

LE MENTORAT APPLIQUÉ AU MONDE DU TRAVAIL : ANALYSE QUÉBÉCOISE ET CANADIENNE

Christine Guerrier, conseillère d'orientation

Recherches effectuées pour le compte de la Fondation de l'entrepreneurship, Charlesbourg, Québec

Le mentorat est redevenu à la mode. Actuellement, diverses organisations reconnaissent que le jumelage entre une personne d'expérience et une autre, moins aguerrie, est un moyen efficace de développement des potentiels personnel et professionnel; du même coup, le mentorat comme mode d'apprentissage génère un impact positif qui favorise le succès des organisations. Au Québec, les intervenants impliqués dans ce genre d'activités de jumelage se sont aperçus qu'ils manquaient d'outils pour consolider et raffiner leurs pratiques. La recherche Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence (Guerrier, 2001) représente une des premières réponses aux besoins exprimés. Cette même recherche se répète dans cinq autres provinces canadiennes en 2002; des données intéressantes émergent de la synthèse canadienne effectuée à partir de ces six analyses. De plus, ces travaux s'accompagnent de la production d'un ensemble de guides pratiques, portant sur la mise en place de programme de mentorat, le rôle de la coordination, la formation, l'évaluation, etc. afin de favoriser un développement efficace du mentorat au Québec et au Canada.

LE MENTORAT : UN MODE D'APPRENTISSAGE NOVATEUR

Le concept de mentorat devient un concept à la mode. En 1995, au moment de mettre sur pied le programme de mentorat professionnel aux Services à la vie étudiante de l'Université du Québec à Montréal afin d'aider les étudiants dans la planification de leur carrière, peu de gens étaient à même de décrire ce concept, mieux connu chez nos voisins américains. En effet, depuis ce temps, le mentorat est devenu populaire, plusieurs universités et collèges ayant emboîté le pas en offrant de semblables services et ce, au Québec comme au Canada. Qui plus est, les milieux communautaires, les organismes voués au développement de l'entrepreneurship, les organisations privées, publiques et parapubliques ont aussi suivi le mouvement, en constatant que le mentorat organisé de façon formelle, en programme, pouvait représenter un mode de développement, d'apprentissage et de gestion des ressources humaines original et efficace.

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?

Ainsi, des Mentor du XXI^e siècle répètent l'histoire d'Ulysse qui mandate Mentor de prendre soin et d'éduquer son fils Télémaque. On observe de nos jours les mêmes caractéristiques fondamentales, une personne aguerrie soutenant et éduquant une personne en quête d'accomplissement. De façon générale, le mentorat se greffe sur les stades de vie du mentoré en

apprentissage et du mentor expérimenté : pour le premier, c'est le vécu de nouvelles expériences ou de transitions où abondent les défis, et pour le second, c'est l'étape du mitan de la vie, où mettre au profit de la génération suivante ses compétences, ses expertises et sa vision du monde devient un besoin (Houde, 1995).

Le mentorat organisé de façon formelle veut favoriser la rencontre de ces deux besoins en structurant une activité qui a pour objectif d'initier un rapprochement et de faciliter le développement d'une relation entre une personne d'expérience et un apprenant, le plus souvent dans une finalité de développement professionnel.

On peut définir le mentorat de la façon suivante :

Le mentorat est une forme d'aide volontaire favorisant le développement et l'apprentissage, basée sur une relation interpersonnelle de soutien et d'échanges dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise, afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.¹

LE MENTORAT APPLIQUÉ AU MONDE DU TRAVAIL ET AU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

L'action du mentorat englobe le projet de vie du mentoré, sa vie personnelle et sa vie professionnelle; nous constatons malgré cela que la plupart des programmes formels mettent l'emphasis sur des objectifs à caractère professionnel qui ont comme finalité l'accomplissement dans le monde de travail. Ces objectifs sont variés et s'étalent sur un continuum qui rend compte des différentes étapes de la vie professionnelle. Ils peuvent s'actualiser dans divers lieux et desservent tour à tour l'individu et l'organisation; à titre d'exemples :

- . La planification et le développement de carrière: cela concerne la définition du plan de carrière, soit la précision des objectifs professionnels à court, à moyen et à plus long terme, la détermination des compétences à acquérir, et l'identification des moyens disponibles pour l'atteinte des buts;
- . L'insertion professionnelle : cet objectif concerne la préparation, l'entrée ou le changement de position sur le marché du travail, et inclut entre autre le soutien à la recherche d'emploi, la composition du curriculum personnel et professionnel et l'évaluation des acquis;
- . Le soutien à l'entrepreneuriat : le lancement et la consolidation d'une entreprise demandent plusieurs habiletés de gestion, par exemples, l'apprentissage des habiletés reliées à la direction d'une entreprise, la consolidation financière, les modes de communication et les règlements de conflits, etc.
- . Le développement de l'employabilité ; augmenter ses chances d'insérer le monde du travail exige de la personne diverses capacités, comme la reconnaissance de ses forces et de ses limites, la définition des compétences acquises et à acquérir, l'identification des secteurs d'activités professionnelles à explorer, l'apprentissage d'une méthode de recherche d'emploi et de ses exigences, etc.

- . Les transitions professionnelles ; elles sont nombreuses et comportent chacune des défis importants (mise à pied, promotion, réorientation) qui varient selon les étapes dans la carrière (début, mitan de carrière, etc.)
- . La gestion de la relève : voici une problématique qui concerne plusieurs organisations et à laquelle le mentorat peut répondre : elle comporte entre autres l'intégration et la fidélisation du personnel de la relève, l'utilisation des liens intergénérationnels pour la transmission des savoirs, des savoirs-faire et des savoirs-être, etc.
- . Le développement de compétences : cet objectif concerne l'acquisition de compétences précises au niveau des savoirs, des savoirs-faire et des savoirs-être, qui peut être requis afin de réaliser de nouveaux objectifs professionnels.
- . Le soutien aux jeunes professionnels : plusieurs associations professionnelles ont à cœur l'aide à l'intégration des jeunes professionnels au sein de leur *membership*, afin de contrer l'isolement, de contribuer à la satisfaction au travail et d'augmenter le sentiment de sécurité.
- . Le soutien aux cadres supérieurs : dans les organisations, les cadres supérieurs, les seniors, font face à des défis de taille : ils doivent assurer un leadership qui exige d'eux que fonctionnent en harmonie tous les secteurs de l'entreprise (ressources humaines, finances, production, etc.). Il peut être très motivant et inspirant de s'adjoindre un mentor senior qui sert de catalyseur, de miroir et d'avocat du diable....
- . Le maintien en emploi (Limoges, 2001): l'adaptation aux changements organisationnels est devenue un défi constant pour l'individu au travail. Afin d'éviter la désillusion, l'obsolescence et l'épuisement, comment favoriser le soutien à la motivation et la valorisation continue au travail. Comment réussir le maintien au travail?

En résumé, tous ces mouvements, toutes ces étapes, ces transitions et ces modes d'adaptation peuvent être vécus à divers moments et à divers âges, tout au long de la carrière. Ils peuvent aussi être expérimentés dans divers lieux, car l'environnement professionnel peut varier à plusieurs reprises au cours du cheminement professionnel d'une personne. Le mentorat se vit donc dans l'espace, selon les lieux, et dans le temps, selon les transitions. Ainsi, travailler dans une entreprise privée ne comportera pas les mêmes défis que dans une organisation publique ; oeuvrer au sein d'organismes communautaires n'exigera pas les mêmes compétences des personnes qui s'y engagent ; démarrer sa propre entreprise ou devenir travailleur autonome ne posera pas les mêmes exigences personnelles et professionnelles. S'intégrer comme jeune travailleur fraîchement formé comporte des exigences différentes de celles requises pour accéder à une promotion au mitan de la carrière. Autres lieux, autres défis, quelle que soit l'étape de vie professionnelle ou personnelle de la personne. Face à tous ces défis et dans tous ces environnements, le mentorat peut s'avérer être une forme de soutien des plus stimulantes pour l'individu en mouvance professionnelle.

LE MENTORAT AU QUÉBEC

Au Québec, les programmes formels de mentorat se développent dans divers milieux. Le réseau des Femmes d'affaires du Québec, le regroupement SAGE (Services d'Aide aux Gestionnaires et aux Entrepreneurs, Sainte-Foy), les Services à la vie étudiante de l'Université du Québec à

Montréal et la Jeune Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain, entre autres, ont été parmi les pionniers à organiser des programmes formels de mentorat reliés au monde du travail, que ce soit pour le soutien à l'entrepreneuriat ou le développement de carrière. Depuis 1990, des écrits sont publiés sur la question; ils sont produits pour plusieurs par des professeurs intéressés au développement organisationnel (Lépine, Benabou, Guay), au développement psychosocial de l'adulte (Houde) et aux liens intergénérationnels (Lefebvre)². Depuis 1995, plusieurs autres groupes ont emboîté le pas, trouvant que la pratique mentorale pouvait être un moyen efficace de développement et de transmission des savoirs et une expérience valorisante pour les personnes impliquées. Même le cybermentorat prend sa place et se distingue par son originalité (Academos, Psybermentor, uq@mentor).

En novembre 2001, un groupe d'une dizaine de personnes intéressées par la pratique mentorale au Québec organise un premier colloque qui regroupe les intervenants en mentorat professionnel, dans le but d'échanger sur les pratiques et de cibler les besoins en la matière. À ce moment, il a été facile d'identifier et d'inviter près de soixante-quinze (75) personnes de toute provenance, impliquées de près ou de loin dans la coordination de programmes de mentorat. Les rencontres en petits groupes ou en plénière démontrèrent la très grande variété d'application du concept du mentorat à caractère professionnel, favorisèrent l'échange d'informations et permirent d'identifier divers besoins : besoin d'un réseau plus formel, besoin d'outils, de références, besoins de formation. Le comité organisateur est alors mandaté pour poursuivre les travaux en ce sens.

De là origine la tenue du deuxième colloque qui a eu lieu en mai 2002; de là aussi émerge le désir de se regrouper en réseau plus formel (Mentorat Québec). De là provient aussi le mandat de bâtir des outils pouvant servir de référence sur ce que représente une activité mentorale de qualité. Voilà les étapes qui ont mené à la réalisation de la première recherche effectuée à l'hiver 2001 et intitulée *Le mentorat et le monde du travail, un modèle de référence* (Cuerrier, 2001).

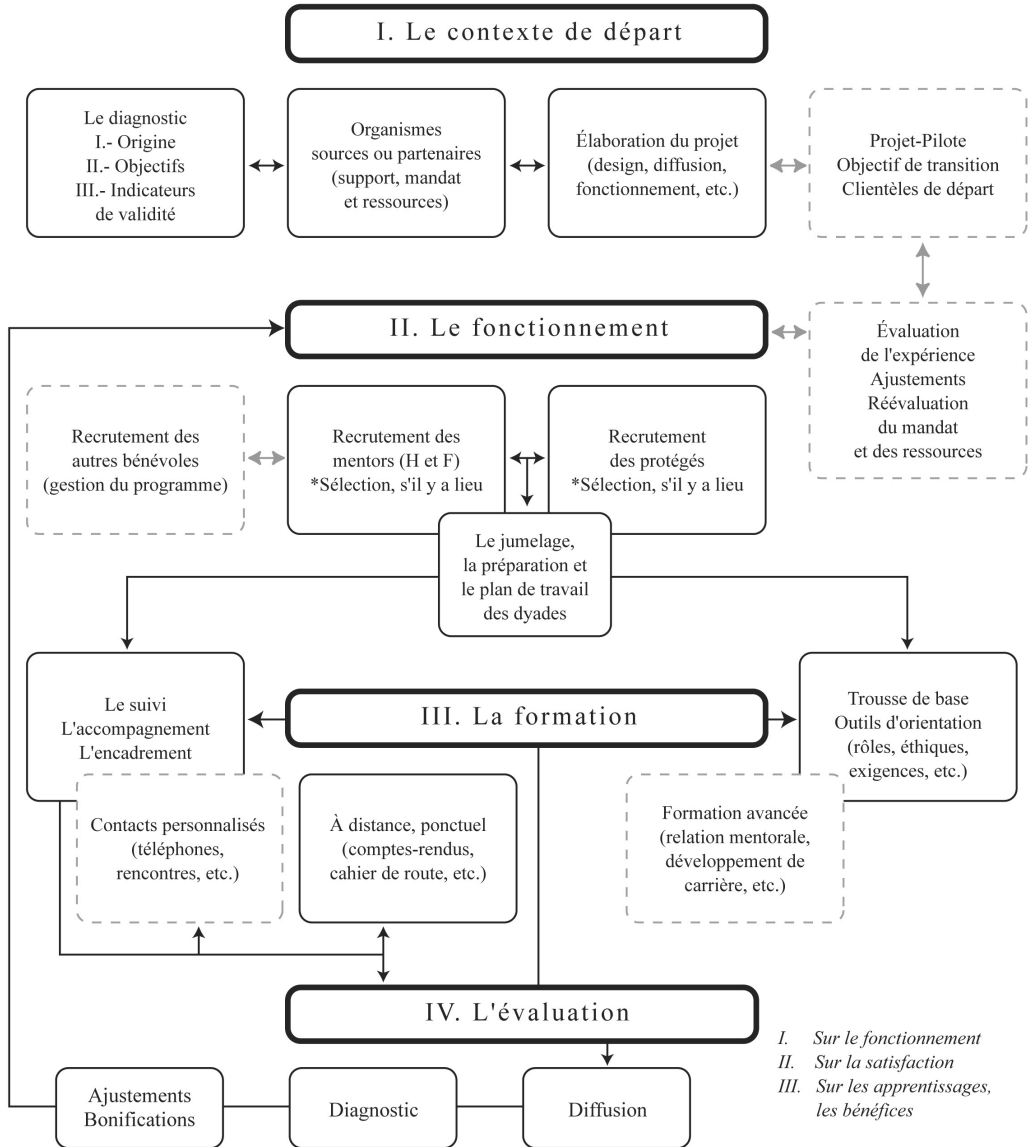
La recherche québécoise

Cette recherche vise l'objectif général suivant :

Dégager un modèle québécois porteur d'avenir pour le développement du mentorat au Québec

Pour ce faire, dix-huit programmes de mentorat dont la finalité concerne le développement de carrière et le monde du travail sont sollicités; ils sont issus de milieux aussi divers que possible pour constituer un échantillon le plus représentatif de la réalité québécoise : organismes communautaires, milieux de l'éducation, organismes de soutien à l'entrepreneuriat, entreprises privées, associations et ordres professionnels, etc. À l'aide d'un questionnaire et d'une entrevue, nous questionnons les coordonnateurs³ de ces programmes sur leurs pratiques. Une attention particulière est alors portée à leur évaluation des forces, des limites et des mécanismes qu'ils jugent efficaces dans le fonctionnement de leur programme et qu'ils considèrent comme ayant de l'impact sur leurs clients. Nous analysons ensuite le niveau d'importance accordée aux ingrédients ayant servi à la mise en place, au processus et au fonctionnement, au suivi et à l'évaluation et nous dégagons de ces observations un modèle structural pour le développement du mentorat.

LE SCHÉMA DU MODÈLE QUÉBÉCOIS⁴



La Collection canadienne

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la recherche *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence* (Cuerrier, 2001) a été la première initiative réalisée pour combler les besoins des intervenants en mentorat relié au monde du travail et au développement de carrière, au Québec et au Canada. Compte tenu de l'impact des conclusions de cette première étude, nous avons cru bon d'étendre l'analyse et de proposer à cinq autres provinces d'effectuer cette même recherche afin d'obtenir six photographies des pratiques de mentorat; en plus de tracer des portraits régionaux, ces travaux nous permettent d'élaborer une synthèse et d'en arriver à des recommandations pan-canadiennes quant à l'avenir du mentorat appliqué au monde du travail. Ainsi, la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve ont endossé la méthodologie québécoise afin de procéder à l'analyse de leurs propres pratiques.

Nous avons vite réalisé que pour accompagner les modèles ainsi formulés, il était pertinent de développer parallèlement des outils pratiques pouvant soutenir les personnes intéressées à utiliser le mentorat comme mode structuré de développement et d'apprentissage pour des finalités reliées à la carrière et au monde du travail.

En se référant au modèle de base (Cuerrier, 2001), nous avons identifié les thèmes à élaborer sous forme de guides pratiques, afin que la série des travaux sur le mentorat relié au monde du travail au Canada soit complète. Voici donc les cinq guides qui accompagnent l'analyse des pratiques de mentorat pan-canadiennes :

I Le répertoire de base :

Ce guide présente les définitions et les distinctions de concepts, le vocabulaire de base relié à la relation mentorale, à ses caractéristiques, aux fonctions et aux rôles impliqués, ainsi qu'à l'encadrement du mentorat relié au développement de carrière et au monde du travail.

II Concevoir et implanter un programme de mentorat:

Ce deuxième guide outille les personnes qui souhaitent définir la structure de leur futur programme : l'analyse des besoins, le mandat, les objectifs et la clientèle visée, le design plus ou moins formel, les processus de recrutement, de sélection, de jumelage, et la mise en place d'un projet-pilote.

III Coordonner un programme de mentorat:

Ce guide traite des habiletés requises pour coordonner avec brio un programme de mentorat, et présente les tâches et les responsabilités qui y sont associées : gestion du programme, animation, suivi, encadrement, normes d'éthique et évaluation.

IV Former les mentors et les mentorés:

Ce guide comprend divers outils d'orientation et de formation afin de soutenir les participants, préciser leurs rôles, assurer leur efficacité et stimuler leur motivation.

V . Évaluer un programme de mentorat:

Ce guide présente des outils de base permettant la mesure des paramètres d'évaluation définis au départ : fonctionnement efficace, effets, bénéfiques, satisfaction, etc. et fournissant des données suffisantes pour permettre l'amélioration continue des programmes.

Les personnes intéressées au mentorat et à son développement disposent donc d'un portrait des pratiques canadiennes et d'un ensemble de guides pratiques pouvant les outiller adéquatement. Du même coup, en traitant des concepts et des pratiques, ces ouvrages fournissent un encadrement de qualité assurant ainsi un développement efficient du mentorat appliqué au monde du travail.

**LES PRATIQUES DE MENTORAT AU CANADA :
LES FAITS SAILLANTS**

Les données présentées ici décrivent certaines données surgissant des analyses effectuées dans les six provinces; au total, les travaux sur les pratiques gagnantes ont sollicité la participation de près de 100 programmes de mentorat appliqué au monde du travail. Les chercheurs responsables ont questionné les coordonnateurs en utilisant la même méthodologie que la recherche québécoise, soit le questionnaire, l'entrevue et le groupe focus. Ils ont produit des recherches qui aboutissent à des recommandations propres à la réalité vécue dans chacune de leur région. Ceci étant dit, l'ensemble des travaux a quand même mis en évidence certaines réalités communes à l'ensemble des pratiques. Voici les résultats les plus significatifs, que nous nous permettons aussi de commenter.

1. Dans 60% des cas, les programmes composant l'échantillon existent depuis plus de trois ans. Ceci étant dit, la pratique du mentorat demeure une pratique jeune mais en expansion, données démographiques aidant; en effet, les problématiques reliées au marché du travail (pénurie de spécialistes, problème de gestion de la relève, rétention devenue difficile à cause entre autres d'un accroissement de la mobilité, etc.) jumelées au départ à la retraite des *baby-boomers* dans les organisations nous laissent croire que le mentorat deviendra populaire comme forme de transmission des savoirs valorisant les liens intergénérationnels.
2. Les personnes qui assurent la coordination des programmes sont en place depuis moins de deux ans dans 49% des cas. Seulement 30% ont une expérience de plus de 3 ans dans la gestion d'un programme de mentorat. La coordination des programmes a fait l'objet de remarques communes de la part des chercheurs : les coordonnateurs sont souvent assignés au dossier mentorat par décision administrative. Ils se sentent isolés et réclament de la formation pour gérer adéquatement le dossier « mentorat », qui souvent occupe moins de 20% de leur temps de travail.
3. Les programmes de mentorat répertoriés répondent à des objectifs de planification et de développement de carrière (16,6%), de soutien à l'entrepreneurship (14,4%), de gestion de la relève managériale (13,3%), de soutien aux jeunes professionnels (12,7%). Les autres

objectifs mentionnés concernent la confirmation du choix de carrière, l'employabilité, l'insertion professionnelle, et les transitions de carrière.

4. 47% des programmes de l'échantillon réfèrent à un comité conseil pour assurer en tout ou en partie leur fonctionnement. Quand ce n'est pas un comité conseil, plusieurs s'adjoignent des leaders bien en vue dans leur communauté ou leur organisation, ou des mentors seniors qui servent de modèle aux autres mentors. Ces personnes clés favorisent le recrutement, stimulent la motivation et contribuent à la mise en place de ressources adéquates pour le fonctionnement du programme, tout ceci en soutien au coordonnateur.
5. La très grande majorité des programmes utilisent divers outils pour soutenir leur organisation : guide du mentor ou du mentoré, outils de sélection des participants, dépliant d'information, etc. Par ailleurs, nous constatons que chacun refait la roue et que des outils génériques leur seront d'un grand soutien pour améliorer leurs pratiques.
6. Dans 60% des cas, des rencontres des mentors et des mentorés ont lieu pour assurer leur orientation dans le programme, leur formation ou, simplement, favoriser les échanges et le réseautage. Les remarques sont aussi à l'effet que la formation touche davantage les mentors que les mentorés et que peu d'outils pouvant soutenir les dyades dans l'analyse des attentes et des besoins sont disponibles pour les accompagner.
7. La ou les personnes responsables de la coordination utilisent leur temps disponible pour assumer surtout les cinq tâches suivantes (par ordre décroissant) : faire connaître le programme, procéder au recrutement, tenir les dossiers à jour, faire le suivi des dyades, développer et maintenir les liens avec les partenaires. En effet, il leur reste peu de temps pour faire le suivi des dyades et encadrer les personnes impliquées; peu d'entre eux sont au courant du contenu des rencontres (plan de travail) planifié par les dyades et peu d'entre eux suivent l'évolution et la qualité de la relation interpersonnelle qui peut se développer entre le mentor et son mentoré. C'est pourquoi la tendance à proposer des équipes de coordination est vue comme un gage de succès, la complémentarité et le partage des responsabilités entre les personnes impliquées ne pouvant qu'accroître leur efficacité et leur satisfaction.
8. Les dyades valorisent en majorité les rencontres de personne à personne; par ailleurs, une forte tendance se manifeste pour favoriser les contacts par téléphone (40%) et par Internet (40%). L'utilisation des nouvelles technologies a suscité des questionnements chez nos chercheurs. Le mentorat est une forme de développement qui passe par la relation intime qui se développe entre les personnes impliquées; par ailleurs, le courrier électronique contribue à réduire les limites imposées par la distance et le temps. Malgré ces avantages, faudra-t-il encadrer l'utilisation de ces technologies, pour assurer qu'ils sont des outils utilisés à bon escient et non pas au détriment des contacts de personne à personne, surtout quand l'objectif visé comporte un haut niveau de complexité, comme dans le cas de la formation de leaders ou le soutien aux jeunes entrepreneurs. Les technologies de l'information sont utiles pour élargir la base d'informations et formuler des opinions, mais sont peu aidantes pour confronter les savoirs-être, proposer des défis et servir de modèle.

9. La coordination décrit les rôles assumés par leurs mentors de la façon suivante (par ordre décroissant) : assurer un rôle conseil, augmenter la base d'information et faire du coaching, faciliter l'exploration des choix, établir un climat de confiance, faciliter le développement du potentiel. La variété dans le fonctionnement des programmes, dans les objectifs qu'ils visent et dans les environnements dans lesquels ils évoluent amène une variété de conceptions du rôle du mentor, certaines s'apparentant davantage au rôle du coach ou du consultant, d'autres ressemblant au rôle de parrain, dont la notoriété les incite à valoriser le réseau de contacts et la protection politique. Une sensibilisation reste à faire sur la vision globalisante de la personne dans le mentorat; les concepts comme le coaching, le tutorat, le parrainage, etc. ont tout avantage à être distingué pour faire en sorte que la pratique dite de mentorat le soit réellement. Le répertoire de base (le premier guide pratique de la série) sera une bonne référence pour aider quiconque à clarifier et bien comprendre la notion de mentorat.
10. Près de 62% des programmes se réfèrent et utilisent des règles d'éthique pour encadrer les comportements des participants. Respecter la confidentialité, ne pas se placer en conflit d'intérêt, reconnaître le non-blâme comme valeur centrale, voici certaines des règles couramment utilisées afin d'encadrer les comportements des personnes impliquées.
11. L'encadrement des dyades est peu formel. Peu de programmes suivent et évaluent la qualité de la relation qui se développe entre les mentors et leur mentoré; peu de coordonnateurs requièrent de l'information de leurs dyades sur le contenu de leurs rencontres. Nous avons déjà abordé la question. En résumé, l'organisation et le fonctionnement des programmes sont bien structurés; le suivi de la relation mentorale est plutôt sporadique, intuitive ou spontanée. La remarque à l'effet d'accorder les ressources nécessaires afin d'assurer une gestion de programmes de qualité et la suggestion à l'effet de favoriser la mise en place d'équipe de coordination sont deux données qui peuvent favoriser un suivi plus assidu des dyades.
12. Quand des évaluations sont réalisées, elles portent le plus fréquemment sur la satisfaction des participants, l'atteinte des objectifs quantitatifs et l'efficacité des modalités de fonctionnement du programme. Ces évaluations se font surtout à l'aide de questionnaires. L'évaluation est l'enfant pauvre des programmes de mentorat; à cet effet, les outils que fournit le guide pratique produit sur cette question contribuera à faire de l'évaluation un processus accessible contribuant à l'amélioration continue des programmes.
13. La satisfaction globale des coordonnateurs est très élevée; la très grande majorité se disent très satisfaits de leur programme, de son fonctionnement, de l'implication des participants et de leur propre travail; certaines réserves sont mentionnées, notamment sur le soutien et l'implication de l'organisation, la disponibilité des personnes impliquées et leur propre disponibilité afin de coordonner de façon efficace leur programme.

Nous constatons donc que l'ensemble des programmes de mentorat fonctionnent rondement; il se dégage de ces données un niveau de satisfaction élevé. La passion des responsables de programmes de mentorat est palpable; ils travaillent d'arrache-pied, souvent avec très peu de moyens et très peu de temps disponible, parfois appuyé d'un mandat plus ou moins fort, mais

ils y croient. Avec leurs mentors, ils sont des ambassadeurs importants pour diffuser la culture mentorale et favoriser un développement efficient des pratiques.

CONCLUSION : LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DU MENTORAT AU QUÉBEC ET AU CANADA

Nous trouvons important pour faciliter ce développement d'investir dans la constitution d'un réseau plus formel, où les personnes impliquées de près ou de loin dans la pratique mentorale trouveront des ressources, des outils et des références ; cela concourt à faire connaître les pratiques, tout en contribuant à réduire la confusion qui existe sur le concept. En effet, le mentorat redevient à la mode mais on voit poindre le danger qu'il soit servi à toutes les sauces ou qu'il soit considéré comme une panacée. Il est donc nécessaire d'orienter ce développement, sans brimer l'originalité des initiatives, et, à tout le moins, de diffuser et de rendre disponible l'encadrement théorique et pratique qui situe le concept et son application. C'est ce que nous visons par la réalisation de ces divers travaux. De plus, au Québec, l'organisme « Mentorat Québec », constitué à l'automne 2002 en réponse au mandat reçu lors du deuxième colloque sur le Mentorat et le Monde du travail, tenu en mai 2002, joue ce rôle de rassembleur et de diffuseur. Ce même travail d'établissement de réseau plus formel reste à faire dans les autres provinces. Mais les commentaires recueillis au cours des recherches font l'unanimité : les personnes intervenant en mentorat veulent se regrouper et échanger sur leur expertise et leurs pratiques.

Les réseaux formels représentent un des moyens pertinents pour favoriser le développement du mentorat. Mais il en est un plus fondamental : abordons la question des mandats et des argents dont les responsables disposent pour gérer efficacement leur programme. Si nous tenons à un développement de qualité, les organismes pourvoyeurs doivent bien évaluer les besoins en terme de ressources humaines et matérielles requises pour la mise en place, le fonctionnement et l'évaluation d'un programme de mentorat et qui concourent à assurer que les relations humaines qui se développent à l'intérieur d'un programme représentent des interventions de qualité, sans danger pour le développement intégral du mentoré.

Si les responsables de programmes ont les ressources adéquates et les outils appropriés, ils peuvent alors se centrer sur la raison d'être de l'activité mentorale, soit assurer le suivi de la relation qui se développe entre les mentors et les mentorés engagés dans leur programme et ainsi, faire de cet accompagnement la pierre angulaire de la formation et de l'évaluation. Nous avons plutôt constaté qu'actuellement, les ressources sont plus ou moins adéquates.

Enfin, les programmes ne peuvent se soucier de la qualité de leurs interventions, sans procéder à certaines évaluations plus formelles de leur fonctionnement et de l'effet de leurs interventions. Parallèlement à ces évaluations locales, il devient aussi important d'évaluer la pratique du mentorat de façon plus globale et plus rigoureuse et de vérifier, entre autre, l'impact de cette activité sur le développement de la personne. La recherche plus scientifique soutient et alimente souvent les bonnes idées et les bonnes pratiques afin d'assurer un développement efficient. Elle doit donc continuer à soutenir la pratique mentorale.

Enfin, le mentorat n'est pas une activité en perdition, loin de là ; ce qui se fait en activités mentales partout au Canada est déjà de très haute qualité, malgré l'isolement et le manque de moyens. Par ailleurs, les modifications démographiques, l'importance accrue de considérer la transmission des savoirs, la complexité croissante du développement professionnel et du monde du travail, la revalorisation des liens intergénérationnels sont autant de phénomènes qui nous laissent croire que le mentorat sera utilisé de façon croissante pour répondre aux besoins que rencontreront dans ces divers contextes les individus, plus et moins jeunes et les organisations.

Christine Cuerrier est conseillère d'orientation à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ; elle est détentrice d'une maîtrise en psychologie, de l'Université de Montréal. Son expérience comme conseillère d'orientation et psychologue dans de nombreux milieux, et ce depuis plus de vingt ans, l'ont amené à développer une expertise solide en ce qui a trait au développement de la personne, particulièrement en ce qui concerne la carrière et le travail. Elle est la conceptrice et la coordonnatrice du premier programme de mentorat mis en place dans les universités québécoises : le programme de mentorat professionnel de l'UQAM. Elle est l'auteure de la recherche *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*; cette publication lui a valu au printemps 2002 le Prix de l'Orientation, décerné par l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec (OCCOPPQ) pour un ouvrage qui a contribué à enrichir la pratique et la recherche en orientation. Elle dirige en 2002-2003 une équipe de recherche pan-canadienne en vue de produire des modèles de pratiques gagnantes et une série d'outils afin de faciliter et promouvoir le développement d'un mentorat de qualité à travers le Canada.

Courriel : ccuerrier@entrepreneurship.qc.ca

Adresse : Pour la recherche : 4286 Berri, Montréal, H2J 2P8

NOTES

- ¹ Cuerrier, C. *Répertoire de base*. Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003.
- ² Cette énumération n'est pas exhaustive et n'est donnée qu'à titre d'exemples.
- ³ Ce texte est rédigé au masculin uniquement dans le but d'en faciliter la lecture.
- ⁴ Cuerrier, C. (2001). *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*. p. 57.

Mentoring becomes again fashionable. Now, diversified organizations recognize that matching between an experienced person and another, less experienced, is an efficient way for the development of personal and professional potential. At the same time, mentoring as a training tool generates a positive impact contributing to organizational success. In Quebec, those involved in this type of matching activity found that they were lacking the tools to consolidate and refine their practices. The research Mentoring and the world of work: a reference model represents one of the first answers to respond to those needs. In 2002, similar researches are going on in five other provinces; interesting facts emerged from the synthesis done with these six analysis. Best practices reports come with other tools, concerning program development and implementation, role of coordination, training, evaluation, etc. that can serve as important reference to promote the efficient development of mentoring in Quebec and Canada.

RÉFÉRENCES

- BENABOU, C. (2000). Le mentorat structuré: un système efficace de développement des ressources humaines. *Effectif*, été 2000.
- CARR, R. A. (1999). *Le point sur le mentorat au Canada*. Document inédit : Groupe de travail sur l'emploi et la jeunesse. Peer Resources.
- CARR, R. A. (1999). Bilan des activités de mentorat de 2000 sociétés canadiennes. Peer Resources.
- CUERRIER, C. (2001). *Le mentorat et le monde du travail: un modèle de référence*. Charlesbourg : Les Éditions De la Fondation de l'entrepreneurship. 84 pages.
- GALBRAIGHT, M.W.; COHEN, N.H. (1995). *Mentoring : New strategies and challenges*. California, Jossey-Bass Ed. 98 pages.
- GUAY, M.-M. (1998). Développement de carrière et mentorat : paradoxes et opportunités. Travail et carrière en quête de sens. Collection *Gestion des paradoxes dans les organisations*, Tome 5.
- HOUDE, R. (1995). *Des mentors pour la relève*. Méridien, 253 pages.
- KRAM, K. E. (1988). *Mentoring at work*. University Press of America. 252 pages.
- LEFEBVRE, S. (2001). Responsabilité et équité intergénérationnelles : débats actuels. *Lien social et politique* – RIAC, 46, automne 2001, 141-149.
- LÉPINE, I. (1989). La relève dans les entreprises publiques au Québec : les mentors sont-ils essentiels au succès ? *Avenir*, vol. 3, no. 4. 19-20.
- LIMOGES, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail*. Septembre Éditeur, 215 pages.
- MURRAY, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring*. Jossey-Bass Publishers. 210 pages.
- SHEA, G. F. (1997). *Mentoring: How to develop successful mentor behaviors*. Crisp Publications Inc., 89 pages.