,7	13
Ouvrier	2	15,4	13	1	7,7	13

À la lumière des résultats du tableau 6, on constate que parmi les ministères et organismes qui ont mis en place des programmes de mentorat, les **clientèles cibles** sont les professionnels (11/13), les techniciens (10/13), le personnel de bureau (6/13), suivi des cadres intermédiaires (4/13) et des cadres supérieurs (3/13) qui sont nouvellement embauchés. Ces résultats sont intéressants, car ils correspondent aux prévisions du Conseil du trésor dans le rapport sur l'intégration des jeunes à la fonction publique (2001) qui indiquent que les catégories d'emploi qui seront les plus touchées par les départs sont les professionnels, avec en moyenne 609 départs par année, le personnel



de bureau, avec en moyenne 586 départs par année et enfin, les techniciens, avec en moyenne 551 départs par année. En moyenne, par année, 173 cadres supérieurs et intermédiaires devraient également partir<sup>1</sup>.

Les résultats indiquent également que les programmes de mentorat visent rarement les employés plus expérimentés qui pourraient, eux aussi, bénéficier d'un programme de mentorat. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les employés ont des besoins différents selon les étapes de leur carrière. Alors que les nouveaux employés ont davantage besoin de mesures d'intégration, les employés plus expérimentés pourraient bénéficier davantage de mesures de développement. La relation mentorale sera nécessairement différente s'il s'agit d'un jeune employé en début de carrière, d'une personne plus expérimentée au milieu de sa carrière, d'un technicien, d'un professionnel voulant accéder à un poste de gestion ou d'un cadre en exercice. Ce dernier commentaire rejoint Kram (1988) qui nous rappelle la variété des tâches développementales selon les étapes de la carrière. Cela dit, même si le contenu des échanges et réflexions est différent selon les étapes de carrière, le soutien du mentor (carrière, psychosocial) est important : ce sont plutôt les besoins et le type de soutien qui varient selon les étapes.

## 2.7 Modes de sollicitation

Lorsqu'on demande aux répondants de quelle façon les personnes sont sollicitées pour participer aux programmes de mentorat, un peu plus de la moitié d'entre eux (7/13) répondent que les mentors et les mentorés ont été **sollicités de manière personnalisée**. Malgré le nombre limité de répondants, ces résultats suggèrent des questionnements. La sollicitation personnalisée peut être utile et nécessaire dans certains cas, mais des auteurs tels que Murray (2001) suggèrent d'éviter de créer des programmes de mentorat exclusivement pour un groupe d'employés ou d'implanter des programmes individuels qui auraient pour effet de fragmenter le programme et de disperser les ressources allouées à cet effet. Selon cette auteure, il semble préférable d'utiliser des moyens de diffusion plus larges lorsque possible, afin que le programme soit accessible à tous et que le recrutement soit équitable et transparent.

Dans le cas des programmes québécois répertoriés par Cuerrier (2001), on observe que les **modes de sollicitation sont multiples** : sollicitation personnalisée dans

---

<sup>1</sup> Ces données sur les départs touchent seulement le personnel régulier et n'incluent pas le personnel de la haute direction. Ces données se basent sur l'hypothèse que la taille de la fonction publique demeurera la même, d'ici 2011.

l'organisation, dépliants, annonces diverses. Il semble préférable que le mode de sollicitation soit connu de tous pour éviter de créer des malentendus à ce sujet. Par exemple, des mentors qui ne sont pas sollicités s'interrogent parfois sur les raisons de leur exclusion puisque, selon Garvey (1996), être choisi ou être invité à jouer le rôle de mentor représente parfois une forme de reconnaissance. D'où l'utilité de faire savoir aux personnes concernées les critères de choix utilisés ainsi que les exigences reliées à l'exercice du rôle de mentor.

Cela dit, il n'est pas toujours possible d'ouvrir le programme à un grand nombre d'individus et, dans le cas des expériences pilotes telles que celle du Secrétariat du Conseil du trésor mentionnée précédemment (p. 19), la clientèle cible est déjà choisie et les répondants ministériels, de concert avec les gestionnaires, sollicitent personnellement les mentors afin que les jumelages permettent de garantir le succès de la relation.

Dans le cas où les organisations fonctionnent avec une « banque de mentors disponibles », on observe parfois que ce sont les mentorés eux-mêmes qui contactent le mentor. Par exemple, au moment d'une recherche avec les participants au programme *Formacadres*, Guay (1997) a observé que 66% des répondants avaient eux-mêmes choisi leur mentor et qu'un grand nombre parmi eux avait amorcé la relation.

## 2.8 Rôles et responsabilités liés à la coordination des programmes

Les recherches sur le mentorat insistent sur l'importance du rôle des coordonnateurs de programmes (Benadou, 2000 ; Cuerrier, 2001 ; Guay, 1999 ; Happi, 1997). Dans le cas de programmes formels, le rôle de ces personnes y est présenté comme un rôle important et, la plupart du temps, comme une **garantie de succès** pour l'atteinte des objectifs du programme.

À la question visant à vérifier « qui fait quoi » relativement à la coordination du programme, la presque totalité des répondants ont souligné que ce sont les conseillers en gestion des ressources humaines qui sont responsables de la coordination du programme de mentorat, et dans une large mesure également responsables de la mise en œuvre de l'évaluation des impacts du programme. D'autres répondants ont par ailleurs indiqué que c'était le Secrétariat du Conseil du trésor, le vice-président aux opérations ou un technicien en ressources humaines qui était responsable de la coordination du programme dans leur ministère ou organisme respectif. Il semble également que ces responsabilités soient parfois assumées par le directeur des ressources humaines ou par des gestionnaires intéressés par cette pratique.

## 2.9 Les appuis mis à la disposition des participants aux programmes

TABLEAU 7  
Les appuis actuellement mis à la disposition des participants aux programmes existants

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Information sur le mentorat et ses enjeux	11	84,6	13
Formation sur les rôles des mentors et mentorés	11	84,6	13
Guides d'accompagnement pour les intervenants, les mentors et les mentorés	9	69,2	13
Appui d'une personne-ressource	8	61,5	13
Possibilités de participer à des colloques, de la formation	6	50,0	13

Plusieurs expériences de mentorat réussies au Québec et au Canada illustrent que des appuis comme de la formation, des guides et des documents d'accompagnement ont grandement contribué au succès de ces expériences (Cuerrier 2001 ; Doyon, 2001 ; Guay, 1999 ; Scott, 1993). À ce sujet, les résultats révèlent que ceux qui sont le plus fréquemment mis à la disposition des participants au programme sont **l'information sur le mentorat et ses enjeux** ainsi que la **formation pour les deux membres de la dyade** (tableau 7). D'autres signalent également que **des guides** sont mis à la disposition des intervenants et qu'ils ont pu bénéficier de **l'appui d'une personne-ressource** dans 61,5% des cas. On voit donc que même si les programmes de mentorat sont encore peu nombreux dans la fonction publique québécoise, il y a, surtout depuis le début des expériences pilotes sur le mentorat, un intérêt et des ressources qui sont mises à la disposition des ministères et des organismes. Cela souligne **l'importance qui est accordée au mentorat par les dirigeants actuels de la fonction publique québécoise**, et rejoint ce que les auteurs cités précédemment ont mis en évidence concernant la nécessité d'offrir des appuis à cet effet (Scott, 1993 ; Doyon, 1998 ; Guay, 1999).

Concernant ces appuis, les répondants ont accueilli positivement la possibilité d'avoir éventuellement accès à un guide de référence sur les façons d'implanter, de mettre en œuvre et d'évaluer un programme de mentorat et à des outils de formation et d'accompagnement des dyades. Tel que mentionné précédemment, un tel guide fait l'objet de la deuxième étape de cette recherche.

## 2.10 Impacts des programmes de mentorat existants

TABLEAU 8  
Les principaux impacts de ces programmes

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Meilleure intégration et socialisation des nouveaux employés	6	100	6
Valorisation des employés plus expérimentés	3	50,0	6
Transmission de la culture organisationnelle	2	33,3	6
Plus grand sentiment d'appartenance au ministère ou à l'organisme	2	33,3	6
Développement de compétences diverses	1	16,7	6

À la lumière des résultats du tableau 8, on constate que parmi certains ministères et organismes qui ont implanté des programmes de mentorat, il semble **encore trop tôt** pour vraiment **mesurer les impacts du programme**, ce qui explique le faible nombre de répondants (6). Toutefois, tous ont indiqué que le mentorat avait à ce jour permis une **meilleure intégration et socialisation des nouveaux employés**, alors que la moitié d'entre eux indiquent qu'il a permis la valorisation des employés les plus expérimentés. Seul un répondant a indiqué que le mentorat a facilité le développement de compétences diverses. Il sera donc utile de faire connaître les informations sur cette question des compétences, puisque plusieurs auteurs ont documenté de façon très détaillée les compétences que développent les personnes impliquées dans des relations mentoriales (Borredou et Roux-Dufort, 1998 ; Cohen, 1995 ; Houde, 1995 ; Guay, 1997, 1999).

Concernant cette question des impacts, il nous semble également important de signaler qu'ils sont difficiles à mesurer de façon juste et précise et, comme l'indique Cuerrier (2001), peu d'organisations prennent de véritables mesures pour le faire. En examinant certaines expériences d'évaluation de programmes, on remarque qu'elles portent principalement sur l'atteinte des objectifs, la satisfaction des participants, les bénéfices que retirent les personnes impliquées dans les programmes, la perception des programmes par des observateurs internes, les compétences développées par les mentors et mentorés, les retombées pour l'organisation (Carr, 1999 ; Doyon, 1998 ; Guay, 1997, 1999). L'étude de Cuerrier (2001) sur les expériences de mentorat au Québec révèle à ce sujet qu'il y a beaucoup à faire concernant l'évaluation et que cette activité est encore considérée comme le « mouton noir » lors de la mise en œuvre de programmes de mentorat : selon l'auteure, seulement 35% des dix-huit programmes recensés avaient prévu des indicateurs afin de mesurer les impacts du programme sur leur clientèle et l'organisation.

### 3. Intérêt pour l'implantation du mentorat (programme inexistant)

Cette section aborde la perception de la pertinence du mentorat formel chez les répondants n'ayant pas à ce jour été impliqués dans de telles expériences dans leur ministère ou organisme.

À cette question sur l'intérêt des répondants pour l'implantation d'un programme de mentorat, tous ceux qui ont indiqué qu'il n'existe pas de programme formel dans leur ministère ou organisme soulignent leur intérêt pour une telle pratique.

Les principales raisons évoquées par les trois quarts des répondants concernant leur **intérêt pour l'implantation d'un programme de mentorat** sont :

- la **nécessité de transférer des expertises** en vue des nombreux départs à la retraite (jusqu'à 40% des effectifs d'ici 10 ans),
- le **besoin d'appuyer l'intégration de nouveaux employés** et de **préparer la relève** et plus particulièrement la relève de gestion,
- moderniser les organisations,
- la nécessité de **réduire les coûts** reliés à un roulement important de personnel (ex. : le recrutement et le maintien en emploi des agents des services correctionnels est difficile).

De plus, certains signalent qu'ils désirent améliorer le mentorat informel existant au sein de leur ministère et considèrent cette pratique comme un ingrédient de la culture organisationnelle. D'autres indiquent que le succès d'un programme de stagiaires du Secrétariat du Conseil du trésor stimule leur intérêt pour le mentorat.

L'intérêt manifesté pour le mentorat formel souligne donc que les répondants sont conscients des transformations qu'engendrent les nombreux départs à la retraite et le recrutement de nouveaux effectifs et qu'en conséquence, il est approprié de favoriser des pratiques telles que le mentorat pour transférer l'expertise et maintenir les éléments dynamiques de la culture organisationnelle.

« ... nous avons l'intention d'embaucher du jeune personnel et le mentorat constitue un mécanisme intégrateur ... »

...41% de notre effectif aura quitté le ministère d'ici 10 ans ... il faut donc assurer la relève et favoriser son intégration. Il faut vraiment "retenir" l'expertise des plus vieux avant qu'ils partent ... »

...il y a des besoins face à la relève... il faut des mentors volontaires et bien formés pour exercer leur rôle... »

Ces répondants sont d'accord avec ceux qui sont déjà impliqués dans la mise en œuvre de programmes de mentorat concernant l'importance des préoccupations relatives au transfert d'expertise et à l'intégration des nouveaux employés. Il ne faut donc pas oublier toute l'importance que semblent accorder ces répondants non seulement à la relève professionnelle et technique, mais aussi à la relève de gestion.

### 3.1 Objectifs d'un éventuel programme

TABLEAU 9  
Les objectifs que devrait poursuivre un programme de mentorat

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Transfert d'expertise	26	96,3	27
Développement professionnel et personnel de la relève	23	85,2	27
Développer le sentiment d'appartenance des nouveaux employés	23	85,2	27
Appui au développement d'une relation significative en emploi	14	51,9	27
Développement de la culture organisationnelle	13	48,1	27
Dynamiser la mémoire institutionnelle	13	48,1	27
Clarifier et confirmer des choix de carrière	8	29,6	27

Les résultats du tableau 9 indiquent que, selon la presque totalité des répondants, les **objectifs-clés des programmes formels** devraient être le **transfert d'expertise** (26 répondants sur 27), suivi du **développement professionnel et personnel de la relève** et du **développement d'un sentiment d'appartenance à la fonction publique**. Il est intéressant de noter que ces objectifs rejoignent ceux mentionnés par les ministères et organismes qui ont déjà implanté un programme de mentorat. Dans ce cas, le transfert d'expertise et le développement professionnel et personnel de la relève sont les principaux objectifs poursuivis.

«...le mentorat peut permettre de développer une image positive du métier de fonctionnaire...  
 ...le mentorat doit inclure des objectifs liés au développement qui ne concernent pas uniquement la gestion...  
 ...Pour les mentors, c'est une chance de pouvoir s'investir dans un rôle où ils pourront trouver de la motivation à transmettre leur savoir, tout en contribuant aux objectifs de l'organisation... »

Soulignons que l'examen des programmes de mentorat formels implantés à ce jour dans plusieurs organisations québécoises révèle que les objectifs de ces programmes sont toujours le développement et le soutien à la carrière et ils constituent, dans la plupart des cas, un levier pour gérer la relève (Benadou, 1995 ; Cuerrier, 2001 ; Guay, 1999 ; Gray et Gray, 1990).

### 3.2 Bénéfices anticipés d'un programme de mentorat

TABLEAU 10  
Les bénéfices d'un programme de mentorat

	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants
Intégration des jeunes employés	6,33	0,76	40
Former une relève compétente	6,25	0,95	40
Transfert d'expertise	6,23	0,84	39
Transmission de la culture organisationnelle	5,75	1,46	40
Valoriser les employés engagés dans la relation	5,40	1,28	40
Développer des compétences variées chez les mentors et les mentorés	5,23	1,25	40
Connaissance des dossiers de mon ministère ou organisme	5,13	1,26	38
Faciliter les transformations organisationnelles	4,82	1,35	39

Pour mesurer ces bénéfices, les répondants ont indiqué l'importance qu'ils accordent à ceux-ci sur une échelle de 1 à 7 : 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.

En ce qui concerne les résultats sur les bénéfices anticipés d'un programme de mentorat, on remarque qu'ils rejoignent directement les objectifs mêmes du mentorat (tableau 9). En effet, tel qu'illustré ci-haut, les répondants signalent en grand nombre que le mentorat constitue un moyen très efficace pour intégrer des jeunes employés (score moyen de 6,33 sur 7), pour former une relève compétente (score moyen de 6,25 sur 7), permettre le transfert d'expertise (score moyen de 6,23 sur 7) et la transmission de la culture organisationnelle (score moyen de 5,75 sur 7). Dans une moindre mesure, les répondants pensent également que le mentorat peut servir à valoriser les employés engagés dans la relation et permettre de développer des compétences variées chez les mentors et mentorés. Cela rejoint Guay (1997, 1999) et Houde (1995) qui ont de leur côté exploré ces aspects dans le cadre de leurs écrits.

Enfin, un bénéfice qui semble *moyennement important* pour les répondants est la possibilité de faciliter les changements dans l'organisation. Or, on sait que le mentorat peut, dans certains cas, appuyer et faciliter les transformations organisationnelles (Guay, 1999; Kram et Hall, 1998), d'où l'utilité éventuelle d'attirer l'attention des personnes qui sont impliquées dans les programmes sur ce bénéfice additionnel lié au mentorat.

### 3.3 Un programme de mentorat : à quelles conditions ?

Plusieurs auteurs signalent que le mentorat ne peut exister dans les organisations en dehors des autres pratiques de développement des ressources humaines. De plus, les expériences menées dans les organisations québécoises illustrent à ce jour un certain consensus sur les incontournables conditions de succès à mettre en place (appui de la haute direction, volonté organisationnelle de participer au développement des personnes, formation pour aider les participants dans l'exercice de leur rôle (Benadou, 1995; Cuerrier, 2001; Guay, 1996, 2000; Jackson, 1993).

TABLEAU 11  
Conditions de succès d'un programme de mentorat

	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants
Volontariat	6,35	0,95	40
Bon jumelage entre le mentor et le mentoré	6,20	1,38	40
Implication et soutien constant de la direction	6,05	1,18	40
Appui soutenu aux mentors et aux mentorés	5,95	1,05	40
Formation à l'exercice des rôles de mentor et de mentoré	5,90	1,03	40
Temps suffisant alloué au développement de la relation	5,89	1,03	40
Éviter que le mentor soit le supérieur immédiat du mentoré	5,73	1,55	40

Pour mesurer ces conditions de succès, les répondants ont indiqué l'importance qu'ils accordent à celles-ci sur une échelle de 1 à 7: 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.



Comme le démontrent les résultats du tableau 11, les **conditions de succès** présentées dans le questionnaire sont jugées *très importantes* ou *extrêmement importantes* par les répondants. La condition jugée la plus importante par les répondants est le **volontariat**. Cela nous semble intéressant puisque c'est là un des paramètres essentiels signalés par les auteurs relativement au succès de la relation (Cuerrier, 2001 ; Cohen, 1999 ; Guay, 1999 ; Murray, 2001), au même titre que la confidentialité, l'engagement mutuel et la souplesse. Vient ensuite la nécessité d'un **jumelage harmonieux entre le mentor et le mentoré**. Les écrits soulignent à ce sujet que dans la plupart des programmes formels, le jumelage se fait en considérant tout d'abord l'expertise du mentor, et cela, en fonction des besoins et attentes des mentorés (Cuerrier, 2001 ; Cohen, 1999 ; Houde, 1995). Il ne faut pas non plus négliger les champs d'intérêt mutuels et parfois certaines affinités personnelles, de même que la distance géographique. Les résultats du tableau 11 révèlent également à quel point, aux yeux des répondants, **le soutien constant de la direction** est important pour le succès du programme : là aussi, les auteurs sont d'accord pour souligner l'importance de ce facteur et constater que dans certains cas il peut faire la différence entre la réussite ou l'échec d'un programme (Benadou, 2000 ; Cohen, 1999 ; Guay, 1997, 1999 ; Murray, 2000).

Il ne faut pas non plus passer sous silence l'importance de l'appui aux mentorés et aux mentors et la nécessité de la formation pour faciliter l'exercice de leur rôle. Sur ce point les répondants soulignent aussi l'importance de cette formation (score de 5,90 sur 7). Dans plusieurs cas où les programmes de mentorat ont eu du succès, la formation a constitué sans contredit un facteur-clé de ce succès et elle est jugée essentielle pour le bon déroulement du programme (Benadou, 1999 ; Guay, 1999). On ne peut donc qu'encourager les personnes responsables des programmes de mentorat dans la fonction publique québécoise à continuer à offrir de la formation aux participants impliqués dans ces programmes afin d'appuyer l'implication de chacun des intervenants engagés dans le programme.

Enfin, au chapitre des conditions de succès, d'autres répondants ont signalé par leurs commentaires l'importance de bien négocier les tenants et aboutissants d'une relation mentorale, de définir clairement les objectifs du programme et les rôles des intervenants et enfin, de s'assurer que le mentor soit une personne reconnue dans l'organisation. En effet, la crédibilité du mentor dans l'organisation constitue très souvent un facteur qui influence le choix du mentoré. Par exemple, d'après Guay (1997), cette dernière condition de succès a été très importante pour plus de 80% des participants lors du programme *Formacadres*, au moment où ces derniers ont choisi leur mentor pour les accompagner dans leur développement.

### 3.4 Combien de temps doit durer un programme de mentorat ?

TABLEAU 12  
Durée d'un programme de mentorat

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
1 an	22	55,0	40
2 ans	8	20,0	40
5 ans	2	5,0	40
Autre	8	20,0	40

À cette question, plus de la moitié des répondants estiment que la **durée du programme** doit varier entre 1 an et 2 ans. Cela rejoint l'opinion de directeurs d'école impliqués dans des expériences de mentorat visant à appuyer les « nouveaux » directeurs d'école (Stanton, 2001).

De plus, les répondants ont indiqué que la durée du programme dépend de plusieurs facteurs : la nature et la complexité du poste, les caractéristiques personnelles, les compétences à développer, les besoins et les attentes des participants. Des commentaires additionnels soulignent que si la relation se poursuit au-delà du temps prévu par le programme formel, elle peut continuer de façon informelle, et idéalement, profiter de divers appuis de l'organisation. À la lumière de certains écrits, il apparaît que les relations mentales informelles ont une « durée de vie » plus longue que celles qui se vivent dans le cadre de programmes formels (Ragins et Cotton, 1998). Il est donc intéressant d'encourager le mentorat informel et il faut souhaiter que les programmes appuyés par la fonction publique créent une culture « d'accompagnement » qui pourra se vivre également dans des contextes plus informels pour le bienfait d'un plus grand nombre d'employés.

Murray (2001) indique, de son côté, que la durée de la relation repose sur les objectifs de développement du protégé, la fréquence des contacts, le type de compétences que le mentoré veut développer et la proximité géographique. Elle ajoute que peu importe la durée qui est déterminée, elle doit être assez longue pour combler les besoins du mentoré et assez courte pour s'harmoniser avec les disponibilités du mentor.

### 3.5 Les appuis utiles pour faciliter l'implantation d'un programme de mentorat

TABLEAU 13  
Les appuis éventuels pour faciliter l'implantation d'un programme de mentorat

	Moyenne	Écart type	Nombre de répondants
Formation pour les mentors et les mentorés sur les exigences et les enjeux reliés à leurs rôles	6,28	0,72	39
Documents d'appui pour les mentors	5,80	0,99	40
Définition du concept et des conditions du succès de la relation	5,78	0,92	37
Documents d'appui pour les mentorés	5,78	1,05	40
Guide facilitant la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du programme	5,74	0,96	31
Formation pour la DRH	5,65	1,21	40
Informations sur le mentorat et sur le bien-fondé du programme pour les intervenants	5,49	1,23	39

Pour mesurer ces appuis, les répondants ont indiqué l'importance qu'ils accordent à ceux-ci sur une échelle de 1 à 7 : 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.

Le tableau 13 démontre que la formation sur les exigences et les enjeux reliés aux rôles des mentors et des mentorés serait, selon plusieurs répondants, un appui *hautement important* pour faciliter l'implantation d'un programme de mentorat (score moyen de 6,28 sur 7). D'autres appuis tels des documents d'accompagnement et des guides facilitant la planification, l'implantation et le suivi du programme obtiennent également un *niveau d'accord élevé*. Ces résultats rejoignent ceux du tableau 11, concernant les conditions de succès.

Plusieurs répondants ajoutent qu'il est extrêmement utile de transmettre l'ensemble des informations nécessaires sur le programme à tous les intervenants concernés et qu'il serait intéressant que les programmes mis en œuvre dans la fonction publique québécoise ne soient pas trop rigides (cadre léger, permettant de la souplesse, objectifs reliés aux besoins précis des participants).

### 3.6 Connaissance des programmes de mentorat dans les autres ministères ou organismes

Sur ce point, les résultats indiquent que plus de la moitié des répondants connaissent certains programmes de mentorat dans d'autres ministères et organismes. Parmi les ministères et organismes mentionnés, bien que cette liste ne soit pas exhaustive, on note : le Secrétariat du Conseil du trésor, les ministères de l'Éducation, de la Justice, des Relations internationales, de l'Industrie et du Commerce, des Finances, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, des Transports, la Régie des rentes et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ; les programmes de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), de la Fondation de l'entrepreneurship et du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) sont également mentionnés. D'autres soulignent qu'il existe des programmes au gouvernement fédéral et qu'ils en ont déjà pris connaissance.

Il semble donc que **l'information à ce sujet circule** et que les répondants s'y intéressent. De plus en plus de réseaux se créent lors de colloques ou de conférences qui ont lieu, par exemple, dans le contexte du renouvellement de la fonction publique. Le mentorat constitue donc pour une majorité de répondants une pratique connue. Cela dit, les résultats soulignent pour un petit nombre une certaine méconnaissance de ce qui se fait ailleurs et l'importance de mettre en place des **mécanismes de diffusion** qui permettent au plus grand nombre d'avoir accès à de l'information utile.

### 3.7 Orientations gouvernementales en matière de gestion de la relève et de mentorat

À ce sujet, les répondants ont indiqué en grand nombre qu'ils étaient assez informés des orientations gouvernementales en matière de gestion de la relève et de mentorat. La majorité d'entre eux font des **commentaires positifs**, alors que quelques-uns sont **plus critiques** face aux orientations gouvernementales en la matière.

« ...Je ne pense que du bien de ces orientations.  
 ...C'est bien dosé, laisse place aux initiatives ministérielles.  
 ...C'est essentiel au rajeunissement de l'État.  
 ...Les mesures prises sont fort intéressantes pour répondre au départ imminent d'un fort pourcentage du personnel.  
 ...Ces orientations (programme de mentorat du Secrétariat du Conseil du trésor) sont très appropriées pour nous aider à développer notre propre programme. Elles constituent un levier et un appui très important.  
 ...Ces orientations sont très pertinentes.  
 ...En ce qui concerne le mentorat, le programme du Conseil du trésor semble directif. Nous serions davantage en faveur d'un programme de sensibilisation.  
 ...C'est un ménage à trois : mentor, mentoré, DRH. Pour avoir du succès, il faut laisser toute la place à la relation et réduire les normes.  
 ...Le Conseil du trésor essaie de dynamiser le milieu en forçant la réalisation d'activités afin de satisfaire des commandes politiques. Les organisations ne peuvent agir en même temps sur tous les fronts et maintenir un niveau de productivité en fonction des attentes des citoyens. »

Ces résultats font ressortir certains impacts des initiatives gouvernementales sur la question du mentorat. Toutefois, à la lumière de ces commentaires, il semble que certains manquent d'information sur la façon dont le gouvernement veut utiliser le mentorat pour gérer la relève et sur les modalités des programmes à implanter en fonction des besoins et attentes propres à chacun des milieux.

### 3.8 Rôle des directions de ressources humaines

TABLEAU 14  
 Rôle de la direction des ressources humaines dans la gestion de la relève

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Agent de changement	31	77,5	40
Conseil-expert	26	65,0	40
Planification stratégique	25	62,5	40
Transmission de l'information	21	52,5	40
Contrôle	2	5,0	40

D'après les résultats indiqués ci-haut, le **rôle de la direction des ressources humaine** est plus fréquemment perçu par les répondants comme un rôle **d'agent de changement** et de **conseil-expert**. D'autres répondants ont indiqué que le rôle de la direction est **de coordonner les expériences** ou le programme, **d'accompagner** les dyades et de faire la **promotion du programme**. Peu de répondants ont mentionné que le rôle de la direction des ressources humaines devait inclure l'aspect contrôle.

Les commentaires qui accompagnent ces résultats soulignent également l'importance du rôle d'accompagnateur et d'agent de changement des directions de ressources humaines. Le Secrétariat du Conseil du trésor fait d'ailleurs la promotion de ce rôle dans le cadre de l'expérience pilote de mentorat.

Quelques personnes ont toutefois signalé par leurs commentaires que ce rôle devrait à l'occasion impliquer des activités de promotion, d'évaluation et de suivi. Ces affirmations rejoignent les rôles mis de l'avant par Benadou (2000) et Cuerrier (2001). Cela dit, des responsables interrogés par Cuerrier révèlent qu'il n'est pas toujours facile de se centrer sur un encadrement efficient de la relation mentorale et en même temps de se soucier de l'évaluation et de rendre des comptes pour obtenir le soutien nécessaire au fonctionnement du programme. Il faut donc trouver un équilibre entre les rôles de soutien et ceux qui consistent à s'assurer de l'atteinte des objectifs des programmes.

## 4. Profil des répondants

### 4.1 Âge des répondants et ancienneté des répondants dans leur organisation

TABLEAU 15  
Âge des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Entre 25 et 34 ans	3	8,1	37
Entre 35 et 44 ans	9	24,3	37
Entre 45 et 54 ans	21	56,8	37
55 ans et plus	4	10,8	37

Le taux de réponse à ce questionnaire est de 40 sur 63 (63,5%). Trois personnes n'ont pas fourni ce renseignement.

TABLEAU 16  
Ancienneté des répondants

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Moins de 2 ans	9	25	36
Entre 2 et 5 ans	12	33,3	36
Entre 5 et 10 ans	1	2,8	36
Entre 10 et 20 ans	10	27,8	36

Plus de 20 ans 4 11,2 36 Quatre personnes n'ont pas fourni ce renseignement.

La majorité (56,8%) des répondants qui ont collaboré à la recherche ont entre 45 et 54 ans et ont en moyenne 7,37 ans d'ancienneté dans leur ministère ou organisme (écart type : 7,70, nombre de répondants : 36). Ce sont donc en majorité des personnes **au mitan de leur vie** et, d'après leurs commentaires, soucieuses de mener à bien le dossier de la relève dans leur ministère ou organisme respectif.

Trente-neuf pour cent (39%) des répondants ont plus de 10 ans d'ancienneté dans leur ministère ou organisme et 58,3% ont moins de 5 ans d'ancienneté. Il faut noter que le questionnaire a été transmis aux 63 directeurs des ressources humaines des ministères et organismes québécois membres du Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP)

au gouvernement du Québec et que la majorité des questionnaires ont été remplis par des professionnels, comme l'indique le tableau 17. Dans cette catégorie d'emploi et dans ce groupe d'âge, on retrouve un grand nombre de personnes expérimentées.

## 4.2 Catégorie d'emploi des répondants

TABLEAU 17  
Catégorie d'emploi

	Fréquence	Pourcentage	Nombre de répondants
Professionnel	26	65,0	37
Cadre supérieur	11	29,7	37
Haute direction	0	0	37
Cadre intermédiaire	0	0	37

Trois personnes n'ont pas fourni ce renseignement.



## CONCLUSION

Au terme de cette recherche, nous sommes en mesure de constater que la majorité des répondants des ministères et organismes qui ont collaboré sont **intéressés par le mentorat** à la fois comme **levier de développement** de carrière et pour **faciliter la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise**.

Toutefois, les résultats révèlent que cette pratique encore toute jeune dans la fonction publique n'est pas accompagnée, dans la plupart des cas, de soutien aux personnes et de pratiques formalisées au chapitre du développement de carrière, et ce, malgré de l'aide ponctuelle à ceux qui en manifestent le besoin.

À cet effet, les répondants souhaitent avoir l'occasion de **partager leurs réflexions** et préoccupations au sujet des enjeux de carrière et avoir à leur disposition **des outils pour accompagner** les employés dans leur développement.

Dans le cas où des programmes de mentorat existent, la majorité des répondants signalent l'importance d'objectifs comme le transfert d'expertise et l'intégration des nouveaux diplômés au « métier » de fonctionnaire. Quelques-uns rappellent également l'importance de s'occuper de la relève de gestion : on suggère, à cet effet, de repérer les employés qui manifestent un potentiel de gestion et de les accompagner dans le développement de leurs compétences.

Les répondants suggèrent en quelque sorte une « **communauté d'apprentissage** » où, tel que souligné par Borredon et Dufort (1998), il faut favoriser les échanges et, par le moyen du mentorat, mettre en place de véritables relations d'apprentissage.

Les témoignages recueillis soulignent également un consensus clair sur ce que vise le mentorat, et quelles sont les conditions de succès à mettre en place pour en assurer la mise en œuvre dans le contexte des possibilités et contraintes de la fonction publique québécoise. Les **conditions de succès** les plus fréquemment mentionnées sont le volontariat, un jumelage adéquat, l'implication et le soutien de la direction et une définition claire des rôles de tous les intervenants.

De plus, les résultats font ressortir **l'importance d'informer toutes les personnes concernées** sur le mentorat et ses enjeux ainsi que de former les mentors, mentorés et éventuellement les coordonnateurs de programmes à l'exercice de leur rôle. Là où le mentorat n'existe pas, les répondants sont tout de même conscients de la nécessité d'une telle pratique pour faire face aux transformations actuelles et à venir dans la fonction publique afin de maintenir les éléments dynamiques de la culture organisationnelle.

Quant au rôle des directions de ressources humaines, il est perçu par les répondants comme un rôle d'agent de changement, d'expert-conseil et d'accompagnateur et n'inclut pas à leurs yeux la dimension contrôle.

Voilà pourquoi il nous semble nécessaire de faire connaître l'évolution du dossier mentorat à l'ensemble du personnel de la fonction publique et de documenter l'évolution des expériences en cours dans plusieurs ministères et organismes, afin qu'elles servent à éclairer d'autres expériences formelles et même les relations informelles de mentorat qui verront le jour dans la fonction publique québécoise.

## RÉFÉRENCES

- Benadou, L. (1995), « Mentors et protégés dans l'entreprise: vers une gestion de la relation », *Gestion*, vol. 20, n° 4, p. 18-24.
- Benadou, L. (2000), « Le mentorat structuré: un système efficace de développement des ressources humaines », *Effectif*, été.
- Borredon, L. et C. Roux-Dufort (1998), « Pour une organisation apprenante: la place du dialogue et du mentorat », *Gestion*, vol. 23, n° 1, printemps, p. 42-52.
- Carr, R. A. (1999), *Bilan des activités de mentorat de 2000 sociétés canadiennes*, Peer Resources, mai, 37 p.
- Chao, G. T. *et al.* (1992), « Formal and Informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored Counterparts », *Personnel Psychology*, vol. 45, p. 619-636.
- Cohen, N. H. (2000), *A Step-by-Step Guide to Starting an Effective Mentoring Program*, HRD Press.
- Cohen, N. H. et M. W. Galbraith (1995), *Mentoring: New Strategies and Challenges*, Jossey-Bass, n° 66, été, 98 p.
- Cuerrier, C. (2001), *Le mentorat et le monde du travail: un modèle de référence*, Charlesbourg, La Fondation de l'entrepreneurship, 77 pages.
- Doyon, D. (1998), *Évaluation du programme: La relation mentorale: retrouver un sens dans l'ouverture à l'autre*, Québec, Université Laval, 77 p.
- Doyon, D. (2001), *Rapport – bilan du programme de mentorat de DRHC, 1999-2000, Région du Québec*, DRHC.
- Forret, M. L. (1996), « Issues facing organizations when implementing formal mentoring programs », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 17, n° 3, 6 p.
- Garvey, B. (1996), « First-persons mentoring », *Career Development International*, vol. 1, n° 5, 6 p.

- Gray, M.-M. et W. A. Gray (1990), « Planned Mentoring : Aiding Key Transitions in Career Development », *Mentoring International*, vol. 6, n° 3, p. 27-32.
- Guay, M.-M. (1997), « Le mentorat, un levier pour relever le défi de la performance des organisations publiques », dans Guay, M.-M. (dir.), *Performance et secteur public – réalités, enjeux et paradoxes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 397 p. (chapitre 7, p. 127-139.)
- Guay, M.-M. (1996), « Développer la carrière des cadres par le mentorat », *Sources ENAP*, vol. 12, n° 6.
- Guay, M.-M. (2000), « Le mentorat : un appui pour briser l'isolement et renforcer la culture organisationnelle », *Sources ENAP*, vol. 15, n° 1, janvier-février.
- Guay, M.-M. (2000), « Le mentorat, un appui aux transformations organisationnelles et au développement de carrière », conférence prononcée au Congrès de l'AIPTEF, Université de Rouen, France, août, 10 p.
- Guérin, G. et T. Wills (1992), « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, septembre, p. 48-63.
- Houde, R. (1995), *Des mentors pour la relève*, Montréal, Édition du Méridien, 253 p.
- Jackson, C. (1993), « Mentoring : Choices for Individuals and Organizations », *The International Journal of Career Management*, vol. 5, n° 1, p. 10-16.
- Kram, K. E. (1988), *Mentoring at work*, 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.
- Léonard, Jacques (2001), « Une rentrée sous le signe de la modernisation », *Autrement*, n° 8.
- Murray, M. (2001), *Beyond the myths and magic of mentoring*, édition révisée, Jossey-Bass, San Francisco, 219 p.
- Ragins, B. R., J. L. Cotton (1999), « Mentor functions and outcomes : A comparison of Men and Women in Formal and Informal mentoring Relationship », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, p. 529-550.

Scott, S. K. (1993), « Academic mentoring : The road to success », *Proceedings of the International Mentoring Association*, U.S.A., Kalamazoo : Office of Conferences and Institutes, Western Michigan University.

Secrétariat du Conseil du trésor (2000-2001), *L'effectif dans la fonction publique du Québec*, Gouvernement du Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique.

Secrétariat du Conseil du trésor (2001), *Cahier du participant* (répondants ministériels), novembre.

Secrétariat du Conseil du trésor (2001), *D'ici 10 ans, 21 100 nouveaux visages! Rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise*, Gouvernement du Québec, novembre, 64 p.

Stanton, D. (2001), « La bouée des directeurs d'école », *L'Actualité*, mars, p. 52-54.



## **SYNTHÈSE : RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE**

La synthèse qui suit fait ressortir certains résultats-clés qui concernent :

- Les Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de la carrière.
- L'état de la situation et l'intérêt pour l'implantation d'un programme de mentorat.
- Les objectifs poursuivis par les programmes de mentorat.
- La clientèle cible des programmes de mentorat.
- Les appuis mis à la disposition des participants aux programmes.
- Les impacts des programmes de mentorat.
- Les conditions de succès.
- La durée de la relation mentorale.
- Le rôle des directions des ressources humaines.

### **Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de la carrière**

Les résultats révèlent à ce chapitre que les Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de carrière sont assez rares dans les ministères ou organismes québécois, tant sur le plan de l'aide aux processus individuels que sur celui des processus organisationnels. Les répondants ont tout de même indiqué que les employés ont *quelquefois* accès à différents outils de développement professionnel et à différentes formes de ressourcement tels que des congés sabbatiques ou d'études. De plus, selon les répondants, les cadres possèdent les compétences pour faciliter le développement de carrière des employés. Les résultats démontrent également que, malgré le peu de ressources dont disposent les directions des ressources humaines, les ministères et organismes ont le souci d'appuyer le développement de carrière des employés qui en manifestent le désir.

À cet effet, plusieurs répondants suggèrent de mettre en place des pratiques formelles liées au développement de carrière et de développer des outils pour appuyer ces pratiques.

### **État de la situation et intérêt pour l'implantation d'un programme de mentorat**

Parmi l'ensemble des répondants, un peu plus du tiers ont indiqué qu'il existe un programme formel de mentorat dans leur ministère ou organisme et soixante-dix pour cent des répondants ont indiqué que les employés plus expérimentés sont encouragés à contribuer au développement des employés en début de carrière. Par ailleurs, dans les ministères ou organismes où il n'existe pas de programmes formels de mentorat,

tous les répondants ont indiqué qu'ils étaient très intéressés à en implanter un. Les répondants ont également proposé d'autres pratiques d'accueil pour faciliter l'intégration et la socialisation des employés telles que des pratiques d'accompagnement, de développement et de formation.

Ces résultats soulignent la conscience qu'ont les répondants de l'importance d'appuyer, d'orienter, de conseiller et d'accompagner les personnes qui débutent dans leur carrière. D'ailleurs, la plupart des répondants connaissent les orientations gouvernementales en matière de gestion de la relève, font des commentaires positifs sur l'expérience pilote récemment lancée et sont au fait des expériences qui ont lieu dans d'autres organisations. Ces réponses sont encourageantes et ces pratiques sont à consolider compte tenu des départs massifs prévus dans les prochaines années dans la fonction publique québécoise. En effet, le gouvernement québécois fait face à un double défi, soit de renouveler sa fonction publique (plus de 21 000 départs d'ici 10 ans) et de maximiser l'implication des personnes d'expérience au mitan de leur vie. Le mentorat apparaît donc comme une pratique « en or » pour relever ces types de défis.

### **Objectifs poursuivis par les programmes de mentorat**

Les objectifs les plus fréquemment poursuivis par les programmes formels de mentorat sont le transfert d'expertise, le développement professionnel et personnel de la relève ainsi que le développement d'un sentiment d'appartenance. Ces objectifs rejoignent et appuient ceux mentionnés par les auteurs qui se sont intéressés au mentorat.

Toutefois, le développement de la culture et la dynamisation de la mémoire organisationnelle ainsi que la clarification et la confirmation des choix de carrière sont des objectifs rarement mentionnés par les répondants.

### **Clientèle cible des programmes de mentorat**

En ce qui concerne la clientèle cible des programmes de mentorat, les résultats correspondent aux prévisions du Conseil du trésor en matière de besoins de relève. En effet, les prévisions officielles indiquent que les départs les plus nombreux toucheront les catégories d'emploi suivantes : les professionnels, les techniciens, le personnel de bureau et les cadres. Les programmes de mentorat existants visent justement ces catégories d'emploi.

À la suite de cet état de situation, il est clair qu'il est particulièrement important de préparer la relève de gestion. En ce sens, le mentorat apparaît fort pertinent autant pour la jeune relève que pour les employés qui veulent progresser dans l'organisation,



développer leurs compétences afin d'accéder à des postes de niveau hiérarchique plus élevé. Ainsi, le mentorat appliqué aux employés qui ont déjà une certaine expérience s'avère une mesure de développement pertinente.

### **Appuis mis à la disposition des participants aux programme**

Les appuis mis à la disposition des participants aux programmes de mentorat existants sont l'information sur le mentorat et ses enjeux, la formation sur les rôles des mentorés et des mentors, et, dans une moindre mesure, des guides d'accompagnement pour les intervenants, les mentors et les mentorés. Les répondants ont souligné leur enthousiasme quant à la possibilité d'avoir accès à davantage de guides de référence sur les façons d'implanter, de mettre en œuvre et d'évaluer un programme de mentorat. À cet effet, le projet de recherche en cours permettra de satisfaire les besoins des intéressés.

### **Les impacts des programmes de mentorat**

Les résultats de la recherche révèlent qu'il est encore trop tôt pour mesurer les impacts dans les ministères et organismes où il existe un programme de mentorat, mais, dans le cas où une première évaluation a déjà été complétée, on indique que le programme a permis une meilleure intégration et socialisation des nouveaux employés et la valorisation des employés plus expérimentés qui agissent à titre de mentor.

L'évaluation des programmes de mentorat comporte l'avantage d'en faire connaître les impacts, même si ceux-ci ne sont souvent pas faciles à mesurer.

### **Les conditions de succès**

Les conditions de succès nommées par les répondants sont le volontariat, un jumelage adéquat, l'implication et le soutien de la direction, un appui soutenu aux mentors et aux mentorés et de la formation pour les deux membres de la dyade. D'autres indiquent que la souplesse, la négociation des tenants et aboutissants d'une relation mentorale, une définition claire des rôles de chacun et un mentor reconnu dans l'organisation sont autant de conditions essentielles au succès du programme de mentorat.

### **Durée de la relation mentorale**

Les répondants croient qu'une relation mentorale formelle doit durer entre un et deux ans en moyenne. Toutefois, il semble que les relations mentorales informelles durent plus longtemps. Certains auteurs indiquent que la durée dépend des objectifs poursuivis par le mentoré, des compétences qu'il cherche à acquérir, de la fréquence des rencontres, de la proximité géographique, etc.

## **Rôle des directions des ressources humaines**

En matière de mentorat, les directions des ressources humaines jouent, selon les répondants, un rôle d'agent de changement, d'expert-conseil et d'accompagnateur. À l'inverse, elles jouent rarement un rôle de contrôle. Ces résultats mettent l'accent sur la relation d'aide et de soutien qui est liée au mentorat. Cela dit, il faut trouver des façons d'évaluer les résultats des expériences afin de faire valoir auprès des décideurs les bénéfices personnels liés à la relation mais aussi ceux qui sont plus directement retirés par l'organisation.

## SYNTHÈSE : GROUPES DE DISCUSSION

Afin d'enrichir les données issues des résultats du questionnaire, nous avons proposé aux répondants de nous signaler leur désir de participer à une rencontre de groupe et leur disponibilité.

Trois rencontres ont été organisées : une à Montréal le 26 novembre 2001 et les deux autres à Québec, les 28 et 29 novembre 2001. Seize personnes y ont participé.

Ces groupes de discussion ont permis à l'équipe de recherche :

- de faire connaître de façon plus précise les **objectifs de la recherche** en cours sur le mentorat et les **outils qui seront développés** pour accompagner les ministères et organismes qui sont ou seront engagés à court terme dans des expériences de mentorat
- **d'échanger avec les participants** sur les expériences de mentorat amorcées ou en voie de réalisation dans leur milieu
- **d'enrichir certaines informations issues du questionnaire**. Les participants ont formulé des commentaires sur les aspects-clés suivants :
  - l'importance du mentorat en tant qu'**outil de développement de carrière**
  - les **bénéfices** reliés aux relations mentoriales dans lesquelles certains participants ont déjà été impliqués

« ...mon mentor m'a permis de me développer un réseau... m'a aidé à découvrir mes compétences... m'a ouvert la voie tout en me permettant de faire des choses que je n'aurais pu faire par moi-même... »

- la nécessité de **promouvoir des programmes formels** mais aussi **d'encourager** des relations mentoriales informelles

« ...il faut éviter de trop structurer les programmes et ne pas oublier que la relation doit être librement consentie. »

- **l'importance du mentor**, de son **rôle**, des qualités et compétences qu'il doit posséder sans toutefois être une personne parfaite

« ...il est important que les mentors reçoivent de la **formation** pour mieux exercer leur rôle et qu'ils aient les capacités de se **questionner, d'accepter d'être déstabilisés...**  
 ...on les sélectionne selon leur motivation et leurs capacités à transmettre les connaissances...  
 ...il faut être attentif et choisir des mentors qui **savent écouter.** »

- l'importance de bien définir **les objectifs des programmes** et de les **faire connaître** dans un langage clair et accessible à tous
- l'importance de **jumeler les gens** afin que les plus expérimentés puissent transmettre leur expertise aux plus jeunes

« ...on pourrait même jumeler des employés libérés pour études avec un mentor dans l'organisation afin que leurs travaux soient davantage reliés aux problématiques organisationnelles.  
 ...il faut être attentif et choisir des mentors qui **savent écouter.** »

- enfin, nous avons présenté à ces participants certaines informations sur la **démarche à suivre pour structurer un programme formel** de mentorat, certaines **conditions de succès** et nous leur avons proposé **un outil** inspiré de Cohen (1995) qui leur permettrait de se prononcer sur les rôles que devrait selon eux assumer le mentor

Les rôles-clés les plus fréquemment mentionnés par les participants concernent les aspects suivants :

- favoriser l'intégration à l'environnement
- le soutien (projets et buts professionnels, confronter les doutes)
- rôle d'empathie et d'appui aux apprentissages
- faciliter le développement des compétences et le transfert d'expertise
- enfin, proposer des défis significatifs

Ces réponses rejoignent les autres résultats issus du questionnaire et soulignent encore ici que le mentor est plutôt un **appui**, un **accompagnateur** et que ce rôle ne comporte pas de dimension de contrôle.

**En guise de conclusion**, on peut souligner l'intérêt de ces participants pour le mentorat et les expériences pilotes en cours actuellement au gouvernement du Québec : certains nous ont fait part de leur satisfaction concernant **la formation** offerte aux répondants ministériels ainsi qu'aux mentors et mentorés impliqués dans les expériences pilotes reliées à la relève.

Il faut aussi noter la volonté de ces participants de participer aux programmes de mentorat dans la mesure de leurs compétences et leur souci que ces programmes continuent à être **appuyés** et **encouragés** par la haute direction. Plusieurs participants ont mentionné **l'importance de l'évaluation** afin de mesurer les impacts des relations mentoriales tout en assurant un suivi personnalisé. À leurs yeux, il sera très important de suivre et de documenter les expériences en cours dans la fonction publique québécoise afin que les programmes mis en place répondent adéquatement aux objectifs des groupes cibles et de relever les améliorations que les personnes impliquées auront à suggérer.

« ...l'évaluation, ça permet de s'ajuster... et de s'améliorer... »

Enfin, tous les participants aux groupes de discussion ont été unanimes à constater qu'il n'existe pas de lieu dans les ministères et organismes pour partager et discuter des expériences reliées à la gestion de carrière. Ces commentaires rejoignent les résultats issus du questionnaire concernant les pratiques de développement de carrière.

À cet effet, les participants ont exprimé leur désir de participer à des groupes de réflexion et de co-développement avec des collègues d'autres ministères et organismes. Une participante soulignait d'ailleurs que :

« ...Les gestionnaires doivent mieux jouer leur rôle, manifester du leadership, s'intéresser davantage à la carrière des employés et leur donner l'occasion d'échanger entre eux sur ce sujet... »



## LETTRE JOINTE AU QUESTIONNAIRE

Montréal, le 10 octobre 2001

Madame,  
Monsieur,

Dans le cadre de la modernisation de la fonction publique québécoise et de la mise sur pied du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, l'École nationale d'administration publique a obtenu le mandat du Secrétariat du Conseil du trésor d'étudier les pratiques de gestion de la relève dans les ministères et organismes de la fonction publique québécoise. Le projet de recherche s'intitule *Le Mentorat : un levier au développement de carrière et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise*.

Les personnes qui réaliseront ce mandat avec moi sont Natalie Rinfret, professeure à l'ENAP et co-chercheuse, et Anik Des Marais, agente de recherche.

Les objectifs de ce projet s'inscrivent à l'intérieur des préoccupations actuelles concernant les meilleurs moyens à prendre pour favoriser une culture d'apprentissage dans les ministères et organismes, former et gérer la relève et enfin accompagner les personnes qui assument ou assumeront des responsabilités à cet effet.

La réalisation du mandat se fera en deux volets, soit 1) appuyer la planification et la mise en place de programmes de mentorat dans les ministères et organismes intéressés à utiliser ce levier pour favoriser l'intégration et la gestion de la relève, et 2) documenter et appuyer les programmes de mentorat en cours de réalisation.

Dans le cadre du premier volet, nous désirons recueillir des renseignements sur les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines concernant la gestion de la relève et en particulier les pratiques de mentorat, formelles et informelles. Cette collecte de données nous permettra de dresser un portrait fidèle de la réalité et ensuite d'élaborer un guide et des outils d'accompagnement liés à la mise en œuvre de programmes de mentorat adaptés aux besoins spécifiques des ministères et des organismes.

Nous sollicitons aujourd'hui votre collaboration pour nous aider à dresser ce portrait. Vous trouverez ci-inclus un questionnaire visant à nous fournir de l'information sur : les pratiques de gestion des ressources humaines en matière de carrière et d'accompagnement dans votre ministère, votre intérêt pour le mentorat structuré, la détermination des clientèles cibles, la disponibilité des ressources pour piloter un tel projet, le type de support nécessaire, etc. Nous estimons à environ 30 minutes le temps requis pour répondre à ce questionnaire.

Dans un second temps, nous aimerions mener des entrevues de groupe en novembre 2001 avec les personnes intéressées et disponibles pour compléter la cueillette de données. Ce sera pour nous une occasion de faire connaissance, d'enrichir avec vous les informations liées au questionnaire et de partager avec vous les besoins spécifiques liés au mentorat.

Nous vous transmettrons les résultats de cette étude dès que les entrevues seront complétées et les données compilées et analysées.

Je vous remercie à l'avance de prendre le temps de répondre à ce questionnaire, en espérant avoir l'occasion de vous rencontrer au moment des entrevues de groupe de novembre prochain. Si vous le jugez opportun, une autre personne de votre ministère ou organisme peut répondre au questionnaire, si vous ne pouvez le faire. Ce questionnaire doit nous parvenir avant ou au plus tard le 26 octobre prochain.

N'hésitez pas à nous contacter si vous désirez obtenir des informations complémentaires. Vous pouvez appeler Anik Des Marais, agente de recherche, au (514) 849-3989, poste 2938.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments distingués.

Marie-Michèle Guay, Ph. D.  
Professeure et directrice de recherche

p. j. Questionnaire



ANNEXE IV

## **QUESTIONNAIRE**

*« Le Mentorat : un levier au développement de carrière  
et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise »*

*Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*

### **Équipe de recherche**

Marie-Michèle Guay, Ph. D., professeure, directrice de recherche

Natalie Rinfret, Ph. D., professeure

Anik Des Marais, agente de recherche

Afin d'alléger le texte, la forme masculine est employée dans tous les énoncés. Chaque question s'adresse tant aux femmes qu'aux hommes.

© 2001 Tous droits de traduction et de reproduction réservés

**PARTIE 1**

**Pratiques de gestion des ressources humaines reliées au développement de la carrière : aide aux processus individuels**

Les questions suivantes visent à déterminer **les pratiques de gestion des ressources humaines liées à la carrière** qui existent dans votre ministère ou organisme. En encerculant la réponse appropriée, dites dans quelle mesure **cette pratique existe** dans votre ministère ou organisme. Si vous ne le savez pas, encerclez **nsp**.

Jamais	Très rarement	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	Toujours	
1	2	3	4	5	6	7	

**Actuellement, dans mon ministère ou organisme :**

- |                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 01. Du <i>counseling</i> de carrière est offert aux employés qui le désirent.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 02. Des ateliers sur la carrière sont régulièrement dispensés aux employés qui le désirent.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 03. On diffuse régulièrement de l'information permettant aux individus de mieux connaître les possibilités de carrière dans mon ministère ou organisme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 04. Les employés peuvent prendre des congés sabbatiques, des congés d'études ou des congés d'éducation pour fin de développement professionnel.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 05. Les employés ont la possibilité de participer à des groupes de réflexion visant à faire le point sur leur développement de carrière.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 06. Les employés ont accès à une aide lorsqu'ils sont mutés ou promus.                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 07. Les employés ont accès à différents outils de développement professionnel.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 08. Les employés expérimentés ont accès à des activités leur permettant de contribuer au développement des plus jeunes.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 09. Des documents de réflexion sur la planification de carrière et les enjeux des différentes étapes de carrière sont diffusés.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | nsp |
| 10. Commentaires sur ces pratiques d'aide aux processus individuels :                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |     |

11. Quelles seraient les améliorations souhaitées à ce sujet :

**PARTIE 2**

**Pratiques de gestion des ressources humaines liées au développement de la carrière : gestion des processus organisationnels**

Les questions suivantes visent à déterminer *les pratiques de gestion des ressources humaines liées à la carrière* qui existent dans votre ministère ou organisme. En encerclant la réponse appropriée, dites si *cette pratique existe* actuellement ou non dans votre ministère ou organisme. Si vous ne le savez pas, encerclez *nsp*.

Jamais	Très rarement	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	Toujours	
1	2	3	4	5	6	7	

**Actuellement, dans mon ministère ou organisme :**

01. Il existe des programmes de planification de la carrière. 1 2 3 4 5 6 7 nsp
02. Les employés ont des discussions périodiques avec leur supérieur immédiat visant à préciser leur plan de carrière. 1 2 3 4 5 6 7 nsp
03. Le plan de carrière des individus est discuté et formellement enregistré à la suite de l'évaluation de rendement annuel. 1 2 3 4 5 6 7 nsp
04. Il existe un système de réorganisation du travail qui permet aux employés d'occuper d'autres postes (mobilité, prêt de service, assignation spéciale, etc.). 1 2 3 4 5 6 7 nsp
05. Il existe une politique de révision périodique du contenu des emplois pour faciliter la progression et le développement de carrière. 1 2 3 4 5 6 7 nsp
06. Les cadres possèdent les compétences pour faciliter le développement de carrière des employés. 1 2 3 4 5 6 7 nsp

07. Commentaires sur ces pratiques organisationnelles :

---

---

08. Améliorations souhaitées à ce sujet :

---

---



06. Considérez-vous que le mentorat peut contribuer au **développement de carrière** des employés (les employés les plus expérimentés et les employés les plus jeunes) ?

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Totalement en désaccord       | 1 |
| Assez en désaccord            | 2 |
| Un peu en désaccord           | 3 |
| Ni en désaccord, ni en accord | 4 |
| Un peu en accord              | 5 |
| Assez en accord               | 6 |
| Totalement en accord          | 7 |

07. Considérez-vous que le mentorat est un levier intéressant pour favoriser la **gestion de la relève** ?

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Totalement en désaccord       | 1 |
| Assez en désaccord            | 2 |
| Un peu en désaccord           | 3 |
| Ni en désaccord, ni en accord | 4 |
| Un peu en accord              | 5 |
| Assez en accord               | 6 |
| Totalement en accord          | 7 |

08. À part le mentorat, croyez-vous qu'il serait préférable d'implanter **d'autres pratiques** d'accueil, d'intégration et de socialisation des nouveaux employés ?

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Totalement en désaccord       | 1 |
| Assez en désaccord            | 2 |
| Un peu en désaccord           | 3 |
| Ni en désaccord, ni en accord | 4 |
| Un peu en accord              | 5 |
| Assez en accord               | 6 |
| Totalement en accord          | 7 |

Si oui, lesquelles : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

09. À votre connaissance, existe-t-il dans votre ministère ou organisme des relations mentoriales **informelles** ?

- |               |   |
|---------------|---|
| Jamais        | 1 |
| Très rarement | 2 |
| Rarement      | 3 |
| Quelquefois   | 4 |
| Souvent       | 5 |
| Très souvent  | 6 |
| Toujours      | 7 |

10. Existe-t-il actuellement dans votre ministère ou organisme un programme de mentorat formel ?

oui non

**S'IL EXISTE UN PROGRAMME FORMEL DE MENTORAT DANS VOTRE MINISTÈRE OU ORGANISME, PASSEZ À LA QUESTION SUIVANTE, SINON, PASSEZ À LA QUESTION 21.**

11. Quels sont les **objectifs** poursuivis par le programme ?

- Développement de la culture organisationnelle
- Transfert d'expertise
- Appui au développement d'une relation significative en emploi
- Clarifier et confirmer des choix de carrière
- Développement professionnel et personnel de la relève
- Dynamiser la mémoire institutionnelle
- Développer le sentiment d'appartenance des nouveaux employés

Autre : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Combien de dyades ont effectivement participé à ce programme **depuis deux ans** ?

- Entre 0 et 5
- Entre 6 et 10
- Entre 11 et 15
- Plus de 15

13. Combien de dyades sont **actuellement** engagées dans le programme ?

- Entre 0 et 5
- Entre 6 et 10
- Entre 11 et 15
- Plus de 15

14. Quelle est la **clientèle** cible de ce programme ?

*(Cochez plus d'un choix si nécessaire et indiquer si le programme s'applique aux nouveaux employés, aux anciens ou aux deux.)*

- |                                | Nouveaux employés        | Anciens employés         |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Toutes les catégories d'emploi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haute direction                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cadre supérieur                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cadre intermédiaire            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Professionnel                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Enseignant                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Technicien                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personnel de bureau            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ouvrier                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Autre : \_\_\_\_\_

15. De quelle manière les participants aux programmes ont-ils été sollicités ?

	Mentors	Mentorés
Sollicitation personnalisée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annonce dans le journal interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribution de dépliants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Affichage de documents promotionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre : \_\_\_\_\_

16. Qui est responsable de la **coordination** du programme de mentorat ?

*Indiquez le titre du poste ou la fonction.*

\_\_\_\_\_

17. Qui est responsable de la **mise en œuvre** du programme de mentorat ?

*Indiquez le titre du poste ou la fonction.*

\_\_\_\_\_

18. Qui est responsable de l'**évaluation** du programme de mentorat ?

*Indiquez le titre du poste ou la fonction.*

\_\_\_\_\_

19. Quels sont les *appuis* actuellement mis à la disposition des participants au programme ?

Information sur le mentorat et ses enjeux	<input type="checkbox"/>
Formation sur les rôles des mentors et mentorés	<input type="checkbox"/>
Guides d'accompagnement pour les intervenants, les mentors et les mentorés	<input type="checkbox"/>
Appui d'une personne-ressource	<input type="checkbox"/>
Possibilités de participer à des colloques, de la formation	<input type="checkbox"/>

Autre : \_\_\_\_\_

20. Quels sont les principaux **impacts** du programme jusqu'à maintenant ?

Meilleure intégration et socialisation des nouveaux employés	<input type="checkbox"/>
Valorisation des employés plus expérimentés	<input type="checkbox"/>
Développement de compétences diverses	<input type="checkbox"/>
Transmission de la culture organisationnelle	<input type="checkbox"/>
Plus grand sentiment d'appartenance au ministère ou à l'organisme	<input type="checkbox"/>

Autre : \_\_\_\_\_

*Si vous avez répondu aux questions précédentes, passez à la **question 23**.*

➔ 21. S'il n'existe pas de programme formel de mentorat, jusqu'à quel point **êtes-vous intéressé** à en implanter un dans votre ministère ou organisme ?

- Pas du tout intéressé
- Très peu intéressé
- Un peu intéressé
- Moyennement intéressé
- Assez intéressé
- Fortement intéressé
- Très fortement intéressé

Raison de votre intérêt :

---



---



---

22. Quels sont les **objectifs** clés que ce programme pourrait poursuivre ?

- Développement de la culture organisationnelle
- Transfert d'expertise
- Appui au développement d'une relation significative en emploi
- Clarifier et confirmer des choix de carrière
- Développement professionnel et personnel de la relève
- Dynamiser la mémoire institutionnelle
- Développer le sentiment d'appartenance des nouveaux employés

Autre : \_\_\_\_\_

---



---



---

➔ 23. Selon vous, quelles sont les conditions de succès d'un programme de mentorat ?  
Indiquez l'importance que vous accordez à ces conditions.

Pas du tout important	Très peu important	Un peu important	Moyennement important	Assez important	Très important	Extrêmement important
1	2	3	4	5	6	7

Implication et soutien constant de la direction	1	2	3	4	5	6	7
Volontariat	1	2	3	4	5	6	7
Temps suffisant alloué au développement de la relation	1	2	3	4	5	6	7
Appui soutenu aux mentors et aux mentorés	1	2	3	4	5	6	7
Formation à l'exercice des rôles de mentor et de mentoré	1	2	3	4	5	6	7
Éviter que le mentor soit le supérieur immédiat du mentoré	1	2	3	4	5	6	7
Bon jumelage entre le mentor et le mentoré	1	2	3	4	5	6	7

Autre : \_\_\_\_\_



24. Selon vous, combien de **temps** doit durer un programme de mentorat ?

1 an    2 ans    Autre : \_\_\_\_\_

25. Selon vous, quels appuis vous seraient utiles pour faciliter l'implantation d'un programme de mentorat ? *Indiquez l'importance que vous accordez à ces appuis.*

Pas du tout important	Très peu important	Un peu important	Moyennement important	Assez important	Très important	Extrêmement important
1	2	3	4	5	6	7

Informations spécifiques sur le mentorat et sur le bien-fondé du programme pour les intervenants	1	2	3	4	5	6	7
Définition du concept et des conditions du succès de la relation	1	2	3	4	5	6	7
Guide facilitant la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du programme	1	2	3	4	5	6	7
Documents d'appui pour les mentors	1	2	3	4	5	6	7
Documents d'appui pour les mentorés	1	2	3	4	5	6	7
Formation pour la DRH	1	2	3	4	5	6	7
Formation pour les mentors et les mentorés sur les exigences et les enjeux reliés à leurs rôles	1	2	3	4	5	6	7
Autre : _____							

26. Selon vous, quels seraient les *bénéfices* d'un programme de mentorat pour votre ministère ou organisme ? **Indiquez l'importance que vous accordez à ces appuis ?**

Intégration des jeunes employés	1	2	3	4	5	6	7
Connaissance des dossiers de mon ministère ou organisme	1	2	3	4	5	6	7
Transmission de la culture organisationnelle	1	2	3	4	5	6	7
Transfert d'expertise	1	2	3	4	5	6	7
Faciliter les transformations organisationnelles	1	2	3	4	5	6	7
Former une relève compétente	1	2	3	4	5	6	7
Développer des compétences variées chez les mentors et les mentorés	1	2	3	4	5	6	7
Valoriser les employés engagés dans la relation	1	2	3	4	5	6	7
Autre : _____							

27. Connaissez-vous des programmes de mentorat dans d'autres ministères, organismes ou autres organisations publiques ?

oui    non

Si oui, pourriez-vous nommer ces organisations :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Êtes-vous informé des orientations gouvernementales en matière de gestion de la relève et de mentorat ?

- Pas du tout informé
- Très peu informé
- Un peu informé
- Moyennement informé
- Assez informé
- Fortement informé
- Très fortement informé

Si oui, qu'en pensez-vous ?

---

---

29. Quel est, selon vous, le rôle de la direction des ressources humaines dans la gestion de la relève ?

- Agent de changement
- Conseil-expert
- Planification stratégique
- Transmission de l'information
- Contrôle

Autre : \_\_\_\_\_

30. Nous serions intéressées à vous rencontrer lors d'une **entrevue de groupe** pour approfondir cette réflexion. Si vous désirez nous rencontrer, veuillez, s'il vous plaît, nous indiquer si vous êtes disponible aux dates proposées et nous communiquerons avec vous dans les plus brefs délais.

- Je **ne suis pas** intéressé ou disponible
- Je **suis** disponible et désire participer à une entrevue de groupe sur le mentorat

Dates proposées : **Québec** :  Le mercredi 28 novembre a.m.  
Le jeudi 29 novembre p.m.

**Montréal** :  Le lundi 26 novembre p.m.

**PARTIE 4**  
**Identification**

---

01. Nom : \_\_\_\_\_
02. Ministère ou organisme : \_\_\_\_\_  
Direction : \_\_\_\_\_
03. Téléphone : ( \_\_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_ poste : \_\_\_\_\_  
Télécopieur : ( \_\_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_
04. Courrier électronique : \_\_\_\_\_

**Profil du répondant**

---

01. Quel âge avez-vous ?
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 35 et 44 ans
- Entre 45 et 54 ans
- 55 ans et plus
02. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de ce ministère ou organisme ?  
\_\_\_\_\_ an(s) \_\_\_\_\_ mois
03. Quelle est votre catégorie d'emploi ?
- Haute direction
- Cadre supérieur
- Cadre intermédiaire
- Professionnel

**S'il vous plaît nous retourner ce questionnaire avant ou au plus tard le 26 octobre 2001.**

**Merci de votre collaboration !**

L'équipe de recherche

Marie-Michèle Guay, Ph. D., professeure, directrice de recherche  
marie-michele\_guay@enap.quebec.ca

Natalie Rinfret, Ph. D., professeure  
natalie\_rinfret@enap.quebec.ca

Anik Des Marais, agente de recherche  
anik\_desmarais@enap.quebec.ca

Vous pouvez également nous joindre en composant le (514) 849-3989, poste 2938.

**À bientôt !**



## LETTRE DE RAPPEL

Le 30 octobre 2001

Madame,  
Monsieur,

Le 10 octobre dernier nous vous avons transmis par la poste un questionnaire intitulé « Le mentorat : un levier au développement de carrière et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise ». Nous tenons à remercier ceux et celles qui nous l'ont déjà retourné.

Nous procédons actuellement à la compilation des résultats de l'enquête et, afin d'augmenter le taux de participation de l'étude, nous souhaitons que tous les ministères et organismes expriment leur opinion. C'est pourquoi nous nous permettons de solliciter ceux et celles qui n'auraient pas retourné le questionnaire pour que vous puissiez nous le faire parvenir le plus rapidement possible.

Sachez que votre participation est importante, car cette étude nous permettra de proposer aux ministères et organismes intéressés à implanter un programme de mentorat des guides et des outils adaptés aux besoins spécifiques de chacun.

De plus, votre participation aux entrevues de groupe contribuerait fort certainement à enrichir les résultats. Tel qu'indiqué dans le questionnaire, ces entrevues auront lieu à Québec mercredi 28 novembre a.m. ou le jeudi 29 novembre p.m. et à Montréal lundi 26 novembre p.m. Si vous exprimez votre intention de participer aux entrevues de groupe, nous communiquerons avec vous sous peu.

N'hésitez pas à contacter Anik Des Marais, agente de recherche pour cette étude, si vous désirez obtenir des informations supplémentaires, par téléphone au (514) 849-3989, poste 2938, par télécopieur au (514) 849-3369 ou par courrier électronique : [anik\\_desmarais@enap.quebec.ca](mailto:anik_desmarais@enap.quebec.ca).

En espérant avoir de vos nouvelles très bientôt, je vous transmets mes salutations distinguées.

Marie-Michèle Guay, Ph. D.  
Professeure et directrice de recherche

**P.-S. : Si vous n'avez pas reçu le questionnaire, veuillez communiquer avec Anik Des Marais.**

