



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Les
PROGRAMMES *de*
MENTORAT

*dans la fonction
publique
fédérale*



**État de la
situation**
et
**pratiques
exemplaires**

Canada 



« En période de grands changements, les apprenants héritent du monde, alors que les savants demeurent magnifiquement outillés à composer avec un monde qui n'existe plus. »

© Erik Hoffer

Les
PROGRAMMES *de*
MENTORAT

dans la **fonction
publique
fédérale**

**État de la
situation
et
pratiques
exemplaires**



© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2004

N° de catalogue : CP54-1/2004
ISBN 0-662-68108-8

Je suis très heureuse de vous présenter les constatations de l'étude sur les pratiques de mentorat au sein de la fonction publique du Canada et ce, au moment où cette dernière est à la croisée des chemins. Ses rouages et les façons de mieux la gérer au profit des Canadiens et des Canadiennes font actuellement l'objet d'examen.

En plus de deux décennies au sein de la fonction publique, j'ai été à maintes reprises impressionnée par les débouchés et les défis divers et uniques qui ont été présentés aux fonctionnaires fédéraux. La fonction publique du Canada est un milieu de travail stimulant pour tous ceux qui possèdent le talent et la motivation nécessaires pour y réussir et servir l'État. Il est toutefois crucial pour tous les Canadiens et Canadiennes qui joignent les rangs de la fonction publique fédérale d'en saisir le rôle et les défis particuliers afin de mettre tout leur potentiel à contribution. À mon avis, les programmes de mentorat peuvent accélérer cet apprentissage et le rendre plus complet et plus intéressant.

C'est avec plaisir que j'ai appris qu'un grand nombre de programmes de mentorat sont déjà bien établis dans les divers ministères fédéraux. Ces programmes permettent d'orienter les nouveaux employés dans la fonction publique, favorisent le transfert du savoir des employés chevronnés à leurs collègues plus jeunes et les aident à faire progresser leurs carrières. Quelques programmes ont tiré parti des collectivités de pratique, attirant ainsi un plus grand nombre de participants aux compétences diverses. D'autres programmes sont offerts sur Internet pour permettre aux employés des régions éloignées d'avoir accès à des mentors en dépit de la distance qui les sépare. De tels exemples sont tout simplement formidables et j'espère qu'ils seront une source d'inspiration.

Lorsque vous consulterez les conclusions de cette étude, je vous incite à réfléchir aux mesures que vous pourriez appliquer dans votre milieu de travail pour que les programmes de mentorat continuent de promouvoir l'excellence grâce au partage du savoir et du leadership.

J'offre ma reconnaissance et mes remerciements sincères aux coordonnateurs des programmes de mentorat, aux mentors et aux autres participants à l'étude qui ont permis d'effectuer ces travaux de la plus grande importance. Je sais que je peux compter sur votre excellent leadership.

La version papier a été signée par
Glynnis French
Vice-présidente,
Politique et planification
Agence de gestion des ressources
humaines de la fonction publique du
Canada

Table des matières

Remerciements	i
Résumé.....	ii
Introduction.....	1
Objectifs des programmes de mentorat	2
Paramètres du programme	3
Conception du programme	3
Carte routière pour le programme.....	4
Accessibilité du programme.....	7
Envergure du programme.....	7
Mentorat formel plutôt qu’informel	7
Ressources	9
Taux de participation	10
Appui des cadres supérieurs	10
Relation avec d’autres programmes	11
Aspects opérationnels	13
Critères/qualités des mentors	13
Recrutement des mentors	15
Reconnaissance des mentors	16
Processus et protocoles de jumelage	17
Séances d’orientation	21
Formation des mentors et des protégés	22
Cybermentorat.....	25
Suivi	25
Nombre de cas.....	26

Évaluation du programme.....	27
Problèmes rencontrés	28
Avantages attribués au mentorat.....	29
Pratiques exemplaires : conditions les plus propices à la réussite d'un programme.....	32
Appui pour le mentorat	34
Annexe 1 – Organisations participantes	37
Bibliographie.....	38

Remerciements

La présente étude a été réalisée pour le Secteur de la politique et de la planification du Bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada par Paul de Lotbinière Harwood. M. Harwood est un conseiller agréé en gestion (CMC) et détient aussi une maîtrise et un doctorat en psychologie. Il assure des services d'expert-conseil en ressources humaines pour la fonction publique fédérale en tant que professionnel exerçant à titre individuel depuis plus de 20 ans. Ces services ont inclus des enquêtes auprès des employés, l'exécution de programmes de rétroaction tous azimuts, des interventions d'encadrement et de perfectionnement des cadres, des analyses des besoins de formation, des travaux de conception et l'évaluation de programmes. Il a participé à des initiatives de réforme comme FP2000 au moyen de recherches (*Guide de la gestion du changement dans la fonction publique : les voies de l'innovation* et *Les organismes et les personnes adaptatives*, deux ouvrages publiés par l'Institut de recherche en politiques publiques). Pour le compte du Centre canadien de gestion, il a produit *Enquêtes menées auprès des employés de la fonction publique : Expériences et facteurs de succès*.

L'auteur a reçu des conseils judicieux de M^{me} Catherine MacQuarrie, directrice exécutive de la Division des politiques et de l'apprentissage, et un excellent soutien administratif de M^{me} Lillian D'souza-Muise. Il est également reconnaissant des commentaires que lui ont faits M^{me} Suzanne Faure, chef, Programmes de perfectionnement et de mieux-être, Division des ressources humaines, Bureau du Conseil privé, et M^{me} Diane Gingras, coordonnatrice du Mentorat et conseillère en matière de programme des RH au BCP. Les coordonnateurs de programmes qui ont participé à cette étude ont été d'une aide inestimable; l'auteur mentionne donc avec gratitude leur intérêt, leur dévouement, leur énergie, leur réceptivité et leur collaboration. Il faut espérer que les observations perspicaces et expériences dont ils ont fait part seront utiles à d'autres intervenants dans le milieu du mentorat, de même qu'à ceux qui suivront dans leurs voies.

Résumé

La présente recherche a été entreprise dans le but de déterminer l'état des programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale du Canada et cerner ainsi les pratiques exemplaires dans la mise en oeuvre de ces programmes. L'étude fait fond sur l'information recueillie auprès d'un échantillon représentatif de coordonnateurs de programmes dans 20 ministères ou organismes, dont 17 comptent des programmes actifs à différents stades d'évolution. Il ne faut pas la considérer comme une enquête formelle, basée sur un questionnaire détaillé et faisant appel à des groupes de discussion, par exemple, mais plutôt comme un examen approfondi de la situation actuelle. Les participants ont été interviewés au sujet de leurs programmes et ont fourni une documentation sur la politique, les mécanismes de jumelage utilisés, les ateliers, la formation et l'évaluation des programmes. Les actes d'un forum récent sur le mentorat dans la fonction publique ont également été dépouillés. Comme autres sources d'information, mentionnons aussi les constatations de recherche produites par des experts en la matière de l'extérieur sur les facteurs qui contribuent à la réussite du mentorat dans d'autres organismes.

La plupart des programmes de mentorat examinés visaient de nombreux objectifs. Ceux-ci incluaient la transmission de la culture de l'organisation aux nouveaux employés dans le contexte de l'orientation, le perfectionnement professionnel, la facilitation de l'acquisition d'habiletés importantes, la planification de la relève et l'amélioration du recrutement, en plus d'aider (indirectement) les membres de groupes désignés à s'acclimater. Un objectif courant était la préservation de la mémoire organisationnelle et la promotion du maintien de l'effectif. La plupart des programmes ont été élaborés à l'interne; on a eu recours à des experts-conseils dans environ le tiers des cas. Relativement peu de programmes ont été créés à la lumière d'une analyse des besoins. Il y avait énormément de variantes en ce qui concerne la dotation en personnel et le financement des programmes. Les ressources financières étaient généralement considérées comme insuffisantes.

Les taux de participation dépendaient de la taille de l'organisme, de variables démographiques et de l'âge même des programmes. Ils variaient entre 19 et plus de 200 dyades/paires, la moyenne s'établissant à 79 paires participantes. Dans la grande majorité des cas, les programmes de mentorat bénéficient de l'appui aux échelons supérieurs, et la littérature sur la question semble indiquer qu'il s'agit là d'une variable clé qui contribue à leur succès. Les programmes de mentorat sont séparés de ceux d'encadrement qu'on trouve dans certains organismes.

Chaque programme de mentorat fonctionne à sa façon, bien qu'on constate certaines formes communes de jumelage entre ceux qui peuvent assurer un mentorat et ceux qui souhaitent leurs conseils. Ordinairement, les mentors se portent volontaires, mais ils sont aussi parfois sollicités par des champions du programme. D'autres approches comportent la tenue de séances d'orientation ou de fonctions sociales durant lesquelles les mentors et associés éventuels peuvent se rencontrer. Tant les mentors que les associés doivent remplir des formulaires de demande pour préciser leurs capacités, leurs besoins et leurs attentes. Les coordonnateurs des programmes s'occupent de faire un jumelage, parfois avec l'aide de la technologie Internet.

Dans la plupart des organismes participants, il y a une pénurie de mentors. Les mentors éventuels ne sont donc pas sélectionnés en fonction de qualités recherchées particulières. La demande l'emporte invariablement sur l'offre. Les contacts entre le mentor et son ou ses protégés peuvent être mensuels ou plus fréquents, ordinairement à la discrétion des deux parties. En cas d'éloignement géographique, ces dernières peuvent avoir recours au cybermentorat (par téléphone et courriel).

Les coordonnateurs des programmes tendent à faire preuve d'un grand professionnalisme, à être profondément engagés et à croire fermement dans les avantages des programmes qu'ils gèrent. Ils ont par exemple signalé plusieurs avantages du mentorat, y compris une plus grande mise en commun de la culture et des valeurs organisationnelles, un accroissement de la satisfaction au travail de la part des personnes guidées et des activités de perfectionnement plus ciblées.

Les nouvelles recrues sont rodées plus rapidement. Les mentors eux-mêmes étaient motivés; ils avaient l'impression de faire une contribution, et croyaient que leur expertise et leur expérience étaient bien utilisées et officiellement reconnues.

Les coordonnateurs ont conseillé de ne pas établir des programmes trop structurés et de ne jamais les gérer à outrance ou les microgérer. Il faut attacher beaucoup d'importance au jumelage. Il est important aussi de communiquer des messages uniformes, d'élaborer de bons outils de soutien et de tenir une base de données à jour des participants. Les programmes devraient également être évalués systématiquement et régulièrement.

D'après la recherche, il y a *de nombreuses conditions propices au succès des programmes*. C'est ce qu'a révélé l'expérience des coordonnateurs de programmes interviewés. Les programmes fructueux bénéficient de l'appui de la haute direction. Ils font l'objet de démarches de promotion et de relations publiques utiles. Les mentors sont reconnus. Les programmes les plus fructueux sont ceux dans lesquels le mentorat correspond à la culture de l'organisation et en fait partie. La formation des mentors et des protégés est également considérée comme un facteur très important.

Cet examen des programmes de mentorat actuels aboutit à l'énoncé de 35 recommandations. Le mentorat convient tout particulièrement à la fonction publique à ce moment précis étant donné l'évolution du profil démographique et l'importance attachée à la diversité. Il doit être considéré comme un élément clé de l'organisation apprenante. Il faut également l'appuyer dans le contexte des initiatives de modernisation des RH.

On pourrait aider les coordonnateurs de programmes de nombre de façons. En plus d'augmenter les ressources financières, on pourrait par exemple créer des comités interministériels pour favoriser l'échange de renseignements et la création d'un *Centre d'excellence en mentorat*. Cette entité pourrait fournir une expertise, des outils et des ressources en marketing. Elle pourrait donner des conseils en matière d'évaluation des programmes, faire part des pratiques exemplaires et organiser des forums pour discuter d'enjeux spéciaux. Le centre d'excellence pourrait aussi exercer la fonction d'agent de normalisation des pratiques en mentorat. Il pourrait assurer une formation en matière de

mentorat aux mentors et aux coordonnateurs de programmes, surtout à ceux, dans ce groupe, qui sont nouveaux dans ce domaine. Il pourrait aussi aborder les questions d'éthique et de reddition de comptes. Le centre pourrait enfin mener des recherches sur les progrès et techniques actuels dans le domaine du mentorat.

Dans l'ensemble, la plupart des programmes examinés dans cette étude suivent un certain nombre de modèles de mentorat bien établis. La courbe d'apprentissage a été plus raide pour les uns que pour les autres. Toutefois, l'expérience fraiera la voie pour cette démarche qui tient à la fois de l'art et de la science et qui évolue sans cesse.

Introduction

Cette recherche a été entreprise en vue de déterminer l'état des programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale du Canada et de dégager ainsi les pratiques exemplaires dans la mise en oeuvre de ces programmes. Tout en ayant de longs antécédents dans nombre d'organismes, le mentorat, en tant qu'activité de gestion des ressources humaines, n'a que récemment attiré l'attention dans la presque totalité de la fonction publique. Il constitue une initiative opportune, compte tenu notamment de la nécessité de préserver la mémoire organisationnelle avec le départ des membres supérieurs de l'effectif. Il pourrait aussi être une pierre angulaire des efforts actuels en vue de dynamiser la fonction publique. Il y a une diversité de programmes de mentorat en place dans les ministères et organismes, allant de projets pilotes à des initiatives de longue date et aux antécédents bien établis. Bien que chaque programme présente ses caractéristiques distinctives qui traduisent la culture particulière et le profil démographique de l'organisation, on constate aussi des éléments fondamentaux qui définissent les programmes fructueux. La présente étude vise justement à dégager certains de ces éléments. Elle inclut aussi des comparaisons entre les programmes examinés, sur le plan de leur structure, et des suggestions issues de la recherche et énoncées par les experts en la matière sur ce qui constitue une conception et une mise en oeuvre efficaces. Les différences entre la théorie et la pratique peuvent être très utiles en ce qu'elles révèlent des manières d'améliorer les programmes au fur et à mesure de leur évolution. Le recensement des caractéristiques clés des programmes qui se dégagent des rapports de recherche et de la pratique peut aider ceux qui voudraient mettre au point ou concevoir leur propre programme à créer un plan utile. L'identification et la communication des pratiques exemplaires en mentorat permettent d'économiser du temps et des ressources financières, tout en écourtant énormément le délai d'apprentissage.

L'étude est basée sur des renseignements recueillis auprès d'un échantillon représentatif de coordonnateurs de programmes de 20 ministères et organismes, dont 17 comptent des programmes actifs à divers stades d'évolution. À l'aide d'un guide d'entrevue exhaustif, nous avons interrogé les participants au sujet de leurs programmes; les répondants ont également fourni une documentation sur la politique en matière de mentorat, les procédures de jumelage utilisées, les ateliers, la formation et l'évaluation des programmes. L'étude ne doit pas être considérée comme une enquête formelle, basée sur un questionnaire détaillé et des groupes de discussion, par exemple, mais plutôt comme un examen approfondi d'un nombre considérable de programmes. Les actes d'un forum récent sur le mentorat dans la fonction publique y ont également été intégrés. Mentionnons comme autre source d'information des constatations de recherches plus formelles produites par des experts en la matière de l'extérieur sur les facteurs qui contribuent à l'efficacité du mentorat dans d'autres organisations.

Au moment de l'étude (mai 2003), sur les 17 programmes actifs, 11 étaient d'envergure organisationnelle, un ne s'appliquait que dans la RCN, cinq étaient à l'étape du projet pilote, tandis qu'une organisation était en voie d'entreprendre une analyse des besoins; une organisation comptait également un programme inactif.

Rappelons aux lecteurs que cette étude suppose une certaine connaissance du mentorat. Ceux et celles qui sont actuellement responsables de l'administration de ces programmes la trouveront éventuellement utile pour faire une mise au point finale de ceux-ci. Quant aux personnes qui sont nouvelles au mentorat et qui voudraient éventuellement lancer un programme de ce genre, elles auraient éventuellement intérêt à examiner un grand nombre des excellents ouvrages qui existent sur le sujet (voir par exemple Knackstedt, 2002). L'étude vise également à aider les décideurs désireux de déterminer l'état de ces programmes dans la fonction publique fédérale et leur place dans les pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines.

Objectifs des programmes de mentorat

La plupart des programmes de mentorat examinés visaient de nombreux objectifs. Ceux-ci incluaient la transmission de la culture organisationnelle aux nouveaux employés dans le contexte de l'orientation, le perfectionnement professionnel, la facilitation de l'acquisition d'habiletés importantes, la planification de la relève et l'amélioration du recrutement. Un autre objectif (souvent indirect) était la promotion de la diversité, par la prestation aux membres de groupes désignés d'une aide en vue de s'acclimater. La raison donnée peut-être le plus souvent pour justifier ces programmes était la préservation de la mémoire organisationnelle, de même que le maintien de l'effectif, surtout des cadres à grand potentiel, au recrutement desquels l'organisation a éventuellement consacré des ressources considérables et qui peuvent facilement accepter un emploi chez un autre employeur afin d'obtenir de l'avancement. Le mentorat est aussi considéré comme un avantage pour un nouvel employé éventuel puisqu'il facilite son intégration à l'organisation. Les organisations elles-mêmes peuvent réduire leur taux de roulement en devenant un employeur de choix qui utilise des pratiques de gestion des ressources humaines d'avant-garde.

Le mentorat peut jouer un rôle important dans les organisations, par exemple en améliorant le travail d'équipes interfonctionnelles. En outre, les organisations dont certains employés sont isolés sur le plan géographique (comme c'est le cas de certaines de celles qui sont incluses dans cette étude) ont un réel besoin de personnes (mentors) auxquelles on peut faire appel pour obtenir des conseils et un soutien. D'autres organisations comptant des télétravailleurs qui rencontrent rarement leurs collègues ou gestionnaires tendent aussi à voir les avantages du mentorat.

La plupart des organisations qui comptent des programmes de mentorat les utilisent pour compléter des initiatives et étayer d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, comme l'encadrement, la promotion de la diversité, le travail d'équipe ou la formation. Le mentorat ne remplace aucune de ces pratiques.

Les mentors peuvent participer à un vaste éventail d'activités. Certains, qui travaillent pour leur organisation depuis un certain temps, peuvent être à la recherche d'un défi professionnel, que leur offre justement la possibilité de transmettre leur expérience à la génération actuelle de nouveaux dirigeants. Ils influenceront donc ainsi indirectement la mission et l'orientation de l'organisation, et acquerront éventuellement un intérêt renouvelé pour leur travail. Cela peut aussi leur permettre d'éviter l'épuisement professionnel résultant d'un surmenage. Ils peuvent également aider l'apprenti (protégé, personne guidée, mentoré) en ce qui concerne l'acquisition

de compétences, la planification de carrière et le leadership. Cela élargit l'envergure de leurs responsabilités professionnelles. Cette démarche peut aussi résulter en une reconnaissance personnelle et les aider à présenter une image efficace. Les mentors donnent souvent des conseils sur la manière de faire face à des situations difficiles (comme la conciliation travail-vie familiale) et des personnes difficiles (pairs, subordonnés, supérieur). Ils sont souvent bien placés pour conseiller la personne guidée au sujet de questions organisationnelles et l'aider à comprendre la politique de l'organisation. Ils prodiguent aussi parfois des conseils sur le caractère éthique des décisions que la personne guidée doit prendre. Ils peuvent présenter cette dernière à des membres influents de l'organisation, par exemple, en l'invitant à des réunions ou en lui demandant de participer à des comités. Plusieurs facteurs déterminent si ces activités se produiront ou ne se produiront pas dans le cadre d'une relation de mentorat : les capacités et la motivation du mentor, les besoins de la personne guidée et leur expression claire, ainsi que les buts que vise le programme de mentorat.

Paramètres du programme

Conception du programme

Analyse des besoins

Il arrive souvent qu'un programme de mentorat soit créé pour une des raisons suivantes :

- ▶ les résultats d'un sondage auprès des employés ou d'une vérification interne;
- ▶ la nécessité de s'occuper de certains problèmes, par exemple la planification de la relève;
- ▶ des situations comme la dispersion d'employés sur le territoire géographique;
- ▶ l'observation d'expériences positives dans d'autres organisations.

Une fois qu'on a décidé d'élaborer un programme, il faut le concevoir en fonction de l'organisation.

Un dépouillement de la littérature sur la question révèle que les experts en mentorat recommandent une *analyse des besoins* comme première étape dans la conception des programmes de mentorat. Cela vise à assurer une prise en main du programme et à produire un taux élevé de participation, une fois le programme en place. L'analyse des besoins permet de déterminer le degré d'appui que la haute direction accorde au mentorat; cette information sur l'état de préparation est importante pour établir la viabilité d'un programme de mentorat. Sans le soutien constant de la direction, le programme risque en effet de ne pas être très viable. Chaque organisation est différente, et le plan du programme doit traduire la culture de l'organisation. L'exécution d'une analyse des besoins est considérée comme une pratique exemplaire en mentorat. Elle permet notamment d'évaluer les besoins d'apprentissage du groupe cible et de déterminer le rôle que le mentorat peut jouer pour répondre à ces besoins. Elle garantit aussi une définition claire des objectifs du programme.

Les analyses des besoins peuvent être effectuées au moyen d'un questionnaire qui permet de recueillir une information sur des aspects comme les suivants :

- ▶ ce que les personnes veulent retirer du programme et ce que celui-ci vise à produire (les objectifs du programme);
- ▶ la disponibilité et l'engagement des participants éventuels (mentors et protégés);
- ▶ les paramètres d'un projet pilote initial;
- ▶ des facteurs comme les groupes cibles et la durée du programme;
- ▶ la possibilité d'effectuer un jumelage interfonctionnel.

Une analyse des besoins permet de déterminer la relation optimale entre le mentorat et les programmes de perfectionnement professionnel en place. On pourrait en effet s'opposer à l'idée d'un nouveau programme spécial qui n'est éventuellement pas adapté à la structure établie de la gestion des ressources humaines de l'organisation. Cela veut dire qu'il faut absolument faire participer toutes les personnes concernées au processus de planification afin de bien établir et comprendre la relation entre le programme de mentorat et les autres programmes.

Relativement peu de programmes examinés dans le cadre de cette étude ont été conçus à la lumière d'une analyse formelle des besoins. Une analyse de ce genre peut être basée sur des questionnaires et aussi des groupes de discussion entre employés, animés par des experts-conseils, pour déterminer certains des paramètres de conception, notamment ce que les employés attendent d'un programme de ce genre.

Le programme devrait être conçu en fonction des résultats d'une analyse de ce genre. Signalons par exemple l'importance de la participation volontaire. Selon certains experts en la matière, l'enthousiasme et l'engagement nécessaires manquent lorsque les mentors et les protégés sont recrutés pour un programme. La disponibilité des mentors éventuels est un autre facteur important. L'analyse des besoins devrait permettre de déterminer si l'organisation compte le nombre suffisant de personnes pour que les protégés puissent être jumelés avec des mentors qui, d'une part, se trouvent à un niveau approprié et, d'autre part, possèdent les compétences et l'expérience voulues, compte tenu des personnes à guider.

Carte routière pour le programme

Il est aussi utile d'avoir et de communiquer une idée claire quant au fonctionnement du programme. La documentation d'un des programmes de mentorat examinés comprend une *carte routière* bien élaborée qui aide toutes les parties à bien comprendre, étape par étape, leurs rôles et responsabilités. La carte routière présente le processus de jumelage, un échancier pour certaines activités (p. ex., du recrutement d'un mentor) et diverses options qui peuvent être utilisées dans des circonstances particulières. Elle peut aussi être examinée avec les participants durant la séance d'orientation. (Certains programmes bien établis et d'envergure, comme celui du United Parcel Service, comportent des cartes routières analogues qui expliquent le programme de mentorat.) La carte routière devrait être relativement simple. Comme les coordonnateurs de programmes inclus dans l'étude l'ont fait remarquer, les responsables de l'élaboration des programmes ne devraient pas réinventer la roue, mais plutôt faire fond sur les modèles en place et les adapter à leur organisation.

Projets pilotes

Il est important d'agir au bon moment. Dans certains cas, un problème de moral au travail a empêché une organisation de mettre fructueusement en oeuvre un programme de mentorat. (Une analyse des besoins pourrait éventuellement révéler l'existence de ce risque.)

Parmi les 17 programmes de mentorat examinés, cinq étaient à l'étape du *projet pilote*. Beaucoup d'autres avaient commencé comme des programmes pilotes. Il arrive souvent que les organisations lancent leurs programmes de mentorat comme un projet pilote, qui est ensuite évalué et mis au point avant d'être élargi ou appliqué au reste de l'organisation. Cuerrier (2001) a par exemple constaté que, sur 17 programmes, 70 p. 100 avaient commencé comme des projets pilotes. (Les organisations du Québec en question consistaient en des groupes communautaires, des groupes éducatifs, des organisations de soutien à l'entrepreneuriat, des entreprises du secteur privé, le bureau régional d'un ministère fédéral et des ordres et associations professionnels.) On a recommandé six mois comme durée du projet pilote pour permettre aux mentors et aux personnes guidées d'atteindre les objectifs. D'après Murray (2001), 20 à 30 paires de participants au projet pilote produisent suffisamment de données d'évaluation pour déterminer la valeur ajoutée et souligner les améliorations qu'il faut apporter aux processus ou aux ressources. Les programmes de mentorat devraient être conçus en fonction du plus grand nombre possible de lignes directrices suggérées par les experts en la matière. Mais les concepteurs des programmes ne peuvent savoir si des pratiques précises conviennent à leur organisation qu'après une évaluation du projet pilote. Le programme peut ensuite faire l'objet d'une mise au point finale. Dans un des programmes examinés pour la présente étude, par exemple, les mentors préféraient ne pas utiliser une lettre d'entente ou n'en faire qu'un usage restreint. Dans un autre cas, l'évaluation a soulevé de nombreuses questions au sujet du rôle du mentor, qui ont semblé indiquer que les personnes appelées à jouer ce rôle auraient intérêt à recevoir plus de formation.

Selon Murray, il faut environ trois ans pour qu'un processus de mentorat prouve son efficacité et il faut aussi longtemps pour qu'il soit intégré à la culture de l'organisation. On ne peut pas s'attendre à voir des résultats appréciables en moins d'un an, étant donné qu'il faut passablement de temps pour concevoir et mettre en oeuvre un programme, l'évaluer et en faire la mise au point finale. Plusieurs variables influencent le processus, par exemple les buts du programme, son envergure, son ampleur, les autres programmes en matière de ressources humaines, l'attitude des cadres supérieurs et les ressources.

Le coordonnateur du programme

La conception du programme doit inclure le recrutement d'un coordonnateur de programme compétent, c'est-à-dire d'un professionnel respecté et apte à consacrer au programme le temps nécessaire. Cette personne s'emploiera ordinairement à :

- ▶ recruter et conserver un bassin de participants, surtout de mentors;
- ▶ tenir les dossiers et les évaluations à jour;

- ▶ faire connaître le programme;
- ▶ établir et suivre des relations entre mentors et protégés.

Il est important de choisir judicieusement le coordonnateur ou la coordonnatrice du programme étant donné que cela communique aux participants éventuels l'importance qui est attachée au programme. « [...] du coordonnateur ou de l'équipe de coordination dépend le succès ou l'échec de l'initiative de mentorat de n'importe quelle organisation. Les programmes de mentorat les plus efficaces que nous avons observés sont ceux qui comptent des coordonnateurs compétents et actifs » (Jones et Philips-Jones, 1999).

Les coordonnateurs de programmes interviewés pour cette étude étaient tous des professionnels sérieux et engagés qui présentaient un grand nombre des qualités jugées essentielles pour ce rôle. Celles-ci incluent une capacité organisationnelle, de la ténacité, une habileté à bien communiquer oralement, une bonne connaissance de l'organisation et de ses clients, une connaissance de l'apprentissage et des relations d'aide, une connaissance des principes de déontologie et, bien sûr, une compréhension approfondie de la dynamique du mentorat. Nous avons constaté, dans le cadre de la présente étude, que beaucoup de coordonnateurs avaient été invités à assumer cette tâche sans aucune formation. Souvent, ils ne savent pas s'ils seront appelés à coordonner le programme éventuellement mis en oeuvre. Ils peuvent s'être occupés temporairement de mentorat (durant un projet pilote) et ils ont beaucoup à apprendre. Mais le succès du programme dépend d'eux, et l'on s'attend ce qu'ils appliquent celui-ci sans leur fournir guère de soutien.

Approbaton de la haute direction

Il est important de se demander, à l'étape de la conception d'un programme, si *les membres de la haute direction approuvent effectivement* du mentorat comme méthode d'apprentissage pour les personnes qu'ils surveillent. S'ils ne le connaissent ni ne l'appuient guère, il faudra se pencher sur ce problème dans le cadre de la stratégie de communication. Le projet de politique sur l'apprentissage continu de la fonction publique fédérale prévoit par exemple le recours à l'encadrement et au mentorat pour améliorer la productivité et favoriser le perfectionnement des employés et des gestionnaires. L'approbation devrait se traduire par un soutien. Tous les programmes de mentorat doivent disposer des *ressources voulues*, en accord avec les rôles et responsabilités inhérents à la gestion de celles-ci. Nous y reviendrons.

Souplesse

D'après certains coordonnateurs de programmes, il faut éviter de trop *structurer* ou institutionnaliser ceux-ci. Dans son étude de 17 programmes au Québec, Cuerrier a constaté que plus de la moitié étaient souples ou peu structurés, 41 p. 100 étaient jugés assez formels et structurés, tandis qu'un seul était décrit comme étant très formel et structuré. Le degré de structure dépend aussi des objectifs des programmes de mentorat. Dans une enquête auprès de 636 paires de mentors et de protégés, Murray (1999) a par exemple constaté que 42 p. 100 des personnes avaient été jumelées pour des raisons de perfectionnement professionnel, 30 p. 100, principalement en vue d'un transfert de compétences techniques et 12 p. 100, pour appuyer la diversité culturelle.

Pour concevoir un programme, il faut tenir compte des différences entre les ministères; même à l'intérieur des ministères, il faut aussi tenir compte des différences régionales. Dans un programme comportant plusieurs personnes-ressources dans les régions pour le mentorat, on organise des conférences téléphoniques trimestrielles qui permettent aux intéressés de comparer leurs expériences. Habituellement, les représentants régionaux utilisent à leur propre façon les outils élaborés à l'administration centrale. D'après les coordonnateurs de programmes, cela présente des avantages et des désavantages. Il existe dans les régions des cultures et variables démographiques particulières dont il faut tenir compte au moment de la conception et de la mise en oeuvre d'un programme. On a toutefois aussi souligné l'importance d'avoir des normes nationales en ce qui concerne les procédures clés. Il se peut par exemple que certaines régions préfèrent éviter des éléments structurés comme l'évaluation, qui constitue pourtant une pierre angulaire des programmes réussis. On risque aussi de fragmenter le peu de ressources dont on dispose en laissant des divisions ou directions régionales établir leurs propres programmes (Murray, 2001).

Accessibilité du programme

La plupart des programmes examinés sont ouverts à tous les employés. Pour certains, on a toutefois précisé un ou plusieurs groupes cibles, surtout s'il s'agit d'un programme qui est à l'étape du projet pilote. Ces groupes cibles en question peuvent être les nouvelles recrues, les nouveaux employés (p. ex., les cadres intermédiaires venant d'autres ministères) et les employés en transition (qui se réorientent). Un programme est par exemple ouvert à « quiconque veut devenir gestionnaire ». Bien que pour la plupart des programmes établis, on ne limite pas l'accès, certains projets pilotes peuvent viser un certain nombre de couples mentor-protégé. Toutefois, une fois la mise au point finale faite, la participation au programme est ouverte à tous.

Envergure du programme

Six des 17 programmes examinés étaient liés à des programmes existant ailleurs. Il peut y avoir des avantages à lier un programme de mentorat à ceux qui existent dans d'autres ministères. En effet, cela donne accès à un groupe plus nombreux de mentors et permet d'accueillir un plus grand nombre de protégés. Cela peut être particulièrement important dans les organisations dont les bureaux régionaux comptent relativement peu de mentors, mais beaucoup d'associés éventuels qui s'inscrivent au programme. Cela permet également de répartir l'investissement dans le programme. (D'après le rapport d'évaluation d'un programme que partagent trois ministères, celui-ci est plus économique que si chaque ministère l'avait appliqué séparément.) Les techniques d'évaluation peuvent également être normalisées et appliquées régulièrement en tant que démarche unique, plutôt que de faire l'objet de démarches distinctes et irrégulières. Les conclusions (leçons tirées) peuvent également profiter à toutes les organisations participantes.

Mentorat formel plutôt qu'informel

Les 17 programmes examinés dans le cadre de cette étude étaient des programmes formels (appelés aussi structurés, coordonnés ou « facilités »). Un autre programme, qui avait déjà été

structuré, avait été abandonné en faveur d'une approche plus laissez-faire. Il se fait toutefois un mentorat informel, à divers degrés, dans toutes les organisations. Ainsi, les personnes qui sont isolées sur le plan géographique ou qui ne considèrent pas leur supérieur immédiat comme efficace formeront une relation informelle avec une personne qu'elles considèrent comme un mentor. Les gens ne trouvent pas tous cela facile à faire. En effet, « ... il peut être difficile de trouver un mentor en raison du style personnel du protégé (timide et introverti) ou de son lieu de travail (éloigné) » (Knackstedt, 2002). Les programmes dits informels désavantagent ces personnes, qui ont besoin d'une approche plus coordonnée.

De nombreuses et bonnes raisons militent en faveur de l'organisation formelle de l'activité de mentorat. En cas de difficulté dans une relation de mentorat informel, il n'existe aucun recours, comme il en existerait (auprès du coordonnateur de programme) dans un programme formel. De plus, les relations informelles sont basées sur le hasard et peuvent réussir ou échouer; ce n'est pas le cas des programmes coordonnés. Le facteur qui milite le plus en faveur de l'établissement de programmes formels est que cela permet d'assurer ce soutien à tous les employés; en effet, il se peut que le mentorat informel ne profite qu'à quelques employés. Comme l'affirme Lacey (1999, p. 4) :

« Ce n'est pas une question de tout ou rien. Le mentorat informel continuera d'exister. Les organisations ont intérêt à susciter une culture propice et favorable à des relations de mentorat spontanées. Des relations de mentorat formelles, basées sur un choix de partenaires, permettent d'augmenter le nombre d'employés qui peuvent accéder à ces programmes et en profiter. »

On reconnaît ordinairement dans les programmes de mentorat formels l'existence de relations de mentorat informelles et l'on n'encourage d'habitude pas ouvertement les intéressés à participer aux programmes formels. Les recherches semblent toutefois indiquer que les programmes coordonnés sont beaucoup plus efficaces. Pour encourager les partenaires dans une relation informelle à participer à un programme formel, il faut leur présenter des raisons et arguments solides; sinon, ils se diront : « Qu'est-ce que cela peut m'apporter? »

Les programmes de mentorat formels incluent ordinairement une formation sur les rôles et responsabilités des mentors, y compris sur les différences entre le mentorat, l'encadrement, le parrainage et le modèle de comportement. Le modèle de comportement ou parrain n'est par exemple pas nécessairement un mentor, tandis que l'inverse est souvent vrai dans une relation de mentorat coordonnée et délibérée. Outre la formation, les programmes formels comportent ordinairement des critères et un processus de sélection des mentors. Ils peuvent aussi comporter une entente négociée entre le mentor et le protégé. Selon certains experts, ces éléments aident à prévenir les problèmes résultant de jumelages déficients, même si tout programme formel doit en définitive être souple et adapté aux besoins de l'organisation (Murray, 2001). Les programmes formels incluent invariablement un processus d'évaluation de la démarche et des résultats de la relation. Contrairement aux programmes de mentorat informels, les programmes coordonnés résultent de la volonté des organisations de viser des objectifs précis en matière de perfectionnement professionnel et de savoir si elles ont atteint ces objectifs.

« Nombre de dirigeants commencent à peine à prendre conscience de l'opportunité de saisir le savoir accumulé, c'est-à-dire le capital intellectuel de l'organisation, avant le départ de la première vague de retraités... la transmission de cet investissement dans le savoir et les compétences de la personne qui est sur le point de prendre sa retraite à son successeur constitue une gestion judicieuse de l'avoir » (Murray, 2001, p. 26-28).

Le mentorat informel est une réalité, et, comme l'a judicieusement fait observer un coordonnateur, il faut veiller à ne pas compromettre, en officialisant à outrance, les composantes de la culture d'une organisation qui fonctionnent raisonnablement bien. (On entend par « culture » les convictions et partis pris communs qui déterminent la façon dont les gens sont traités dans une organisation.) On pourrait également faire valoir qu'il ne faut pas nécessairement intégrer au programme formel ceux et celles qui participent à des relations de mentorat informelles parce que cela peut mettre en doute la valeur de leur activité. Les opinions sont toutefois partagées à ce sujet, d'aucuns affirmant que le mentorat formel légitime la relation et peut avoir l'avantage de la rendre moins suspecte aux yeux des autres. De plus, les mentors qui participent à des programmes formels sont visibles et peuvent par conséquent inciter leurs collègues qui participent à des relations informelles à acquérir les compétences voulues.

Tout en reconnaissant les relations informelles, on peut inviter ceux qui y participent à se joindre au programme de mentorat formel pour avoir accès à la documentation, aux séances d'orientation, aux forums d'apprentissage, au soutien, aux conseils et à la rétroaction. Tous ces éléments servent à renforcer les compétences des mentors et à leur permettre de mieux exercer leur fonction de mentorat informel.

Ressources

Il y avait de grandes variations entre les programmes de mentorat examinés en ce qui concerne la dotation en personnel et le financement. Les ressources financières étaient généralement considérées comme insuffisantes. Les responsables des programmes incluaient tant des employés nommés pour une période déterminée que des personnes ayant des adjoints et des homologues régionaux. Environ la moitié des coordonnateurs assumaient d'autres responsabilités que celle du mentorat.

Le manque de ressources est généralement considéré dans les écrits sur le mentorat comme une des premières causes de l'échec des programmes. Les programmes peuvent aussi être privés de stratégies de communication convenables, qui servent à souligner l'importance du mentorat. Sans ces stratégies, le mentorat est considéré comme une mode; les taux de participation se stabilisent ou diminuent. L'insuffisance des ressources peut aussi entraîner l'épuisement professionnel du coordonnateur de programme. Les bons programmes comportent toujours une surveillance et un suivi des participants ainsi qu'une évaluation régulière, et ces activités exigent des ressources suffisantes. Les programmes de mentorat ne s'administrent pas seuls.

Élément de la gestion des ressources humaines, le mentorat peut être considéré comme faisant concurrence à plusieurs autres initiatives, y compris celles de perfectionnement professionnel,

de counseling, de promotion de la diversité, d'encadrement, d'apprentissage, du programme CAP, de l'aide aux employés, des langues officielles et bien d'autres. Mais selon plusieurs coordonnateurs de programmes, le mentorat ne peut pas être considéré de la même façon. Pour être fructueux, celui-ci doit être intégré à la culture de l'organisation et être accepté comme un outil puissant de gestion des ressources humaines. Selon un expert, il suffit, pour justifier le mentorat, de comparer le coût de recyclage d'un employé et le coût (sensiblement inférieur) d'aider cet employé au moyen du mentorat. D'après cet expert, si un programme de mentorat n'est pas bien conçu et géré (c.-à-d., si l'on n'y affecte pas des ressources suffisantes), il pourrait falloir attendre dix ans avant de regagner la confiance nécessaire pour le relancer.

Dans l'étude de Cuerrier, les coordonnateurs ont unanimement réclamé plus de ressources humaines pour promouvoir le programme et l'appuyer, et des ressources financières plus stables pour assurer la continuité nécessaire. Les coordonnateurs étaient très engagés envers leur programme et étaient convaincus du bien-fondé de cette démarche, mais les fonds qui leur étaient consacrés ne traduisaient pas toujours l'importance que les cadres supérieurs disaient attacher aux programmes de mentorat. Il est dans ce cas très difficile pour ceux-ci d'atteindre les objectifs visés (Cuerrier, 2002, p. 52). Dans bien des cas, il serait utile de consacrer au moins une année-personne à la gestion du programme et d'y affecter une personne d'expérience.

Taux de participation

Les taux de participation aux programmes dépendaient de la taille de l'organisation, de variables démographiques et de l'âge du programme. Ils variaient entre 19 dyades ou paires et plus de 200, la moyenne s'établissant à 79 paires participantes. (Comme nous l'avons déjà signalé, en plus des programmes de mentorat formels, il existe dans toutes les organisations des relations informelles entre mentors et protégés. Il est difficile de déterminer l'envergure de ce phénomène, qui semble être une fonction de la culture de l'organisation et de son expérience du mentorat.)

Onze des 17 programmes actifs existaient depuis plus d'un an. Les taux de participation variaient selon l'âge du programme et d'autres variables, comme la taille de l'organisation et la stratégie de communication employée pour le programme. En outre, ils étaient souvent directement liés à la visibilité du programme. Les organisations qui veulent avoir des taux de participation élevés doivent donc créer des stratégies de marketing pour faire connaître leur programme au plus grand nombre possible de participants éventuels.

Appui des cadres supérieurs

Quatorze des 17 programmes examinés étaient appuyés par les cadres supérieurs. Selon les coordonnateurs de programmes, il s'agit là du facteur déterminant dans la réussite d'un programme. Non seulement les programmes ont-ils besoin d'un champion, mais les gestionnaires supérieurs doivent appuyer le mentorat comme élément de la culture de l'organisation. On a aussi fait observer que, s'il part, le champion initial doit être remplacé aussitôt que possible pour éviter une coupure dans le programme. L'appui du programme par les cadres supérieurs de l'organisation est aussi considéré comme une pratique exemplaire.

« Le succès de toute initiative d'envergure dépend largement de l'appui aux échelons supérieurs pour garantir, par exemple, la participation des hauts dirigeants. On peut, pour cela, faire connaître le programme de mentorat au moyen de discours, de lettres et d'autres communications officielles, en libérant les mentors et leurs protégés de leurs autres fonctions pour leur permettre de se rencontrer et en assistant personnellement à des activités organisées dans le cadre du programme de mentorat, comme des séances d'orientation des mentors, des réunions sur les progrès accomplis et des déjeuners. » (Knackstedt, 2002, p. 10)

L'évaluation d'un des programmes examinés a révélé que les surveillants n'encourageaient pas les employés à participer à des initiatives de mentorat, n'appuyaient pas le mentorat et ne s'y intéressaient pas. Il est important de déterminer les raisons de cette situation et d'adapter en conséquence la stratégie de communication.

Relation avec d'autres programmes

Il est important de bien préciser *la relation entre le mentorat et d'autres pratiques et initiatives en matière de ressources humaines*. Plusieurs coordonnateurs de programmes ont fait observer que le mentorat devait faire partie intégrante de la culture de l'organisation plutôt que d'être une fonction située en un point où elle n'exerce aucune influence sur l'organisation. Le mentorat devrait servir à combler l'écart entre d'autres activités ou programmes de l'organisation, plutôt que d'être en concurrence avec ceux-ci. Le programme de mentorat doit devenir une composante des initiatives générales de perfectionnement professionnel de l'organisation. « Il faudrait montrer aux protégés comment l'aide directe qu'ils obtiennent de leur mentor, les compétences et le savoir qu'ils acquièrent au moyen des séances de formation et l'étude qu'ils font par eux-mêmes font tous partie d'un plan général de perfectionnement professionnel. » (Knackstedt, 2002). Plusieurs experts s'entendent pour dire que le mentorat constitue une composante d'un système de gestion des ressources humaines et qu'il ne peut pas remplacer les programmes d'encadrement, la formation, l'évaluation du rendement et le recrutement comme moyens de favoriser l'efficacité au sein du personnel.

Il existe des différences indéniables :

« La personne qui veut réussir dans ce monde en évolution constante doit se donner des raccourcis en cherchant des mentors et des moniteurs. Le mentor ouvre des portes, le moniteur aide à les franchir. »

Le mentorat et l'encadrement sont des activités distinctes, et la différence est clairement soulignée dans la plupart des programmes de mentorat examinés. Dans son étude de 17 organisations, Cuerrier (2001) a constaté que les responsabilités les plus fréquentes des mentors incluaient les suivantes :

- ▶ servir de conseiller
- ▶ établir une ambiance de confiance
- ▶ faciliter l'exploration de choix et de possibilités

- ▶ communiquer une information et des directives
- ▶ servir de modèle de comportement.

Tandis que le moniteur peut exercer sa fonction d'encadrement auprès d'un certain nombre de personnes en même temps, le mentor joue ordinairement son rôle au niveau individuel. Le premier évaluera la situation du protégé et proposera un plan d'action, tandis que le second favorisera le plus souvent le perfectionnement professionnel, personnel et social de l'individu. Dans le contexte de l'encadrement, il s'agit d'amener le protégé à acquérir des compétences par l'action et à apprendre au moyen du processus d'encadrement. Le mentor, pour sa part, se concentre souvent sur les compétences et les relations interpersonnelles; ses interventions visent à répondre aux besoins de perfectionnement professionnel du protégé. Il y a toutefois lieu de noter que les mentors jouent parfois un rôle plus directif et encadrent réellement leurs protégés. En réalité, les mentors jouent divers rôles, par exemple transmettre une information, assurer un tutorat, fournir une rétroaction, encadrer, aider, parrainer et être un modèle de comportement.

Une des principales différences entre l'encadrement et le mentorat tels qu'ils sont structurés dans les organisations est liée au coût. « Comme les mentors font partie de l'organisation et que les programmes dépendent de leur générosité, cela offre un très bon rapport coût-efficacité pour l'organisation. » (Faure, communication personnelle)

Le mentorat est une activité de perfectionnement professionnel authentique, un élément type de la pratique de gestion (Ehrich et Hansford, 1999). Il devrait être reconnu comme tel. Sous ce rapport, les protégés qui participent à des programmes de mentorat formels devraient pouvoir rencontrer leur mentor durant les heures de travail, et les initiatives de reconnaissance devraient faire entrer en ligne de compte les efforts déployés par les mentors en tant qu'agents clés du perfectionnement professionnel. Il est extrêmement important pour l'organisation de reconnaître l'investissement que font des individus dans cette relation d'apprentissage.

Aspects opérationnels

Critères/qualités des mentors

Le mentor efficace possède certaines habiletés. Celles-ci peuvent être utilisées comme critères de sélection pour le recrutement de mentors. Même si certains mentors possèdent déjà ces habiletés (qu'ils ont acquises par l'expérience ou des activités de mentorat antérieures), d'autres auront besoin d'une formation pour les acquérir. Dans le cadre d'une organisation axée sur l'apprentissage continu, les mentors peuvent renforcer des qualités ou compétences qu'ils possèdent déjà en participant à un programme de mentorat. Les exigences imposées aux mentors peuvent être formelles ou informelles, et cela dépend souvent des ressources disponibles (ratio mentors-protégés) dans l'organisation. Les qualités fréquemment exigées incluent l'expérience (années d'ancienneté et peut-être aussi renommée ou crédibilité reconnue), le temps qui peut être consacré à cette activité, la disponibilité et les aptitudes en communication (Cuerrier, 2002, p. 33). Dans certains programmes établis, des critères détaillés sont énoncés dans la documentation de formation pour assurer un mentorat efficace. Outre les exigences de base susmentionnées, voici quelques-unes des autres qualités qui peuvent être exigées :

- ▶ excellentes habiletés en communication et en relations interpersonnelles
- ▶ capacité à inspirer
- ▶ familiarité avec l'organisation
- ▶ disposition à faire part de ses expériences
- ▶ disposition à consacrer du temps à cette activité
- ▶ volonté de participer à des activités de maillage avec d'autres mentors pour perfectionner ses compétences
- ▶ capacité à susciter la confiance
- ▶ capacité à approfondir des questions et à contester des affirmations d'une manière encourageante
- ▶ patience

Compte tenu des objectifs d'une relation de mentorat donnée (p. ex., le transfert de compétences techniques), il se peut que certaines caractéristiques prennent plus d'importance que d'autres. Une personne peut par exemple être un excellent mentor pour un employé, mais non pas pour d'autres; il s'agit de répondre aux besoins du protégé. Il est important de satisfaire à ceux-ci, et l'on peut soutenir que la probabilité de le faire est plus grande lorsque le mentor possède certaines qualités. Murray (2001) affirme par exemple que les coordonnateurs de programmes doivent chercher à recruter une personne qui :

- ▶ sait s'exprimer et écouter,
- ▶ a un vaste réseau de ressources,

- ▶ a géré efficacement des groupes de personnes ou a présidé des comités et groupes de travail,
- ▶ possède les compétences dont le protégé a besoin, ainsi que dans au moins un autre domaine technique ou professionnel,
- ▶ fait parler d'elle et est respectée,
- ▶ est sollicitée pour ses opinions,
- ▶ établit des rapports d'encadrement avec d'autres,
- ▶ prône et applique le travail d'équipe,
- ▶ est prête à essayer.

Dans les programmes examinés pour la présente étude, ces critères n'ont pas été utilisés directement pour choisir des mentors, mais il n'y avait souvent pas non plus de processus de sélection explicites. Cela s'explique notamment par le fait qu'il y a toujours une pénurie de mentors (dans une organisation, le ratio était de trois mentors pour dix protégés). Il semble que ce soit en définitive les mentors qui choisissent et décident de rester dans le programme ou de le quitter une fois qu'ils découvrent, au moyen de séances d'orientation ou de formation, ce que l'activité comporte. Cette forme d'autosélection se produit aussi indirectement quand le mentor n'est pas recommandé ou jumelé avec un protégé.

La littérature sur la question est toutefois très claire en ce qui concerne la sélection des mentors. Il est important d'avoir des critères clés de sélection et de recrutement (basés sur les descriptions de postes, les attentes, les capacités) (Butyn, 2003; Clutterbuck, 2003). Certains experts préconisent l'utilisation à titre volontaire ou sous forme d'auto-évaluation d'instruments pour mesurer les compétences en mentorat des éventuels mentors (Jones et Philips-Jones, 1999). Dans un programme examiné dans le cadre de la présente étude, on utilise par exemple un bref questionnaire comportant 15 questions qui aide le mentor éventuel à évaluer son potentiel (www.mentors.ca/test.html). Dans un autre, on emploie un outil analogue destiné à aider les mentors éventuels à cerner les qualités qu'ils possèdent et celles qu'ils doivent perfectionner. Au fur et à mesure de l'évolution et de la mise au point des programmes au moyen d'évaluations, il est fort probable qu'on attache plus d'importance à la sélection de personnes possédant les qualités voulues et à la formation visant le perfectionnement de ces compétences.

« Le recrutement devrait devenir une activité plus substantielle qui précise d'emblée le genre de personnes que le programme vise à attirer comme mentors et comme protégés, les caractéristiques recherchées, les exigences sur les plans de la disponibilité et de la production de rapports, et les distinctions par exemple entre le conseil, l'encadrement et le mentorat. Cela garantirait que les règles du jeu sont claires dès le départ et que les personnes qui décident de s'impliquer le font en pleine conscience de ce qu'elles font. » (Cuerrier, 2002, p. 51)

Il importe aussi de bien contenir les attentes des protégés. Ces derniers « ... devraient être évalués en fonction de leur goût du risque, de leur façon de faire face aux erreurs et de leurs attitudes ancrées. » (Butyn, 2003). Les deux parties doivent pouvoir écouter, donner suite aux

conseils donnés, s'engager à apprendre et à croître, pouvoir demander et recevoir des observations et critiques, et être disposées à changer. » (Starcevich et Friend, 2003)

Recrutement des mentors

Dans beaucoup d'organisations, les mentors offrent bénévolement leurs services. Dans d'autres, des lettres d'appel sont envoyées aux personnes considérées comme des mentors éventuels. Le coordonnateur de programme peut assumer cette responsabilité, mais le champion du programme est aussi appelé à jouer un rôle de premier plan. En l'absence d'un champion, le recrutement risque d'être plus difficile. Dans certains des programmes examinés pour la présente étude, on considère comme un impératif culturel pour les cadres supérieurs de s'impliquer dans le mentorat; cela semble faire partie de la responsabilité à l'égard de l'organisation.

Parmi les programmes de mentorat examinés pour cette étude, dix présentaient des problèmes de recrutement de mentors. La taille de l'organisation semble être un facteur déterminant. En effet, les organisations relativement plus petites, dont l'effectif était uni, semblaient avoir moins de difficulté à recruter et à conserver des mentors. Les organisations dans lesquelles le mentorat n'est pas considéré comme une activité valable et reconnue formellement, c'est-à-dire comme un élément important du travail que les employés accomplissent, ont plus de difficulté à recruter des mentors. Dans la plupart des cas, la pénurie de mentors compétents constitue un problème clé et persistant. Une des principales raisons qui expliquent cet état de choses est la perception, chez les mentors éventuels, que l'activité exigera trop de temps. En réalité, ce n'est ordinairement pas le cas, et c'est pourquoi il faut insister, dans la stratégie de communication du programme que c'est la qualité des rapports entre le protégé et le mentor qui importe plutôt que leur nombre. Il se peut que la relation de mentorat comporte des activités relativement peu structurées et n'exige qu'une ou deux réunions par mois. On tend à avoir besoin de réunions plus fréquentes lorsque des compétences spécifiques et un encadrement s'imposent.

« La personne qui se sent obligée de respecter ses rendez-vous n'est peut-être pas la mieux placée pour jouer le rôle de mentor, ou alors il se peut que ce ne soit pas le moment idéal pour elle de le faire. » (Murray, 2001, p. 66)

Plusieurs coordonnateurs de programmes interviewés dans le cadre de cette étude ont affirmé que les mentors rencontraient leurs protégés à peu près une fois par mois. Seulement trois des 17 programmes inclus dans l'étude de Cuerrier (2001) exigeaient d'être disponible plus de trois heures par mois. La fréquence des contacts dépend de nombreux facteurs; la relation de mentorat exigera par exemple plus de temps s'il faut acquérir des compétences particulières.

Les mentors peuvent fort bien être les haut placés de l'organisation, vu leur expérience considérable, mais il ne faut pas nécessairement occuper un rang supérieur pour être un mentor efficace. Il est important de reconnaître ce fait dans les stratégies de communication visant à recruter des mentors. Dans les programmes examinés, on a utilisé plusieurs techniques imaginatives de recrutement pour attirer des mentors, par exemple publicité au sujet du programme, publication de témoignages dans des bulletins, diffusion des résultats des évaluations, brochures et appui par les cadres supérieurs.

En plus d'avoir une stratégie de communication efficace, une autre solution proposée pour remédier au problème du recrutement de mentors consiste à établir dans l'organisation un mandat officiel de mentorat. Selon un coordonnateur de programme, cela peut exiger de retirer au mentor un certain nombre de ses fonctions courantes pour lui permettre d'être disponible pour le programme. Une autre suggestion était d'inscrire le mentorat au contrat axé sur le rendement du mentor éventuel. Les opinions sont toutefois partagées sur ce dernier point. Cela réglerait un problème immédiat, mais pourrait en créer d'autres; cette mesure pourrait en effet être considérée comme coercitive. De plus, « il n'est pas donné à chaque gestionnaire supérieur d'être un mentor ».

Les mentors devraient avoir des occasions périodiques de se consulter, comme cela se fait parfois dans le cadre des cercles de mentorat. Ceux-ci peuvent être organisés par les coordonnateurs de programmes; ils sont structurés pour permettre aux mentors de se familiariser avec le programme et d'apprendre à se connaître les uns les autres. Dans certaines organisations, on crée des listes de mentors à partir des noms proposés dans les réseaux de mentors en place. Les meilleurs mentors peuvent par exemple être invités à assurer l'orientation des nouveaux. Dans un des programmes examinés, le jumelage d'employés avec des cadres supérieurs qui ont quitté l'organisation suscite un certain intérêt. Les employés en retraite pourraient donc dans certains cas constituer une source de mentors (rémunérés ou bénévoles).

Reconnaissance des mentors

Ce n'est que dans sept des programmes examinés que les mentors étaient reconnus. Ces derniers peuvent être reconnus officiellement ou officieusement. Dans la plupart des programmes, la reconnaissance, si elle est officielle, prend ordinairement la forme d'une cérémonie de remise de prix ou d'un symbole d'appréciation aux mentors. Il existe aussi une forme de reconnaissance officieuse; par exemple, « le mentorat est considéré comme un atout lors de l'évaluation du rendement ». L'ajout du mentorat en tant qu'engagement clé au contrat axé sur le rendement d'une personne peut légitimer les efforts de mentorat. (Cela ne s'applique bien sûr pas dans tous les contextes organisationnels.)

Le fait de reconnaître les mentors peut aider à en recruter d'autres. Dans certains programmes, on publie les témoignages de mentors et de protégés dans le bulletin de l'organisation comme moyen d'attirer de nouveaux participants. Un coordonnateur de programme a suggéré de reconnaître les mentors en organisant des réunions à l'intention de mentors d'autres ministères, en invitant des conférenciers spécialistes de la motivation et en discutant des expériences constructives du mentorat. Ces activités peuvent encourager les gestionnaires à se porter bénévoles pour faire du mentorat. L'administrateur de l'organisation peut aussi légitimer et reconnaître l'investissement en temps et en énergie dans le mentorat et son impact sur l'organisation.

Une évaluation de programmes a d'ailleurs révélé que tant les mentors que les protégés veulent être reconnus; ils estiment par exemple que la participation au programme de mentorat devrait être incluse dans leur évaluation du rendement ou dans leur description de travail. On a également suggéré que le mentorat fasse partie du profil de compétences de l'organisation. La satisfaction qu'ils ressentent en aidant leurs protégés est récompense suffisante pour

certaines mentors, mais d'autres apprécieraient des formes plus concrètes de récompense pour leurs efforts. Dans certaines organisations, par exemple, l'avancement ou une gratification financière constitue le résultat direct du temps consacré au mentorat.

Mais, pour diverses raisons, ce ne sont pas tous les mentors qui veulent être visiblement ou publiquement reconnus. L'organisation doit donc être sensible aux besoins de ces personnes lorsqu'elle conçoit une activité de reconnaissance.

Processus et protocoles de jumelage

Formulaires de demande ou d'inscription

Pour la plupart des programmes, les mentors et les protégés doivent remplir un formulaire d'inscription servant à réunir des renseignements notamment sur les aspects suivants :

(Dans le cas des mentors)

- ▶ le fait qu'ils participent ou ne participent pas actuellement à une relation de mentorat formelle ou informelle;
- ▶ leurs compétences et expertise (par ex., des compétences propres au ministère comme la planification stratégique; des compétences personnelles comme la capacité à faire face à des situations difficiles; et des compétences en gestion comme la capacité à motiver les employés);
- ▶ les styles de mentorat (par ex., approche pratique, conseils généraux, types d'écoute);
- ▶ les sujets qui les intéressent et dont ils se sentent en mesure de discuter;
- ▶ les types d'activités d'apprentissage qu'ils seraient disposés à offrir;
- ▶ les catégories d'employés préférées;
- ▶ leur disponibilité;
- ▶ leur formation antérieure en matière de mentorat.

(Dans le cas des protégés)

- ▶ les compétences qu'ils veulent acquérir (les requérants choisissent tous les sujets qui s'appliquent à partir de longues listes);
- ▶ leurs aspirations professionnelles et leur participation à des programmes connexes;
- ▶ les raisons pour lesquelles ils veulent un mentor et ce qu'ils attendent de la relation de mentorat;
- ▶ les sujets dont ils souhaiteraient discuter avec un mentor;
- ▶ leur expérience antérieure du mentorat.

On peut aussi demander au protégé éventuel s'il a une ou plusieurs personnes à proposer pour lui servir de mentor; d'indiquer leurs noms; et de préciser aussi s'il a déjà abordé ces personnes.

(Dans le cas tant des protégés que des mentors)

- ▶ leur appartenance à un groupe désigné (volontaire);
- ▶ leur préférence linguistique;
- ▶ leurs qualifications et antécédents professionnels, y compris leur nombre d'années d'expérience à la fonction publique fédérale, dans le secteur privé ou dans le secteur parapublic;
- ▶ leur expérience (les requérants choisissent tous les secteurs ou toutes les directions qui s'appliquent);
- ▶ des exigences spéciales.

Plus on demande de renseignements au mentor et au protégé éventuels, plus on a de chance de satisfaire aux besoins de chacune des parties au moyen du processus de jumelage. Dans la majorité des programmes examinés, la plupart des renseignements susmentionnés étaient demandés. Dans au moins un programme, le protégé doit même élaborer et envoyer au mentor son plan de perfectionnement professionnel. Même quand cela n'est pas officiellement exigé au début du programme, l'établissement de ce plan constitue souvent la première activité à laquelle le protégé et le mentor participent. Le protégé est invité à apporter son ébauche de plan à la première réunion avec le mentor.

« Le plan peut être élaboré en collaboration avec le supérieur immédiat, rédigé par le protégé seul ou encore durant la séance d'orientation. Il doit énoncer les buts professionnels et les objectifs de perfectionnement sur lesquels le protégé veut se concentrer. Ce document constitue le fondement de l'entente et détermine le genre de relation qui suivra. »
(Murray, 2001, p. 169)

Dans certains des programmes examinés, les protégés doivent aussi utiliser des *outils d'auto-évaluation* élaborés. Toutefois, peu de personnes possèdent les compétences et l'objectivité nécessaires pour bien évaluer leurs propres besoins de perfectionnement. Les employeurs doivent donc créer l'environnement et certaines des ressources qui appuient cette croissance. Bien que cela n'ait été expressément mentionné par aucun coordonnateur de programme comme processus formel, les résultats du rapport de rétroaction tous azimuts, qui précise les points forts et les besoins d'amélioration d'une personne, peuvent constituer une source importante d'information pouvant rendre le mentorat plus efficace (Lacey, 2001, p. 29). Ces résultats peuvent en effet aider le protégé à réfléchir à l'assistance qu'il devrait demander spécifiquement d'un mentor. Ils peuvent aussi fournir au mentor une information complète et utile sur les besoins de perfectionnement spécifiques du protégé. Comme cette information vient de nombreuses sources, elle est sans doute plus valable que celle que le protégé peut fournir par lui-même. (Il faut intégrer toute l'information acquise par une personne au moyen d'une activité de perfectionnement professionnel, comme la formation, les exercices d'auto-évaluation, l'encadrement, l'établissement d'un plan d'apprentissage et le mentorat.)

Les personnes qui participent comme protégés à des programmes de mentorat informel ont besoin de ce que le mentor peut fournir. Cela est dû en partie au fait que les écoles d'administration n'offrent pas de cours « ... ayant pour objectifs avoués de perfectionner les compétences des étudiants en prise de décisions, en créativité, en communication écrite, en communication orale, en tolérance pour l'incertitude, en résistance au stress, en énergie ou dans l'usage de ses pouvoirs personnels. » (Murray, 2001, p. 22)

Entente formelle

Dans certains programmes de mentorat, il n'y a pas de contrat officiel ou d'accord formel exigé entre les parties, son absence étant justifiée par le fait que le programme est volontaire et basé sur l'engagement des mentors et des protégés. De plus, la souplesse est considérée comme une pierre angulaire du programme. Toutefois, dans d'autres programmes, le mentor et le protégé signent un accord formel. Dans certains cas, on va même plus loin en exigeant que les deux parties consentent à un code de déontologie particulier pour la relation de mentorat. Celui-ci inclut des dispositions sur les aspects suivants :

- ▶ confidentialité,
- ▶ maintien de l'engagement,
- ▶ conflit d'intérêts,
- ▶ comportement inapproprié,
- ▶ refus de rémunération,
- ▶ responsabilités,
- ▶ communication d'une information au sujet de la relation en vue de l'amélioration du programme.

Pour éviter d'éventuels problèmes, les experts en mentorat suggèrent effectivement de rédiger un accord pour préciser les rôles et responsabilités et contenir les attentes. L'accord devrait inclure des dispositions sur la manière de gérer les questions de nature délicate, y compris une clause sur la suspension de la relation. Les malentendus sont inévitables, mais on peut les minimiser en veillant à ce que toutes les parties, y compris les mentors, les protégés, les cadres supérieurs, le coordonnateur de programme et les supérieurs immédiats, comprennent leurs responsabilités. « Une autre option est de faire participer toutes les parties à la planification du programme comme moyen de prévenir les conséquences négatives » (Knackstedt, 2002, p.12). De plus :

« Une relation humaine dans le cadre d'un programme formel ne souffrira pas de l'ajout de certaines règles explicites au sujet, par exemple, du respect du droit de se retirer n'importe quand, de la confidentialité et de l'interdiction d'utiliser la relation à des fins personnelles. Les règles peuvent protéger contre les risques inhérents à toute relation humaine comme l'écart des générations, le manque de réceptivité à la critique et la compétitivité. » (Cuerrier, 2002, p. 43)

Le European Mentoring Center recommande les critères de rendement suivant pour les programmes de mentorat (Clutterbuck, 2003) :

- ▶ (le programme) comporte un code de conduite pour toutes les parties;
- ▶ ce code de conduite est compris par tous les intervenants, qui en discutent;
- ▶ le rendement par rapport au code de conduite est suivi, et un processus est en place pour intervenir en cas de manquement à ce code.

Processus de jumelage

Le **processus** employé pour jumeler les mentors et les protégés varie sensiblement selon les programmes examinés. Dans certains cas, on envisage toutes les possibilités, et le processus est fort élaboré. Dans d'autres, les *protégés* peuvent choisir leur mentor parmi une liste proposée de mentors. Il peut y avoir un nombre fixe (p. ex., trois) de mentors qui leur sont proposés par le coordonnateur après examen de leur formulaire d'inscription. Le coordonnateur peut aussi choisir un mentor dans la liste de mentors affichée sur le site Web de l'organisation. Dans d'autres organisations, on propose au protégé *un seul* mentor. Cela ne fonctionne pas toujours.

« Une relation a plus de chance de réussir s'il existe un degré élevé de choix, si le mentoré peut nommer le mentor qu'il préfère et si ce dernier jouit d'un droit de refus. » (Lacey, 2001, p. 26)

Les résultats d'une évaluation semblent indiquer que, dans tous les cas, le système doit permettre aux partenaires d'apprendre à se connaître pour déterminer s'ils peuvent ensemble provoquer les étincelles voulues pour animer la relation. De plus, certains experts (Clutterbuck, 2003) recommandent d'adopter comme norme que les participants aient, autant que possible, voix au chapitre pour ce qui est de la personne avec laquelle ils sont jumelés. Dans certains programmes, c'est le *mentor* qui assume la responsabilité première de choisir le protégé. Il se peut même que le champion du programme ait pour rôle d'approuver les relations proposées par le coordonnateur. Dans certains cas, les *protégés éventuels eux-mêmes* suggèrent trois personnes qui pourraient être de bons mentors pour eux. Un programme est basé sur une approche Internet et utilise un moteur de recherche pour générer des combinaisons conviviales et économiser du temps (cela ressemble à un programme en place chez DuPont). Il peut aussi y avoir des protocoles au sujet de la communication de l'information; le coordonnateur de programme recommande un mentor et obtient du mentor et du protégé l'autorisation de communiquer des renseignements. Cette variabilité dans les protocoles est fonction des différences culturelles entre organisations, des conseils donnés par les experts en la matière à l'étape de la conception du programme et, dans certains cas, des résultats des analyses de besoins.

Dans les processus de jumelage examinés, un certain degré de contrôle est ordinairement exercé sur le *rang* que le mentor occupe dans l'organisation. Dans beaucoup de programmes, le mentor est ordinairement situé à au moins deux niveaux au-dessus du protégé (surtout lorsque le programme vise à appuyer la planification de la relève). Cela est suivi (souvent mais non toujours) pour éviter tout conflit d'intérêts éventuel. Beaucoup d'employés semblent aussi vouloir des mentors de l'extérieur, à des niveaux supérieurs de l'organisation, pour se sentir « libres de discuter de différents points ». Toutefois, dans certaines organisations, on accorde plus de souplesse pour jumeler les parties. D'ailleurs, la souplesse à cet égard est considérée comme un des facteurs déterminants de l'efficacité du programme de mentorat.

Un autre protocole peut exiger que le mentor travaille dans une autre *direction* ou unité de travail que le protégé. Cela est parfois suivi, pour les mêmes raisons, et est plus facile à gérer dans une grande organisation. Les organisations de moindre envergure n'ont pas toujours l'embaras du choix à cet égard, et, dans ces cas, il peut être préférable pour les protégés d'avoir des mentors *en dehors* de l'unité de travail, dans d'autres ministères ou à l'extérieur de l'organisation.

Difficultés en matière de jumelage

Dans nombre programmes examinés, il a souvent été impossible de jumeler des employés et des mentors, principalement à cause d'une pénurie de ces derniers. Le coordonnateur de programme conseille alors ordinairement à l'employé d'essayer par lui-même de trouver un mentor (à l'extérieur du programme), et une aide peut-être fournie à cet égard. Sinon, on peut conseiller au candidat d'élargir ses exigences et de modifier ses attentes. Toutefois, on s'entend généralement pour dire qu'un délai d'attente trop long avant d'être jumelé avec un mentor peut constituer un facteur de dissuasion considérable et compromettre les objectifs du programme. Raison de plus pour que la plupart des organisations s'assurent d'avoir suffisamment de mentors.

Séances d'orientation

La plupart des programmes de mentorat comportent une stratégie de communication. Celle-ci comporte ordinairement, comme tactique clé, des réunions sociales, comme des déjeuners ou des séances de petit-déjeuner ou encore des événements de sensibilisation, pour expliquer le programme de mentorat aux employés de l'organisation. Ces rencontres représentent une occasion informelle pour les mentors et les protégés éventuels de se rencontrer.

La séance d'orientation (ou d'information) constitue aussi un élément clé de la stratégie de communication. Il s'agit d'un événement très important, qu'incluent la plupart des programmes que nous avons examinés. Cette occasion interactive permet aux personnes qui se sont dites intéressées à devenir des mentors ou des protégés de mieux comprendre le mentorat. Durant la séance d'orientation, le coordonnateur de programme aura par exemple recours à une présentation en PowerPoint pour expliquer le fonctionnement du programme aux participants, leur dire ce qu'ils devraient en attendre et leur indiquer les personnes-ressources appropriées. Cela permet aussi aux participants de comprendre les avantages du mentorat, son rapport avec les autres modalités d'apprentissage employées dans l'organisation et la façon dont il complète les séances de formation, les conférences et la formation en cours d'emploi. Le coordonnateur de programme ou l'équipe de coordination peut sensibiliser les participants à l'accord entre le programme et les pratiques exemplaires en mentorat. Cela permet aux mentors et aux protégés d'évaluer et de confirmer leurs objectifs et d'apprécier leurs rôles et responsabilités. Ils peuvent ainsi voir comment le mentorat se démarque de l'encadrement, du counseling et de la formation en cours d'emploi. Cela permet d'expliquer ce qu'est et ce que n'est pas le mentorat. Des conférenciers invités, qui ont eux-mêmes été des mentors et des protégés dans le programme, peuvent expliquer concrètement les défis et les retombées du processus. Cela peut prendre la forme d'un panel interactif; les personnes invitées à traiter de leur expérience doivent être prêtes à discuter très ouvertement des réussites et des contretemps. On peut ensuite remettre

aux participants que cela intéresse toujours des formulaires d'inscription à remplir et de la documentation, comme une liste de questions fréquentes et de réponses. Certaines organisations ont aussi une information abondante affichée sur leur site Web.

Formation des mentors et des protégés

Après que les participants se sont inscrits et qu'on a réussi à bien les jumeler, ils passent à la phase suivante du programme, qui est celle de la formation. Il y avait des variations entre les programmes pour ce qui est de l'enchaînement de ces événements. Dans certains cas, par exemple, on considère les séances de sensibilisation comme faisant partie de l'« orientation » et l'on assure une formation, appelée aussi orientation, une fois que les mentors et les protégés sont jumelés.

La formation (qui peut être assurée aux mentors et aux protégés séparément) fait partie de 13 des 17 programmes de mentorat examinés. (Cela semble supérieur à la moyenne; en effet, sur les 17 programmes du Québec qu'elle a examinés, Cuerrier n'en a cerné que sept qui offraient une formation structurée à l'intention des mentors et des protégés. Dans les autres, cette formation n'était pas assurée faute de temps et de ressources, mais des occasions étaient prévues pour permettre aux participants de discuter de leurs expériences.) En ce qui concerne les programmes examinés pour la présente étude qui ne comportaient pas une formation structurée, celle-ci était parfois remplacée par un encadrement individuel durant lequel on avait recours à une documentation abondante sur le processus de mentorat. (Cuerrier propose en effet une trousse à outils de base comportant des exercices et lectures sur le mentorat, y compris sur les aspects éthiques, mais elle recommande que des programmes bien financés incluent des réunions additionnelles plus ou moins formelles, des forums de discussion et des séances de formation sur des sujets comme les aptitudes en communication (p. 51).

Le matériel de formation fait ordinairement partie d'un cahier ou manuel. Il renferme une documentation sur le mentorat, pouvant aller de renseignements de base à des outils, techniques et exercices exhaustifs provenant d'experts dans le domaine. Certains programmes comportaient une information fouillée qui avait été élaborée attentivement pour refléter la culture de l'organisation et souligner l'importance du mentorat. Les ateliers de formation visent à fournir aux mentors et aux protégés des outils et techniques pratiques pour amorcer et cultiver des relations de mentorat efficaces. Ils peuvent faire appel à un éventail de techniques d'apprentissage (voir Lacey, chapitre 5) pour aider les mentors et protégés à acquérir des compétences dans des domaines comme l'écoute, la communication et la réception de conseils, la façon de poser des questions et la négociation. La formation des mentors peut aussi inclure des exercices d'autoévaluation, des documents sur la culture de l'organisation et la place du processus de mentorat dans les initiatives de développement des ressources humaines et de gestion de la carrière. Les rôles et responsabilités de toutes les parties sont explorés, de même que les conditions de tout accord négocié avec le protégé. Dans certains programmes, les mentors doivent suivre les progrès et en faire rapport. On suggère ordinairement aux nouveaux mentors des formes d'activité qu'ils peuvent utiliser avec les protégés et même une formation axée sur les compétences, par exemple sur les techniques de rétroaction.

La formation est très importante, surtout pour les mentors, qui s'imaginent peut-être posséder déjà les compétences voulues en mentorat. Il est donc essentiel que ces derniers participent aux activités de formation. Pourtant, plusieurs coordonnateurs de programmes ont constaté un manque de participation à la formation par les mentors éventuels, comparativement aux protégés. Il semble être particulièrement difficile d'obtenir qu'ils participent aux séances de formation. Soit qu'ils estiment posséder déjà les compétences requises, soit qu'ils ne peuvent pas y consacrer le temps voulu. Dans un programme, on a éliminé pour cette raison la formation structurée et on l'a remplacée par un encadrement individuel. Certains experts conseillent par ailleurs de ne pas consacrer trop de temps à la formation. On prend ordinairement une décision à ce sujet après l'évaluation du projet pilote.

La littérature sur le mentorat souligne le besoin de formation. Une série de normes au sujet des programmes de mentorat élaborée par le European Mentoring Center (Clutterbuck, 2003) inclut par exemple les critères de rendement suivants :

- ▶ la participation à un processus de formation est une condition non négociable de la participation au programme de mentorat, tant pour les mentors que pour les mentorés;
- ▶ il doit y avoir un cadre clair et bien fondé de compétences pour les mentors et les mentorés sur lequel la formation est fondée;
- ▶ il existe de bons outils de diagnostic qui peuvent être utilisés pour mieux se comprendre et mieux comprendre l'autre;
- ▶ la formation doit explorer en profondeur les questions de confidentialité et d'éthique;
- ▶ la formation est une occasion de mettre en pratique les compétences d'un mentor/protégé efficace.

Un programme de formation exhaustif permet de sensibiliser les mentors aux compétences requises et de décrire les rôles et responsabilités de chaque partie dans le processus. Le matériel de formation peut aussi inclure des outils d'autoévaluation comme l'enquête de mentorat (www.mentors.ca/test.html – en anglais seulement). Cet outil permet au mentor éventuel de s'auto-évaluer et de déterminer la probabilité de réussite d'une relation de mentorat. Même si cela ne semble avoir été fait dans aucun des programmes examinés pour la présente étude, il pourrait être très utile d'inviter des personnes qui ont été des mentors par le passé à participer à un forum ou à une séance de formation pour encadrer de nouveaux mentors.

La formation et l'exploration de soi peuvent empêcher de commettre des erreurs, pouvant mener à des expériences négatives et entraîner le départ du mentor. La formation est donc un facteur déterminant pour permettre à la relation de bien démarrer et d'être florissante. L'intégration dans les programmes de mentorat d'éléments de formation solides constitue une pratique exemplaire.

La formation est aussi utile pour assurer une certaine uniformité dans le programme de mentorat. Cette uniformité doit exister tant dans les groupes professionnels que parmi les mentors. La formation peut être très structurée; dans un programme examiné, par exemple, les

mentors sont même évalués à la fin de la formation parce que « il n'est pas donné à tout le monde d'être un mentor ». Certains programmes véhiculent une information sur les qualités des mentors jugées essentielles.

La formation permet aux mentors d'en savoir davantage sur le rôle qu'ils seront appelés à jouer et d'acquérir des habiletés en vue de l'exercice de ce rôle. Mais elle leur procure aussi d'autres avantages. Ces derniers ne se rendent pas toujours compte de ce qu'ils peuvent offrir, et la formation sert justement à les sensibiliser au fait que leurs talents seront fort estimés. Certains ateliers comportent des présentations informatives et motivantes par des mentors et protégés qui ont participé à une relation de mentorat fructueuse. Les mentors actuels et passés peuvent expliquer ce qui semble avoir été les facteurs de réussite ou encore d'échec. On encourage la discussion, et les mentors peuvent se consulter entre eux.

Dans son programme d'apprentissage en ligne (www.campusdirect.gc.ca), le CCG offre des activités de formation sur le mentorat. Le cours « Mentorat efficace », d'une durée de trois heures, est offert en ligne. Il présente une information sur les divers rôles du mentorat, la façon de gérer la relation de mentorat, la manière de choisir les stratégies qu'un mentor devrait utiliser pour favoriser le perfectionnement professionnel d'une personne, les manières appropriées et les manières inappropriées de faire une rétroaction, la façon de choisir des questions qui orienteront le processus décisionnel du protégé et ainsi de suite. « Stratégie de mentorat au 21^e siècle » renferme une information sur la façon dont le mentorat aide les employés à acquérir des compétences qui sont actuellement en grande demande, sur la manière dont le mentorat peut être utilisé pour traiter des problèmes qui existent dans la population active actuelle, sur l'importance de faire une analyse des besoins avant de mettre en oeuvre un programme de mentorat et sur le choix de stratégies en vue de l'utilisation du mentorat pour la planification de la relève.

« Le gestionnaire du mentorat » propose aux participants des manières de choisir des stratégies pour gérer l'engagement en temps qu'exige le mentorat, donne des exemples de techniques d'écoute efficaces et décrit les avantages que le mentorat procure aux gestionnaires, aux employés et à l'ensemble de l'organisation. « Simulation de mentorat » consiste en une brève simulation destinée à aider le participant, notamment, à faire une rétroaction claire et constructive, à utiliser des techniques d'écoute efficaces et à présenter le protégé à des contacts personnels.

Le Mentoring Group emploie une approche créative de la formation et utilise des vidéos et (ou) enregistrements sur cassette autodidactes qui peuvent être remis aux mentors et aux protégés en vue d'une étude personnelle. Un animateur peut aussi mener des séances de formation à l'intention des mentors et des protégés qui se trouvent à des endroits éloignés par conférence téléphonique. (Jones et Philips-Jones, 1999)

La formation est aussi très importante pour les personnes qui sont sur le point d'être conseillées par un mentor. Elles peuvent en effet avoir des idées erronées sur ce qu'elles retireront du processus, et la formation vise justement à corriger celles-ci.

Il faut s'attacher à la conception même de la formation. Comme nous l'avons déjà signalé, selon certains coordonnateurs de programmes, des participants (notamment des mentors) ont trouvé

la formation trop longue, de sorte qu'il leur a semblé difficile d'y consacrer le temps voulu. L'organisation doit trouver un juste milieu entre la communication d'une information clé au sujet du mentorat (démarche qui prend du temps) et le risque d'aliéner certaines personnes à cause de l'engagement en temps que cette démarche exige. Mais d'après les travaux de recherche, pour être efficace, le mentorat exige une formation considérable. S'il se révèle impossible, dans des circonstances particulières, d'organiser des activités de formation comme telles, le coordonnateur de programme peut rencontrer chaque mentor et assurer à chacun un encadrement sur les compétences en mentorat à l'aide du cahier d'exercices employé pour la formation. Cela vaut mieux que de tout simplement remettre la documentation au mentor éventuel. Un encadrement individuel sur les compétences en mentorat peut même être un complément utile, en tant qu'élément permanent de tout programme de mentorat.

La fréquence de la formation est aussi un facteur important. Selon une évaluation de programme, il peut être utile d'offrir la formation trimestriellement pour assurer l'actualité des compétences en mentorat.

Cybermentorat

Le cybermentorat consiste essentiellement en une situation où le mentor et le protégé communiquent par téléphone et courriel. Cela est particulièrement utile dans les situations où les parties sont éloignées. Cette modalité gagne en popularité, mais l'on semble s'entendre sur le fait qu'elle ne devrait pas être considérée comme un substitut d'un mentorat personnel (Harrington, 1999). En effet, la plupart des coordonnateurs de programmes recommandent des réunions initiales en personne entre le mentor et le protégé. Le cybermentorat pourrait aussi exiger des communications plus fréquentes, par exemple une fois par semaine, par téléphone ou courriel.

Certains praticiens se sont aussi penchés sur la formule du mentorat par Internet. On utilise dans ce cas la technologie pour faciliter le recrutement, le jumelage, la formation et l'appui des participants à des relations de mentorat. Microsoft Corporation, par exemple, compte 50 000 employés à qui l'on offre des possibilités de mentorat utilisant un jumelage par ordinateur et un centre de ressources intranet, une formation en ligne sur le mentorat et d'autres formes d'aide (Phillips-Jones, 2003).

Suivi

Dans 11 des 17 programmes, les coordonnateurs suivent les progrès de la relation de mentorat en communiquant avec les deux parties.

Il s'agit de l'activité qui accapare le plus les coordonnateurs de programmes. Toutefois, ces derniers la recommandent constamment. Un contrôle fréquent par le coordonnateur est utile pour déterminer :

- ▶ la fréquence des contacts,
- ▶ l'instigateur des réunions,
- ▶ le fonctionnement du processus de mentorat,

- ▶ la mesure dans laquelle on semble avoir atteint les buts jusqu'à maintenant,
- ▶ les activités d'apprentissage,
- ▶ les compétences en mentorat nécessaires,
- ▶ le désir de poursuivre l'activité de mentorat avec d'autres.

Un suivi efficace est indispensable à la réussite du programme. Toutefois, dans 78 p. 100 des programmes de mentorat étudiés par Cuerrier (2001), les coordonnateurs consacraient moins de deux jours par semaine à leur administration. Ils consacrent plus de temps au recrutement, à la tenue des dossiers, à la communication de l'information et au jumelage. Comme dans la présente étude, les coordonnateurs ont exprimé le désir de consacrer plus de temps à la formation, au suivi et au soutien du jumelage. Ils préféreraient consacrer moins de temps à la gestion et à la collecte de fonds et s'occuper davantage de promouvoir la culture du mentorat et de souligner l'aspect relationnel et l'objet final du mentorat. Le suivi peut demander beaucoup de travail, en appels téléphoniques voire en réunions avec les mentors et les protégés, pour déterminer le degré de satisfaction et régler tout problème qui se pose. Le processus de suivi permet aussi au coordonnateur de programme d'intervenir lorsqu'on met fin à des relations pour s'assurer que ce processus est bien géré.

Selon le European Mentoring Center, des programmes efficaces appuient les participants durant tout le processus d'administration. Il inclut comme critère de rendement l'existence de processus pour rappeler aux participants leurs responsabilités à des points tournants de la relation (p. ex., au départ : « Sommes-nous bien adaptés l'un à l'autre? », à l'étape d'examen : « Comment cela se passe-t-il? » et enfin : « Quelle est la prochaine étape? ») (Clutterbuck, 2003, p. 20)

Une consultation régulière de toutes les parties peut prévenir de nombreux problèmes dans les relations de mentorat. Au niveau des relations individuelles, une consultation avec le coordonnateur de programme, le mentor et le protégé peut permettre de régler les problèmes. On peut aussi organiser des consultations régulières avec des groupes de mentors et de protégés, y compris de surveillants, pour examiner et peaufiner la structure et les politiques du programme de mentorat.

Nombre de cas

Il s'agit du nombre de paires (dyades, jumelages) dont chaque coordonnateur de programme est responsable. Il semblerait que 15 paires soit le maximum qui puisse être géré dans le cadre d'un projet pilote. Les facteurs déterminants sont liés principalement à la nécessité d'assurer un contrôle intensif et un suivi des participants, fonctions qui peuvent prendre beaucoup de temps. Les coordonnateurs de programmes sont certes très compétents, mais dans les programmes les mieux gérés, on fait toujours du succès une responsabilité partagée. Autrement dit, tout ne doit pas nécessairement dépendre d'une personne. Les ressources, tant financières que non financières, consacrées à un programme doivent être affectées de manière réaliste et faire entrer en ligne de compte ce degré de participation.

Évaluation du programme

Dix des 17 programmes examinés avaient été évalués; on s'attend à ce que la plupart des autres le soient.

Le *degré* d'évaluation varie énormément. Certains programmes sont évalués de manière sporadique et très informelle, au moyen d'appels téléphoniques et d'entrevues, tandis que d'autres font l'objet d'un examen exhaustif, parfois par un tiers indépendant, au moyen de questionnaires conçus expressément à cette fin et d'autres méthodes. Cuerrier (2001) a constaté que pour 58,8 p. 100 des 17 programmes qu'elle a examinés, on avait, en plus d'entrevues et du suivi par téléphone, utilisé des questionnaires. Le taux de réponse est un facteur important; la validité des données obtenues est beaucoup plus grande lorsque le taux de réponse est d'au moins 75 p. 100, plutôt que 30 p. 100, par exemple. L'évaluateur doit pouvoir utiliser des techniques spécialisées pour obtenir du taux de réponse le plus élevé possible. Cet impératif s'applique non seulement aux études d'évaluation, mais à la conduite de toute enquête, qu'il s'agisse d'un programme de mentorat ou d'une autre activité. (Harwood, 1996).

Le directeur du European Mentoring Center, David Clutterbuck, a décrit les efforts employés par son organisation en vue d'établir des normes et de créer des occasions pour les chefs de file dans le domaine du mentorat de les appliquer à leur propre programme (Clutterbuck, 2003). Ces normes peuvent traduire les modalités de mentorat existantes ou s'en éloigner. Elles sont toutefois le fruit de consultations pratiques avec de nombreuses organisations, d'une recherche approfondie et de discussions avec des coordonnateurs de programmes. Elles peuvent donc servir de critères d'évaluation.

L'évaluation revêt une importance critique. L'organisation peut s'en servir pour déterminer la notoriété du programme et les compétences des participants ainsi que pour trouver des bassins de mentors éventuels. Des discussions informelles avec les participants ne remplacent pas une évaluation formelle et professionnelle.

« Il n'est pas nécessaire de baser le mentorat sur autre chose que la conviction du fait que cette forme de relation humaine est valable, que l'expertise des mentors constitue une forme efficace et peu coûteuse de formation et que la participation des mentors fait appel à des valeurs transgénérationnelles qui combattent la stagnation et l'isolement par la simple force du souci de pérennité [...] pour éviter de faire du mentorat un fourre-tout, nous devons établir des mécanismes d'évaluation minimaux pour cette activité. » (Cuerrier, 2002, p. 45)

L'évaluation des programmes peut être centrée sur les processus (efficience, efficacité) et, jusqu'à un certain point, sur le degré de satisfaction des participants. On s'occupe moins souvent (et cela ne faisait d'ailleurs partie de l'évaluation d'aucun des programmes que nous avons examinés) de faire une évaluation complexe des buts et des résultats, par exemple de l'impact du mentorat sur des aspects comme les compétences des employés, le recrutement ou l'opinion publique au sujet de l'organisation comme telle. Des évaluations de ce genre aboutissent à des conclusions comme la suivante :

« En ce qui concerne les compétences professionnelles spécifiques mentionnées dans les plans d'action pour le mentorat, nos protégés se sont améliorés en moyenne de 61 p. 100. Ils ont également affiché des gains pour neuf des 11 compétences d'efficacité dans la vie personnelle/professionnelle. » (Duncan, 1995, p. 3)

D'après Lacey, rares sont les évaluations de programmes qui suivent les participants plus de 12 mois après la fin du programme (2001, p. 16). Quels que soient le niveau et la complexité de l'évaluation, les résultats doivent être largement communiqués. Dans un des programmes examinés, les résultats de l'évaluation ont été déposés et communiqués à tous les employés. Selon le coordonnateur, beaucoup de personnes veulent voir ces résultats avant de décider de s'inscrire dans le programme. Cela souligne un avantage clé d'évaluation, notamment que les résultats peuvent être utilisés avec succès comme outil de marketing pour encourager la participation de mentors et de protégés.

« [L'évaluation] constitue aussi une source persuasive de rétroaction pour maintenir la motivation des mentors et démontrer aux protégés l'efficacité du mentorat. » (Cuerrier, 2002, p. 52)

Enfin, l'évaluation d'un programme pilote constitue ordinairement un facteur critique pour obtenir des fonds en vue de l'élargissement du programme. L'évaluation de programmes de longue date peut aussi aider à justifier leur poursuite.

Problèmes rencontrés

Les problèmes ordinairement rencontrés dans l'établissement et la mise en oeuvre de programmes de mentorat incluent un manque de ressources humaines et financières, le problème constant du recrutement de mentors et le temps et la disponibilité généralement limités des participants. En ce qui concerne les coordonnateurs, la principale question est celle de la difficulté de suivre rigoureusement les relations de mentorat à cause d'un manque de temps et de ressources. Dans certaines organisations, le concept du mentorat peut aussi être moins favorablement accueilli, problème auquel on peut remédier au moyen de vastes campagnes de sensibilisation.

Il peut exister dans les organisations de nombreux obstacles au mentorat. Les concepteurs du programme doivent tenir compte de la culture de l'organisation, y compris des contraintes qu'elle peut imposer à l'initiative du mentorat. Voici comment Steinmann (2003) décrit certains de celles-ci : « ... un environnement caractérisé par un paternalisme débilisant; des cultures polarisées par une diversité de vues et d'approches; un manque de confiance entre les employés et la direction; un environnement comptant des mentors potentiels qui sont incertains de leur propre avenir; des mentors qui risquent de transmettre leurs « gènes de la mauvaise gestion »; la perception de la part des mentors selon laquelle leurs protégés les pousseront en définitive à quitter leurs fonctions. »

Compte tenu de la culture de l'organisation, de sa disposition à adopter un programme de mentorat ou de la façon dont celui-ci a été établi, le coordonnateur peut être appelé à s'occuper d'un certain nombre de problèmes. Ceux-ci peuvent inclure le ressentiment que ressent le supérieur immédiat du protégé parce qu'il croit que ce dernier consacre du temps à une activité éventuellement sans liens avec ses responsabilités actuelles ou qu'il a accès à une information et à des réseaux qui ne sont pas accessibles au supérieur immédiat. Les supérieurs immédiats peuvent aussi avoir tendance à se concentrer sur la productivité à court terme du protégé et ne pas se rendre compte des gains à long terme résultant de l'acquisition de compétences importantes qui rendent une personne plus efficace dans son travail. Il leur arrive d'annuler des séances de formation ou activités de perfectionnement prévues, croyant que le protégé ne devrait pas avoir besoin de perfectionner ses compétences. D'autres peuvent estimer avoir progressé sans mentor et ne pas comprendre ou appuyer le recours à cette forme d'aide. (Certains de ces problèmes pourraient expliquer que des employés entretiennent avec des mentors des relations informelles et qu'ils craignent de participer à un programme formel à cause des risques que cela représente pour leurs rapports avec leur supérieur immédiat.)

Tous ces problèmes tendent à se manifester plus fréquemment si le programme de mentorat n'a pas été élaboré avec l'appui et la participation des surveillants et si la stratégie de communication n'a pas souligné les avantages du mentorat. Il est important de veiller à ce que tous les intéressés, y compris les surveillants, assument la responsabilité du programme; cela peut être fait de diverses façons, par exemple par la tenue de réunions périodiques auxquelles sont convoqués le gestionnaire, le mentor et le protégé pour discuter du plan de perfectionnement de ce dernier. On peut y contribuer en veillant à ce que l'équipe de coordination du programme de mentorat (qui peut inclure, par exemple, des représentants de diverses directions) jouisse d'une crédibilité assez grande au sein de l'organisation pour traiter de ces questions de mentorat avec les surveillants et gestionnaires.

Avantages attribués au mentorat

Avantages pour les protégés

Selon les coordonnateurs de programmes interviewés, les avantages incluent une plus grande participation à la culture et aux valeurs organisationnelles, l'amélioration des communications internes, un accroissement de la satisfaction au travail de la part des mentorés et une plus grande importance attachée aux activités de perfectionnement. Un autre avantage était l'intégration sociale améliorée de membres des groupes désignés dans l'organisation. Les protégés avaient davantage confiance en eux-mêmes, ont perfectionné leurs compétences et ont appris à mieux connaître les rouages de l'organisation du fait qu'ils ont été exposés à de nouvelles façons de penser. Ils ont aussi pu élargir leur réseau professionnel.

Le processus permet de mettre les nouvelles recrues plus rapidement dans le bain. Les protégés peuvent également prendre des décisions plus éclairées, notamment en ce qui concerne la conciliation travail-famille et leur avancement professionnel. Un autre avantage mentionné était une baisse du roulement des effectifs; les employés acquièrent un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation. Les mentors eux-mêmes étaient motivés; ils

croyaient faire une contribution et avaient l'impression que leur expertise et leur expérience étaient bien utilisées et officiellement reconnues.

La littérature sur le mentorat semble également indiquer que les protégés talentueux peuvent effectivement progresser dans leur carrière et mettre en valeur le statut de leur mentor dans l'organisation, élargissant ainsi la source et la sphère d'influence de ces derniers.

Selon un rapport d'évaluation des résultats d'un programme de mentorat interministériel, la grande majorité des protégés (81 p. 100) ont affirmé que celui-ci avait eu une influence favorable sur la mise en application de leur plan de carrière (qu'ils aient eu un plan ou non). Leur mobilité professionnelle et le déroulement de leur carrière s'en sont trouvés améliorés. Selon 69 p. 100 tant des mentors que des protégés, la fréquence de leurs contacts (en moyenne, environ trois heures par mois) était suffisante pour répondre aux besoins du protégé. Selon un autre rapport d'évaluation, la plupart des protégés participant à un programme (73 p. 100) estimaient que celui-ci était utile pour comprendre le ministère et leur travail et pour se familiariser avec le milieu de travail. En outre, 71 p. 100 ont affirmé que le mentorat les avait aidés à atteindre leurs objectifs d'apprentissage et 50 p. 100, qu'il les avait aidés à acquérir des compétences professionnelles. Signalons également que 50 p. 100 des répondants estimaient que le mentorat leur avait permis d'étendre leur réseau.

Le mentorat peut aussi contribuer à l'intégration sociale de certaines personnes dans l'organisation, surtout dans le cas de membres de groupes désignés. Dans certains cas, le programme a été conçu initialement à cette fin.

Les participants à des programmes de mentorat tendent aussi à avoir une meilleure compréhension de la « situation d'ensemble ». Ils peuvent par exemple appuyer davantage les directives qu'ils reçoivent et les présenter et les expliquer aux membres de leur personnel. Ils tendent à se considérer comme un élément de l'organisation plutôt que seulement membres de leur propre unité de travail. Ils tendent aussi à établir des liens plus solides avec des employés d'autres divisions. Ils peuvent devenir très bien informés au sujet des orientations futures de l'organisation, ce qui leur permet de concevoir des plans de déroulement de leur carrière plus ciblés et en accord avec les changements envisagés.

Avantages pour les mentors

Le mentorat procure aussi des avantages aux mentors; certains estiment que leur participation au programme est considérée comme un atout en ce qu'elle manifeste leur désir d'aider les autres employés. Le mentorat offre aussi de nouveaux défis aux gestionnaires qui peuvent avoir l'impression d'avoir atteint un plateau. Le rendement tant des mentors que des protégés est souvent amélioré en raison d'un meilleur alignement entre les objectifs personnels et les objectifs organisationnels. Les mentors retirent également une satisfaction personnelle de leur contribution.

Avantages pour l'organisation

Un avantage du mentorat pour l'organisation est que la planification de la relève ne se fait pas simplement au hasard. On s'occupe plutôt attentivement du perfectionnement des cadres pour

favoriser des transitions harmonieuses. (Toutefois, l'absence de possibilités d'avancement dans une organisation relativement horizontale ou le fait que l'avancement à l'interne ne fait pas partie de la philosophie de l'organisation peut neutraliser cet avantage.)

On peut soutenir que le mentorat est beaucoup plus avantageux pour les organisations réparties sur le plan géographique. Les personnes qui se trouvent dans des régions éloignées et isolées sont souvent celles qui ont le plus besoin d'un mentor. L'inverse est vrai également; les protégés dont le mentor se trouvent dans un autre district peuvent commencer à voir l'impact de décisions prises à l'administration centrale, et les mentors à l'administration centrale peuvent aussi éclairer leurs protégés dans d'autres directions ou divisions ou obtenir d'eux des idées novatrices.

De nos jours, de nombreuses organisations, y compris celles dont nous avons examiné les programmes de mentorat dans le cadre de la présente étude, doivent tout spécialement favoriser le transfert de connaissances; nous avons également discuté de la nécessité de maintenir la mémoire organisationnelle. Le mentorat offre justement un moyen de le faire.

Le mentorat peut aussi servir d'outil de recrutement. Beaucoup de nouvelles recrues veulent savoir si une organisation offre des programmes de ce genre, parfois pour favoriser l'avancement professionnel qu'elles ont connu ailleurs dans des programmes analogues.

Les organisations du secteur privé s'intéressent quant à elles tout spécialement aux avantages du mentorat du point de vue de la productivité. Le processus peut en effet réduire la courbe d'apprentissage et permettre aux nouvelles recrues de produire des résultats améliorés ou plus rapidement. (Dolainski, 2000)

On constate dans les organisations qui offrent des programmes de mentorat un sens plus poussé d'appartenance, de loyauté et d'encouragement permettant à tous les employés de se développer et d'être reconnus par une personne qui ne fait pas nécessairement partie de leur propre groupe de travail.

Pratiques exemplaires : conditions les plus propices à la réussite d'un programme

Les recommandations qui suivent décrivent les conditions les plus propices à la réussite d'un programme de mentorat. Elles traduisent les suggestions faites par les coordonnateurs de programmes, les pratiques exemplaires citées dans la littérature (p. ex., Murray, 2002 et Cuerrier, 2002) et les observations de l'auteur.

1. Veiller à ce qu'il y ait un champion pour le programme, et dans l'éventualité de son départ, le remplacer aussitôt que possible. Veiller également à ce que les cadres supérieurs comprennent et appuient le programme.
2. Faire une analyse des besoins pour déterminer le modèle de mentorat qui répond le mieux aux besoins des participants éventuels au programme, compte tenu du contexte culturel et démographique de l'organisation. Déterminer ce qui est faisable, les groupes cibles et la façon dont le mentorat se produit dans l'organisation pour que, à la mise en oeuvre d'un programme formel, il n'y ait pas déformation de ce qui fonctionne actuellement bien dans la culture de l'organisation. Impliquer toutes les parties dans le processus : les mentors éventuels, les protégés et leurs supérieurs immédiats.
3. Reconnaître et respecter le mentorat informel, mais encourager les personnes concernées à profiter de la formation offerte à l'intention tant des mentors que des protégés.
4. Bien préciser et délimiter le rôle du coordonnateur de programme. Être attentif aux compromis qu'il peut être nécessaire de faire entre les ressources et le nombre de cas dont s'occupe le coordonnateur.
5. Établir une carte routière pour montrer la façon dont chaque étape du programme est mise en oeuvre, de même que les rôles et responsabilités.
6. Préciser et faire connaître la relation entre le programme de mentorat et les autres initiatives axées sur les ressources humaines de l'organisation.
7. Respecter la spécificité de l'initiative de mentorat et ne pas traiter celle-ci de la même façon que les autres programmes.
8. Bien faire comprendre les principales différences sur le plan des objectifs entre le mentorat et l'encadrement.
9. Contenir les attentes à l'égard du programme.
10. Éviter de structurer ou d'officialiser à outrance le programme. La souplesse est un facteur de réussite clé.
11. Veiller à ce qu'il y ait des ressources humaines et financières suffisantes pour gérer le programme.

12. Veiller à ce que tous les participants comprennent et respectent la confidentialité de leurs relations.
13. Veiller à ce que les gens participent au programme de plein gré.
14. Recourir à des approches créatives pour recruter des mentors et élargir les démarches de recrutement. Veiller à ce que le champion du programme joue un rôle de premier plan dans cette activité.
15. Pour obtenir des taux élevés de participation, assurer la visibilité du programme en entreprenant de vastes activités de marketing. Le programme doit faire l'objet d'une promotion et de relations publiques efficaces.
16. Veiller à ce qu'il y ait suffisamment de mentors disponibles dans le programme.
17. Choisir les personnes qui possèdent les compétences et qualités voulues pour répondre aux besoins des protégés et éviter les longues périodes d'attente en vue d'un jumelage, qui peuvent devenir un facteur de dissuasion.
18. Bien reconnaître les efforts déployés par les mentors dans le programme et utiliser à cette fin des moyens créatifs, tout en étant sensible au degré de visibilité que ces personnes peuvent accepter.
19. Mettre le programme en rapport avec ceux d'autres ministères, lorsqu'il existe une compatibilité culturelle ou fonctionnelle (p. ex., les organisations à vocation scientifique).
20. Faire un essai pilote du programme et l'évaluer avant de l'appliquer au reste de l'organisation.
21. Tout en tenant compte des différences entre régions dans une organisation pour ce qui est de l'approche de la mise en oeuvre du programme de mentorat, veiller à l'existence de normes et de lignes directrices nationales.
22. Concevoir le processus de jumelage en fonction des variables culturelles et démographiques de l'organisation. Cela exige de faire des compromis entre structure et souplesse.
23. Les programmes les mieux gérés montrent que le succès est une responsabilité partagée; par conséquent, veiller à ce que les deux parties comprennent qu'elles sont responsables de l'efficacité de la relation. Un accord formel est une option judicieuse.
24. Encourager les protégés à élaborer des plans d'apprentissage et à passer ceux-ci en revue avec les mentors au début de la relation.
25. Créer une occasion informelle pour les mentors et les protégés éventuels de se rencontrer régulièrement.

26. Créer des occasions pour les mentors d'entretenir régulièrement un réseau entre eux afin de perfectionner leurs compétences et de faire part de leurs expériences.
27. Organiser des séances d'orientation pour discuter des qualités des mentors efficaces.
28. Assurer une formation complète aux mentors éventuels et veiller à ce qu'ils profitent des occasions qui leur sont offertes. Sensibiliser les mentors aux outils d'autoévaluation, aux jeux de rôles et à l'encadrement.
29. Offrir aux mentors et protégés éventuels des séances de formation sur mesure et envisager de recourir à des outils d'autoévaluation complets. Adapter les modalités de formation et la durée des séances de formation aux variables culturelles de l'organisation; au besoin, assurer aux mentors des séances d'encadrement individuelles. Offrir régulièrement des séances d'actualisation des connaissances.
30. Offrir d'autres formes de mentorat, comme le cybermentorat, tout en veillant à ce qu'il y ait au début un contact personnel entre les partenaires. Veiller à ce que ces formes de mentorat de rechange ne soient utilisées qu'au besoin et qu'elles ne remplacent pas le mentorat habituel.
31. Suivre les progrès accomplis en matière de mentorat auprès de toutes les paires de participants; si possible, mener à cette fin des entrevues personnelles.
32. Appliquer le programme pendant une période raisonnable. Ensuite, l'évaluer régulièrement, communiquer largement les résultats et faire une mise au point finale du programme à la lumière des résultats de l'évaluation.
33. Utiliser pour l'évaluation des techniques exhaustives; après avoir obtenu un taux de réponse suffisant qui appuie la validité des résultats, analyser et résumer les données.
34. Utiliser à toutes les étapes du programme différentes sources d'expertise, comme des experts en la matière de l'organisation et de l'extérieur. Avoir recours à des experts-conseils, des organisations de réseautage et des comités spéciaux. Faire régulièrement du maillage avec d'autres coordonnateurs de programmes en assistant à des forums et d'autres événements.
35. Communiquer largement les avantages du programme de mentorat, en faisant appel à l'expérience et aux témoignages des mentors et des protégés.

Appui pour le mentorat

Le milieu du mentorat, au sein de la fonction publique fédérale, consiste en un réseau de professionnels très motivés qui cherchent constamment des moyens d'améliorer leurs programmes. Un forum sur le mentorat a eu lieu à Ottawa le 20 mars 2003 et visait les objectifs suivants :

- ▶ Créer un réseau pour le mentorat au sein de l'administration fédérale (formation d'alliances et de partenariats à l'intérieur des ministères et mise en commun des ressources);

- ▶ Échanger des pratiques exemplaires, une information sur la planification stratégique et les leçons tirées de l'expérience (notamment, attirer plus de mentors et assurer la qualité des services);
- ▶ Discuter de la vision du mentorat du secteur public fédéral. Notamment, établir des normes nationales sur le mentorat, fonder une association canadienne du mentorat et discuter de la possibilité d'établir un centre d'excellence.

Les coordonnateurs de programmes qui ont participé à cette étude ont été priés d'indiquer les formes d'aide qu'ils souhaiteraient obtenir des organismes centraux. Ils ont dit avoir besoin de plus de ressources, notamment financières. La plupart des coordonnateurs ont ajouté qu'ils pourraient bénéficier également d'un accès à une expertise en matière de mentorat.

De nombreuses questions touchant la conception et la mise en oeuvre des programmes de mentorat exigent de prendre des décisions importantes, et les coordonnateurs doivent faire partie d'un réseau pour échanger des pratiques exemplaires à cet égard. On a notamment suggéré la mise sur pied d'un comité interministériel pour faciliter l'échange de renseignements et la création d'un *Centre d'excellence en mentorat*. Cette entité pourrait devenir un point de convergence, permettant aux ministères d'accéder à la documentation. Elle pourrait offrir une expertise en marketing, des outils et des ressources. Elle pourrait aussi donner des conseils sur l'évaluation des programmes, communiquer des pratiques exemplaires et organiser des forums pour discuter de questions particulières. Le Centre d'excellence pourrait aussi fonctionner comme agent de normalisation des pratiques en mentorat, assurer une formation dans ce domaine et s'occuper des questions d'éthique et de reddition de comptes. Le Centre pourrait aussi mener des recherches sur les nouveautés et techniques actuelles en mentorat. On pourrait même envisager l'existence, dans un centre de ce genre, d'un bassin de mentors qui serait accessible à tous les ministères. Le Centre permettrait aussi aux intéressés de se renseigner sur les cas de réussite.

Le Centre d'excellence en mentorat pourrait mettre une quantité appréciable de ressources à la disposition de plusieurs intéressés, y compris les suivants :

- ▶ les groupes rendus à un point tournant, c'est-à-dire qui ont achevé un projet pilote et qui sont sur le point d'entreprendre un programme en bonne et due forme;
- ▶ ceux qui envisagent d'élaborer un programme entièrement nouveau.

L'absence d'un centre d'excellence entraîne des coûts pour la fonction publique : les ministères créent des outils qui existent déjà ou ont recours à des experts pour déterminer qui fait quoi et élaborer des mesures déjà en place. Le Centre pourrait offrir des ressources conviviales, comme de la documentation, des outils et du matériel de formation (y compris des documents de formation des formateurs). Le Centre pourrait aussi élaborer et diffuser des normes sur le mentorat pour assurer par exemple l'uniformité des définitions.

En ce qui concerna la formation, un dépôt central d'information sur le mentorat permettrait d'offrir du matériel pour la formation non seulement des mentors et des protégés, mais aussi des coordonnateurs de programmes. Ces derniers doivent posséder certaines compétences particulières, y compris en gestion de projets, et ils doivent régulièrement entretenir des

rapports avec leurs collègues. Les nouveaux coordonnateurs de programmes devront avoir accès à des personnes auxquelles ils peuvent s'identifier, autrement dit, ils auront eux-mêmes besoin de mentors.

Le Centre ne devrait pas être une entité nouvelle et distincte, mais plutôt un élément de la « Nouvelle école » ou du CCG ou de FPC. Cela semble être un lieu approprié étant donné la conformité avec son mandat.

Il faut espérer que cette étude sur l'état du mentorat dans la fonction publique fédérale sera utile aux coordonnateurs de programmes existants et futurs. Les questions examinées traduisent nécessairement une grande diversité d'approches dans la conception et la mise en oeuvre des programmes. Cette diversité traduit le caractère particulier de chaque organisation qui s'est lancée dans le mentorat. Il se peut donc que l'étude soulève plus de questions qu'elle ne fournit de réponses. Toutefois, dans la mesure où elle sert de catalyseur pour susciter une exploration plus approfondie d'un programme existant ou pour souligner la nécessité de normes en matière de mentorat, elle aura contribué à l'évolution d'une composante fondamentale de la gestion des ressources humaines.

Annexe 1 – Organisations participantes

Affaires indiennes et du Nord Canada

Agence canadienne d'inspection des aliments

Agence canadienne de développement international

Bureau du Conseil privé

Bureau du vérificateur général du Canada

Centre canadien de gestion

Conseils et Vérification Canada

Développement des ressources humaines Canada

Environnement Canada

Gendarmerie royale du Canada

Industrie Canada

Ministère de la Défense nationale

Ministère des Pêches et Océans

Ministère des Finances

Recherche et développement pour la défense Canada

Ressources naturelles Canada

Santé Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Solliciteur général du Canada

Statistique Canada

Bibliographie

Arts and Cultural Planning, *Mentoring Programs and Resources*, communication préparée pour l'Arts Leadership Network, avril, 2002.

Butyn, Suzan. « Mentoring Your Way to Improved Retention », *Canadian HR Reporter*, 27 janvier 2003.

Clutterbuck, David. « Using Standards to Evaluate a Mentoring Program », *Compass*, volume 16.1, printemps 2003.

Cuerrier, Christine. *Le mentorat et le monde du travail au Canada : Recueil des meilleures pratiques*, Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 2002. [Les passages cités dans le présent rapport sont des traductions de la version anglaise intitulée *Best Practices of Mentoring Programs in Canada*.]

Dolainski, S. « Stage Presence ». Your Life Resource, www.yapa.com, 30 juin 2000.

Douglas, Christina. *Formal Mentoring Programs in Organizations: An Annotated Bibliography*. Greensboro, Caroline du Nord, Center for Creative Leadership, 1997.

Duncan, M. « Mentoring Applied ». *Manager's Mentor*, automne 1995, p. 1-3.

Ehrich, L.C. et Hansford, B. « Mentoring: Pros and Cons for HRM ». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1999, 37 (3), 92-107.

Faure, Suzanne. *La relation entre la personnalité de la femme cadre et la stagiaire en gestion et le choix des fonctions remplies par le mentor*, thèse de doctorat, Université d'Ottawa, 1995.

Faure, Suzanne. « Mentoring and Leadership Development in Nunavut », *Canadian Government Executive*, n° 4, 1999.

Fondation de l'entrepreneurship. *Guide for Mentors*, 2001. (www.entrepreneurship.qc.ca)

Harrington, Amanda. *E-mentoring. The Advantages and Disadvantages of Using Email to Support Distant Mentoring*. European Social Fund and Herts TEC, 1999.

Harwood, Paul de L. *Enquêtes menées auprès des employés de la fonction publique : expériences et facteurs de succès*, Centre canadien de gestion, 1996.

Knackstedt, Lt.-Col. Janine. *Mentoring in Organizations*, septembre 2002.

Jones, G. Brian et Philips-Jones, Linda. *The Pursuit of Leadership Excellence Through Mentoring in the Canadian Federal Public Service* (Évaluation anticipée de la composante de mentorat du PPACS, CCG), juin 1999.

Lacey, Kathy. *Making Mentoring Happen*. Business and Professional Publishing Pty Ltd., Warriewood, Nouvelle-Galles du Sud, Australie, 1999.

Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

Shea, Gordon F. *Mentoring-How to Develop Successful Mentor Behaviors*, Crisp Learning, Menlo Park, Californie, 3^e édition, 2002.

Starcevich, Matt M. et Friend, Fred L., *Attributes of Effective Mentoring Relationships: Partner's Perspective*, Center for Coaching and Mentoring, 1999.

Steinmann, Niel. *Mentorship Among the Pride of Lions: Success Factors for Implementation*, communication présentée à l'ASTD, 2003.

Stiles, K. *Getting and Sustaining Leader Support*, communication présentée à *Making Facilitated Mentoring Work*, de l'International Society for Performance Improvement, Cincinnati, 13 avril 2000.