

2m11.2668.2

Université de Montréal

L'intérêt du concept de mentorat en service social

par

Hélène Raymond

École de service social

Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en service social

Octobre 1998

© Hélène Raymond, 1998



HV  
13  
U54  
1999  
V.003

2000 7 2 10:30

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:  
L'intérêt du concept de mentorat en service social

présenté par:  
Hélène Raymond

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Robert Mayer, président du jury  
Diane Bernier, directrice de mémoire  
Claude Larivière, codirecteur de mémoire  
Marie-Michèle Guay, examinatrice externe

Mémoire accepté le:.....12.01.1999

## **SOMMAIRE**

---

Cette recherche exploratoire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise et a pour objectif de connaître les perceptions qu'ont les travailleurs sociaux du mentorat et d'explorer les possibilités d'application de ce concept au sein des services sociaux québécois.

Pour ce faire, nous avons réuni quatre groupes de discussion composés de travailleurs sociaux, soit deux groupes de gestionnaires et deux d'intervenants. Les secteurs d'intervention visés étaient les Centres jeunesse, les Centres hospitaliers ainsi que les Centres locaux de services communautaires des régions de Montréal, de Laval, de Lanaudière et des Laurentides.

La recension des écrits nous a permis d'aborder la nature du mentorat en termes d'origine, de définitions, de rôles, d'étapes et de traiter des aspects négatifs et positifs qui lui sont associés. Nous avons noté un certain consensus entre les auteurs sur les différents aspects touchés. Au niveau des considérations organisationnelles (tels les critères d'implantation d'un programme de mentorat et les obstacles pouvant nuire à cette instauration), nous avons noté certaines ambivalences des auteurs en ce qui concerne le choix d'un mentorat de type formel ou de type informel. Nous avons aussi exploré les comparaisons faites entre les fonctions du mentor, celles du coach et celles d'un pair pour constater que, selon la littérature, le mentor s'avance plus intimement dans la vie de l'individu. Quant aux coûts impliqués dans l'établissement du mentorat, ils s'avèrent être peu élevés et même compétitifs par rapport à la formation professionnelle traditionnelle. Par ailleurs, les auteurs émettent des réserves, craignant justement qu'on utilise cette mesure

dans le seul but de faire des économies d'argent, sans tenir compte des besoins des travailleurs.

Nous terminerons cette section sur la littérature en rapportant l'existence d'écrits sur les variables significatives reliées au sexe des membres de la dyade mentor/protégé. À titre d'exemple, mentionnons que les rumeurs sur les relations intimes entre mentor et protégé peuvent nuire à chacun d'eux.

La seconde partie de notre travail sera consacrée à la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude et en analyser les résultats (type de recherche, choix de la population, méthode de cueillette des données, méthode d'analyse utilisée). Les groupes de discussion avec animation semi-dirigée constituent l'outil privilégié pour recueillir les informations auprès de la population cible. Cette méthode étant de type qualitatif, nous avons été amenée à choisir une méthode d'analyse de même type, soit l'analyse par théorisation ancrée. L'explication des limites des méthodes sélectionnées clôturera ce chapitre.

Dans un troisième temps, nous exposerons les résultats ainsi que leur analyse s'articulant autour de trois principaux aspects. D'abord nous verrons les résultats liés aux groupes de gestionnaires, suivis des résultats des groupes composés d'intervenants. Le dernier aspect touchera la théorisation d'une part en comparant les résultats des gestionnaires et ceux des intervenants et, d'autre part, en comparant les résultats de tous les groupes de discussion avec les données recensées dans la littérature.

Les propos que nous ont tenus les travailleurs sociaux rencontrés, tant gestionnaires qu'intervenants, démontraient la lassitude qu'ils semblent

éprouver à la suite de la restructuration des services sociaux. On nous a parlé de surcroît de travail, de manque de personnel, d'horaires surchargés et de limites financières. On nous a aussi mentionné que certaines mesures de soutien existaient dans leurs organisations, mais elles ne semblaient pas toujours accessibles.

Quant aux caractéristiques d'un mentor, à la nature et aux modalités du mentorat, leurs opinions concordaient avec ce que nous avons recensé dans les écrits. Il en allait de même des aspects positifs et négatifs du mentorat. Enfin les participants nous ont fait part des conditions qu'ils croyaient nécessaires pour mettre en place le mentorat, mais ils ont perçu autant d'obstacles venant menacer l'implantation d'un tel système.

Enfin, nous dégagerons les points saillants concernant l'opinion des travailleurs sociaux sur le mentorat et verrons s'il est possible, dans le contexte actuel, d'implanter un système de mentorat au sein des services sociaux québécois. Nous énoncerons également quelques pistes de réflexion sur les moyens à mettre en application et nous proposerons des pistes de recherches futures, qu'il serait souhaitable de mener, sur les expériences mentoriales déjà existantes ainsi que sur le contexte favorisant l'instauration d'un tel système.

**Mots-clés :** mentorat, service social, mitan de la vie, mentor, protégé.

# TABLE DES MATIÈRES

---

|   |      |
|---|------|
| SOMMAIRE .....  | i    |
| TABLE DES MATIÈRES.....   | iv   |
| LISTE DES TABLEAUX .....  | vii  |
| LISTE DES FIGURES.....  | viii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS.....   | ix   |
| REMERCIEMENTS.....  | x    |
| <br>  |      |
| INTRODUCTION.....   | 1    |
| <br>  |      |
| 1. RECENSION DES ÉCRITS.....  | 5    |
| INTRODUCTION.....   | 6    |
| 1.1 NATURE DU MENTORAT.....   | 9    |
| 1.1.1 L'origine de l'appellation « mentor ».....                    | 9    |
| 1.1.2 Les définitions du mentorat.....                              | 9    |
| 1.1.3 Les rôles du mentor.....                                      | 10   |
| 1.1.4 Les étapes d'évolution du mentorat.....                       | 16   |
| 1.1.5 Les aspects positifs et négatifs du mentorat.....             | 20   |
| 1.2 CONSIDÉRATIONS ORGANISATIONNELLES.....                          | 27   |
| 1.2.1 Les critères d'implantation d'un programme de mentorat.....   | 27   |
| 1.2.2 Les obstacles possibles.....                                  | 31   |
| 1.2.3 Les modalités : mentorat formel versus mentorat informel..... | 33   |
| 1.2.4 Les fonctions connexes : coach et pairs.....                  | 40   |
| 1.2.5 Les coûts.....  | 43   |
| 1.2.6 L'évaluation.....   | 44   |
| 1.3 VARIABLES SIGNIFICATIVES RELIÉES AU SEXE.....                   | 45   |
| 1.4 LIMITES DE LA LITTÉRATURE CONSULTÉE.....                        | 55   |
| CONCLUSION.....   | 57   |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. MÉTHODOLOGIE.....</b>                                     | <b>59</b> |
| INTRODUCTION.....   | 60        |
| 2.1 TYPE DE RECHERCHE.....                                      | 61        |
| 2.1.1 Le choix de la méthode des groupes de discussion.....     | 61        |
| 2.1.2 Exploration, description et interprétation.....           | 62        |
| 2.2 CHOIX DE LA POPULATION.....                                 | 65        |
| 2.2.1 Recrutement des participants.....                         | 65        |
| 2.2.2 Échantillonnage et caractéristiques des participants..... | 66        |
| a) Grandeur de l'échantillon.....                               | 66        |
| b) Caractéristiques de l'échantillon.....                       | 67        |
| * Milieu de travail des participants.....                       | 67        |
| * Lieu de provenance des participants.....                      | 68        |
| * Nombre d'années d'expérience des participants.....            | 69        |
| * Sexe des participants.....                                    | 70        |
| 2.3 MÉTHODE DE CUEILLETTE DES DONNÉES.....                      | 70        |
| 2.3.1 Les groupes de discussion.....                            | 70        |
| 2.3.2 Le déroulement des groupes de discussion.....             | 71        |
| 2.4 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES.....                          | 71        |
| 2.4.1 L'analyse par théorisation ancrée.....                    | 71        |
| 2.5 LIMITES .....   | 77        |
| CONCLUSION.....   | 79        |
| <br>  |           |
| <b>3. ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>                            | <b>81</b> |
| INTRODUCTION.....   | 82        |
| 3.1 GESTIONNAIRES.....  | 83        |
| 3.1.1 Codification.....   | 83        |
| 3.1.2 Catégorisation.....                                       | 83        |
| 3.1.3 Mise en relation des catégories.....                      | 84        |
| a) Difficultés vécues par les gestionnaires.....                | 85        |
| b) Mesures de soutien.....                                      | 86        |
| c) Caractéristiques d'un mentor ou du mentorat.....             | 90        |
| * La nature du mentorat.....                                    | 90        |
| * Les qualités d'un mentor.....                                 | 91        |
| * Les modalités du mentorat.....                                | 92        |
| d) Aspects positifs du mentorat.....                            | 95        |
| e) Aspects négatifs du mentorat.....                            | 96        |
| f) Conditions de mise en place du mentorat.....                 | 96        |
| g) Obstacles perçus à la mise en place du mentorat.....         | 98        |
| 3.1.4 Intégration.....  | 103       |



|   |            |
|---|------------|
| 3.2 INTERVENANTS.....   | 104        |
| 3.2.1 Codification et catégorisation.....   | 104        |
| 3.2.2 Mise en relation des catégories.....  | 105        |
| a) Difficultés vécues par les intervenants.....                                     | 105        |
| b) Mesures de soutien.....  | 107        |
| c) Caractéristiques d'un mentor ou du mentorat.....                                 | 109        |
| * La nature du mentorat.....  | 109        |
| * Les qualités d'un mentor.....   | 111        |
| * Les modalités du mentorat.....  | 112        |
| d) Aspects positifs du mentorat.....  | 115        |
| e) Aspects négatifs du mentorat.....  | 117        |
| f) Conditions de mise en place du mentorat.....                                     | 118        |
| g) Obstacles perçus à la mise en place du mentorat.....                             | 121        |
| <br>  |            |
| 3.3 MODÉLISATION.....   | 123        |
| <br>  |            |
| 3.4 THÉORISATION.....   | 123        |
| 3.4.1 Comparaison des résultats entre les gestionnaires et les<br>intervenants..... | 124        |
| a) Points communs.....  | 124        |
| b) Points divergents.....   | 126        |
| 3.4.2 Comparaison des résultats avec la recension des écrits.....                   | 128        |
| a) Points communs.....  | 128        |
| b) Points divergents.....   | 132        |
| <br>  |            |
| <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>134</b> |
| <br>  |            |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>   | <b>140</b> |
| <br>  |            |
| <b>ANNEXE A.</b> Lettre et informations envoyées aux gestionnaires.....             | <b>148</b> |
| <b>ANNEXE B.</b> Introduction pour les groupes de discussion.....                   | <b>153</b> |
| <b>ANNEXE C.</b> Grille pour les groupes de discussion.....                         | <b>156</b> |
| <b>ANNEXE D.</b> Catégories et codes.....   | <b>159</b> |

## ***LISTE DES TABLEAUX***

---

### **Tableau 1 :**

Les différences entre un coach et un mentor, selon Benabou.....41

### **Tableau 2 :**

Comparaison des relations entre mentor et pairs, selon Shapiro  
et al. ....41

### **Tableau 3 :**

Comparaison des rôles entre mentor et pairs, selon Kram.....42

### **Tableau 4 :**

Nombre de participants souhaités par organisation et par région.....66

### **Tableau 5 :**

Nombre de participants par organisation.....68

### **Tableau 6 :**

Nombre de participants par région et par organisation.....69

### **Tableau 7 :**

Nombre de participants par région et par groupe.....69

### **Tableau 8 :**

Nombre d'années d'expérience des participants par groupe.....70

## ***LISTE DES FIGURES***

---

**Figure 1 :**

|   |     |
|---|-----|
| Schématisation de la mise en relation des catégories..... | 102 |
|---|-----|

## ***LISTE DES ABRÉVIATIONS***

---

- C.H.** : Centre hospitalier
- C.J.** : Centre jeunesse
- C.L.S.C.** : Centre local de services communautaires
- D.P.J.** : Direction de la protection de la jeunesse
- O.P.T.S.Q.** : Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec
- P.A.E.** : Programme d'aide aux employés
- T.S.** : Travailleur(s) social (aux)

## REMERCIEMENTS

---

*Ce mémoire a pu voir le jour grâce à la contribution et au support de nombreuses personnes.*

*Tout d'abord, je tiens à remercier sincèrement Madame Diane Bernier qui a su diriger mes efforts avec beaucoup de patience, de dévouement et de disponibilité. Ses connaissances intellectuelles, sa rigueur académique et son professionnalisme m'ont permis de relever ce défi avec enthousiasme et d'y trouver un enrichissement constant.*

*Ma reconnaissance va aussi au codirecteur de cette recherche, Monsieur Claude Larivière, qui m'a amenée à faire preuve de plus de rigueur intellectuelle, m'a redonné le goût de la lecture et m'a permis d'établir de nombreux contacts pour l'expérimentation nécessaire à ce mémoire.*

*À tous les travailleurs sociaux, gestionnaires ou intervenants, qui ont accepté, malgré un horaire de travail très chargé, de participer aux groupes de discussion, je vous exprime ma gratitude. Sans vous, cette recherche n'aurait pas été possible.*

*Je ne pourrais passer sous silence le support constant offert si généreusement par Madame Deschambault qui, dès le début, a cru en mon projet et m'a encouragée à le réaliser. Merci pour votre confiance.*

*Ma reconnaissance s'étend à mes amis, Francine, Lucie, François, Nathalie, Line, Nathalie, ainsi qu'à mes frères et soeurs pour m'avoir supportée et encouragée, chacun à leur façon, au cours de cette grande aventure. Merci à David pour sa patience et sa tolérance envers une marraine qui remettait à plus tard les sorties prévues. Je remercie également Madame Lebel pour la mise en page de ce mémoire, effectuée avec intérêt et minutie.*

*Pour terminer, j'aimerais dire merci à mes parents qui m'ont appris à faire preuve d'ardeur au travail et à montrer de la persévérance dans l'atteinte de mes objectifs.*

*Et après ma maîtrise...*

## ***INTRODUCTION***

À l'époque où se sont construites les plus grandes cathédrales européennes, s'appliquait le principe du compagnonnage où un maître<sup>1</sup> enseignait à un jeune les rudiments de son métier. Le premier servait de modèle et transmettait son savoir ; le second était un apprenti qui intégrait les bases de son métier et faisait connaissance avec le milieu dans lequel il évoluerait et prendrait sa place. Ainsi les conseils et l'appui d'une personne plus expérimentée permettent à un débutant d'assimiler les éléments de savoir propres à sa tâche, mais aussi de développer sa connaissance de lui-même et sa confiance en ses capacités. C'est dans cette ligne de pensée que se situe le mentorat, concept encore peu connu où un professionnel senior accompagne un collègue junior pour l'aider à développer son plein potentiel. Notre recherche vise à explorer les possibilités d'application de la relation mentorale en service social.

Au Québec, depuis la réforme Côté (1992), les compressions budgétaires et la reconfiguration du réseau, l'ensemble des services sociaux et de santé, soient les Centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.), les Centres hospitaliers (C.H.) et les Centres jeunesse (C.J.), a été affecté par de nombreux changements. Bernier et Larivière (1996), dans un premier volet de leur recherche, ont analysé l'impact de ces changements sur les praticiens travailleurs sociaux. Ils ont mis l'accent sur différentes sources de soutien visant à pallier les problèmes rencontrés dans le milieu de travail : le soutien informel offert par le milieu en général, celui venant des supérieurs immédiats, des pairs et du réseau personnel de chacun. Ils ont aussi étudié des mécanismes de soutien organisationnel dont la supervision, la consultation, le pairage, l'évaluation, la formation, la mobilité et la gestion participante. Ils se sont également penchés sur l'équilibre travail-famille en tant que soutien au rôle de travailleur.

---

<sup>1</sup>Dans ce texte, le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger la lecture.

Bernier et Larivière ont ajouté un second volet à cette recherche en interrogeant les gestionnaires travailleurs sociaux des mêmes établissements. Le but était de connaître la réalité des gestionnaires dans le contexte actuel de changements et les besoins de soutien y étant associés. Les auteurs désiraient aussi connaître la perception des gestionnaires quant aux problèmes rencontrés par leurs subordonnés et les besoins de soutien de ces derniers. Le rapport de cette recherche (Bernier et Larivière, 1997) fait ressortir plusieurs éléments qui recourent ceux du premier volet. Notamment, ces auteurs ont consulté les répondants des deux groupes afin d'évaluer quel serait le soutien organisationnel souhaitable pour faire face aux nombreux changements organisationnels.

Les thèmes de recherche de ces professeurs-chercheurs nous intéressaient grandement et nous avons demandé à nous joindre à eux dans le cadre de notre maîtrise. Par notre mémoire, nous désirons aborder une forme originale de soutien organisationnel : le mentorat. Nous croyons que cette approche peut ouvrir de nouveaux horizons quant au soutien possible, autant pour les praticiens que pour les gestionnaires.

Ainsi, dans le premier volet de la recherche de Bernier et Larivière (1996), sur les douze mesures de soutien formel proposées, il est ressorti que les praticiens plaçaient l'importance, à leurs yeux, du mentorat en septième position. Pour leur part, les gestionnaires mettaient le mentorat en neuvième position (Bernier et Larivière, 1997). De plus, 54.4 % des gestionnaires disaient être intéressés à avoir un mentor et 49.1 % étaient intéressés à devenir eux-mêmes mentor. Par ailleurs, ce concept n'étant pas très connu, plusieurs répondants, tant gestionnaires qu'intervenants, hésitaient à le sélectionner. L'utilité même du concept dans le cadre des services sociaux reste à explorer. C'est peut-être ce qui explique que 26.3 % des gestionnaires



ne savaient pas s'ils étaient intéressés à avoir un mentor et 34.2 % ne savaient pas s'ils désiraient devenir mentor.

Considérant que les praticiens et les gestionnaires manifestaient malgré tout de l'intérêt envers cette forme de soutien organisationnel, nous avons choisi d'en faire le sujet de notre étude. Nous visons aussi à cerner la possibilité de développer un programme de mentorat adapté au contexte des services sociaux québécois.

Cette étude est divisée en trois grandes parties. Le premier chapitre sera consacré à la recension des écrits où la nature du mentorat sera abordée en termes d'origine, de définitions, de rôles, d'étapes d'évolution ainsi que d'aspects positifs et négatifs reliés à la relation mentorale. Nous toucherons également les considérations organisationnelles tels les critères d'implantation d'un programme de mentorat, les obstacles pouvant nuire à cette instauration, les modalités (le mentorat formel versus le mentorat informel), les fonctions connexes (coach et pairs), les coûts d'un tel programme ainsi que son évaluation. Nous clôturerons ce chapitre sur la littérature en explorant les variables significatives reliées au sexe des membres de la dyade mentor/protégé.

La seconde partie de cette étude portera sur la méthodologie privilégiée pour réaliser ce projet. Il sera question du type de recherche et du choix de la méthode des groupes de discussion. Nous exposerons notre procédure quant à la sélection de la population, de la méthode de cueillette des données et de la méthode d'analyse utilisée. La méthode des groupes de discussion étant de type qualitatif, nous avons opté pour une méthode d'analyse de même type, l'analyse par théorisation ancrée. Nous terminerons en énonçant certaines limites des méthodes sélectionnées.

Dans un troisième temps, nous présenterons les résultats recueillis et leur analyse s'articulant autour de trois principaux aspects. Après la mention des résultats liés aux deux groupes de gestionnaires et ceux provenant des deux groupes composés d'intervenants, nous procéderons à la théorisation par la comparaison des résultats entre les gestionnaires et les intervenants. Par la suite, nous comparerons les résultats des quatre groupes de discussion avec les données recensées dans la littérature.

En guise de conclusion, nous tenterons de dégager les points saillants concernant l'opinion des travailleurs sociaux sur le mentorat et nous regarderons s'il est possible, dans le contexte actuel, d'implanter un système de mentorat au sein des services sociaux québécois. Nous énoncerons ensuite quelques pistes de réflexion sur les moyens à mettre en application et nous proposerons des pistes de recherches futures, qu'il serait souhaitable de mener, sur les expériences mentoriales déjà existantes ainsi que sur le contexte favorisant l'instauration d'un tel système.

**CHAPITRE 1**  
**RECENSION DES ÉCRITS**

## **INTRODUCTION**

Ce chapitre sur la recension des écrits abordera la nature du mentorat en termes d'origine, de définitions, de rôles, d'étapes d'évolution ainsi que d'aspects positifs et négatifs reliés à la relation mentorale. Nous toucherons les considérations organisationnelles tels les critères d'implantation d'un programme de mentorat et les obstacles pouvant y nuire ainsi que les modalités du mentorat ( formel versus informel). Nous explorerons aussi les comparaisons faites entre les fonctions du mentor, celle du coach et celles d'un pair de même que les coûts d'un tel programme et son évaluation. Nous nous arrêterons sur les variables significatives reliées au sexe des membres de la dyade mentor/protégé et nous terminerons avec les limites de la littérature consultée.

Pour les fins de cette démarche, la recension des écrits sur le mentorat s'est limitée aux volumes et articles publiés dans les revues scientifiques depuis 1980, puisqu'il s'agissait surtout pour nous d'identifier la diffusion de ce concept, de mieux connaître ses différentes applications et de vérifier sa présence dans les secteurs qui nous intéressent plus particulièrement, soit les champs de la gestion et des pratiques professionnelles.

Une revue de la littérature québécoise nous a permis de constater que plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept dont Marie-Michèle Guay, Renée Houde, Charles Benabou ainsi que Claude Larivière qui, dans le cadre d'un cours en administration sociale, a consacré un chapitre de son recueil de textes au mentorat. C'est cependant du côté américain, avec Kathy Kram, que nous avons trouvé la recherche la plus substantielle sur le sujet. De nombreux chercheurs s'en sont d'ailleurs inspirés. En fonction de leur apport spécifique, les propos de certains autres auteurs, tel Daniel Levinson, seront rapportés au cours de cette étude.

S'inspirant notamment des travaux de Richard Beckhard, Edgar Schein, Clay Alderfer, Richard Hackman, Rosabeth Kanter et Daniel Levinson, Kathy Kram (1985) a consacré un ouvrage à l'important phénomène des relations qui favorisent le développement des individus dans les organisations et ce, à toutes les étapes de leur carrière. Elle y clarifie les différentes relations qui s'établissent entre pairs et entre collègues non hiérarchiquement égaux.

Pour Kram l'individu sera influencé, tout au long de sa carrière, par les personnes qu'il côtoiera : « *Relationships with superiors, peers, subordinates, friends, and family members are essential sources of support both during periods of major transition and throughout the on-going process of career development.* » (Kram, 1985, p.1). Ces relations lui permettent d'exprimer à quelqu'un d'autre ce qu'il vit ou ressent d'heureux ou non. Dans l'échange, chacun se sent écouté et accepté tel qu'il est.

Le potentiel du protégé sera mis en valeur grâce aux précieux conseils prodigués par le mentor. Pour sa part, le mentor utilisera certaines de ses habiletés qui, sans cette relation mentorale, seraient demeurées dans l'ombre. Le mentor facilitera la venue et l'avancement du jeune professionnel en étant un guide, un modèle, un professeur, etc. Pour montrer l'importance du soutien apporté par le mentor, Daniel Levinson (1978) insiste:

« He (the mentor) may act as a teacher to entrance the young man's skills and intellectual development. Serving as a sponsor, he may use his influence to facilitate the young man's entry and advancement. He may be a host and guide, welcoming the initiate into a new occupational and social world and acquainting him with its values, customs, resources, and cast of characters. Through his own virtues, achievements and way of living, the mentor may be an exemplar that the protege can admire and seek to emulate. He may provide counsel and moral support in times of stress...» (p.98).

Dans une importante recherche auprès de 4,000 gestionnaires oeuvrant dans une même organisation, Kram (1985) rapporte que chaque individu a des besoins et des préoccupations qui lui sont propres et qu'il est

affecté par la façon de faire de l'organisation (système d'émulation, culture...). La structure hiérarchique de l'organisation vient influencer les besoins d'encadrement. Plus cette structure est complexe, plus les travailleurs de niveaux inférieurs demandent appui et conseils. « *Frequently, developmental relationships between junior and senior managers provide the coaching, sponsorship, and visibility that is essential for career advancement* » (Kram, 1985, p.16). Kram croit fortement que l'aide d'un mentor viendra faciliter le développement de la carrière d'un employé récemment embauché.

Pour que cette relation se déroule bien, l'organisation doit tendre à rendre plus informels les rapports entre les différents niveaux hiérarchiques et encourager une communication soutenue et ouverte entre ses membres. Ceci afin d'aider à contrer certains effets nocifs de la hiérarchisation, dont une forte compétition pour atteindre l'échelon supérieur, qui peuvent engendrer des relations déstabilisantes, voire même destructrices.

D'autres éléments viendront favoriser ou non l'accession d'un individu à des niveaux supérieurs. Hackman et Oldham (1980) indiquent que la configuration de l'entreprise et la conception des tâches peuvent laisser le nouveau gestionnaire à lui-même, sans feed-back et sans possibilité d'apprendre en accomplissant ses nouvelles tâches.

En ce qui concerne l'avancement vers des fonctions de gestion, Kram (1985) y trouve l'expression d'un gage de succès où le travailleur voit accroître ses responsabilités et son autorité, tout en augmentant ses bénéfices financiers. Pour Larivière (1993), une majorité de professionnels y voient plutôt des désavantages comme l'éloignement de la pratique, l'insécurité d'emploi, un pouvoir souvent larvé... Ils préfèrent opter pour un cheminement différent.

Enfin, la revue de la littérature nous a permis de relever des façons d'aider les personnes ayant du potentiel, étant susceptibles de bénéficier de l'aide d'un mentor et d'accéder à des postes supérieurs. On y retrouve la politique de promotion affirmative favorisant les femmes et les personnes issues de minorités, le processus d'appréciation par simulation, la gestion par objectifs et le service de plan de carrière offert aux gens intéressés à gravir des échelons.

## **1.1 NATURE DU MENTORAT**

### **1.1.1 L'ORIGINE DE L'APPELLATION « MENTOR »**

L'origine du terme «mentor» est plutôt originale et même légendaire. Beck (1989) et Benabou (1995) expliquent que le substantif «mentor» tire son origine du personnage du même nom dans l'Odyssée du poète Homère. Ami d'Ulysse et précepteur de son fils Télémaque, Mentor est le symbole du sage conseiller.

Houde (1995) complète l'explication des origines du mentorat à partir de l'Odyssée.

«Ulysse avait un fils, Télémaque, et quand il partit en voyage, il confia l'éducation de son fils à son ami Mentor afin qu'il tienne auprès de lui les rôles de précepteur, de tuteur, de pédagogue, de guide, de professeur. [...] Pendant le long périple d'Ulysse, Athéna voulut venir en aide au grand voyageur et lui donner sa protection. Elle lui apparut pendant son sommeil en prenant le visage de son ami Mentor: c'était une façon de l'atteindre à travers ses songes et de le conseiller. [...] le nom Mentor en perdant sa majuscule est devenu un mot de la langue générale, un substantif désignant un rôle particulier, celui de guide, de conseiller, de maître: ainsi parle-t-on d'un mentor.» (p. 13).

### **1.1.2 LES DÉFINITIONS DU MENTORAT**

Au cours de la recension des écrits, nous avons noté que plusieurs auteurs élaborent leur propre définition de ce que représente pour eux le mentorat. La majorité des définitions se recourent; nous en avons rassemblé les principaux éléments et en avons fait un résumé. Nous terminerons toutefois avec la définition de Noe (1988) qui résume bien la pensée des différents auteurs.

De façon générale, lorsque les différents auteurs (Levinson, 1978; Guay, 1992; Chao et al, 1992; Ragins et Cotton, 1993; Gibb, 1994; le Conseil du Trésor du Canada, 1994; Benabou, 1995 et Houde, 1995) parlent de



mentorat, ils réfèrent à une personne plus âgée (le mentor) qui veut transmettre son savoir et son expérience à un plus jeune (le protégé). Cette relation peut s'échelonner sur quelques mois ou quelques années et lorsque les membres de la dyade décident d'y mettre un terme, ils en ressortent tous deux transformés. Bien souvent, le mentor apparaît dans des moments importants de la carrière de son protégé pour en favoriser le développement. Il agit auprès de lui à titre de modèle, de guide, d'informateur, de conseiller et de support.

Pour sa part, Noe (1988a) a regroupé les définitions de plusieurs auteurs (Levinson et al., 1978; Bolton, 1980; Clawson, 1980; Klauss, 1981; Hunt et Michael, 1983):

«The mentor is usually a senior, experienced employee who serves as a role model, provides support, direction and feedback to the younger employee regarding career plans and interpersonal development, and increases the visibility of the protégé<sup>2</sup> to decision-makers in the organization who may influence career opportunities. » (p. 458).

### **1.1.3 LES RÔLES DU MENTOR**

Tout comme pour les définitions, les auteurs s'entendent sur les différents rôles des mentors. Nous avons choisi la nomenclature de Kram qui nous a semblé être la base commune. Lorsqu'il y a lieu, en vue d'avoir un tableau plus complet, nous ajoutons les spécifications des autres auteurs.

Kram (1985) nomme deux types de rôles principaux que peuvent jouer des mentors:

a) **rôles liés au développement de la carrière:** assurer une protection, apporter un entraînement (*coaching*), donner de la visibilité,

---

<sup>2</sup> Nous avons respecté le choix des auteurs anglophones de mettre ou non les accents au mot *protégé*.

confier des tâches comportant des défis, faire des recommandations (*sponsorship*).

b) **rôles liés au développement psychosocial, socio-affectif**: servir de modèle, faciliter l'intégration et la confirmation, prodiguer des conseils, offrir son amitié.

Nous examinerons brièvement chacun de ces rôles en commençant par ceux liés au développement de la carrière.

- **Assurer une protection**. Le rôle du mentor consiste ici à intervenir auprès de ses collègues afin que ceux-ci comprennent et admettent que son protégé a besoin de temps pour s'adapter à son travail, vaincre son inexpérience et fournir la performance attendue. Il cherchera à obtenir que l'ensemble du personnel apporte son soutien au nouveau-venu. Lors de situations délicates, il interviendra pour éviter des risques inutiles.

- **Entraîner (*coaching*)**. Il faut permettre au nouvel employé, qu'il soit cadre ou non, de se mouvoir le plus aisément possible dans sa tâche et dans l'organisation, en lui suggérant des manières d'être et de faire qui sont en accord avec la philosophie du milieu. Le mentor doit lui donner du *feed-back* sur ses interventions, l'inciter à canaliser ses énergies sur la tâche à accomplir, le supporter dans la préparation de ses présentations et l'aider à comprendre les rouages politiques de la direction. « *Often, coaching involves sharing a senior person's understanding of the important players - who can be trusted, who has the power, and who is likely to support or attack in a particular situation* » (Kram, 1985, p.29). Toutes ces informations capitales, mais non écrites, reposent sur une solide connaissance des attitudes et des

valeurs de la direction. Leur découverte s'avère plus économique et moins douloureuse avec l'aide d'un mentor qui, en retour, pourra gagner un appui supplémentaire à son point de vue.

- **Donner de la visibilité.** Il faut que le jeune employé ait l'opportunité de se faire connaître dans l'organisation et de se bâtir une réputation en accomplissant des tâches le mettant en contact avec les personnes dirigeantes. Certaines responsabilités favorisent cette visibilité (représentant à une table de concertation, agent de liaison, etc.) et lui apportent l'occasion de se familiariser avec la culture des gestionnaires (leur façon de penser et d'agir). Ainsi, plus il pourra se faire remarquer positivement et plus on aura tendance à le recommander pour de nouvelles tâches plus importantes.

- **Confier des tâches comportant des défis.** La délégation prend ici un rôle important. L'employé doit avoir la possibilité d'éprouver ses capacités en relevant des défis toujours plus grands. Il doit être en mesure de comprendre et d'accomplir toutes les tâches reliées à sa profession. À chacune des étapes franchies, le mentor évalue honnêtement avec lui ses réalisations et le conseille sur les corrections à apporter. Ainsi, c'est en faisant de la gestion que le nouvel employé apprendra à devenir un bon professionnel.

- **Faire des recommandations (*sponsorship*):** Ce rôle consiste, pour le mentor, à faire connaître de manière formelle (lors d'une réunion) ou informelle (lors d'échanges entre collègues), les capacités que possède son protégé. Lorsque ce dernier cherche à obtenir une promotion, l'intervention du mentor vient démontrer qu'il possède le potentiel nécessaire pour accomplir la tâche demandée. Cette

recommandation pourra parfois faire la différence entre lui et les autres prétendants au poste. Kram (1985) en souligne l'importance:

«Movement to a new department or to a higher level in the organization depends on how much good press concerning the potential and competence of an individual is communicated » (p.25).

Plus le protégé postulera pour des postes s'approchant de la direction générale (postes très politiques), plus l'importance de la qualité du jugement et de la crédibilité de son mentor lui seront des atouts majeurs dans l'obtention de ces postes.

Dans la logique de ce type de mentorat et d'organisation, un mentor doit choisir parcimonieusement et avec soin ses protégés afin de conserver la confiance qu'on lui porte. L'avancement de ceux qu'il guide confirme non seulement leur valeur, mais aussi la justesse de son évaluation et l'étendue de sa propre influence dans l'organisation.

Nous verrons maintenant la deuxième série de rôles, ceux liés au développement psychosocial.

- **Servir de modèle.** Kram (1985) souligne que le processus d'imitation du style de gestion du mentor apprécié, peut se faire de façon consciente et inconsciente pour les personnes en cause:

« a senior person may be unaware of the example she is providing for a less experienced colleague, and a junior person may be unaware of the strength of identification » (p.33).

C'est au cours d'échanges permettant à l'employé non seulement de discuter de sa propre tâche, mais aussi de chercher à connaître le rôle de gestionnaire, qu'il pourra en comprendre la dimension plus politique (attitudes, valeurs, approches de gestion). À partir de ces renseignements et de ses observations, il développera sa propre

conception de ce rôle et l'adaptera au style du gestionnaire auquel il s'identifie. Cette identification n'est toutefois pas totale; il s'agit plutôt, pour le protégé, de s'inspirer de certains aspects du style du mentor qui lui conviennent.

Kram note d'ailleurs que les jeunes gestionnaires de sexe féminin prennent comme modèle des femmes gestionnaires qui ont su se démarquer dans le monde, trop souvent masculin, de la gestion.

- **Faciliter l'intégration et la confirmation.** C'est par l'évaluation positive de son travail et le respect qu'on lui porte que l'apprenti-gestionnaire trouvera l'élan indispensable pour continuer à fournir les efforts nécessaires. Se sentant apprécié, il deviendra plus confiant et développera son appartenance au milieu. S'il se sait traité avec respect, il en manifestera en retour.

À l'intérieur de ce rôle, Noe (1988a) et Addison Reid (1994) ajoutent quelques éléments en rapport avec la confiance. Le protégé et le mentor doivent avoir du respect l'un envers l'autre en ce qui a trait à leur origine ethnique, leur sexe, leur âge, leurs habiletés, leur orientation sexuelle, leur éducation, leur personnalité et leur ancienneté au sein de l'organisation. Chaque personne doit apprendre à avoir confiance en l'autre et lui doit, en plus du respect, la confidentialité, l'honnêteté, la réceptivité et une ouverture à la communication sans peur et sans ressentiment.

- **Prodiguer des conseils.** Le mentor agit ici comme confident. Il doit faire preuve d'ouverture et d'écoute afin de permettre à son protégé de verbaliser ses craintes et tout ce qui le gêne dans ses tâches. C'est en revoyant les diverses situations et en les analysant que le mentor

apportera un feed-back qui permettra au travailleur junior de trouver des solutions pour mieux gérer le stress généré par son travail. Cet échange peut se faire entre personnes oeuvrant dans des milieux différents, mais parce qu'ils partagent une même culture, il aura des chances d'être plus profitable si les gens évoluent dans le même milieu.

- **Offrir son amitié.** Ce lien ne peut se créer que si les deux individus s'investissent eux-mêmes dans la relation. Chacun retirera un bénéfice d'être avec l'autre et on cherchera à multiplier les occasions de se retrouver et d'échanger sur tout ce qui affecte l'un ou l'autre. Le mentor peut offrir son amitié, mais il est difficile d'établir une telle relation lorsqu'il y a un lien hiérarchique direct entre les deux personnes; le rôle d'évaluation du supérieur, entre autres, l'oblige à une neutralité que l'amitié pourrait influencer.

D'autre part, Houde (1995) s'est aussi intéressée aux rôles accomplis par les mentors. Elle a ainsi énuméré douze fonctions qu'ils ont à remplir. Selon elle, les douze fonctions qu'elle a choisies s'appliquent aussi bien à l'intérieur du mentorat de carrière que dans le mentorat de vie. Ainsi un mentor peut « *enseigner non seulement des savoirs et des savoir-faire, mais aussi des savoir-être.* » (p. 110). Par exemple, il peut enseigner à son protégé des notions reliées à un métier ou à une profession (le savoir), lui apprendre les gestes reliées à la manière d'exercer ce métier ou cette profession (savoir-faire) et il peut lui faire développer des habiletés reliées à son attitude face à la vie (savoir-être).

Finalement, Houde (1995) propose que cette typologie des fonctions du mentor et le cadre d'analyse proposé deviennent des outils de travail où il serait possible de partager les expériences de mentorat en tant qu'exercice

de générativité. L'auteure utilise le terme générativité tel qu'Erikson (1963) l'avait décrit, soit un élément apportant une contribution aux générations futures. Houde voit cette piste de travail beaucoup plus dynamisante et mobilisatrice que de parler de prévention à la démotivation et à l'épuisement professionnel.

#### **1.1.4 LES ÉTAPES D'ÉVOLUTION DU MENTORAT**

Bien que chaque relation de mentorat soit unique, il y a toutefois des étapes d'évolution qui sont généralement reconnues comprenant un commencement, un déroulement et une fin où différents enjeux se produisent. Les auteurs divergent d'opinion quant au nombre d'étapes, mais tous sont d'avis qu'elles permettent de rendre la relation mentor/protégé la plus efficace possible.

Nous avons choisi de présenter les étapes de Kram (1985) parce qu'elles nous semblent plus étoffées et sont reprises par différents auteurs. Cependant, nous ajouterons plusieurs aspects, mentionnés par Houde (1995), sur l'évolution du mentorat et quelques éléments de Guay (1996) permettant de compléter le contenu des étapes élaborées par Kram. Notons que Houde et Guay élaborent trois étapes de l'évolution du mentorat, comparativement à quatre, pour Kram.

Dans la relation mentorale, les quatre phases successives fréquemment vécues et décrites par Kram (1985) sont: l'initiation, l'acculturation, la séparation et la redéfinition.

**L'initiation** s'échelonne sur près d'une année. Les deux protagonistes expérimentent une nouvelle relation basée sur les attentes de

l'un et de l'autre et sur la tâche à accomplir. Les rôles de chacun sont bien définis.

« Expectations are met; senior manager provides coaching, challenging work, visibility; junior manager provides technical assistance, respect and desire to be coached. There are opportunities for interaction around work tasks. » (Kram, 1985, p.49).

Houde (1995) ajoute qu'au départ, la relation en est une d'inégalité; le protégé se voit comme un apprenti et il considère le mentor comme une personne plus expérimentée, un expert qui partagera avec lui son savoir. Le processus d'idéalisation est à l'oeuvre et les attentes sont nombreuses. Le protégé apprend par imitation et se modèle à son mentor dans les différentes tâches à effectuer. Pour sa part, le mentor perçoit le protégé comme une personne pleine de possibilités.

Guay (1996) renchérit en disant que l'amorce de la relation

« ...est une étape de prise de contact où le mentor et le protégé s'approprient et établissent un contrat psychologique clair (rôles respectifs, fréquence des contacts, garantie de confidentialité). C'est aussi le moment d'établir un climat de confiance, d'ouverture nécessaire à ce type de relation. » (p.1).

**L'acculturation:** dure de deux à cinq ans. L'apprenti-gestionnaire développe ses habiletés à la fois face à sa carrière et à son développement psychosocial. Le mentor et son protégé se sont rapprochés et s'impliquent davantage l'un envers l'autre.

Pour Houde (1995), cette phase, qu'elle appelle «*le déroulement proprement dit*», permet d'abord l'intégration de nouvelles compétences.

«Au fur et à mesure qu'il découvre ses capacités réelles, exerçant ses propres compétences, les différenciant de celles du mentor, et au fur et à mesure qu'il les intègre dans son image de soi, le protégé augmente son sentiment de compétence, son sentiment de sécurité et acquiert progressivement de l'autonomie.» (p.140).

Peu à peu, le protégé doit conserver ce qui lui convient et rejeter ce qui ne lui sied pas, en vue de créer sa propre façon de faire.



Une période de désillusion nécessaire et créatrice suit: le protégé et le mentor perdent des illusions qu'ils avaient l'un envers l'autre pour atteindre une représentation plus réaliste de qui ils sont. Le protégé devient plus critique et le mentor doit faire preuve de maturité et persister à faire évoluer leur relation. Certains mentors pourraient se sentir inconfortables face à la critique et abandonner.

La fusion entre les deux individus est alors brisée, apportant malgré tout certains effets positifs. Le protégé apprendra désormais à reconnaître qui il est vraiment et non pas qui il voudrait être. Ainsi son estime de lui-même sera plus forte et plus solide pour l'amener vers une affirmation et une actualisation de soi beaucoup plus grandes. La relation entre le mentor et le protégé devient alors de plus en plus égalitaire.

**La séparation** apparaît entre 6 et 24 mois après un changement significatif dans la relation. L'écart s'est agrandi entre le mentor et son protégé. Ce dernier veut plus d'autonomie et l'aîné n'arrive plus à répondre aux besoins de l'autre. La porte est alors ouverte à l'amertume.

«Junior manager no longer wants guidance but rather the opportunity to work more autonomously. Senior manager faces midlife crisis and is less available to provide mentoring functions. Job rotation or promotion limits opportunities for continued interaction; (...). Blocked opportunity creates resentment and hostility that disrupt positive interaction.» (Kram, 1985, p.49).

De son côté, Houde (1995) croit qu'il est temps de mettre un terme à la relation lorsque les objectifs fixés sont atteints. Certains peuvent être entièrement couverts, d'autres partiellement, alors que d'autres ne l'auront pas été du tout; le protégé peut décider d'aller travailler ses besoins ailleurs et autrement.

**La redéfinition** des rôles suit la séparation. Le mentor et son protégé vont désormais chacun de leur côté. Leur relation ressemble maintenant à

celle que vivent des pairs. Le temps a atténué les souffrances et l'on revient à une évaluation positive de l'autre. Le protégé revoit les bons côtés de sa relation avec son mentor et en ressent de la gratitude.

Houde (1995) n'a pas distingué une quatrième étape, comme l'a fait Kram, en ce qui a trait à une redéfinition des rôles entre mentor et protégé. Cependant, nous croyons que les derniers éléments qu'elle mentionne dans l'étape de «dénouement de la relation», pourraient se joindre à la quatrième étape de Kram. Selon Houde, il n'est pas toujours facile de mettre fin à une relation qui a été significative. Un processus de séparation doit s'instaurer. Selon les liens qui existent entre le mentor et son protégé, Houde voit trois scénarios possibles de transformation de la relation.

Le premier scénario montre une perte graduelle d'implication, autant du mentor que du protégé, pour en arriver à la fin complète de la relation. Les membres de la dyade ont terminé leur bout de chemin commun, ils reconnaissent leur apport mutuel et sont conscients d'être rendus ailleurs dans leur cheminement respectif. Le deuxième scénario comporte une fin plus naturelle où le processus de séparation débouche sur une nouvelle relation de camaraderie, de travail, d'amitié ou même, parfois, d'amour. Selon le troisième scénario, le processus de séparation suscite de gros conflits entre les partenaires ou en laisse un très amer face à l'autre.

Tout processus de séparation est susceptible de faire vivre des émotions diverses et la relation de mentorat ne fait pas exception.

«Il faudra donc beaucoup de maturité au mentor pour jouer adéquatement son rôle de « rampe de lancement » vis-à-vis de son protégé. Le dénouement de la relation, dans le meilleur des cas, donne lieu à l'émergence de deux « soi » séparés et plus forts. » (Houde, 1995, p.146).

### 1.1.5 LES ASPECTS POSITIFS ET NÉGATIFS DU MENTORAT

Au cours de nos lectures, nous avons relevé que la relation mentorale comporte divers effets positifs et certains effets négatifs, autant pour les mentors que pour les protégés. Présentons d'abord les aspects positifs.

#### **ASPECTS POSITIFS**

Le mentorat est un mode de générativité. Plusieurs auteurs (Hunt et Michael, 1983; Ragins et Cotton, 1993; Houde, 1995; Guay, 1996) citent Erikson (1963) qui, déjà à cette époque, considérait le mentorat comme un élément essentiel à la générativité qui est indispensable à l'évolution des étapes de vie et permet d'éviter la stagnation dans le développement individuel de chaque individu. Houde (1995) ajoute:

«Rappelons que l'enjeu principal de la phase du jeune adulte réside, selon Erikson, dans la tension entre l'intimité et l'isolement, tandis que l'enjeu principal du mitan de la vie adulte réside dans la tension entre la générativité et la stagnation. » (p.29).

Levinson (1978, 1986), Ragins et Cotton (1993) et Guay (1996, 1997) croient aussi que le mentorat est un élément essentiel qui permettrait aux personnes qui ont atteint un certain plateau, au cours de la transition vers l'âge mûr, d'avoir de nouveaux défis et de développer ainsi une nouvelle motivation, un nouveau sens à leur carrière.

Klauss (1981) identifie des retombées positives du mentorat autant chez les personnes concernées que dans l'organisation même: «*The major conclusion drawn from this review is that formal mentor relationship in management and executive development programs can be productive and beneficial to the individual advisee and mentor, as well as to the organization.* » (p.495). Hunt et Michael (1983) et Houde (1995) abondent dans le même sens ainsi que Kram (1980) qui avait relevé, dans l'une de ses recherches, que 85% des hommes et 87% des femmes ayant connu une relation

mentorale, rapportaient une nette amélioration du rendement de leur groupe de travail. Les participants ressentait un plus grand sentiment d'appartenance et une plus grande efficacité.

Ragins et Cotton (1993) de même que Ragins et Scandura (1994, p.957) font ressortir les résultats de quelques auteurs sur le mentorat:

«Mentoring has been found to be related to promotions (Dreher & Ash, 1990), career mobility (Scandura, 1992), and career satisfaction (Fagenson, 1989).

Roche (1979); Fagenson (1988,1989); Whitely, Dougherty & Dreher (1991); Scandura (1992) ainsi que Ragins et Cotton (1993) nomment les possibilités d'avancement dans l'organisation, le développement de la carrière et la satisfaction qu'on en retire comme étant, pour les protégés, les principaux aspects positifs du mentorat. Chao et al. (1992) mentionnent que les gens ayant eu un mentor au niveau de leur carrière, éprouvent une plus grande satisfaction. Guay (1997) souligne aussi qu'une relation mentorale permet aux protégés de hausser leur crédibilité et leur visibilité ainsi que de se construire un réseau. De plus, l'accès aux informations privilégiées est facilité par l'interaction avec le mentor.

Addison Reid (1994) cite l'expérimentation d'une entreprise de recherche, Heidrich and Struggles inc., effectuée en 1984, à Chicago, auprès de leurs cadres supérieurs. Il en est ressorti que ceux qui avaient eu le support d'un mentor étaient plus satisfaits que ceux qui n'en avaient pas eu. Ces protégés étaient engagés dans une planification de carrière plus avancée, avaient reçu davantage de compensations et étaient plus satisfaits de leur travail et de leur carrière. McKeen et Burke (1989) ont relevé les mêmes éléments au cours de leur recension des écrits.

Ragins et Cotton (1993) ajoutent que pour le mentor, la relation mentorale représente un élément important dans le développement de sa

carrière et dans ses étapes de vie. Houde (1995) va dans le même sens et ajoute que le mentor se sent utile à sa profession et apprécie pouvoir aider les plus jeunes à apprendre et à faire leur place sur le marché du travail. Ainsi, en plus de relever un défi en lien avec le mitan de sa vie, le mentor exerce sa générativité en s'impliquant auprès des jeunes professionnels.

Pour sa part, Hale (1995) s'est demandée si le mentorat aidait à l'inculcation des valeurs et des objectifs de l'organisation de même qu'à la qualité de l'organisation. L'auteure rapporte que lorsqu'on demande en quoi le mentorat est aidant, les protégés répondent majoritairement en terme d'apprentissages dans l'organisation et d'opportunités d'avancement. Les mentors, pour leur part, trouvent leur satisfaction dans leur influence et celle de l'organisation sur le protégé ainsi que dans l'amélioration de leur propre performance.

Guay (1997) a entre autres regardé l'impact du mentorat sur les organisations. Selon l'auteure, plus on développe les ressources humaines et le rendement des personnes au travail, plus les individus sont performants et conséquemment, plus l'organisation en bénéficie. Guay ajoute que les organisations doivent s'ajuster aux nombreux changements du contexte socio-économique et motiver leurs employés de façon différente. Elle croit que le mentorat favorise une nouvelle forme de partenariat avec les employés, étant donné que la motivation du personnel, par la mobilité verticale, n'est pratiquement plus possible.

#### **Recherches effectuées sur les bénéfices du mentorat**

Plusieurs recherches ont évalué les bénéfices du mentorat auprès des protégés. De tous les écrits consultés, les résultats sont unanimes sur les nombreux apports positifs qu'apporte la relation mentorale. Comme

mentionné plus haut, on y retrouve des avantages personnels, des promotions, de la mobilité de carrière, de la reconnaissance, des apprentissages, etc.

Beck (1989) a mené une recherche auprès de 103 étudiants de niveau secondaire, au Twin Cities, au Minnesota, sur un programme de mentorat appelé « *Mentor Connection* ». Le nombre de garçons et de filles s'équivalait. L'auteure a orienté son étude sur deux volets, soit le travail en classe d'une part et le mentorat de l'autre, en vue de comparer l'apport respectif de chacun. De plus, cette recherche voulait étudier trois principaux aspects:

- 1) les bénéfices personnels du programme;
- 2) les bénéfices académiques du programme;
- 3) les effets du programme sur le développement de la carrière des participants.

Les résultats de la recherche démontrent que le nombre d'années passées, après avoir bénéficié du programme, a un effet significatif sur la perception de la relation mentorale. Effectivement les étudiants qui venaient tout juste de terminer leur programme et ceux qui l'avaient terminé depuis un an, démontraient très fortement que le mentorat les avait aidés à développer des amitiés à long terme, à atteindre des objectifs et des standards élevés, à résoudre des problèmes et à apprendre des matières de niveau avancé. Ce même groupe disait que le travail en classe les avait aussi aidés à développer des amitiés à long terme et à prendre des décisions. Pour leur part, les étudiants ayant terminé leurs études deux ans auparavant, démontraient plus fortement que le mentorat leur avait permis d'examiner les critères pour accéder à un emploi et à une carrière. Le sexe et l'âge des répondants a également eu un impact sur les réponses des participants. Les femmes ont ressenti, davantage que les hommes, que le mentorat les aidait à trouver des solutions en vue d'équilibrer carrière et famille.

L'auteure conclut que les résultats de cette recherche indiquent que les étudiants ont retiré plusieurs bénéfices de cette expérience de mentorat. Pour ces raisons, elle souhaite que de tels programmes soient inclus dans le curriculum des écoles de niveau secondaire.

De son côté, Fagenson (1989) a voulu vérifier si, tel que mentionné dans plusieurs recherches (Levinson, 1978; Roche, 1979; Zey, 1985; Noe, 1988b), le mentorat augmentait vraiment les chances du protégé de mieux réussir dans sa carrière comparativement aux personnes n'ayant jamais eu de mentor. L'auteure désirait aussi voir s'il y avait des différences entre les hommes et les femmes.

Fagenson (1989) définit ainsi le mentorat: « *In general, mentoring is considered to be a developmental relationship that enhances both an individual's growth and advancement.* » (p.309). Pour cette recherche, l'auteure a envoyé par courrier, dans une industrie de soins de la santé aux États-Unis, 518 questionnaires; 246 furent retournés, pour un taux de réponse de 48 %. Les résultats démontrent que les mentors voyaient des effets significatifs quant à leur mobilité de carrière, à leur reconnaissance, à leur satisfaction et à leur promotion dans la hiérarchie de l'organisation. Au même titre, les protégés montraient aussi, de façon significative, davantage de mobilité de carrière, de reconnaissance, de satisfaction et de promotions que les individus qui n'avaient pas eu de mentors. Fagenson (1989) ajoute: « *The results of the present study support the view that an individual's reported job/career experiences and their protege status are related.* » (p.316).

Toujours dans le cadre des bénéfices de la relation mentorale, Scandura (1992) a mené une recherche auprès de cadres intermédiaires oeuvrant dans une manufacture de haute technologie, dans le Midwest américain. Au total, 244 gestionnaires ont répondu au questionnaire, pour un

taux de participation de 70 %. De tous les répondants, 97 % étaient des hommes et la majorité était constituée d'ingénieurs possédant un baccalauréat ou une maîtrise.

L'auteur voulait connaître la relation mentorale en fonction des bénéfices sur la carrière du protégé en termes d'évaluation de ses capacités de gestion, de salaire atteint et de promotions. Les résultats de la recherche démontrent que le mentorat lié au développement de la carrière avait une corrélation significative et positive avec les promotions obtenues par les gestionnaires et que le soutien social était également une variable corrélée avec le niveau salarial des gestionnaires.

#### **ASPECTS NÉGATIFS**

Les divers auteurs s'intéressant au mentorat ont relevé la possibilité que quelques aspects négatifs surgissent au cours de la relation. Par exemple, la relation privilégiée du protégé peut être perçue avec jalousie par les autres employés et, parfois aussi, par le supérieur immédiat (Gibb, 1994; Benabou, 1995 et Guay, 1996).

Selon Guay (1996), les protégés interprètent parfois le manque de disponibilité du mentor ou son besoin d'être admiré comme un manque d'intérêt. Elle ajoute: « *À l'inverse, certains protégés soulignent qu'il faut veiller à ce que le mentor très impliqué ne devienne trop présent et les décourage dans leurs initiatives vers l'autonomie.* » (p.4). Quant aux mentors, ils mentionnent justement qu'il n'est pas facile pour eux d'équilibrer la sécurité et l'autonomie qu'ils veulent offrir à leur protégé.

Un aspect qui revient régulièrement dans la littérature, concerne le mentor et le protégé qui sont de sexe opposé. Plusieurs auteurs (Kram, 1985; McKeen et Burke, 1989; Ragins et Cotton, 1991, 1993; Gallese, 1993;



Benabou, 1995; Houde, 1995; Hale, 1995; Guay, 1996;) ont constaté que cela favorise des rumeurs de relations amoureuses, suscitant parfois de la jalousie ou des perceptions de favoritisme de la part de l'entourage. Beck (1989) note aussi qu'on retrouve fréquemment des allégations de relations amoureuses entre les deux parties, mais elle ajoute que cela est plus souvent attribuable à des facteurs de personnalité et de situations, qu'à un facteur de sexe.

Pour sa part, Benabou (1995) a identifié qu'il est souvent difficile pour les groupes défavorisés en emploi, telles les femmes et les groupes minoritaires, de s'intégrer dans une relation mentorale. Il cite les résultats d'une enquête commanditée par le gouvernement américain en 1991 (*The Glass Ceiling Initiative*), où il ressort que les mentors créent des liens avec d'éventuels protégés avec qui ils partagent des caractéristiques communes (race, sexe, statut social, etc.). Or toujours selon cette enquête, les mentors influents sont majoritairement des hommes de race blanche, d'où la difficulté évoquée pour les groupes en question.

Finalement, Houde (1995) croit qu'il peut arriver que le mentor vive des frustrations comme celle d'avoir un protégé trop exigeant, ingrat ou même arrogant. Le protégé peut aussi faire circuler sur son mentor, des informations qui ne sont pas toujours fondées ou appréciées. De plus, il est aussi possible que mentor et protégé se retrouvent dans une position de compétition pour l'obtention d'un projet ou même d'un poste et que la situation ne se résolve pas dans un climat agréable.

## **1.2 CONSIDÉRATIONS ORGANISATIONNELLES**

### **1.2.1 LES CRITÈRES D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE MENTORAT**

Plusieurs auteurs (Benabou, 1995; Houde 1995; Lavoie Gauthier, 1994 dans Guay 1996; Guay, 1996) s'entendent pour dire qu'il est primordial de ne pas forcer les individus au mentorat, mais plutôt de permettre aux gens un choix mutuel, basé sur les affinités de chacun.

Il est aussi préférable que le programme de mentorat existe dans les organisations comme partie intégrante des autres programmes de développement des ressources humaines. L'appui de la direction est essentiel pour mettre en place les dispositions nécessaires favorisant l'implantation et la réussite d'un tel programme: avoir la volonté de participer au développement des personnes, donner l'information adéquate sur les bénéfices, les impacts et les exigences d'une telle relation et permettre la mise sur pied d'un encadrement pertinent pour préparer les mentors à accomplir leur rôle. (Benabou, 1995; Guay, 1996).

D'autre part, le Conseil du Trésor du Canada (1994), dans son résumé synthèse sur le mentorat, fait ressortir qu'« *idéalement, le mentorat devrait être un processus simple reposant sur le respect, la confiance et l'intérêt des deux parties. Les rapports entre le mentor et l'apprenti devraient être basés sur des attentes réalistes, de part et d'autre, et pouvoir s'adapter selon les circonstances.* » (p.2). Les résultats sont d'autant plus grands lorsque les styles personnels des deux membres sont compatibles, sans pour autant être identiques. Il est aussi très important que le mentor et l'apprenti soient à l'aise dans la relation.

De leur côté, Houde (1995) ainsi que Hunt et Michael (1983) se sont arrêtés à la différence d'âge souhaitable entre un mentor et son protégé. « *Several studies state that the mentor must be old enough to have accumulated the experience necessary to benefit the protégé.* » (p.480). Se basant sur les recherches de Levinson (1978), cette différence d'âge se situerait idéalement entre huit et quinze ans. Si la différence était de vingt ans, cela ressemblerait davantage à une relation parent-enfant où les sentiments risqueraient de nuire au fonctionnement d'une bonne relation de mentorat. Par ailleurs, si la différence d'âge se situait en deçà de six ou huit ans, cela pourrait avoir l'air d'une relation entre pairs.

Houde (1995) poursuit en mentionnant que les mentors sont généralement âgés de 40 à 65 ans, soit au milieu de leur vie ou en fin de carrière. L'auteure décrit cette période en terme de double expérience où il y a accomplissement et réalisation de son être d'une part, déclin et perte, d'autre part. Elle souligne que de façon populaire, cet âge est perçu comme étant une période de passage, de virage ou de crise. Ainsi, il est devenu synonyme de bouleversement et symbole de remise en question. L'auteure croit que le milieu de la vie comporte aussi des périodes d'harmonie, de satisfaction et d'accomplissement.

Pour sa part, le protégé est le plus souvent au début de sa carrière et doit faire de nouveaux apprentissages reliés à de nouvelles expériences. Il a généralement entre 18 et 40 ans (dans ce dernier cas, il s'agit souvent d'une réorientation professionnelle ou d'un retour sur le marché du travail).

Houde (1995, p.88), se basant sur la recherche de Knox et McGovern (1988), a énuméré six caractéristiques qu'un mentor devrait posséder pour s'impliquer dans une relation mentorale: la volonté de partager son savoir, l'honnêteté, la compétence, la volonté de permettre la croissance ou le

développement du protégé, la volonté de donner du feed-back positif et critique et le fait d'être direct dans ses transactions.

À la lumière des aspects abordés, Houde (1995) prône davantage la sensibilisation et la formation des personnes susceptibles de jouer un rôle de mentor et la création d'environnements qui facilitent l'éclosion de la relation mentorale.

«Autrement dit, je propose d'éduquer les personnes au rôle de mentor, (de même qu'il me semble capital d'éduquer les parents au rôle de parent), à la nature de cette relation et à la manière dont elle évolue, aux exigences du mentorat, aux compétences qu'il requiert - compétences professionnelles, personnelles et relationnelles -, à la maturité qu'il suppose, aux écueils à éviter, et ce au moyen de conférences, de séances de formation, de discussions. »(p.216).

Afin de favoriser l'implantation de programmes de mentorat Houde (1995) propose cinq moyens d'action. Tout d'abord, on doit **faire connaître la relation mentor-protégé** au niveau du savoir et de la connaissance. Il est important que les adultes d'âge mûr prennent conscience du rôle qu'ils peuvent jouer dans le développement autant personnel que professionnel des jeunes adultes. Il faut donc donner de l'information sur le mentorat aux personnes qui sont prêtes à exercer leur générativité, en leur parlant de son but, de ses fonctions, de sa spécificité, de son évolution, des pierres d'achoppement éventuelles, des bénéfices et des dangers qu'il peut engendrer.

Deuxièmement, il faut **créer un environnement qui soutient et facilite cette relation** en fonction du savoir-faire et du savoir-être. Plus précisément, il s'agit de mettre sur pied diverses activités permettant de développer les habiletés interpersonnelles et les compétences requises en vue de faciliter le

travail des mentors. La formation devrait couvrir les aspects suivants: (Houde, 1995, p.217)

- comment ajuster les attentes réciproques;
- comment doser défis et soutien;
- comment composer avec les différents problèmes qui surgissent au fur et à mesure de l'évolution de la relation;
- comment faire part de ses stratégies;
- comment composer avec la dimension affective de cette relation;
- comment élucider les conflits potentiels;
- comment faire dans des situations de rivalité ou de compétition;
- comment faciliter un dénouement heureux de cette relation.

Troisièmement, afin d'**aider les mentors potentiels à acquérir les compétences relationnelles qu'exige le mentorat**, il est important de sensibiliser les différents milieux (affaires sociales, éducation, santé et organisations diverses) aux enjeux psychosociaux de cette relation, autant pour les personnes en cause que pour l'organisation. Houde mentionne que certains milieux semblent résistants à l'implantation de ce programme et trouve important que ces organisations réalisent qu'elles ont des responsabilités et des pouvoirs dans la gestion du milieu de la vie et dans la formation des jeunes.

Quatrièmement, il faut **rendre visibles les mentors potentiels** en facilitant les contacts entre mentors et protégés virtuels. Cela peut s'effectuer par l'entremise de réunions, par le partage d'une salle commune pour la prise des repas et des pauses- café, etc.

Cinquièmement, Houde croit que le travail prioritaire consiste à **revaloriser la relation éducative et la formation et prôner une écologie des relations humaines.**

«Tant que les universités survaloriseront la recherche au détriment de l'enseignement et de la formation - et cela est affaire de mentalité -, tant que les ministères d'éducation penseront beaucoup plus en termes d'équipements qu'en termes d'environnements éducatifs personnalisés, le mentorat continuera d'être un parent pauvre du système. » (Houde, 1995, p.218).

Houde (1995, p.27) soutient qu'« *au sens strict, le mentorat implique des transactions réelles entre deux partenaires qui se sont choisis.* » Elle croit aussi important que le mentor n'impose pas sa façon de faire, ses normes, ses aspirations ainsi que ses valeurs. Le but du mentorat est de « *révéler le protégé à lui-même et l'aider à implanter son rêve de vie* » (p.103). Parfois cela concerne le développement global de la personne et d'autres fois, cela concerne son développement professionnel.

Finalement, Houde considère essentiel d'avoir des passeurs pour aider à traverser les différentes périodes de la vie. La façon d'être aidée aura une grande influence sur la destinée d'une personne. Ainsi, il est important de former de bons mentors et de donner les meilleures chances aux jeunes adultes en devenir.

### **1.2.2 LES OBSTACLES POSSIBLES**

Le mentorat ne peut exister que si des seniors possèdent les qualités nécessaires et le désir de guider un jeune dans son développement au sein de l'organisation. Cette dernière doit, en plus, se doter d'une culture organisationnelle permettant à tous les niveaux de la structure de pouvoir échanger ouvertement et de créer, chez certains employés, une relation mentor/protégé. (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Tichy, 1983).

Encore une fois, nous nous référons à Kram (1985) pour expliquer certains obstacles rendant difficile l'accès à une relation mentorale.

**1. Un système de récompense qui ne valorise pas le développement des ressources humaines décourage les mentors.**

On retrouve souvent cet aspect dans le secteur privé. Comme le profit est en cause, on ne s'arrêtera qu'à la productivité, sans égard au développement global de l'employé et aux efforts déployés par les mentors pour former leurs protégés. L'organisation ne semble pas comprendre que la relation mentor/protégé ne s'établit pas instantanément et ne peut générer, à court terme, des profits.

**2. Le design de l'organisation peut aussi restreindre la possibilité de construire des relations en limitant les occasions.**

En effet, la structure de l'organisation peut limiter les occasions d'échanges entre mentors et protégés. Plus le travail se fera de façon individuelle, moins il sera facile d'établir une véritable relation de mentorat. Par contre, plus le travail se fera en équipe et plus les occasions d'échanges seront fréquentes, permettant ainsi entraînement et suivi.

**3. Les processus de gestion visant à accroître l'atteinte des objectifs dans une organisation favorise le développement de relations du type mentors/protégés.**

Dans ces systèmes, c'est à partir des objectifs à atteindre que se font les échanges hiérarchiques. On évalue le potentiel des subordonnés en s'appuyant sur les performances démontrées. Certaines habiletés ne seront jamais mises en valeur parce que non essentielles à la tâche à accomplir.

**4. La culture de l'organisation peut jouer le même rôle qu'un mentor.** À travers ses valeurs, ses règles informelles, ses rituels ou autres, il est possible, pour une organisation, d'identifier des personnes manifestant des habiletés certaines et de les amener à se mettre en valeur. Cependant ce seront souvent les employés ayant le plus de «prestance» qui seront remarqués, laissant de côté d'autres excellents candidats possiblement plus discrets.

**5. Les attitudes ou les croyances des personnes qui pourraient bénéficier d'une relation privilégiée avec un mentor peuvent aussi s'avérer un obstacle.** La perception qu'ont les jeunes travailleurs de leurs aînés viendra teinter les échanges qu'ils pourront avoir. Certains que les « vieux » n'auront pas de temps à leur accorder, les jeunes ne chercheront pas leurs conseils. S'ils ne se sentent pas enclins aux relations interpersonnelles, ils ne verront, dans la relation avec un gestionnaire senior, qu'une relation d'autorité.

### **1.2.3 LES MODALITÉS: MENTORAT FORMEL VERSUS MENTORAT INFORMEL**

Chao et al. (1992) ont orienté leur recherche sur les différences entre le mentorat formel, le mentorat informel et l'absence de mentorat. Pour ces auteurs, le mentorat informel se développe sur des relations et des interactions informelles entre un membre senior de l'organisation et un membre junior. Ces relations peuvent être basées sur le travail ou non. Les protégés peuvent tenter de se surpasser en vue d'obtenir l'attention particulière prodiguée par la relation de mentorat. Les mentors, pour leur part, choisiront des candidats avec qui ils ont le goût de développer ce genre de relation.



À l'opposé, pour Chao et al. (1992), le mentorat formel n'est pas basé sur des relations informelles ou sur des interactions entre deux membres d'une organisation. Le jumelage mentor/protégé peut être fait par assignation: un comité tente, à partir des dossiers, de sélectionner les protégés et de jumeler chacun d'eux au mentor jugé le plus adéquat. De plus, un certain temps peut être nécessaire pour permettre aux membres du duo de se connaître et de s'appivoiser. La motivation des participants peut aussi différer, puisque les contacts ne sont pas faits sur une base spontanée.

Les résultats de cette recherche-terrain comparent le degré d'intégration d'individus dans une organisation. Les auteurs ont comparé ceux qui ont eu un mentor officiel ou officieux et ceux qui n'ont jamais eu de mentors.

«Les résultats montrent que le mentorat officiel réussit tout aussi bien que l'officieux à « socialiser » les employés, tant sur le plan « politique » (apprentissage de la structure de pouvoir de l'entreprise) que relationnel ou institutionnel (apprentissage rapide des objectifs et des valeurs de l'entreprise). Les individus n'ayant jamais eu de mentor réussissent le moins bien leur intégration. » (Chao et al., 1992, p.20).

D'autre part, Phillips-Jones (1983) indique que la majorité des relations de mentorat sont informelles. La relation mentor/protégé s'est développée sur des bases d'intérêts communs, d'admiration ou à partir d'un travail qui requiert les outils de deux personnes ou plus. Une relation de mentorat informel va plus loin que les aspects reliés au développement de la carrière; elle couvre aussi le partage d'intérêts personnels, de besoins et de valeurs de chaque membre du tandem.

Afin de pallier les faibles opportunités offertes aux groupes défavorisés, Addison Reid (1994) considère important que le département des ressources humaines soit en charge des programmes de mentorat, en vue d'équilibrer les chances de participation de chacun.

En ce qui concerne le mentorat formel, nous avons noté que les auteurs font souvent des comparaisons entre le mentorat formel et le mentorat informel ou disent ce qu'il n'est pas. Toutefois, Chao et al. (1992) mentionnent que « *in contrast, formal mentorships are programs that are managed and sanctioned by the organization.* » (p.620).

Pour Houde (1995), « *un programme formel de mentorat est une stratégie d'intervention préméditée, organisée et planifiée ayant pour but de reproduire artificiellement la relation mentor-protégé, en vue d'en obtenir les avantages.* » (p.210). En ce sens, ce sont les organisations qui gèrent la structure du programme de mentorat, tout en favorisant le plus possible un choix libre entre mentor et protégé à l'intérieur de cette structure.

Selon Klauss (1981) et Kram (1985), les relations de mentorat officiel pourraient être moins bénéfiques que celles du mentorat informel en raison de conflits de personnalité entre les parties, de perceptions du superviseur croyant qu'il sera plus difficile de gérer ce subordonné parce qu'il y a présence du mentor et, finalement, à cause du manque d'engagement libre et spontané de la part du protégé et du mentor. Par ailleurs, Noe (1988b) apporte une nuance à ces propos en mentionnant que le mentorat formel est de plus en plus populaire, autant dans le secteur privé que public. Pour qu'un tel programme ait du succès, il doit comporter quelques caractéristiques, dont avoir le support des dirigeants, porter une attention spéciale lors de la sélection des mentors et des protégés, posséder un programme d'orientation mettant l'accent sur le développement d'attentes réalistes concernant cette relation, clarifier de façon précise les responsabilités respectives du mentor et du protégé et finalement, accorder un temps minimum pour les rencontres et préciser d'avance leur fréquence.

D'autre part, Gibb (1994) apporte un esprit plus critique concernant l'évaluation du mentorat et il se questionne quant à la possibilité d'un mentorat officiel. Il met l'accent sur l'attraction naturelle entre le protégé et le mentor (la chimie) pour mener à terme une relation mentorale efficace. Cependant l'auteur fait aussi ressortir que la littérature reconnaît que le mentorat officiel donne d'aussi bons résultats que le mentorat non officiel, lorsque les conditions nécessaires sont mises en place.

Finalement, Houde (1995) a repris les divers éléments ci-haut mentionnés et en a fait une synthèse. Elle relève que plusieurs auteurs disent ne pas être en faveur du mentorat formel, mais qu'en y regardant de plus près, le mentorat formel arrive à rejoindre, en grande partie, les principaux éléments du mentorat informel. Houde (1995) a noté, en accord avec Klauss (1981), Kram (1985) et Noe (1988b), que les superviseurs peuvent percevoir que leur influence est affectée par la présence du mentor et, d'autre part, que mentor et protégé peuvent s'investir de façon minimale, car leur relation n'est pas le fruit d'un libre choix.

C'est justement au niveau du libre choix que Houde (1995) apporte des observations importantes. D'une part, elle note que les chercheurs qui disent être contre le mentorat formel, le sont au nom de l'importance de la dimension spontanée et libre caractérisant l'établissement d'une telle relation. D'autre part, ceux qui travaillent avec des systèmes de mentorat formel insistent principalement sur la nécessité de créer des conditions internes au programme, en vue de permettre au protégé et au mentor de se choisir mutuellement. Tous semblent d'accord qu'il est nécessaire de protéger le caractère unique de cette relation qui repose sur la réciprocité, les affinités, le choix mutuel et sur quelque chose d'intangible (chimie) entre les individus.

Houde (1995) s'interroge: « *faut-il en conclure que le débat est plus abstrait que réel, si, des deux côtés, on reconnaît l'importance du choix mutuel des protagonistes ? Il faudrait répondre que oui.* » (p.213).

Par la suite, Houde (1995, pp.214-215) a mentionné les dix conditions élaborées par Phillips-Jones (1983) pour la mise sur pied d'un programme de mentorat formel. Nous les avons retenues, car elles sont plus complètes et recourent celles des autres auteurs, dont Noe (1988b) qui en avait énumérées cinq.

- 1) S'assurer que la haute direction soutienne le mentorat;
- 2) Insérer le programme formel de mentorat à l'intérieur de l'effort général de formation des gestionnaires et du développement de carrière;
- 3) Insister pour que la participation au programme formel de mentorat soit volontaire (et que ceux qui optent pour ne pas y participer ne soient en rien pénalisés);
- 4) Veiller à ce que chaque phase du programme soit brève;
- 5) Sélectionner attentivement les mentors et les protégés: il importe de s'assurer que les mentors possèdent les compétences, le pouvoir, la volonté de s'engager et le temps nécessaire; de leur côté, les protégés doivent vouloir participer à un tel programme de formation et avoir les habiletés de base requises. Enfin, quand le jumelage ne fonctionne pas, le changement doit toujours être possible;

6) Offrir une orientation aux mentors et aux protégés en vue de créer de l'enthousiasme chez les mentors, de les aider à définir ce qu'ils peuvent apporter à leurs protégés, de leur faire savoir comment le mentorat peut leur être profitable, de les informer de ce à quoi ils peuvent s'attendre dans ce type de relation, de les aider à définir les diverses façons dont ils peuvent améliorer leurs habiletés de mentors. Les protégés seront également orientés avant de s'engager dans le programme formel de mentorat;

7) Permettre aux mentors une « *flexibilité structurée* » où ils sont encouragés à exercer leur mentorat dans le style qui leur est propre;

8) Les préparer à des défis potentiels;

9) Construire un système de monitorat (points de tombées: rencontres, mini-rapports, mise au point) en vue de maintenir la motivation des membres du programme;

10) Évaluer le programme en permettant à chacun de partager ses réactions.

Une fois de plus, les compétences du mentor et celles du protégé, la participation libre des parties et la possibilité de changer le jumelage à la demande d'un membre de la dyade sont des éléments essentiels à la réussite d'un programme formel de mentorat. Toutefois, tel qu'en témoigne la prochaine recherche, il semble que le mentorat informel, s'il est possible, permet davantage d'atteindre les objectifs que le mentorat formel.

### **Recherches qui comparent le mentorat formel et le mentorat informel**

Chao et al. (1992) ont orienté leur recherche sur les différences entre le mentorat formel, l'informel et l'absence de mentorat. Leurs données ont été recueillies auprès d'anciens étudiants d'une grande université du Midwest et d'un petit institut privé. Au total 576 personnes sur 764 ont retourné leur questionnaire, pour un taux de réponse de 75.9 %.

La première hypothèse des chercheurs était que les protégés ayant vécu une expérience de mentorat informel recevraient davantage de bénéfices reliés autant au développement de leur carrière qu'à leur développement psychosocial, comparativement aux protégés du mentorat formel. Les résultats ont démontré que le mentorat informel offrait un plus grand support au niveau de la carrière, alors que les deux groupes recevaient un support identique au niveau psychosocial.

La deuxième hypothèse prévoyait des différences entre les protégés informels, les protégés formels et ceux n'ayant jamais vécu une expérience de mentorat quant à leur socialisation dans l'organisation, leur satisfaction concernant leur emploi et leur salaire. Les résultats rapportent un pointage légèrement plus élevé, à tous les niveaux, pour les protégés informels. Les protégés ayant vécu un mentorat de type formel arrivent au second rang et ceux n'ayant pas vécu de mentorat terminent troisième.

Une troisième hypothèse prévoyait une relation positive entre les fonctions du mentorat (psychosocial et carrière) et les impacts sur le travail (socialisation organisationnelle, satisfaction au travail et salaire), autant pour les protégés formels qu'informels. Les résultats indiquent que les fonctions reliées à la carrière sont plus fortement associées à certaines des variables mises à l'étude, que les fonctions psychosociales. Ainsi, les fonctions reliées

à la carrière ont un effet principalement sur la satisfaction intrinsèque, la socialisation, les buts, les politiques et l'histoire de l'organisation. L'impact s'est avéré plus petit en ce qui a trait au salaire, à la satisfaction extrinsèque et à la performance. Cette troisième hypothèse s'avère donc partiellement confirmée.

#### **1.2.4 LES FONCTIONS CONNEXES: COACH ET PAIRS**

La recension des écrits nous a permis de constater que les rôles du mentor sont parfois difficiles à différencier de certaines autres fonctions qu'on retrouve dans les organisations, telles celles de coach et de pairs. Benabou (1995) croit que bien souvent, la distinction est une question de degré. Toutefois, c'est l'ensemble des caractéristiques qui détermine la structure de la relation mentorale. Benabou, dans le tableau 1, a synthétisé les distinctions entre un mentor et un coach. Le tableau 2 compare plutôt, telles qu'élaborées par Shapiro et al. (1978), les relations alternatives aux mentors, soient celles des pairs.

Tableau 1

Les différences entre un coach et un mentor, selon Benabou

| <b>Le coach</b>   | <b>Le mentor</b>   |
|---|--|
| Activités d'apprentissage axées d'abord sur le savoir-faire                   | Intenses activités d'apprentissage orientées vers les attitudes, le savoir-être  |
| Activités d'apprentissage et interventions d'ordre technique ou professionnel | Engagement « politique » du mentor (protège, représente ou négocie pour le protégé, l'introduit dans divers réseaux d'influence) |
| Utilisation efficace des compétences <b>actuelles</b> du protégé              | Actualisation, mise en valeur du <b>potentiel</b> du protégé   |
| Interactions avec le protégé à caractère professionnel                        | Interactions à grande composante <b>affective</b>  |
| Le coach instruit ou guide une équipe   | Le mentor a une relation <b>privilégiée</b> avec une personne en particulier   |
| Le coach suscite le respect par ses compétences professionnelles              | Le mentor suscite le respect et l'admiration sur toute sa personne (est un modèle)   |

Notes de l'auteur: (Benabou, 1995, p.19)

- Il est évident que les activités du mentor n'excluent pas celles du coach.
- L'auteur a souligné certains mots par le choix d'un caractère gras.

Shapiro et al. (1978) proposent l'existence d'un continuum où les pairs constituent une alternative au mentor:

Tableau 2

Comparaison des relations entre mentor et pairs, selon Shapiro et al.

| <b>MENTOR</b>                       | <b>PAIRS</b>                    |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| - relation exclusive                | - plus disponible               |
| - de type hiérarchique ou parentale | - plus égalitaire               |
| - intense au plan émotif            | - moins intense (plus pratique) |



Kram (1985, p.135) montre pour sa part, dans le tableau 3, que les pairs peuvent constituer une alternative valable pour certains rôles que remplit le mentor (traduction libre de Larivière, 1993, p.324):

Tableau 3  
Comparaison des rôles entre mentor et pairs, selon Kram

| MENTOR  | PAIRS                                     |
|---|---|
| <b>Rôles liés au développement de la carrière</b> |   |
| - recommandation                                  | - partage d'informations                  |
| - donner de la visibilité                         | - échanges sur une stratégie de carrière  |
| - protéger  | - feed-back sur divers aspects du travail |
| - confier des tâches                              |   |
| <b>Rôles liés au développement psychosocial</b>   |   |
| - acceptation et intégration                      | - confirmation                            |
| - conseils  | - support émotif                          |
| - sert de modèle                                  | - feed-back personnel                     |
| - amitié  | - amitié                                  |
| <b>Attribut particulier</b>                       |   |
| - complémentarité                                 | - mutualité                               |

La relation qui peut s'établir entre pairs va prendre différentes formes. Selon Kram (1985), on peut en distinguer trois formes: une relation minimale d'échange d'informations, une relation entre collègues et une relation d'amitié.

- **La relation minimale d'échange d'informations** consiste à se communiquer entre pairs des renseignements susceptibles, à divers degrés, d'intéresser l'une ou l'autre des parties. Économique en termes d'effort et de disponibilité, elle permet de créer un réseau d'informateurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, ce qui s'avère très utile si l'on songe à changer d'emploi.

- **La relation entre collègues** comporte aussi une part d'échange d'informations. Cependant un lien de confiance s'établit entre deux pairs, ce qui les amènera à révéler un peu d'eux-mêmes. Ces personnes seront en mesure de se donner mutuellement un feed-back, direct et honnête, au niveau de ce qu'ils ont à faire au sein de l'organisation.

- **La relation d'amitié** entre pairs est profonde et intime. On dépasse ici largement le milieu de travail pour aborder des sujets très personnels. Dû au lien qui les unit, les pairs s'apporteront appui et réconfort. Le feed-back sera de qualité.

Kram (1985), dans ce qu'elle nomme « *relationship constellation* », mentionne que l'individu va chercher le support qui lui est nécessaire dans le cercle d'individus qui l'entourent (famille, amis, pairs, supérieurs, mentor(s), subordonnés). D'ailleurs, dans une recherche exploratoire d'Isabella (1981), des gestionnaires âgés d'une trentaine d'années avançaient que, dans certaines occasions, leur conjoint-e et leurs pairs font souvent office de mentors.

### **1.2.5 LES COÛTS**

Benabou (1995), indique qu'un programme de mentorat n'implique pas des coûts aussi élevés qu'une formation professionnelle traditionnelle. Cette dernière demande, bien souvent, des ressources humaines et matérielles qui ne sont pas toujours disponibles. De plus, la formation traditionnelle pose un problème au niveau de la transmission des informations aux autres membres de l'équipe. L'auteur ajoute:

«Mentionnons à cet effet une recherche menée par le Ministère du travail américain (*U.S. Department of Labour*, 1995). Celle-ci vise à évaluer l'impact économique des programmes de formation et d'emplois gouvernementaux. Dans presque tous les cas, les formations en salle de classe suivies d'une sorte

de coaching ou de mentorat sur les lieux de travail montrent une efficacité et un rapport coûts-bénéfices largement supérieurs à l'apprentissage en salle de classe seulement. » (Benabou, 1995, p.20).

Gibb (1994) a effectué une évaluation du coût du mentorat. Il soutient que le mentorat ne requiert pas un important investissement financier. Généralement, le mentor et le protégé sont tous les deux du même milieu de travail. Au début de la relation de mentorat, ils se verront peut-être une fois par mois, mais cela diminuera au fil du temps. De plus, si le protégé et le mentor se sont choisis mutuellement selon leurs affinités, il y a des chances qu'ils se rencontrent régulièrement de façon informelle. Le mentorat n'exige aucun équipement spécifique, ce qui minimise les coûts. Parfois une formation sera offerte au mentor, mais généralement, cela est court et peu coûteux.

Une critique, apportée par Gibb (1994), serait de considérer le mentorat comme un substitut moins coûteux que l'accompagnement par un consultant spécialisé. Ces derniers peuvent cependant avoir leur place dans les organisations, tant pour une formation spécifique que pour la résolution d'un problème particulier. L'auteur mentionne aussi qu'il serait pertinent de développer des manières d'évaluer l'apport des mentors et ainsi, de tenir compte des besoins propres au mentorat : « *Evaluating, then, needs to be based on methods suited to discovery rather than testing.* » (Gibb, 1994, p.36).

### **1.2.6 L'ÉVALUATION**

Gibb (1994) apporte un esprit plus critique concernant trois aspects du mentorat. Il s'agit d'évaluer les changements ou les impacts du mentorat, la contribution du mentorat ou celle de l'atteinte des objectifs fixés et, finalement, l'évaluation des coûts du mentorat telle qu'abordée au point précédent.

Selon Gibb, il n'est pas facile d'évaluer si les objectifs du mentorat ont été atteints, car chaque personne est différente et apprend à sa façon. Parfois les apprentissages faits sont facilement accessibles à la personne; dans d'autres cas, elle ne réalisera que bien plus tard ce qu'elle a appris.

D'autre part, au niveau de l'atteinte des objectifs, Gibb (1994, p.36) mentionne que la perception de la qualité du mentorat dépend de sa contribution à l'atteinte des objectifs fixés. Comme cette contribution est difficile à mesurer de façon concrète, l'auteur croit qu'il serait pertinent de se baser sur quatre facteurs couvrant la relation mentorale dans son ensemble:

- 1) dans quelle mesure le mentorat a-t-il été clairement expliqué;
- 2) dans quelle mesure le mentorat est-il perçu comme étant pratique, intéressant et pertinent;
- 3) la qualité de l'expérience présente;
- 4) dans quelle mesure tout schéma formel fonctionne équitablement et efficacement.

### **1.3 VARIABLES SIGNIFICATIVES RELIÉES AU SEXE**

Tel que mentionné dans les aspects négatifs, les femmes et les groupes minoritaires sont défavorisés à la fois pour l'obtention de postes de direction et pour l'accès à des programmes de mentorat. Benabou (1995) mentionne que « *selon le Bureau international du travail, le marché de l'emploi serait structuré selon des critères sexuels, bloquant l'accès des femmes à certaines carrières et à leur avancement.* » (p.21). Gibb (1994) a aussi fait les mêmes observations.

À cet effet, Benabou (1995) fait ressortir certaines données américaines récentes plutôt inquiétantes (rapport du *Glass Ceiling Commission*, 1995).

«Les hommes de race blanche, bien que ne constituant que 29 % de la population active aux USA, détiennent 95 % à 97 % des postes de haute direction dans les entreprises américaines. Au Canada, nous ne sommes pas en reste : le *Financial Post* rapporte qu'en 1995, les femmes n'occupent que 0,7 % des postes à la présidence des plus grandes entreprises et seulement 1,6% des postes à la vice-présidence. Pourtant, les femmes et les groupes minoritaires seront majoritaires sur le marché du travail en 2005. Les femmes constituent déjà 44,2% de la main-d'oeuvre canadienne. » (p.21).

Addison Reid (1994) abonde dans le même sens que Benabou (1995) et cite la même recherche. Elle précise, concernant les difficultés de personnes de groupes ethniques différents, que chaque groupe fait davantage confiance aux représentants de son ethnie qu'à d'autres. Ce phénomène serait attribuable à des différences d'attitude, de culture, de facteurs économiques, d'éléments discriminatoires passés et de degré d'éducation. Ce manque de confiance fait en sorte qu'il est plus difficile, pour les minorités ethniques, d'avoir accès au mentorat. Levinson (1978) et Gallese (1993) parlent aussi du « Glass Ceiling » où l'on tente de garder les hommes à la tête des organisations. Cela ressemble un peu à une chasse gardée où les femmes sont peu nombreuses à traverser les obstacles qui leur sont présentés.

Benabou (1995) ajoute que plusieurs entreprises ont mis sur pied des programmes de mentorat facilitant l'accès des femmes et des gens de groupes minoritaires à des postes de *management* ou, tout simplement, accélérant leur intégration à l'entreprise. Il parle entre autres de AT&T qui a établi, depuis 1976, un *Early Career Advisory Program* et de Procter et Gamble où, en 1991, était créé le *Corporate Mentoring Program*. Au Canada, selon une recherche de Burke (1993), près de 10 % des entreprises à l'étude dans cette recherche ont institué de tels programmes.

Par ailleurs, Noe (1988b, pp.67-71) a identifié chez les femmes, six difficultés potentielles à se trouver un mentor. D'autres auteurs, sans avoir élaboré une liste de difficultés spécifiques, ont mentionné des aspects importants que nous ajouterons à celles de Noe.

#### 1) Manque d'accès aux réseaux d'informations reliées au travail

Il est possible que les femmes ne développent pas beaucoup de relations mentoriales, parce qu'elles n'ont pas suffisamment de contacts avec de possibles mentors. Cela pourrait être attribuable au fait que les femmes manquent de connaissances sur le développement de relations de travail informelles ou encore, qu'elles préfèrent avoir des interactions avec des personnes du même sexe. En ce sens, Hale (1995) ajoute que les femmes peuvent hésiter à initier des contacts auprès d'un mentor potentiel, par peur que ces initiatives soient perçues comme des avances sexuelles.

La difficulté pour les femmes d'accéder à une relation mentorale, pourrait aussi être attribuable au fait qu'on attend d'un gestionnaire de haute direction qu'il se dégage comme chef de file et possède des caractéristiques en termes de compétences, de confiance et de motivation pour assumer des responsabilités. De plus, les hommes font partie de groupes où les défis au travail sont nombreux, où ils sont appelés à participer à des prises de décision et à avoir des relations avec les gestionnaires supérieurs. Il est possible que les femmes ne se voient pas comme possédant les qualités nécessaires telles que le leadership, l'affirmation de soi, la compétitivité et le contrôle de leurs émotions, pour faire partie de groupes semblables. Ainsi les femmes ont peut-être moins accès au mentorat, car elles ont moins de communications informelles en lien avec le travail, que leurs homologues masculins.

## 2) Réserve implicite

Certains mentors hésiteraient à prendre des protégées de sexe féminin car si la relation mentor/protégée devait échouer, les impacts négatifs pour le mentor seraient plus grands, à cause des stéréotypes voulant que les femmes ne puissent atteindre leurs objectifs qu'à l'aide d'un traitement privilégié. On sait que les hommes ont toujours dominé dans les postes de gestion. Les femmes sont parfois moins enclines à se trouver un mentor, car elles peuvent croire que leur succès est le résultat d'une décision politique plutôt que la reconnaissance de leurs habiletés personnelles.

Kanter (1977), Noe (1988b) ainsi que Ragins et Cotton (1993) abondent dans le même sens et indiquent que les femmes, étant minoritaires, sont plus surveillées dans l'organisation et doivent faire face à plus de pression que les hommes et à des attentes stéréotypées. En ce sens, leurs actions sont scrutées à la loupe et étalées sur la place publique. Les femmes se trouvent donc davantage sur la sellette que leurs homologues masculins.

Pour Hale (1995), les différences de besoins entre les femmes et les hommes constituent un autre problème. Il semble que les besoins de mentorat des femmes diffèrent selon le niveau hiérarchique qu'elles occupent au sein de l'organisation. Fitt et Newton (1981) ont effectué une recherche en ce sens. Ils ont observé que les femmes occupant des postes de niveau inférieur, avaient besoin davantage d'encouragement, de modèle et d'assistance pour apprendre les règles de l'organisation que les hommes. Lorsque les femmes occupaient un poste plus élevé, elles demandaient plus d'aide que les hommes pour le développement de leur carrière et leur légitimité dans l'organisation. McKeen et Burke (1989) ont aussi relevé ces aspects.

### 3) Attributions et stéréotypes

Malgré qu'il soit reconnu que les femmes peuvent bien réussir en gestion, les attitudes négatives à cet égard, véhiculées autant par les hommes que par les femmes, peuvent rendre plus difficiles les possibilités de mentorat homme/femme. Les femmes peuvent être exclues des relations de mentorat, parce qu'elles sont perçues comme n'ayant pas les caractéristiques nécessaires pour réussir une carrière en gestion. Ces caractéristiques font référence à des habiletés à être chef de file, compétitive, confiante en soi, agressive et ambitieuse. Noe (1988b) ajoute que le succès d'une femme est souvent perçu comme exceptionnel plutôt que normal. Ces perceptions sont basées sur des stéréotypes et des attributions négatives envers les femmes.

### 4) Modes de socialisation

Les femmes peuvent, sous l'influence éducative et sociale, avoir développé des caractéristiques de personnalité et des comportements qui sont à l'opposé de ceux exigés par la carrière de gestionnaire. Leur éducation les a amenées à se préoccuper des sentiments et du bien-être des autres. Les hommes, eux, ont développé davantage de motivation pour atteindre des objectifs de carrière. De plus, les femmes ont moins appris que les hommes à se faire confiance, à avoir des attentes élevées concernant leurs performances et à s'auto-évaluer. Par ailleurs, Noe (1988a) ajoute que des recherches démontrent que les femmes peuvent aussi bien réussir que les hommes, lorsqu'on leur donne la chance de le faire; il en ressort alors une évaluation beaucoup plus positive des femmes.

Ragins (1989); Ragins et McFarlin (1990); Ragins et Cotton (1991) et McKeen et Burke (1989) ajoutent, à ce dernier aspect, que les femmes hésiteraient à choisir un mentor et éviteraient les postes hiérarchiques, car elles perçoivent cette relation comme une continuation du système patriarcal où il y a inégalité des pouvoirs.



Paradoxalement, Ragins et Cotton (1993) observent que les femmes aspirent autant que les hommes à devenir mentor. Comme explication, ils suggèrent que les relations interpersonnelles sont importantes pour ces dernières et jouent un rôle primordial dans le développement de leur carrière.

Ragins et Cotton (1993a) croient que même si une femme a des talents égaux à ceux d'un homme, elle aura davantage d'obstacles à surmonter que son homologue masculin pour gravir les échelons de l'organisation. Ainsi, certains auteurs (Sutton & Moore, 1985; Freedman & Phillips, 1988; Ragins & Sundstrom, 1989) croient que les femmes investiraient moins de temps à guider des protégées, car elles auraient besoin de leurs énergies pour surmonter les obstacles à leur propre carrière. De plus, étant minoritaires, les femmes feraient face à des contraintes de temps pour représenter leur sexe au niveau des divers comités et groupes de tâches. L'ensemble de ces facteurs laisse sous-entendre que les femmes ont moins de temps que les hommes à investir dans le mentorat. Ceci est confirmé par plusieurs auteurs, dont Bowers (1985), Brown (1986) et Ragins et Cotton (1993).

##### 5) Normes en ce qui concerne les relations hommes-femmes

Les hommes peuvent hésiter à entreprendre une relation de mentorat auprès d'une femme, à cause des allusions sexuelles que cette relation pourrait provoquer dans leur entourage. D'autre part, les hommes choisissent souvent de développer des relations avec d'autres hommes plutôt que des femmes, parce qu'ils retrouvent plus d'affinités dans les interactions avec leurs confrères. En ce sens, Hale (1995) voit comme une contrainte cruciale à l'accession au mentorat, le manque de volonté des hommes de choisir des femmes comme protégées. Par ailleurs, Noe (1988b) mentionne que les femmes préféreraient aussi interagir avec d'autres membres du même sexe. Cependant, les femmes occupant des postes de gestion étant moins

nombreuses, les aspirantes au rôle de protégée se retrouvent souvent sans mentor.

#### 6) Fiabilité à des bases inefficaces

Les hommes et les femmes diffèrent aussi dans leurs stratégies d'influence. Ces stratégies ou bases de pouvoir peuvent faire en sorte que les femmes recherchent peu les relations de mentorat. Les hommes auraient tendance à exercer directement leur pouvoir en donnant des ordres, en demandant ce qu'ils veulent, en négociant à l'aide de leurs connaissances ou à l'aide de l'argent et en faisant valoir leur expertise. Les femmes, de leur côté, influencent davantage à partir du développement de relations personnelles. Parfois, en vue d'influencer les autres, elles vont jusqu'à utiliser leurs faiblesses et leur incompétence.

Finalement, McKeen et Burke (1989) croient aussi que les femmes ont moins confiance en elles et qu'elles sont davantage stressées que les hommes. Selon eux, le mentorat permet de baisser le niveau de stress, car il travaille à hausser la confiance en soi. Ces auteurs pensent également que les femmes-mentors peuvent être un modèle pour les protégées, car elles sont mieux placées pour comprendre le stress vécu dans la discrimination, les stéréotypes, l'isolement social et l'équilibre entre la famille et le travail. Afin de surmonter ces nombreux obstacles, il ressort qu'une plus grande accessibilité des femmes à des programmes de mentorat leur permettrait de travailler, par l'entremise de l'encouragement et des commentaires critiques de leur mentor, la confiance en soi, l'initiative, le jugement, l'efficacité, etc.

#### **Favoriser le mentorat chez les femmes**

Ragins et Cotton (1993, p.20) ont étudié quatre aspects favorisant l'implantation du mentorat chez les femmes.

1) *Développer des programmes de formation pour les protégées potentielles.* Le programme aurait pour but d'examiner les problèmes causés par les stéréotypes dans une relation mentorale vécue par des personnes de sexes différents. Les femmes ayant déjà connu une expérience en tant que protégée, pourraient la partager avec les plus jeunes, en vue de les encourager à participer au mentorat et de les aider à trouver des solutions pour pallier les problèmes mentionnés dans les relations hommes/femmes.

2) *Développer des programmes de formation pour les mentors potentiels.* Les hommes ayant eu des femmes comme protégées, seraient invités à partager leur expérience et à montrer la motivation que procure le mentorat avec une personne du sexe opposé. Le programme aurait aussi pour but de sensibiliser les hommes aux nombreux obstacles que les femmes doivent surmonter pour établir une relation avec un mentor. On insisterait aussi sur les valeurs sociales qui peuvent influencer et biaiser la perception du potentiel d'une éventuelle protégée.

3) *Favoriser des opportunités formelles et informelles pour que les femmes puissent rencontrer des mentors potentiels.* L'organisation devrait mettre sur pied des activités favorisant les contacts entre mentors et protégées: déjeuners-conférences, fins de semaine de retraite, activités sociales. La procédure officielle limiterait ainsi les allusions possibles relatives à des relations amoureuses ou sexuelles.

4) *Favoriser l'augmentation de femmes mentors.* Compte tenu que les organisations reconnaissent le bien-fondé d'un programme de mentorat, ce dernier devrait être partie intégrante des tâches et du salaire des femmes, afin de leur apporter un meilleur soutien.

### Recherches effectuées sur les différences entre les sexes

Ragins et McFarlin (1990, p.326) ont orienté leur recherche sur la perception des rôles du mentor, selon la différence ou la similitude de sexe dans la relation mentor-protégé. Pour ce faire, ils ont distribué 880 questionnaires à des employés de trois organisations de recherche et de développement du Sud-Est des États-Unis. Ils se sont assurés que le nombre de femmes et d'hommes était représentatif. Au total, 510 questionnaires furent retournés par les participants, pour un taux de participation de 58%.

De ce nombre, 181 personnes ont dit avoir un mentor; 115 (63.5%) étaient des hommes et 66 (36.5 %) étaient des femmes. Comme dans plusieurs recherches, les protégés ont rapporté avoir un homme comme mentor: 104 pour les protégés de sexe masculin et 48 pour les protégées de sexe féminin. Les femmes mentors étaient moins nombreuses: 18 pour les protégées de sexe féminin et 11 pour leurs homologues masculins, soit un total de 29 mentors féminins.

Les résultats font ressortir que les protégés ayant peu vécu de relations mentoriales avaient tendance à percevoir leur mentor comme une aide à l'évolution de leur carrière (recommandation, entraînement, visibilité, tâches comportant des défis) et à leur développement psychosocial (amitié et intégration). Par ailleurs, les mentors exerçant aussi un rôle de superviseur, étaient davantage perçus par les plus jeunes comme jouant des rôles de recommandation, de protection et accomplissant des tâches comportant des défis et de la consultation.

D'autre part, la durée de la relation de mentorat et l'âge du protégé se sont aussi avérés des variantes importantes. D'abord, les nouveaux protégés voyaient leur mentor comme un coach les aidant à découvrir leur rôle. Les

résultats ont aussi démontré que les protégés ayant moins d'expérience mentorale, rapportaient que leur mentor représentait un modèle pour eux et qu'il jouait un rôle parental; leurs collègues plus âgés n'ont pas mentionné ces aspects. Cela vient confirmer les différences d'âge abordées plus tôt.

Certaines attentes des auteurs n'ont pas été soutenues par les résultats. Par exemple, le sexe du mentor n'a pas significativement influencé les perceptions des protégés face au développement de la carrière et des rôles psychosociaux. De plus, les protégées de sexe féminin n'ont pas perçu que leur mentor donnait plus d'importance au développement de leur carrière que chez les hommes protégés. Par ailleurs, les protégés masculins disaient avoir reçu de leur mentor un apport important au niveau social, tandis que les femmes avaient surtout perçu, chez eux, de la protection.

L'hypothèse des auteurs, voulant que les protégés ayant un mentor de même sexe le percevaient davantage comme un modèle, a été confirmée. Cela est d'autant plus vrai chez les femmes. Les auteurs expliquent ce résultat par la réalité des femmes qui doivent concilier travail et vie familiale et qui doivent surmonter de nombreux obstacles pour franchir les échelons, dans l'organisation. À l'opposé, les protégés ayant un mentor de sexe différent n'ont pas trouvé de modèle dans cette relation de mentorat.

Ragins et Cotton (1993) ont poursuivi l'analyse de cette recherche en mesurant le désir des employés de devenir mentor, selon qu'ils étaient homme ou femme. Les auteurs ont constaté que les femmes expriment le désir de devenir mentor, même si elles connaissent les nombreuses embûches et certains aspects négatifs du rôle de mentor féminin (voir les aspects négatifs mentionnés précédemment). Les auteurs ont aussi relevé trois éléments qui retiennent les femmes de se lancer dans le mentorat. Premièrement, les répondantes ont dit s'attendre à plus de risques que les hommes en devenant

mentor. Pour elles, un rôle de mentor entraîne davantage de visibilité et des possibilités accrues d'être exposées à des commentaires négatifs. Deuxièmement, même si les hommes et les femmes occupaient des postes équivalents, les femmes mentionnaient avoir moins de temps pour être mentor. Troisièmement, tel qu'abordé précédemment dans les différences de sexe, les femmes se sentaient moins qualifiées pour jouer le rôle de mentor. Les personnes ayant vécu une expérience de mentorat, à titre de protégées, étaient plus portées à vouloir jouer ce rôle. Missirian (1981) a obtenu ces mêmes résultats.

D'autre part, la position hiérarchique occupée dans l'organisation s'est aussi avérée un facteur significatif dans le désir de vouloir devenir mentor. En effet, plus les répondants occupaient un poste élevé, plus ils étaient intéressés à s'investir dans une relation de mentorat. Ragins et Cotton (1993) relient cela aux différentes étapes d'une carrière et ajoutent que le mentorat serait un important facteur du milieu de la vie.

#### **1.4 LIMITES DE LA LITTÉRATURE CONSULTÉE**

Les recherches consultées s'intéressent principalement à des entreprises privées ou à des milieux scolaires. Ainsi une première limite s'impose: nous n'avons pas trouvé de recherche directement liée à notre population cible, les travailleurs sociaux. Tel que nous l'avons mentionné, nous sommes intéressée à cerner les possibilités d'application d'un système de mentorat dans les trois secteurs des services sociaux et de la santé (CLSC, CH, CJ) mentionnés précédemment.

Cette première limite nous amène à confirmer l'importance d'effectuer la présente étude, afin d'en connaître davantage sur l'intérêt du concept de mentorat en service social. Nous croyons que peu de travaux ont été faits

dans ce secteur particulier, car le mentorat est généralement connu dans le secteur privé et, à un niveau moindre, dans les organisations gouvernementales. Nous tenons toutefois à souligner qu'une étude sur le mentorat a été entreprise par Marie-Michèle Guay, professeure à l'École nationale d'administration publique, auprès de personnes qui ont participé au programme Formacadre sur la Gestion de la Relève au Gouvernement du Québec. Cette recherche n'étant pas terminée, il n'était malheureusement pas possible de la consulter pour l'élaboration de cette recension des écrits.

D'autre part, malgré le plus grand nombre de femmes oeuvrant dans les services sociaux et de santé, la littérature consultée ne nous permet pas de savoir si ces dernières vivront les mêmes difficultés que celles identifiées dans la recension des écrits.

## CONCLUSION

Les différentes étapes d'évolution du mentorat permettent au mentor ainsi qu'à son protégé de cheminer vers leurs objectifs respectifs. La recension des écrits nous amène à constater que les rôles d'un mentor, autant ceux reliés au développement de la carrière que ceux reliés au développement psychosocial et socio-affectif, favorisent les protégés à plusieurs niveaux: plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation, plus grande satisfaction au travail, amélioration du rendement, plus grande efficacité, mobilité de carrière accrue, promotion et hausse salariale plus rapides.

Malgré l'absence de recherches effectuées auprès des travailleurs sociaux, Houde (1995), dans la foulée de son essai, fait ressortir les différents rôles d'un mentor, dans des termes qui nous permettent de faire des liens avec les trois principales fonctions présentes en service social. Ainsi, un mentor peut enseigner le **savoir** (rôles reliés à la tâche), le **savoir-faire** (rôles reliés aux façons de faire) ainsi que le **savoir-être** (rôles reliés aux habiletés de vie).

D'autre part, cette recension des écrits démontre clairement qu'un programme de mentorat formel requiert non seulement l'approbation, mais aussi la collaboration de la direction de l'organisation pour que le programme fonctionne réellement.

Finalement nous avons pu observer, au cours de la recension des écrits, que le concept de mentorat est surtout traité depuis les années 80. Nous avons relevé très peu de différences entre les auteurs en ce qui a trait aux définitions, aux rôles, aux étapes de la relation, aux aspects positifs et négatifs, aux critères d'implantation, aux obstacles possibles, aux coûts ainsi



qu'aux modalités. La grande majorité des auteurs utilise, en partie ou presque en totalité, la nomenclature du mentorat élaborée par Kathy Kram (1985).

Compte tenu de ce consensus entre les auteurs, nous n'avons pas à effectuer de choix quant aux prémisses théoriques de notre recherche. Nous nous rallions aux principes de base de Kram et aux compléments des autres auteurs dont nous avons fait mention dans ce premier chapitre. Cette recension des écrits nous amène à nous poser les questions suivantes:

- 1) Quelles sont les perceptions des gestionnaires et des intervenants quant à la nature d'une expérience mentorale ?
- 2) Quel est l'intérêt des gestionnaires et des intervenants travailleurs sociaux pour expérimenter une relation de mentorat ?
- 3) Comment le mentorat serait-il applicable dans le contexte des services sociaux et de santé québécois ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons décidé d'effectuer des groupes de discussion auprès de gestionnaires et d'intervenants travailleurs sociaux oeuvrant dans les trois secteurs des services sociaux et de santé québécois, soit les Centres jeunesse (C.J.), les Centres hospitaliers (C.H.) et les Centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.).

**CHAPITRE 2**  
**MÉTHODOLOGIE**

## **INTRODUCTION**

Le prochain chapitre sera consacré à la méthodologie employée pour effectuer cette recherche concernant les possibilités d'application du mentorat au sein des services sociaux.

Nous aborderons entre autres le type de recherche utilisé, soit la méthode des groupes de discussion, les caractéristiques et le choix de la population visée par cette étude, la façon de recueillir les données et l'analyse que nous pouvons en faire à partir de la théorisation ancrée.

Nous terminerons par les limites auxquelles nous nous sommes confrontée dans l'application de cette méthode de recherche et nous soulignerons les constats qu'elle nous a permis de dégager.

## **2.1 TYPE DE RECHERCHE**

### **2.1.1 LE CHOIX DE LA MÉTHODE DES GROUPES DE DISCUSSION**

Nous avons choisi d'utiliser la méthode des groupes de discussion, car elle est une méthode de recherche sociale qualitative qui, selon nos lectures, devrait nous permettre d'atteindre l'objectif poursuivi par l'étude. Morgan (1988), Simard (1989), Mayer et Ouellet (1991) ainsi que Aubel (1994) sont d'avis que la méthode des groupes de discussion, aussi appelée focus group, permet de recueillir les opinions, les connaissances et les perceptions de la population ciblée en vue d'étudier un sujet précis. Aucune hypothèse n'est émise puisque les participants sont considérés comme étant les experts de leur vécu et que nous voulons savoir ce qu'ils pensent et considèrent être pertinent.

Selon Morgan (1988) et Simard (1989), les origines de la méthode des groupes de discussion remontent aux années 1950. C'est à cette époque que prenait naissance la discipline du marketing social, où l'on a adopté la présente méthode, afin de connaître les réactions des consommateurs ainsi que les raisons de leur engouement ou de leur indifférence face à un produit quelconque. Cette méthode est répandue autant aux États-Unis qu'au Canada.

Lors des deux premiers volets de la recherche de Bernier et Larivière (1996, 1997), les gestionnaires autant que les praticiens ont manifesté un intérêt face à un éventuel programme de mentorat. Dans le cadre de notre étude, nous désirons justement cerner les possibilités d'application d'un système de mentorat dans les secteurs des services sociaux et de santé consultés. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la relation mentorale est peu connue dans ces secteurs et une approche quantitative n'aurait pas permis, à ce moment-ci, de faire progresser les connaissances.

### **2.1.2 EXPLORATION, DESCRIPTION ET INTERPRÉTATION**

La recension des écrits nous ayant peu éclairée sur les possibilités d'application du mentorat auprès des travailleurs sociaux oeuvrant dans les services sociaux et de santé, cette recherche se veut donc **exploratoire**.

Notre objectif vise l'approfondissement des connaissances de la relation mentorale en recueillant les perceptions des travailleurs sociaux, qu'ils soient praticiens ou gestionnaires. Nous souhaitons **décrire** comment les participants perçoivent l'instauration d'un tel programme au sein de leur organisation.

Finalement, cette recherche vise à **interpréter** les informations qui seront recueillies. L'analyse des résultats devrait permettre de dégager une perspective d'ensemble du sujet à l'étude. L'interprétation des résultats s'effectuera à partir de la méthode de la théorisation ancrée, en commençant par analyser les propos des participants des quatre groupes. Par la suite, nous comparerons les données recueillies par les gestionnaires avec celles des intervenants. En dernier lieu, nous tenterons de faire des recoupements entre les résultats et les informations recensées dans le premier chapitre. Nous aimerions pouvoir identifier les principales procédures à suivre en vue d'implanter un programme de mentorat dans les secteurs consultés ainsi que les effets attendus d'une telle application.

D'autre part, nous avons opté pour cette méthode qualitative car elle comporte de précieux avantages. Simard (1989) mentionne entre autres que les participants, étant en grand nombre, ne se sentent pas pressés de répondre à toutes les questions posées. L'auteure ajoute qu'habituellement, lorsqu'ils se sentent écoutés, les gens aiment être consultés sur leurs expériences et leurs opinions. De plus, Morgan (1988) et Simard (1989) ont aussi observé, comme point positif, que cette méthode permet d'obtenir, dans un temps très court, de nombreuses informations.

Morgan (1988); Simard (1989) et Aubel (1994) soulignent que les groupes sont généralement composés de six à douze participants: six étant le nombre minimum requis pour favoriser une dynamique de groupe et douze étant le maximum afin d'éviter la formation de sous-groupes qui dérangerait le bon fonctionnement de l'ensemble, dix serait le nombre idéal donnant à chacun du temps pour exprimer son point de vue et le faire valoir, tout en laissant aux autres participants la liberté d'interagir. Un autre facteur très important à considérer dans les groupes de discussion, est l'homogénéité des participants quant à leur âge, leur niveau de scolarité, leurs revenus et leur langue d'usage.

Les mêmes auteurs conviennent que le principal critère relatif au nombre de groupes nécessaire est l'atteinte de la saturation du contenu, soit l'absence d'éléments nouveaux à retirer. Simard (1989, p.12) poursuit: « *la saturation de contenu est un élément de validité* ». Généralement le nombre de groupes requis pour atteindre ce niveau de saturation se situe entre deux et quatre.

L'animateur doit, le plus possible, être neutre et objectif afin de favoriser le libre apport des gens, quel qu'il soit. C'est à partir d'une grille d'entrevue, couvrant les thèmes à aborder, que l'animateur guide le groupe de façon semi-structurée; la discussion n'est pas une conversation libre, mais elle n'est pas non plus entièrement structurée comme une interview. Le but est de connaître l'opinion des gens, tout en tenant compte des points de convergence et de divergence entre les groupes de l'échantillon.

Les discussions peuvent durer entre une heure et trois heures, la moyenne étant de deux heures. Il semble que ce laps de temps s'avère être suffisant pour aborder en profondeur un grand nombre de thèmes, sans pour autant épuiser les participants. Simard (1989), Mayer et Ouellet (1991) ainsi que Aubel (1994) croient qu'il est préférable de réunir les gens dans un lieu neutre, favorisant l'expression la plus libre possible, sans contraintes ni

craintes. Afin de faciliter les échanges sur une base égalitaire, la disposition des personnes en cercle est de rigueur. Par ailleurs, Morgan (1988) ajoute qu'il est possible de placer la salle en forme de «U» si le rond n'est pas accessible.

Anzieu et Martin (1986), Simard (1989) et Aubel (1994) se sont intéressés à la mixité des sexes à l'intérieur des groupes. Il en ressort que l'élément principal est l'homogénéité du vécu des personnes interrogées, en ce qui a trait au sujet à l'étude. S'il s'avère que la réalité des femmes et des hommes ne soit pas la même à l'intérieur du même champ d'étude, il serait alors préférable de tenir des groupes distincts.

Finalement les auteurs ont étudié la possibilité de rétribuer les participants; leurs opinions sont divergentes. Dans sa recension des écrits, Morgan (1988) a noté que les participants sont régulièrement rémunérés entre 50\$ et 100\$. De son côté, Simard (1989) stipule qu'en Amérique du Nord, il est convenu d'offrir 30\$ à chaque participant en compensation pour son déplacement et pour le temps investi dans cette activité. Pour sa part, Aubel (1994) croit qu'on ne devrait pas payer les participants afin de ne pas créer de précédent fâcheux. Elle mise sur la participation volontaire des gens. Par ailleurs, elle serait d'accord pour défrayer leurs coûts de déplacement si nécessaire, mais elle préfère réunir les groupes dans le milieu de travail ou de vie des participants. Regardons maintenant comment nous avons transposé ces aspects théoriques dans notre expérimentation.

## **2.2 CHOIX DE LA POPULATION**

### **2.2.1 RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS**

Les sujets de cette recherche ont été choisis à l'intérieur des trois secteurs de services sociaux consultés lors des deux premiers volets de cette étude: les centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.), les centres hospitaliers (C.H.) et les centres jeunesse (C.J.).

Compte tenu des limites budgétaires inhérentes à cette recherche et de la distance à parcourir pour participer aux groupes de discussion, nous avons délimité un territoire comprenant le grand Montréal, une partie de la région Lanaudière, la région de Laval et une partie de la région des Laurentides.

Afin de recruter les participants, nous avons d'abord communiqué avec chaque organisation en vue d'obtenir le nom de la personne responsable des services sociaux. Par la suite, nous avons fait un tirage au sort (à l'aide de numéros) et nous sommes entrée en contact téléphonique avec chacun des gestionnaires travailleurs sociaux responsables des organisations sélectionnées afin de les inviter à participer aux groupes de discussion et ce, jusqu'à l'atteinte du nombre de participants requis. Les personnes intéressées recevaient les informations nécessaires par télécopieur (voir les documents en annexe A) et elles étaient invitées à transmettre cette information à leurs intervenants travailleurs sociaux.



## 2.2.2 ÉCHANTILLONNAGE ET CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS

### a) Taille de l'échantillon

Le tableau 4 indique le nombre d'organisations et de participants souhaités pour chacun des secteurs par région. Un choix proportionnel de participants a été effectué en fonction du nombre d'organisations.

Tableau 4

Nombre de participants souhaités par organisation et par région

|                    | C.L.S.C.  |           | C.H.      |          | C.J.   |          |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|----------|--------|----------|
|                    | nombre    | besoin    | nombre    | besoin   | nombre | besoin   |
| <b>Montréal</b>    | 27        | 5         | 36        | 5        |        | 4        |
| <b>Laval</b>       | 4         | 2         | 1         | 1        |        | 2        |
| <b>Lanaudière</b>  | 3         | 2         | 1         | 1        |        | 1        |
| <b>Laurentides</b> | 2         | 1         | 1         | 1        |        | 1        |
| <b>Total</b>       | <b>36</b> | <b>10</b> | <b>39</b> | <b>8</b> |        | <b>8</b> |

Pour nous assurer que la recherche porte sur un échantillon possédant des caractéristiques communes et qu'elle soit en continuité avec les études antérieures de Bernier et Larivière(1996, 1997), nous avons défini des critères de participation:

- être travailleur social;
- être à l'emploi d'un même type d'organisation (C.J., C.H., C.L.S.C.) depuis au moins trois ans, mais pas plus de vingt ans;
- participer de façon libre et volontaire;
- être disponible pour une réunion de deux heures.

Tel que recommandé dans la littérature, nous souhaitions avoir entre six et dix participants par groupe. Nous avons atteint cet objectif pour trois des quatre groupes de cette recherche. Les deux premiers groupes

concernaient les gestionnaires tandis que les deux derniers groupes s'adressaient aux intervenants des diverses organisations mentionnées précédemment. Nous avons éprouvé davantage de difficultés à recruter des gestionnaires que des intervenants. Les commentaires reçus permettent d'attribuer cette difficulté au nombre moins élevé de gestionnaires que d'intervenants et au manque de temps auquel ils font face. C'est dans le deuxième groupe des gestionnaires que nous n'avons pas atteint le nombre idéal de participants, certains ayant dû annuler, la journée même où se tenait le groupe de discussion, pour gérer des urgences dans leur milieu de travail. Ainsi, nous n'avons pas eu le temps de solliciter d'autres gestionnaires pour les remplacer. Ces quatre groupes furent toutefois suffisants pour atteindre la saturation du contenu abordé, soit les possibilités d'application d'un système de mentorat au sein des services sociaux.

### ***b) Caractéristiques de l'échantillon***

#### ***\* Milieu de travail des participants***

Le tableau 5 donne le nombre de participants par organisation pour chacun des groupes. Le nombre de personnes provenant de centres hospitaliers est plus élevé que celui en C.L.S.C. et les centres jeunesse arrivent en troisième lieu. Le taux de participation des diverses organisations est représentatif des réponses reçues lors des contacts téléphoniques. Effectivement, les centres hospitaliers étaient généralement rapides à retourner les confirmations et enthousiastes à participer à ces groupes de discussion. Pour ce qui est des C.L.S.C., nous les avons presque tous appelés afin de compléter les groupes et finalement, le taux de réponse fut très satisfaisant. Quant aux centres jeunesse, nous avons dû être persévérante et déterminée pour surmonter la bureaucratie de leur système. C'est à la suite de nombreux appels que nous avons soutiré quelques réponses positives. Plusieurs responsables de centres jeunesse nous ont dit être en pleine période de restructuration et malgré leur bonne volonté et leur désir de participer à ces groupes, ils ne pouvaient se libérer.

Tableau 5  
Nombre de participants par organisation

|                                   | <b>C.H.</b> | <b>C.L.S.C.</b> | <b>C.J.</b> |
|-----------------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Groupe 1<br/>gestionnaires</b> | 5           | 3               | 0           |
| <b>Groupe 2<br/>gestionnaires</b> | 0           | 2               | 2           |
| <b>Groupe 3<br/>intervenants</b>  | 2           | 4               | 5           |
| <b>Groupe 4<br/>intervenants</b>  | 5           | 1               | 1           |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>12</b>   | <b>10</b>       | <b>8</b>    |

\* Lieu de provenance des participants

D'autre part, le tableau 6 nous indique le nombre de participants par région et par organisation. La région de Montréal est la région qui compte le plus grand nombre d'organisations et elle se retrouve avec le plus grand nombre de participants. La non représentation de la région des Laurentides s'explique par le fait qu'il n'y avait pas de travailleurs sociaux gestionnaires dans les diverses organisations et il nous a été impossible pour des raisons techniques et bureaucratiques, d'entrer en contact avec le peu d'intervenants travailleurs sociaux sur place. Le tableau 7, pour sa part, présente le nombre de participants par région et par groupe.

Tableau 6  
Nombre de participants par région et par organisation

|                 | Montréal  | Laval    | Lanaudière | Laurentides |
|-----------------|-----------|----------|------------|-------------|
| <b>C.L.S.C.</b> | 8         | 2        | 0          | 0           |
| <b>C.H.</b>     | 9         | 3        | 0          | 0           |
| <b>C.J.</b>     | 5         | 0        | 3          | 0           |
| <b>TOTAL</b>    | <b>22</b> | <b>5</b> | <b>3</b>   | <b>0</b>    |

Tableau 7  
Nombre de participants par région et par groupe

|                                   | Montréal  | Laval    | Lanaudière | Laurentides |
|-----------------------------------|-----------|----------|------------|-------------|
| <b>Groupe 1<br/>gestionnaires</b> | 5         | 3        | 0          | 0           |
| <b>Groupe 2<br/>gestionnaires</b> | 4         | 0        | 0          | 0           |
| <b>Groupe 3<br/>intervenants</b>  | 7         | 1        | 3          | 0           |
| <b>Groupe 4<br/>intervenants</b>  | 6         | 1        | 0          | 0           |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>22</b> | <b>5</b> | <b>3</b>   | <b>0</b>    |

\*Nombre d'années d'expérience des participants

Comme le démontre le tableau 8, la majorité des participants possédaient plus de dix années d'expérience, tandis que sept personnes en comptaient entre trois et neuf années. Aucun des sujets n'avait moins de trois années d'expérience, tel que le stipulait l'un des critères de participation.

Tableau 8  
Nombre d'années d'expérience des participants par groupe

|                                   | 3 à 9 ans | 10 à 15 ans | 16 à 20 ans | inconnu  |
|-----------------------------------|-----------|-------------|-------------|----------|
| <b>Groupe 1<br/>gestionnaires</b> | 2         | 4           | 2           | 0        |
| <b>Groupe 2<br/>gestionnaires</b> | 0         | 2           | 0           | 2        |
| <b>Groupe 3<br/>intervenants</b>  | 3         | 5           | 3           | 0        |
| <b>Groupe 4<br/>intervenants</b>  | 2         | 2           | 2           | 1        |
| <b>Total</b>                      | <b>7</b>  | <b>13</b>   | <b>7</b>    | <b>3</b> |

\* Sexe des participants

En ce qui a trait au sexe des participants, les femmes sont en grande majorité, soit 11 pour les gestionnaires et 14 du côté des intervenantes, pour un total de 25 femmes. Il y avait 1 homme gestionnaire et 4 intervenants, pour un total de 5 représentants de la gent masculine. Globalement nous avons donc eu 30 participants, sans compter les 5 personnes qui n'ont pu se présenter.

## **2.3 MÉTHODE DE CUEILLETTE DES DONNÉES**

### **2.3.1 LES GROUPES DE DISCUSSION**

Les groupes de discussion, d'une durée de deux heures chacun, sous la forme de cinq à sept, ont eu lieu au début du mois de novembre 1997, au C.L.S.C. Bordeaux-Cartierville. Nous avons choisi ce lieu parce qu'il était central et parce qu'il nous avait été offert gratuitement. À leur arrivée, les

participants bénéficiaient d'un léger goûter. Les rencontres ont été enregistrées sur bande audio pour permettre l'utilisation la plus juste possible des informations recueillies, afin d'effectuer l'analyse des résultats. Les tables accessibles dans le local nous ont permis de placer les participants en forme de «U», tel que suggéré par Morgan (1988) lorsque le cercle n'est pas possible.

### ***2.3.2 LE DÉROULEMENT DES GROUPES DE DISCUSSION***

Au début des rencontres, nous avons repris les objectifs visés avec les participants de même que les règles de base en vue d'optimiser le processus de groupe (voir annexe B). L'autorisation des participants a été sollicitée pour enregistrer les discussions, tout en leur garantissant la confidentialité et l'anonymat. L'utilisation d'une grille a permis d'avoir une discussion semi-dirigée, telle que recommandée dans la littérature sur le sujet, afin d'avoir le plus de contenu possible provenant des participants eux-mêmes (voir cette grille en annexe C).

Nous avons animé les groupes de discussion avec l'aide de nos directeurs de mémoire (un par groupe) qui prenaient en charge l'enregistrement et intervenaient lorsqu'ils avaient des précisions à apporter ou pour ramener le groupe à la discussion lorsque celui-ci prenait une autre tangente.

## **2.4 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES**

### ***2.4.1 L'ANALYSE PAR THÉORISATION ANCRÉE***

L'objectif global de cette recherche veut explorer les possibilités d'application de la relation mentorale au sein des services sociaux. Trois

grandes questions ressortaient de la recension des écrits . D'une part, il nous importait de connaître les perceptions des gestionnaires et des intervenants quant à la nature d'une expérience mentorale et, d'autre part, de vérifier leur intérêt à expérimenter une telle relation. Enfin nous voulions voir si le mentorat serait applicable dans le contexte des services sociaux et de santé québécois. L'analyse de ces objectifs s'est effectuée en plusieurs phases que nous présenterons brièvement ici.

Pour effectuer l'analyse des données recueillies, nous avons opté pour l'analyse par théorisation ancrée qui est de type qualitatif. Selon Mayer et Ouellet (1991) :

«L'analyse qualitative se fonde davantage sur la subjectivité de l'analyste. Cette façon de procéder est adaptée pour des études d'exploration qui ne sont pas fondées sur des hypothèses restreignant le champ d'observation et dans lesquelles la souplesse et l'intuition sont des qualités nécessaires pour faire ressortir les éléments nouveaux [...] Elle est utilisée sur de petits échantillons qui sont une représentation intéressante de la réalité; elle ne vise pas la généralisation. » (p. 479).

Paillé (1994, p.151) précise :

«L'analyse par théorisation ancrée est une forme d'analyse *qualitative*, mais nullement d'analyse de contenu. La première expression renvoie à un champ très vaste de méthodes, alors que la deuxième correspond à une méthode bien précise *d'analyse du contenu d'une communication ou d'un message en vue d'en déterminer les conditions de production ou la nature du producteur.*»

L'analyse par théorisation ancrée permet constamment de comparer la réalité observée et l'analyse en émergence. Cette comparaison apporte la construction et la validité de l'analyse effectuée. L'analyse débute en même temps que la collecte des données. Nous avons fait faire la **transcription** intégrale des entrevues, ce qui nous a donné un peu plus de deux cent pages de verbatim. Par la suite, nous avons procédé à la **lecture** et à l'**écoute** du matériel de façon « flottante », comme le suggéraient Mayer et Ouellet (1991) ainsi que Deslauriers (1991). Il s'agit ici de se familiariser avec les documents

d'analyse par des lectures successives et par l'écoute des bandes audio, en laissant naître des impressions et des orientations. Cette étape nous permet progressivement d'interpréter et de mettre en relation les divers éléments entre eux.

Pour élaborer ses recherches, Paillé (1994) s'est, entre autres, inspiré des travaux effectués par Strauss et Corbin (1990), qui sont à l'origine de la méthode d'analyse par théorisation ancrée. Nous avons repris des éléments de tous ces auteurs en vue de tracer le portrait le plus fidèle et le plus représentatif possible de cette méthode.

Paillé (1994) dénombre six grandes étapes dans l'analyse par théorisation ancrée : la *codification*, la *catégorisation*, la *mise en relation*, l'*intégration*, la *modélisation* et la *théorisation*. Revoyons chacune de ces étapes en vue de les expliquer et de mieux les comprendre. Compte tenu du caractère exploratoire et du contexte académique (mémoire de maîtrise) de cette recherche, il est possible que certaines étapes ne soient pas applicables dans ce cadre-ci.

La *codification* est une étape indispensable dans la théorisation ancrée. Elle consiste à nommer, à dégager, à résumer par des mots ou une courte phrase les propos tenus par les personnes interrogées. Phrase par phrase, on tente de dégager le sens de l'idée ou des idées maîtresses. Strauss et Corbin (1990) précisent :

«Therefore, conceptualizing our data becomes the first step in analysis. By breaking down and conceptualizing we mean taking apart an observation, a sentence, a paragraph, and giving each discrete incident, idea, or event, a name, something that stands for or represents a phenomenon.» (p.63).

Pour chaque étape, Strauss et Corbin (1990) ainsi que Paillé (1994) proposent quelques questions types à se poser. Dans le cas présent, ils



suggèrent : « *Qu'est-ce qu'il y a ici?* » « *Qu'est-ce que c'est?* » « *De quoi est-il question?* » (Paillé, 1994, p.154). L'étape de codification est très importante pour assurer la fiabilité de l'analyse. On se retrouve généralement avec une quantité plutôt impressionnante de codes et la prochaine étape, la catégorisation, permettra de freiner cet élan et de restreindre la quantité d'éléments. Dans le cadre de cette recherche nous avons procédé à la codification du matériel, mais nous n'avons pas jugé pertinent de mettre cette longue liste en annexe pour ne pas alourdir le texte. Par ailleurs, les catégories se retrouveront en annexe D avec une synthèse des codes les composant.

La *catégorisation* vise à regrouper les phénomènes, les événements, les éléments qui ressortent des données. Il faut tenter de pousser l'analyse à un niveau conceptuel en expliquant, en rendant intelligible ou encore en donnant une dimension existentielle, critique, philosophique à des événements ou à des phénomènes. La question-clef est « *Qu'est-ce qui se passe ici?* » (Paillé, 1994, p.160). Il est toujours recommandé de lire plusieurs fois le verbatim et de l'annoter afin de s'imprégner de son contenu. Plus la catégorisation se concrétise, plus les expressions choisies se distinguent du verbatim et se rapprochent du phénomène évoqué derrière les mots. Selon Strauss et Corbin (1990), le choix de la catégorie s'effectue ainsi :

«The name you choose is usually the one that seems most logically related to the data it represents, and should be graphic enough to remind you quickly of its referent.» (p.67).

Succédant à la *catégorisation*, la troisième étape, la *mise en relation*, se préoccupe de la mise en relation des catégories en trouvant des liens entre les divers éléments. Les questions à se poser sont: « *Ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là?* » « *En quoi et comment est-ce lié?* » (Paillé, 1994, p.167). Afin de répondre à ces questions, Paillé (1994) suggère de dresser une liste des catégories et de les examiner les unes avec les autres, à l'aide des

questions. Il s'agit de faire ressortir les propriétés spécifiques de chacune des catégories, les actions et interactions stratégiques ainsi que les conséquences de ces stratégies. Strauss et Corbin (1990) ainsi que Paillé (1994) proposent aussi d'utiliser la schématisation en vue de mieux distinguer les diverses mises en relation des catégories et d'en arriver à l'explication, à l'histoire du sujet à l'étude. Les auteurs considèrent cette étape comme étant déterminante dans la théorisation ancrée car « *elle permet de passer d'un plan relativement statique à un plan dynamique, de la constatation au récit, de la description à l'explication.* » (Paillé, 1994, p.171).

À l'intérieur de cette étape de mise en relation des catégories, Paillé (1994) suggère d'utiliser *l'approche spéculative* qui permet de dégager des relations possibles entre catégories. Il s'agit de faire appel à un esprit logique où l'on se demande: «*À quelle autre catégorie cette catégorie devrait-elle logiquement être liée?*» «*Quels sont les types de liens qui normalement unissent ces deux catégories?*» «*Devrait-il y avoir une catégorie qui précède ou qui suive cette autre catégorie?*» (p. 171). Cet exercice conduit généralement à donner un sens, un ordre logique aux catégories. C'est à ce moment qu'un schéma peut faciliter la visualisation des relations entre les catégories.

La quatrième étape permet de procéder à l'*intégration* des composantes multidimensionnelles de l'analyse. On se demande alors: «*Quel est le problème principal?*» «*Je suis en face de quel phénomène en général?*» «*Mon étude porte en définitive sur quoi?*» (Paillé, 1994, p.172). Pour ce faire, il sera pertinent de revenir, pour une dernière fois, aux questions de recherche et d'entrevue: ce que nous voulions savoir à l'origine, ce qu'était l'objectif poursuivi. Paillé (1994) mentionne qu'il peut arriver qu'une investigation bifurque en cours de recherche. Ainsi l'intégration devra s'effectuer selon l'analyse qui se dessine, ce qui ressort et non pas à partir

d'un cadre de départ qui pourrait être dépassé. Il faut tenter de dégager l'objet principal de notre analyse.

La *modélisation*, cinquième étape de la théorisation ancrée, consiste à cerner davantage le phénomène central de la recherche en faisant ressortir les relations structurelles et fonctionnelles caractérisant le phénomène en question. Les principales questions en jeu sont « *De quel type de phénomène s'agit-il?* » « *Quelles sont les propriétés du phénomène?* » « *Quels sont les antécédents du phénomène?* » « *Quels sont les conséquences du phénomène?* » et « *Quels sont les processus en jeu au niveau du phénomène?* » (Paillé, 1994, p.176). Nous n'avons pas appliqué cette étape de façon systématique dans l'élaboration de cette recherche, car le mentorat n'est pas un phénomène nouveau. De plus, les diverses questions ont été couvertes soit dans la recension des écrits, soit dans l'analyse des résultats, à l'intérieur des caractéristiques d'un mentor ou du mentorat.

Les étapes précédentes ont permis de construire progressivement l'analyse du sujet à l'étude et nous amènent à la sixième et dernière étape appelée *théorisation*. Cette étape a pour but de faire ressortir de façon minutieuse et exhaustive les multiples dimensions et rapports de causalité du phénomène à l'étude. Strauss et Corbin (1990) décrivent la *théorisation* en ces termes:

«The term **proven theoretical relevance** indicates that certain concepts are deemed significant because (1) they are **repeatedly present** or **notably absent** when comparing incident after incident, and (2) through the coding procedures they earn the **status of categories**.» (p. 177).

La théorisation peut s'effectuer à l'aide de questions ou à l'aide de comparaisons au cours de l'analyse en faisant ressortir les liens entre les catégories, leurs propriétés ainsi que leurs dimensions.

Dans le cadre de notre étude, cela consistera à comparer l'analyse des données recueillies entre les groupes de gestionnaires et les groupes d'intervenants en mettant en évidence les points communs ainsi que les points divergents. Il s'agira également de répéter la même opération en comparant l'ensemble des données de nos quatre groupes et les éléments relevés dans la recension des écrits.

Les étapes sont présentées dans un ordre qui reflète la réalité, mais il faut toutefois se rappeler qu'il y a un chevauchement entre elles et qu'elles ne sont pas indépendantes les unes des autres.

## **2.5 LIMITES**

Toutes les méthodes de recherche, qu'elles soient de type qualitatif ou de type quantitatif, comportent des désavantages et des limites que le chercheur doit connaître afin de les éviter, les compenser ou, à tout le moins, lui permettre de situer les faiblesses de son étude. Nous aborderons maintenant quelques limites que nous avons observées au cours de cette recherche, notamment dans l'utilisation de la méthode des groupes de discussion.

Morgan (1988) nous rappelle qu'il est important d'être prudent avant de généraliser les résultats d'une recherche comme la nôtre, car le nombre de personnes interviewées ne constituent pas nécessairement un échantillon représentatif de la population ciblée et les résultats ne peuvent être traités statistiquement.

D'autre part, le verbatim des groupes de discussion ne nous permet pas de déceler les divergences ou les convergences possibles entre les propos

des participants, selon leur milieu de travail. Une fois qu'ils s'étaient identifiés, au début des rencontres, les interviewés ne rappelaient pas leur lieu de travail à chaque fois qu'ils prenaient la parole, ce qui aurait alourdi la procédure. Cette limite s'applique également au lieu de provenance des participants ainsi qu'à leur sexe.

De plus, il sera pertinent d'observer, dans l'analyse des résultats, s'il est possible de faire ressortir des liens entre le nombre d'années d'expérience des participants et leur apport lors des groupes de discussion.

Le déroulement des groupes de discussion a fait en sorte que les participants abordaient spontanément les aspects prévus dans la grille de discussion. Cela a eu pour conséquence que l'animatrice n'a pas toujours eu l'occasion de poser les questions dans un ordre systématique. Notons toutefois qu'aucun élément n'a été laissé pour compte.

Huberman et Miles (1984) mettent les chercheurs en garde contre les problèmes d'objectivité. Par exemple, il n'y a qu'une partie du matériel recueilli qui peut être incluse dans l'analyse et c'est le chercheur, avec toute sa subjectivité qu'il tente d'objectiver le plus possible, qui décide d'inclure ou d'exclure certains thèmes. C'est également le chercheur qui sélectionne et construit les catégories. Consciente de cette limite, nous avons relu le verbatim de chacune des discussions, à plusieurs reprises, pour tenter d'objectiver le plus possible. Le cadre de la présente recherche ne permettait pas une procédure plus élaborée.

## **CONCLUSION**

De façon générale, la méthodologie utilisée nous a permis d'atteindre notre objectif de consultation auprès des travailleurs sociaux, gestionnaires et intervenants, concernant leur perception du mentorat et les possibilités d'application d'un tel système au sein de leur organisation.

Au niveau de la participation, nous sommes satisfaite du nombre de participants (un seul groupe ne contenait pas le nombre de personnes suggéré pour la tenue d'un groupe de discussion). La répartition du lieu de provenance des participants nous apparaît partiellement représentative du ratio des établissements situés dans chacune des régions ciblées. Compte tenu du nombre d'institutions sur le territoire, la région de Montréal nous semble adéquatement représentée, mais celles de Laval et de Lanaudière ne l'étaient que partiellement. Nous devons malheureusement noter l'absence de représentation de la région des Laurentides.

En ce qui a trait à l'utilisation de la méthode des groupes de discussion, nous croyons qu'elle nous a permis d'atteindre notre objectif de consultation auprès des travailleurs sociaux afin de connaître leurs perceptions d'un programme de mentorat et leur intérêt à y participer. Les échanges étaient spontanés et riches de contenu. Les participants étaient unanimes à dire qu'ils étaient heureux de pouvoir discuter avec des collègues, car ils n'ont pas souvent l'occasion de le faire.

D'autre part, la méthode d'analyse par théorisation ancrée nous a été d'une aide indispensable. Elle nous a d'abord permis de prendre du recul par rapport au matériel brut que nous avons recueilli pour ensuite l'analyser et en dégager les idées maîtresses. L'étape de la mise en relation, principalement la schématisation, fut l'étape la plus évocatrice et la plus constructive pour

nous car elle nous a aidée à faire des liens entre les catégories et à leur donner un sens.

Par ailleurs, l'analyse par théorisation ancrée ne saurait constituer la réponse parfaite autant au niveau du processus, qu'au niveau du résultat. Toute analyse, quel que soit le soin qu'on lui porte, demeure toujours partielle, limitée et relative quant à son contexte social et politique et quant à son inter-objectivation.

**CHAPITRE 3**  
**ANALYSE DES RÉSULTATS**



## **INTRODUCTION**

Le troisième chapitre portera sur l'analyse des résultats. Il nous permettra de connaître les opinions des travailleurs sociaux, praticiens et gestionnaires ayant participé aux groupes de discussion, concernant leur perception du mentorat et les possibilités d'application d'un tel système au sein des services sociaux.

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé la méthode d'analyse par théorisation ancrée, décrite au chapitre précédent. Chaque étape sera reprise en fonction des données obtenues auprès des participants. Nous présenterons d'abord les résultats émanant des groupes de gestionnaires, suivis de ceux des intervenants. Un schéma sera présenté et nous permettra de visualiser plus facilement la mise en relation des différentes catégories ressorties au cours de l'analyse. De plus, nous pourrons observer l'apport de nouveaux éléments, non prévus lors de l'établissement de la grille de discussion, telles les difficultés vécues depuis la restructuration des services sociaux.

Par la suite, nous aborderons l'étape de la *théorisation* en comparant les résultats obtenus par les gestionnaires et les intervenants. Nous procéderons également à la comparaison entre les résultats que nous avons recueillis et les données recensées dans les écrits, faisant ressortir les points communs et les points discordants.

Nous tenterons finalement de dégager les principales conclusions de cette étude sur la perception qu'on a du mentorat et ses possibilités d'application en service social.

## **3.1 GESTIONNAIRES**

### **3.1.1 CODIFICATION**

Rappelons d'abord que la *codification* a pour but de dégager le sens ou les idées maîtresses du matériel recueilli. Chaque phrase ou groupe de phrases du verbatim fut résumé et, s'inspirant du principe de l'entonnoir, nous avons tenté d'en extraire l'idée générale et de la représenter sous un vocable plus globalisant. Afin d'alléger cette longue liste de codes, l'étape suivante, la *catégorisation*, a permis de regrouper les éléments similaires. Nous avons jugé bon de ne pas insérer tous les codes en annexe D, mais seulement ceux qui composent les catégories.

### **3.1.2 CATÉGORISATION**

La catégorisation se veut un regroupement en catégories de différents codes préalablement relevés. Selon Paillé (1994), la catégorisation « *consiste justement à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant de manière plus riche et plus englobante les phénomènes, les événements qui se dégagent des données.* » (p. 159).

Pour atteindre cet objectif, nous avons d'abord regroupé les codes qui se répétaient et ceux qui nous semblaient avoir le même sens. Le processus de l'entonnoir se poursuivait. Tel que suggéré par Paillé (1994), nous nous demandions alors « *Qu'est-ce que ce regroupement de codes signifie?* » Nous voulions créer des catégories permettant de retrouver rapidement la signification du matériel les composant.

Le matériel recueilli auprès des participants, nous a permis de créer sept catégories:

- a) difficultés vécues par les gestionnaires;
- b) mesures de soutien;
- c) caractéristiques d'un mentor ou du mentorat;
- d) aspects positifs du mentorat;
- e) aspects négatifs du mentorat;
- f) conditions de mise en place du mentorat;
- g) obstacles à la mise en place du mentorat.

Ainsi, les difficultés vécues ont amené les gestionnaires à s'exprimer sur les mesures de soutien disponibles dans leur organisation et sur la façon de pallier leurs faiblesses ou même leur absence. Le mentorat a ensuite été abordé en termes de nouvelle mesure de soutien, tout en tenant compte des aspects positifs et négatifs de ce concept. Les participants ont aussi parlé des conditions de mise en place du mentorat et ont finalement abordé les obstacles qu'ils envisageaient dans l'instauration d'un système de mentorat, au sein des services sociaux. L'étape de *catégorisation* nous amène maintenant à procéder à la *mise en relation des catégories*.

### **3.1.3 MISE EN RELATION DES CATÉGORIES**

Cette troisième étape, la *mise en relation des catégories*, vise à trouver des liens entre les divers éléments regroupés à l'étape précédente. On se demande si tel élément est lié avec tel autre et si oui, de quelle façon? Nous avons abordé cette étape avec cette question et nous avons tenté de placer les catégories dans un schéma. Ce dernier était plutôt chétif au départ, pour s'enrichir au fur et à mesure que nous complétions l'analyse des catégories.

Nous présenterons maintenant le contenu détaillé de chacune des sept catégories. Au cours de l'analyse, nous citerons les propos les plus significatifs tenus par les participants en vue d'illustrer leur point de vue sur les différents points abordés. Pour chaque citation, nous indiquerons de quel groupe elle provient. Pour ce faire, nous avons décidé, de façon arbitraire, de coder les groupes: **x** correspond ainsi au premier groupe de gestionnaires et **y** au second groupe de gestionnaires. Nous compléterons cette étape par la présentation d'un schéma qui synthétise cette mise en relation des catégories.

### ***a) Difficultés vécues par les gestionnaires***

Les gestionnaires ont d'abord parlé des difficultés qu'ils vivent dans leur milieu respectif. Plusieurs participants ont parlé de leur isolement et combien ils se sentent seuls dans l'accomplissement de leurs tâches. Étant généralement un seul gestionnaire par département, ils n'ont pas l'occasion de discuter et d'échanger avec des pairs. Un participant exprimait son vécu en ce sens:

«Je vis beaucoup d'isolement depuis que je suis gestionnaire [...] alors ce serait peut-être une solution le mentorat, car je ressens le besoin de partager avec des gens qui font un travail similaire et on a pas assez l'occasion de le faire.» (gr. x).

Depuis la restructuration des services sociaux, les gestionnaires disent aussi être débordés par le travail et par les changements constants; tout est à refaire constamment.

«Les commandes qui changent continuellement, c'est infini ce qu'il faut refaire. Les compressions budgétaires, les nouveaux employés qu'il faut entrer, les nouveaux processus, les nouvelles manières de faire, les nouveaux partenaires, les nouvelles règles de partenariat et on peut continuer... c'est décourageant parce que rien de ce qu'on avait fait est resté.» (gr. x).

Pour certains gestionnaires, la profession de travailleur social est en péril, car, toujours à la suite de la restructuration des services sociaux, les intervenants t.s. ne sont pas nécessairement supervisés par des travailleurs

sociaux. Ainsi, le transfert des particularités propres à la profession ne se fait plus aussi facilement. Ils espèrent que le mentorat puisse devenir un moyen pour contrer cet état de fait.

«Je crois que le mentorat pourrait aider à sauver la profession parce que je crois qu'elle est en péril dans plusieurs organisations, sans être alarmiste, je crois que c'est sérieux. Depuis que les services sociaux ont été décentralisés et avec la transformation aussi, il y a eu un éclatement de la profession. » (gr. x).

«Pour moi le mentorat c'est un porteur du sens de notre profession. » (gr. x).

Et une autre personne renchérit sur cet aspect en ajoutant, sur un ton ironique: « *Mais vous ne saviez pas que les chefs de service étaient une race en voie d'extinction ?* » (gr. x).

Lors des groupes de discussion, nous avons pu observer ce grand besoin des gestionnaires d'échanger, de parler de leur vécu et de leur isolement. Ils ont mis beaucoup d'emphase sur le fait qu'ils n'ont jamais le temps de se réunir ainsi entre pairs, alors que le besoin est éminent et que les retombées positives de telles rencontres seraient bénéfiques pour tous. Selon eux, cela leur permettrait, en plus de partager leur vécu, d'échanger des informations concernant leur travail.

D'après les gestionnaires, les organisations ont perdu une grande expertise à la suite du départ de nombreuses personnes pour des retraites anticipées.

«Il y a beaucoup de savoirs qui sont partis avec eux [pré-retraités] parce que ça s'est passé vite, ça ne s'est pas vraiment préparé. » (gr. y).

### ***b) Mesures de soutien***

Dans la grille de discussion (voir annexe C), nous avons prévu, dès le début des rencontres, une question concernant les mesures de soutien. Nous voulions d'abord mettre les participants dans le contexte de leur milieu de

travail et nous désirions aussi connaître les moyens de soutien déjà existants dans les diverses organisations. Par ailleurs, en effectuant la schématisation de la mise en relation des catégories, nous avons réalisé que dans le discours des gestionnaires, les mesures de soutien arrivaient à la suite de difficultés vécues, laissant penser qu'elles seraient des moyens pour remédier à la situation.

Plusieurs participants ont parlé de l'importance qu'ils accordent à diversifier les mesures de soutien en vue de répondre aux divers besoins selon les différents types de personnalité. Ils voient ainsi le mentorat comme étant un moyen parmi les nombreux modes de support offerts dans leur organisation.

«Pour moi c'est un moyen parmi les autres pour aider dans le soutien.» (gr. x).

«La diversité: plus il y a de moyens, plus il y a de façons de faire et plus il y a d'opportunités [...] c'est d'y aller selon les affinités de chacun. » (gr. x).

Les gestionnaires semblent unanimes quant à la pertinence de la supervision comme mesure de soutien. Par ailleurs, ils semblent aussi unanimes à dire qu'elle est très peu présente dans les organisations, que ce soit dans les C.J., les C.H. ou les C.L.S.C. La restructuration du réseau des services sociaux et les coupures budgétaires seraient à l'origine de la rareté de cette mesure de soutien. La supervision régulière est présente pour les nouveaux employés, sur une période de trois à six mois, correspondant à la période de probation. Certains gestionnaires accordent occasionnellement de la supervision aux intervenants qui en font la demande, pour un besoin spécifique. Voici quelques extraits des groupes de discussion en lien avec la supervision.

«Les nouveaux employés sont supervisés de façon systématique pour les trois à six premiers mois. » (gr. x).

«Pour les nouveaux il y a de la supervision pendant leur probation et ensuite, c'est au besoin. » (gr. x).

«Pour les intervenants, il y a des discussions de cas, des rencontres cliniques et de la supervision individuelle et de groupe, mais surtout au besoin. » (gr. y).

D'autre part, la consultation, qu'elle soit entre pairs, interdisciplinaire, interne ou externe, est davantage utilisée par les intervenants que la supervision. La consultation se distingue de la supervision par le fait qu'elle est orientée vers la résolution de la situation spécifique d'un client, tandis que la supervision concerne la pratique globale de l'intervenant, tout en favorisant le développement professionnel de ce dernier. La supervision touche plus systématiquement le développement des habiletés cliniques. La consultation s'effectue souvent entre pairs de façon ponctuelle et la supervision, par un superviseur attiré de façon continue. Les gestionnaires aimeraient pouvoir bénéficier tout autant de la consultation, mais l'absence de pairs et le manque de temps pour consulter à l'externe les empêchent d'accéder à cette mesure de soutien.

«Nous ce qu'on a, ce sont des services de consultation ad hoc entre pairs. »  
(gr. x).

«Chez nous pour les cadres, j'ai pensé vite là, mais il me semble qu'il n'y a pas grand chose. On a une fois par semaine, une rencontre de coordination, les différents chefs de service qui se rencontrent pour passer à travers un ordre du jour plutôt chargé, qui est le plus souvent constitué de changements de structures, de problèmes de transition, mais rarement une discussion sur des problèmes de gestion, de caseload ou des problèmes cliniques. » (gr. y).

Les participants ont aussi abordé diverses mesures de soutien comme une probation, une évaluation annuelle, un programme d'aide aux employés (P.A.E.) et des formations extérieures. Tel qu'abordé précédemment, une probation est offerte aux nouveaux employés, pour une période de trois à six mois. Pour les jeunes employés, certaines organisations essaient de prolonger, jusqu'à deux ans, ce support plus encadré. Compte tenu des limites budgétaires et de temps, l'évaluation, dite annuelle, commence à se faire aux deux ans.

« ... il y a l'évaluation qu'on fait couramment avec une structure bien établie aux deux ans par employé. » (gr. x).

En ce qui concerne le programme d'aide aux employés, les participants l'ont abordé très succinctement, en mentionnant qu'il fonctionne de façon confidentielle et qu'il semble être assez utilisé.

«C'est extérieur au C.L.S.C., il y en a plusieurs qui en ont, c'est parce que je viens de penser au programme d'aide aux employés. Parce que j'ai plusieurs employés dernièrement qui ont fait affaire pour des problèmes qu'ils vivent de façon personnelle. » (gr. y).

«[Le P.A.E.] c'est une offre de cinq, six, sept rencontres avec un psychologue ou... Alors moi je trouve que c'est une forme intéressante de soutien, les gens sont tout à fait libre de l'utiliser. Chez nous, je sais que c'est assez utilisé et pas juste par les intervenants sociaux. » (gr. y).

En plus des mesures de soutien à l'intérieur des organisations, les gestionnaires tentent, le plus possible, d'envoyer les intervenants en formation. Certaines organisations ont décidé de prendre moins de stagiaires afin de permettre aux employés de se former, entre autres au niveau de l'approche systémique, couramment utilisée et privilégiée par les travailleurs sociaux.

«En groupe enfance-jeunesse, il y a une intervenante senior qui suit une formation à l'extérieur en systémique et elle supervise ensuite de façon clinique un groupe de travailleurs sociaux. » (gr. y).

«Ce que j'ajouterais cependant au niveau du support professionnel, c'est qu'on essaie d'avoir le souci le plus possible de permettre aux gens d'aller chercher des formations ou en tout cas de développer aussi au plan professionnel à l'extérieur, soit en allant donner des formations ou en allant en recevoir aussi. » (gr. x).

Finalement, les gestionnaires ont abordé le mentorat comme un type de support possible parmi les autres mesures déjà existantes. Au cours des discussions, quelques gestionnaires ont réalisé qu'ils avaient vécu une ou plusieurs expériences mentoriales dans leur carrière, en tant que protégé, et qu'ils croyaient être le mentor, d'un ou plusieurs employés, dans leurs présentes fonctions. Par ailleurs, aucun des participants n'aurait appelé ces expériences « mentorat » avant la tenue des groupes de discussion, ne sachant pas très clairement en quoi consistait ce concept.

«Pour moi le mentorat c'est un moyen parmi d'autres pour aider dans le soutien.» (gr. x).



«Moi, ça c'est jamais nommé concrètement, mais il y avait une travailleuse sociale expérimentée dans mon milieu de travail quand je suis arrivé, mais elle est partie. Ce n'était pas nommé formellement, mais elle avait un temps de prévu dans son horaire, c'était encadré, les jeunes allaient la voir pour être guidés. » (gr. x).

Plusieurs auraient aimé avoir un mentor, au début, pour les aider à mieux commencer leur carrière. Ils croient aussi que le mentorat pourrait permettre d'éviter des situations d'épuisement professionnel (*burnout*).

«Je me demande si dans l'isolement parfois difficile qu'on vit tous là, chacun dans notre petit coin, si on éviterait pas plusieurs burnouts en ayant accès au mentorat ? » (gr. y).

### ***c) Caractéristiques d'un mentor ou du mentorat***

Après avoir abordé le mentorat comme mesure de soutien, nous regarderons maintenant les caractéristiques reliées au mentor et au mentorat. Nous avons subdivisé cette catégorie en trois points. Tout d'abord la nature du mentorat, suivi des qualités du mentor et, en dernier lieu, les modalités du mentorat.

#### **\* La nature du mentorat**

Les questionnaires décrivent un mentor comme étant un modèle, une idole, une flamme et une source d'inspiration. Quelques participants voyaient même une certaine dimension spirituelle au mentorat.

«Le mentorat c'est d'avoir un modèle, un idole.» (gr. x).

«Pour moi le mentorat c'est le dépassement, l'inspiration, mais inspirer le dépassement de la personne, aller plus loin que de rester dans leur statut, même dans sa profession, aller plus loin, apporter plus, pouvoir donner plus.» (gr. x).

«Le mentorat ça a comme une dimension un peu spirituelle pour moi cette affaire-là. C'est comme un aîné, un accompagnateur, quelqu'un qui est un peu comme un guide. » (gr. x).

Les participants ont aussi mentionné que le mentorat peut dépasser le travail pour toucher des sphères personnelles. Il y a un partage du savoir-être et un effet de générativité.

«La relation peut se poursuivre à l'extérieur du milieu de travail. Ça ne se monnaie pas, c'est un partage de son savoir-être en particulier.» (gr. x).

«C'est un transfert de connaissances et un accompagnement dans ce transfert de connaissances. » (gr. y).

«Il y a quelque chose de se recentrer un peu sur les choses, c'est quoi qui est l'essentiel dans ta vie, au travail et tout ça, puis d'avoir le goût de transmettre ça à une ou plusieurs personnes, c'est d'être vivant, c'est de continuer, de se rendre compte que la vie ce n'est pas fini, mais on continue toujours, il y a des apprentissages et il y a aussi un échange entre les deux. » (gr. y).

«Je me sentirais utile, un peu comme un parent qui accompagne un enfant, mais à un autre niveau. Et c'est quelque chose de vivant, je trouve que tu transmets, il y a quelque chose d'un processus vivant en même temps. Il y a un ressourcement là-dedans. » (gr. y).

«Moi, j'ajouterais que c'est en termes de continuité, de transfert de savoir. C'est dans ce sens-là, il y a un transfert de culture informelle en même temps sur le savoir-être que sur le savoir. » (gr. x).

#### **\* Les qualités d'un mentor**

Les gestionnaires ont attribué plusieurs rôles et qualités au mentor. Ils mentionnent entre autres qu'il représente un idéal à atteindre, qu'on l'admire, qu'il dégage une certaine sagesse et une certaine confiance, qu'il est honnête et manifeste de l'ouverture aux autres et est transparent. Un mentor est aussi quelqu'un qui possède des connaissances et qui est prêt à les partager afin d'aider un plus jeune à cheminer dans sa carrière. Il est capable de tisser des liens d'attachement et de créer des liens individuels, tout en étant intuitif.

«Le mentorat ça va dans tous les aspects au niveau de pousser la carrière, de prendre des décisions, des orientations, c'est comme si tu croyais en la personne et que tu lui dis oui t'es capable, c'est un accompagnateur de tous les jours qui a confiance en toi.» (gr. x).

«Pour être mentor il faut être honnête, transparent et avoir des connaissances à partager, vouloir aider l'autre et grandir en aidant cet autre; il se crée un lien d'attachement. C'est intuitif aussi. » (gr. y).

### \* Les modalités du mentorat

Tout d'abord, les gestionnaires insistent particulièrement sur le fait que le choix mentor/protégé s'effectue de façon libre et spontanée.

«Le mentorat, ça doit être fait de façon spontanée.» (gr. x).

«Il y a comme un choix de part et d'autre, la personne qui a besoin va choisir son interlocuteur par goût de s'engager dans la démarche. » (gr. x).

«Je pense qu'on le fait à l'intérieur d'une même équipe ou d'un même organisme, on dirait qu'il y a naturellement des mentors qui émergent pour toutes sortes de raisons, soit pour la reconnaissance, soit pour tout autre statut particulier.»(gr. y).

Les gestionnaires consultés croient que les mentors ressortent facilement du reste du groupe et que les nouveaux-venus se sentent à l'aise de créer un lien privilégié avec la personne de leur choix et de se confier à elle. Pour eux, le mentor est une personne qui croit au potentiel du jeune et doit l'aider à le développer le plus possible, autant sur le plan personnel que professionnel.

«Je pense qu'un mentor c'est la personne [...] qui découvre dans l'autre qu'il a du potentiel. C'est des gens qui croient et qui te donnent des outils, qui te permettent de faire des choses, mais c'est à toi après ça de les apprendre et de les avancer. Mais c'est quelqu'un qui croit en toi et tu l'as comme modèle.» (gr. x).

«Un mentor n'a pas 12 ou 15 personnes avec lui, c'est un lien privilégié, alors il en a 2 ou 3. » (gr. x).

«Un mentor c'est d'avoir une reconnaissance pour une personne, la voir un peu comme un idéal et qui possède une certaine sagesse. Il peut t'amener à dépasser car il a confiance et il t'accompagne dans ce cheminement. Le lien relationnel est fort et c'est individualisé. On l'admire et on lui fait confiance et on peut s'ouvrir en ayant moins peur de se tromper car on ne demeure jamais indifférent à notre image. » (gr. y).

D'autre part, entre les gestionnaires, les opinions sont partagées en ce qui a trait à l'application d'un mode de mentorat formel par rapport à un mode de mentorat informel. Cependant s'il est décidé d'instaurer un système de mentorat formel, tous s'entendent pour dire qu'il est important de garder l'esprit de volontariat et la philosophie de l'organisation. Par ailleurs, nous avons observé, dans les propos tenus par les participants, que la notion de mentorat

formel ne semblait pas très claire. Une fois celle-ci expliquée, quelques gestionnaires se sont ralliés à la possibilité du mentorat formel, pour ensuite annuler leurs propos.

«Pour moi [...] attention de ne pas trop formaliser tout là, ça m'accroche un peu ça.[...] Maintenant qu'une organisation sache que ça existe et qu'on peut laisser dans le même sens que tu peux formaliser une supervision, alors là oui. Cela fait partie des avantages que tu peux donner à une personne qui accepte finalement de faire ça. Mais encore là, je pense que ça va au-delà de ça.» (gr. x).

«En tout cas moi je pense qu'il ne faut pas trop formaliser non plus, il faut offrir.» (gr. x).

Plusieurs gestionnaires pensent que le mentorat formel ne permet pas un choix libre et spontané, tel que souhaité dans une telle relation. Ils croient que mentor et protégé doivent se choisir selon leurs affinités et leur attirance mutuelle.

«Pour moi, si c'est formel ça n'a pas le même impact, on peut alors appeler un collègue, c'est informel.» (gr. x).

«Je ne pense pas que le mentorat puisse être institué car cela arrive tout seul selon les circonstances et les affinités. » (gr. x).

«Et c'est probablement ce que les gens apprécient c'est la disponibilité, etc. et que ce n'est pas encadré, officiel parce qu'à ce moment-là, une fois qu'on officialise, ça devient de la supervision. » (gr. x).

Certains autres gestionnaires pensent qu'il est possible d'instaurer un système de mentorat formel au sein d'une organisation, tout en respectant le libre choix des membres de la dyade. Ils souhaitent qu'un tel programme soit connu par les employés, mais qu'en aucun temps, il ne soit imposé.

«Finalement pour moi, la part de l'organisation c'est d'encourager les personnes à se donner le droit de faire ça [mentorat]. » (gr. x).

«Moi je pense que ça peut s'instaurer un système de mentorat, mais je ne sais pas trop comment. » (gr. y).

Un des participants nous a souligné qu'il avait réuni deux personnes, car il ressentait que la nouvelle employée qu'il venait d'engager, avait besoin

de support pour l'aider à améliorer ses connaissances et à gérer son anxiété. Il a pensé à la jumeler à une senior qui possédait une bonne expertise et un grand calme, ce qui pouvait aider la junior. À ce moment-là, il n'avait pas identifié cette expérience comme étant du mentorat. Il avait officialisé cette entente en demandant l'accord de la senior et l'opinion du reste de l'équipe, afin d'éviter des contrecoups.

«Les balises quand j'avais fait ça, j'avais demandé au reste de l'équipe. Je me suis dit, j'aimerais ça avoir, en tout cas c'est pas un consensus là, mais savoir un petit peu si on est d'accord ou pas, donnez-moi un son de cloche là-dessus. Mais là, je l'officialisais.» (gr. y).

Une dernière caractéristique concerne la place d'un lien hiérarchique entre mentor et protégé. Les opinions des gestionnaires sont aussi très partagées à cet égard. Certains croient qu'ils ne faut pas avoir de liens hiérarchiques, car le supérieur a une implication au niveau de l'évaluation de l'employé. Tout comme dans le point précédent, malgré qu'ils ne croyaient pas vraiment en la possibilité d'un lien hiérarchique, des participants se rendaient compte qu'ils avaient eux-mêmes vécu une telle expérience au cours de leur carrière, mais ne connaissaient pas alors le mentorat.

«Moi j'ai eu un ancien patron comme guide, mais je ne connaissais pas le terme mentorat à ce moment, alors je ne ferais pas un absolu de ne pas avoir de lien hiérarchique.» (gr. y).

«Moi aussi j'ai eu un patron qui était aussi un mentor parce que je lui reconnaissais une espèce de compétence et une capacité de l'être face à moi et je me suis mise à l'admirer même, alors ça fait que je ne l'éliminerais pas nécessairement. Comme moi, je trouve que rendu à ce moment-ci de ma carrière je pense que je pourrais être mentor pour mes employés même s'il y a un lien hiérarchique, mais il faudrait que la personne le veuille, qu'elle le choisisse et qu'on établisse des règles en lien avec cet accompagnement. » (gr. y).

D'autres gestionnaires se positionnent formellement contre tout lien hiérarchique entre mentor et protégé.

«Moi je le vois comme une relation d'un senior à un junior, mais je ne le vois pas avec un lien hiérarchique, ça ne pourrait donc pas être mon patron. Il ne serait plus un guide car il donne des ordres.» (gr. y).

«Avec le mentor je pense que je demeure libre tout à fait de mes choix et de mes actions. Avec mon patron, des fois j'ai pas le choix.» (gr. y).

#### ***d) Aspects positifs du mentorat***

Après en avoir exploré les caractéristiques, nous poursuivrons avec les aspects positifs du mentorat, relevés par les gestionnaires lors des discussions. Nous tenons à mentionner une autre limite attribuable à l'inexpérience de l'animatrice. L'analyse du verbatim nous amène à constater le peu de matériel récolté sur les aspects positifs du mentorat, car lors des discussions de groupe, nous avons omis de poser une question spécifique en ce sens, comme nous l'avions prévu dans la préparation. Nous avons malheureusement pris pour acquis que les gestionnaires avaient fait le tour de cet aspect.

Les participants ont toutefois mentionné que le mentorat permet de maintenir des liens entre le personnel. Au niveau des intervenants, le mentorat facilite leur intégration dans l'organisation, les aide à grandir sur le plan professionnel, à partir du support et des connaissances que leur apporte le mentor. Le rôle de mentor apporte aussi, selon eux, de la valorisation et permet de faire un bilan de carrière, car la personne est maintenant rendue à l'étape de partager son savoir, son expertise et peut ainsi exercer un processus de générativité.

«Le mentor reçoit beaucoup aussi car c'est valorisant d'être mentor.» (gr. x).

«C'est un cadeau que l'on se fait en étant mentor.» (gr. x).

«Etre mentor, c'est un espèce de bilan aussi où on est rendu dans notre carrière, nous-mêmes là.» (gr. y).

### ***e) Aspects négatifs du mentorat***

Des aspects négatifs sont aussi ressortis lors des discussions. En ce qui concerne les rumeurs qui circulent lorsque le mentor est de sexe opposé à son protégé, les participants n'y ont pas vraiment vu de problème, car bien souvent leurs patrons sont des hommes (la majorité des participants étant des femmes). Cela semble, ici, représenter la norme. Les gestionnaires ajoutaient que peu importe le sexe des gens, il y a toujours des rumeurs qui feront leur chemin.

«Moi, mes cadres supérieurs, ça toujours été des hommes. Alors avoir un mentor homme, ce serait quasiment dans l'ordre des choses, dans le sens où les gens qui m'ont passé leurs connaissances, c'était souvent des hommes.» (gr. y).

«Des rumeurs, il y en a toujours. Alors pas besoin de mentorat avec des gens de sexe opposé pour en avoir.» (gr. y).

Les membres des groupes ont également parlé d'une possibilité d'exploitation où un mentor abuserait de son pouvoir ou de son influence envers le protégé. Également, des attentes irréalistes peuvent parfois rendre le retour à la réalité très difficile. Finalement, on soulignait qu'un manque d'intérêt de la part d'une des personnes, peut entraîner un malaise chez l'autre et, à la limite, des conflits.

«La descente du piédestal. Il y a des fois où les gens nous mettent sur une marche où on n'est pas vraiment, mais cela est dans leur construction de l'esprit [...] alors à un moment donné, on tombe en bas des escaliers parce que tout à coup ils nous voient sous un autre jour.» (gr. x).

«De l'exploitation, où l'un peut abuser de l'autre.» (gr. x).

### ***f) Conditions de mise en place du mentorat***

Nous arrivons maintenant à la catégorie des conditions de mise en place du mentorat. Les gestionnaires étaient unanimes à dire qu'il est essentiel d'avoir l'accord et le support de l'organisation pour implanter un système de relation mentorale. Ils parlent aussi de reconnaissance de la part

de la direction pour optimiser le bon fonctionnement et pour éviter la venue des aspects négatifs déjà mentionnés.

«Il est important que ça soit entériné par la direction.» (gr. x).

«L'organisation doit être suffisamment ouverte et disponible.» (gr. x).

«Que le mentorat soit reconnu par les cadres supérieurs pour pouvoir prendre le temps pour rencontrer le mentor sur le temps de travail.» (gr. y).

«Je dirais qu'il est important de recevoir la reconnaissance de ce qu'on est comme ressource humaine.» (gr. y).

Les participants perçoivent le support et la collaboration des cadres supérieurs comme étant la base du mentorat en tant que mesure de soutien officielle dans une organisation. Ils ont nommé plusieurs moyens favorisant les rencontres préalables entre mentor et protégé et permettant, éventuellement, le libre choix entre les membres de la dyade. Parmi ces lieux de rencontre, on retrouve les dîners-rencontres, le conseil multidisciplinaire, le conseil multiprofessionnel, le conseil multiressource ainsi que le partage entre pairs. Les participants ont également proposé des moyens d'un autre ordre en vue de faciliter l'instauration d'une relation mentorale. Ils suggèrent par exemple de rendre public le mentorat en favorisant la communication autant informelle que formelle, par l'élaboration de documents écrits, par la création d'une banque de mentors et certains parlent de favoriser l'interdisciplinarité. Voici, en ce sens, quelques propos des participants que nous avons retenus.

«Je pense qu'il faudrait créer des liens entre les gestionnaires. Les liens se font comme en jasant dans les dîners par exemple.» (gr. x)

«Il faut diversifier les moyens et surtout, les faire connaître par n'importe quel moyen de communication en général ou de communication formelle d'informations. Cela peut être par le conseil multi par exemple où il y a les gestionnaires en place. Ça peut aussi être de l'écrire que ça [le mentorat] existe dans l'organisation, comme ça, les plus jeunes qui entrent, ce serait plus concret.» (gr. x).

«Cela aiderait à instaurer le mentorat si c'était multi-professionnels et multi-ressources avec les autres organisations.» (gr. x).



«Il pourrait y avoir une banque de ressources de mentors où les jeunes pourraient choisir.» (gr. y).

À la suite de ces moyens, les participants ont abordé leur désir de devenir mentor, mais à l'intérieur de certaines balises. Par balises, les participants font référence à une délimitation claire des objectifs et du sens de la relation mentorale reconnue par tous les membres de l'organisation. D'autre part, certains gestionnaires ne se croyaient pas prêts à être mentor pour un pair, mais accepterait de le devenir auprès d'un intervenant.

«Je crois que de mettre des balises claires peut aider les gens à savoir ce qui se passe et c'est rassurant.» (gr. y).

«Moi, je ne suis pas à une étape où est-ce que je serais prête à être mentor pour un autre cadre, mais je pourrais le faire pour des intervenants par exemple.» (gr.y).

Les participants ont proposé une dernière modalité pour favoriser la mise en place d'un système de mentorat au sein des services sociaux. Ils suggèrent d'utiliser l'expertise des retraités et d'ainsi leur offrir un départ de qualité, tout en permettant aux plus jeunes de profiter de cette expertise.

«Je suis en train de penser aux limites des ressources, des organisations. Des gens seniors il y en a de moins en moins et je me demandais est-ce que ça serait concevable qu'on utilise les gens qui viennent de partir ? Il y a beaucoup d'expertise qui vient de quitter avec les pré-retraites. On pourrait passer par l'organisation des cadres pour nous donner un coup de main.» (gr. y).

«Il y a beaucoup de savoirs qui sont partis avec le départ des pré-retraités parce que ça c'est passé vite, ce n'était pas vraiment préparé. Je ne sais pas, mais ce n'est peut-être pas tout à fait fini pour ces personnes-là. Alors le mentorat peut peut-être permettre de finir vraiment tranquillement en douceur ta vie de travail ou ta carrière.» (gr. y).

### ***g) Obstacles perçus à la mise en place du mentorat***

Nous arrivons maintenant à la dernière catégorie, soit les divers obstacles qui peuvent rendre difficile la mise en place du mentorat. Les gestionnaires ont d'abord mentionné un ensemble d'obstacles reliés directement à leur travail: le temps, la surcharge de travail, les nouvelles

commandes, les compressions budgétaires, l'entraînement des nouveaux employés, les nouveaux processus de fonctionnement, les nouveaux partenaires, les nouvelles règles de partenariat, les contraintes de la direction ainsi que l'isolement.

«Comme obstacles je vois le temps et la surcharge de travail, ça roule tellement.» (gr. x).

«Ce qu'on faisait hier n'est plus hier, c'est demain, et ce qui est demain est déjà passé aujourd'hui, alors... ça ne fini plus. Il faut jouer avec les compressions budgétaires. On est très isolé les chefs de service, c'est la folie. Alors le temps, les énergies qu'on met juste à maintenir les employés qui sont en place, ça gruge un temps énorme, tu n'as plus le temps de faire de la supervision, de les encadrer et tu n'as même plus le temps de voir le temps passer. Alors du temps pour le mentorat... » (gr. x).

«La direction ne veut pas te laisser aller à des réunions ou à l'extérieur car ils veulent que tu restes dans le milieu et faire ton travail, avoir des liens avec les autres, c'est pas important.» (gr. x).

D'autre part, certains gestionnaires croient que les intervenants n'aspirent pas à évoluer dans la hiérarchie de l'organisation, car ces derniers observent à quel point les gestionnaires sont débordés et, contrairement aux générations précédentes, ils n'ont aucune envie de prendre la relève. Les intervenants sont quelque peu désabusés face aux nombreuses tâches des gestionnaires. Un participant résume bien cette opinion:

«Nous aussi on a été des intervenants, il y a des gens qui ont cru en nos capacités de gestionnaires il faut croire, bon alors on est assis sur ces chaises-là. On le regrette presque, mais on inspire pas non plus à la relève. [...] Tout ce qu'on leur inspire actuellement, c'est «quand est-ce que vous allez pouvoir vous en sortir ?» Mais je pense que c'est la réalité, ils le voient et les gens nous regardent aller et disent ta job je la voudrais pas, mais alors qu'avant les gens espéraient à un moment donné faire autre chose et monter. Ils ne veulent même pas prendre la relève, pour une journée, quand on s'absente. » (gr. x).

Un autre obstacle important à l'implantation du mentorat, est le manque de mentors potentiels. Les gestionnaires sont en petit nombre dans les organisations, ce qui diminue les chances de se trouver un mentor au sein de son propre environnement de travail.

«Moi le plus grand obstacle c'est de m'en trouver un mentor, le réseau des cadres est plutôt limité.» (gr. y).

«Le mentorat on ne peut pas l'instituer comme ça, il faut que tu sois en contact avec d'autres. Plus on isole les gens, plus c'est difficile de se trouver un mentor à l'intérieur de ça, et nous, on est isolé.» (gr. x).

Les gestionnaires ont recensé plusieurs formes de résistance pouvant entraver la mise sur pied d'un système de mentorat. Il y a d'abord la résistance à rendre formel un tel système qui, selon certains, entraînerait de la jalousie et du favoritisme de la part des seniors qui ne seraient pas choisis comme mentor. Les participants ont aussi vu la possibilité que les syndicats apportent des résistances. De plus, ils étaient très hésitants à demander le support de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec pour implanter le mentorat.

«Si c'est officialisé, les autres seniors pourraient être vexés, il y aurait une forme de jalousie, de favoritisme.» (gr. y).

«Non, je ne demanderais pas le support de l'Ordre, je suis un peu découragé d'eux.» (gr. y).

«Si c'était formalisé, ce serait pas facile parce que le syndicat s'en mêlerait.» (gr.x).

Finalement les gestionnaires ont fait valoir que, venant de la direction, les contraintes, le manque de confiance et les résultats mesurés en termes de rentabilité sont autant d'obstacles à la mise sur pied d'un système de mentorat.

«Les gestionnaires croient souvent que nous perdons notre temps lorsque nous jasons.» (gr. y).

«Les gestionnaires veulent des résultats concrets, il faudra leur dire aux dirigeants que ce sera rentable.» (gr. y)

«Absolument, il va falloir de bons résultats au bout parce que sans ça, ça ne passera pas.» (gr. y).

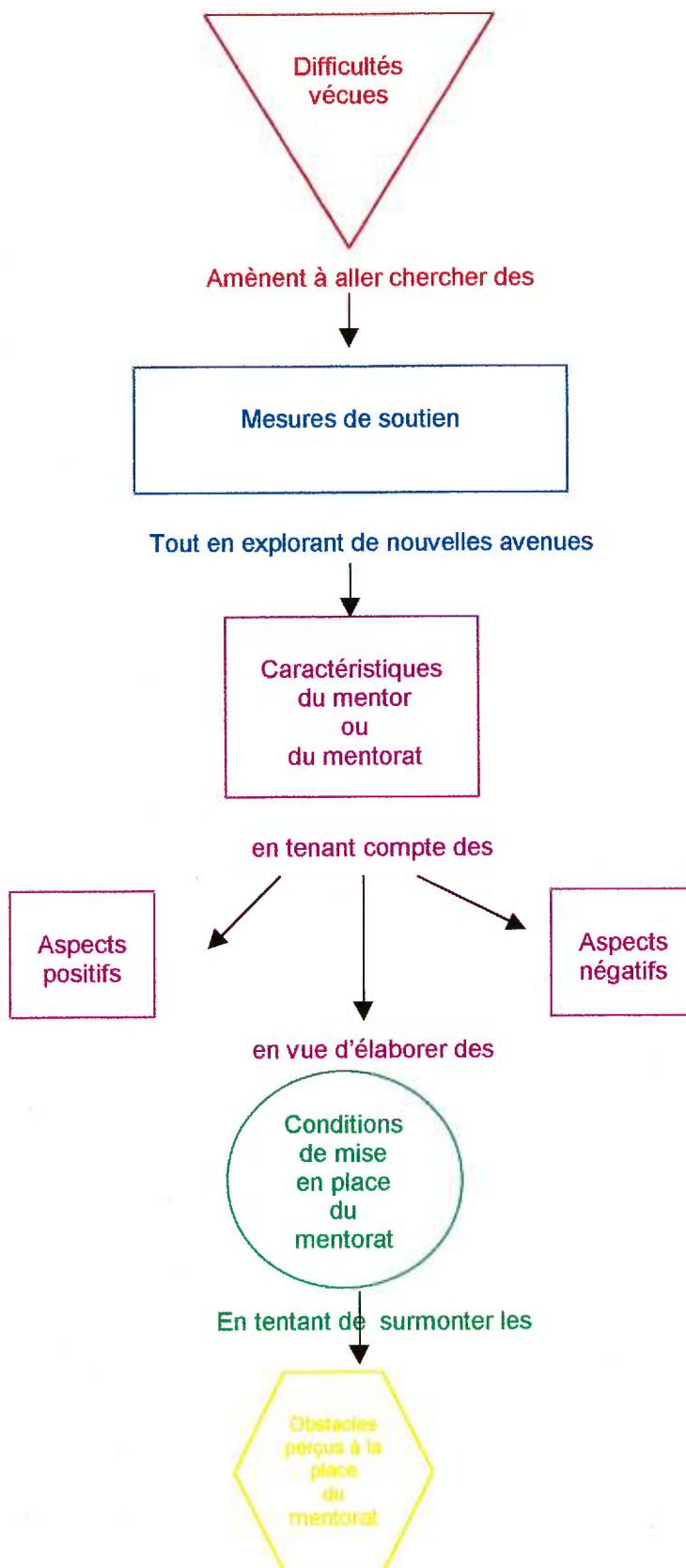
À la suite de cette mise en relation des catégories, nous retenons principalement que les gestionnaires identifient bien les difficultés qu'ils vivent dans leur organisation et qu'ils tentent d'utiliser les mesures de soutien existantes, mais les contraintes budgétaires et de temps ainsi que les diverses coupures imposées dans les services sociaux réduisent les possibilités. Ils

aimeraient bien expérimenter une nouvelle mesure de soutien telle le mentorat, mais une fois de plus, les contraintes mentionnées ne leur donnent pas la latitude nécessaire.

L'élaboration de la mise en relation des catégories nous a permis de raffiner notre schéma et d'ainsi synthétiser les liens entre les sept catégories. En plus d'apporter une visualisation rapide démontrant un ordre logique au matériel recueilli, la schématisation aide également à donner un sens à ce matériel.

La figure 1 de la page suivante présente ce schéma. Les formes géométriques symbolisent les sept catégories tandis que les flèches et l'écriture entre les formes évoquent les liens entre ces catégories. Nous avons choisi les formes et les couleurs en fonction du sens donné aux catégories. Ainsi, le triangle rouge représente un frein, un ralentissement signifiant les difficultés vécues. Le rectangle bleu, plus large et plus gros que le carré, englobe toutes les mesures de soutien tandis que le carré s'adresse à l'une de ces mesures, le mentorat. Le cercle vert, pour sa part, laisse présager une ouverture en termes de conditions de mise en place du mentorat. Finalement, l'hexagone jaune limite l'ouverture et ses multiples côtés symbolisent les nombreux obstacles mentionnés par les participants.

Figure 1

**SCHÉMATISATION DE LA MISE EN RELATION DES CATÉGORIES**

### **3.1.4 INTÉGRATION**

Paillé (1994), s'est intéressé à la théorisation ancrée et il suggère de revenir à l'objectif poursuivi ainsi qu'aux questions de recherche et d'entrevue avant de tenter de donner un sens à la catégorisation, étape appelée « intégration ». Rappelons d'abord que l'objectif de cette recherche vise à explorer les possibilités d'application de la relation mentorale en service social. À la suite de la recension des écrits, trois grandes questions sont ressorties:

- 1) Quelles sont les perceptions des gestionnaires et des intervenants quant à la nature d'une expérience mentorale ?
- 2) Quel est l'intérêt des gestionnaires et des intervenants travailleurs sociaux pour expérimenter une relation de mentorat ?
- 3) Comment le mentorat serait-il applicable dans le contexte des services sociaux et de santé québécois ?

Les étapes de codification, de catégorisation et de mise en relation dans le schéma précédent ont permis de mettre en relief les grands thèmes abordés par les gestionnaires des deux premiers groupes. Paillé (1994) ajoute que généralement, on ne retrouve pas tout à fait les éléments tels que nous les avons abordés dans la grille de discussion. Notre expérimentation reflète partiellement cette réalité observée dans la littérature.

Effectivement, tel que mentionné au chapitre précédent, notre étude est restée près des questions élaborées à la suite de la recension des écrits car le sujet abordé (le mentorat) était clairement délimité. Par ailleurs, les participants ont ajouté un aspect, soit les difficultés qu'ils vivent à la suite des

nombreux changements survenus au cours des dernières années, avec la réforme Côté.

Après avoir effectué l'analyse du matériel provenant des gestionnaires, nous procéderons maintenant à l'analyse des résultats recueillis auprès des intervenants.

### **3.2 INTERVENANTS**

#### ***3.2.1 CODIFICATION ET CATÉGORISATION***

Les intervenants composaient les groupes trois et quatre que nous avons arbitrairement et respectivement cotés **a** et **b**. Le matériel recueilli auprès des intervenants s'apparente tout particulièrement à celui relevé chez les gestionnaires. Afin de ne pas alourdir la lecture, nous ne reprendrons pas systématiquement chacune des étapes de l'analyse. Ainsi, nous ne répéterons pas la schématisation ni l'étape d'intégration.

Mentionnons toutefois que les mêmes catégories s'appliquent et que tout comme pour les gestionnaires, les intervenants ont d'abord parlé des difficultés vécues dans leur milieu de travail pour enchaîner avec les mesures de soutien disponibles afin d'y pallier. Par la suite, il a été question du mentorat comme nouvelle mesure de soutien, tout en prenant considération des aspects positifs et négatifs y étant reliés. Plusieurs conditions de mise en place du mentorat ont été citées par les intervenants, ainsi que certains obstacles pouvant nuire à l'implantation d'un tel système au sein des services sociaux. Les catégories et les principaux codes les composant se retrouvent à l'annexe D.

### **3.2.2 MISE EN RELATION DES CATÉGORIES**

Nous analyserons maintenant les données recueillies pour chacune des sept catégories, en soulignant les principaux éléments à l'aide de citations provenant des groupes de discussion des intervenants.

#### **a) Difficultés vécues par les intervenants**

Depuis la restructuration des services sociaux, les intervenants mentionnent qu'ils doivent faire face à de nombreuses difficultés. Ils ressentent le besoin d'avoir de la supervision, mais la surcharge de travail ainsi que le manque de temps et d'argent ne leur permettent pas de bénéficier de ce support. Les besoins de supervision des intervenants seniors changent au fil des ans et ils aimeraient que le support offert soit ajusté en fonction de cette évolution, mais à cause des difficultés déjà soulevées, cela n'est pas possible. Par le fait même, plusieurs intervenants ont noté une baisse de la qualité des services offerts à la clientèle. Voici quelques extraits des rencontres illustrant ces difficultés.

«On sentait ça le besoin de supervision pour parler des cas plus complexes, tu sens qu'entre intervenantes on en a envie, mais par manque de temps ou par manque de procédures ou je ne sais pas trop, ça n'existe pas.» (gr. b).

«Il peut arriver qu'on ait une formation spécifique, mais de la supervision non car on manque de temps et d'argent.» (gr. a).

« ... Avant j'étais dans une autre équipe avec des travailleurs sociaux et un chef de service qui faisait de la supervision [...] maintenant c'est toute une autre équipe et ce n'est plus la même chose, il y a une nette différence dans la qualité.» (gr. a).

Les intervenants ont mis beaucoup d'emphasis sur le fait que la restructuration a aussi apporté des changements au niveau interdisciplinaire. Dans les Centres jeunesse, plusieurs psychoéducateurs et éducateurs spécialisés se sont joints aux équipes de travailleurs sociaux et ce jumelage comporte ses périodes de tension. Les façons de travailler divergent et les



temps de supervision possibles ainsi que les formations sont réservés prioritairement aux nouveaux-venus, soit les psychoéducateurs et les éducateurs spécialisés.

« [...] il y a eu un changement d'équipe que j'ai vécu et je me suis retrouvé avec pas plus de trois ou quatre qui étaient dans l'autre équipe et la balance, c'est des éducateurs spécialisés qui ont été parachutés à venir travailler avec nous. [...] Et c'est bien sûr que le focus est mis, au niveau de notre chef de service, d'aider le plus possible et de coacher le plus possible ces gens-là qui arrivent, qui ont une job à faire qui est plutôt imposée et avec une expertise qu'ils n'ont pas nécessairement. » (gr. a).

«Ce qui est donné n'est pas nécessairement aux travailleurs sociaux, mais à des psychoéducateurs qui vont le faire s'en et qui vont changer la job complètement et le sens de ce qu'on apportait nous autres comme travailleurs sociaux [...] nos approches sont très différentes, j'ai rien contre, mais c'est différent. » (gr. b).

Des problèmes similaires d'interdisciplinarité se retrouvent entre les intervenants et leur chef de service. Les nombreuses coupures de postes de gestion, lors de la restructuration, ont aussi apporté le jumelage de disciplines au sein des services sociaux. Ainsi des travailleurs sociaux peuvent se retrouver avec un gestionnaire possédant une formation en soins infirmiers ou en psychoéducation. L'inverse est aussi vrai. Certains intervenants ne croient pas partager la même vision que leur chef de service et ne se sentent pas à l'aise de le consulter. Les intervenants ont également déploré le manque d'expérience clinique de certains gestionnaires ainsi que le manque de disponibilité de certains autres.

«À la suite des transformations qui ont eu lieu [...] il y a eu ce que j'appellerais un melting pot des différentes professions et je me suis retrouvée avec un superviseur qui venait de la réadaptation, alors que moi j'ai une formation en service social. Ça fait 16 ans que je fais ce travail-là, on ne voit pas les choses de la même façon. » (gr. a).

«Ce que j'aimerais partager est qu'il m'est arrivé occasionnellement dans mes 12 années de pratique, c'est d'avoir un chef de service qui n'avait jamais fait de dossier d'évaluation. Et ça, c'est très dur à vivre pour des intervenants. » (gr. a).

«Mais ça dépend de la disponibilité aussi du chef, il peut être très clinicien, mais s'il n'est jamais assis à son bureau ça sera difficile de le relancer. » (gr. a).

Les intervenants précisent que ces difficultés ne leur donnent pas l'espace nécessaire pour expérimenter de nouvelles mesures tel un système

de mentorat. Nous le reverrons un peu plus loin, mais les intervenants ont beaucoup parlé du fait qu'ils aimeraient que leurs tâches supplémentaires, telles la supervision de stagiaires et le mentorat, soient reconnues, car ils voient une limite à l'altruisme. Ils considèrent que les travailleurs sociaux ont largement fait leur part dans le don de soi.

«Je dis chapeau à quelqu'un qui serait évaluateur à la D.P.J. qui serait capable de dire régulièrement: «je te rencontre pour faire du mentorat.» Alors je ne verrais pas du tout de pouvoir rencontrer quelqu'un sur une base régulière, planifiée, c'est trop fou avec toute notre charge de travail. » (gr. a).

« [...] Pour moi c'est une réalité bien simple, tant qu'à la D.P.J. on va vivre la charge comme on la vit présentement, que même pour la supervision des stagiaires on n'est pas déchargé de notre charge, c'est de l'altruisme pur, avec pas une cent noire à côté, on est même pas payé pour ça, alors on se crève. Tant que la question de la charge des intervenants ne sera pas sérieusement abordée, il n'en est pas question d'encore donner gratuitement. » (gr. a).

#### ***b) Mesures de soutien***

Tous les participants s'entendent pour dire que la supervision est importante et qu'elle devrait toujours être disponible en plus de s'ajuster, au fil des ans, aux besoins des intervenants. Tout comme pour la majorité des jeunes qui entrent actuellement dans une organisation des services sociaux, les intervenants disent avoir bénéficié de supervision en début de carrière. Maintenant, il peut y avoir de la supervision, au besoin, lors d'une difficulté particulière. De façon générale, c'est la consultation à divers niveaux qui est utilisée. Pour certains, cela se traduit par un consultant, étranger à l'organisation, qui vient offrir de la supervision pour débloquer les dossiers lourds; il s'agit habituellement de psychologues. Pour certains autres, il y a la consultation auprès d'anciens chefs de service qui furent significatifs dans leur carrière. Des participants ont mentionné pouvoir bénéficier de temps de libération pour de la supervision en privé, mais ils doivent en assumer les frais. Pour la majorité, il y a la consultation informelle entre pairs. Voici quelques propos des intervenants.

«Depuis les transformations, les chefs de service n'ont pas le temps de faire de la supervision [...] alors j'ai commencé à faire appel aux équipes de consultants qui nous aident quand on a besoin de consultation pour nous-mêmes, pour un dossier spécifique ou pour une problématique. Ce sont des consultants, la plupart des psychologues, qui viennent nous voir au bureau.» (gr. a).

«Mais sur une base régulière nous autres non plus ça existe pas [la supervision], mais au besoin dans des situations plus problématiques, c'est arrivé que l'employeur nous permette d'avoir un superviseur.» (gr. a).

«Puis il y a aussi la possibilité d'avoir du temps de libéré pour des supervisions. On ne paye pas la supervision comme telle, mais on libère le temps.» (gr. a).

«Je consulte encore mon ancien chef de service, à l'occasion, parce que côté clinique, c'est une personne en qui j'ai confiance.» (gr. a).

«Maintenant c'est plus informel dans le sens où c'est vraiment entre pairs, entre collègues qu'on se donne du soutien.» (gr. b).

D'autres formes de soutien organisationnel ont aussi été abordées comme des discussions de cas en équipe, aux deux ou aux quatre semaines. Dans le but de s'offrir du support, plusieurs intervenants ont eux-mêmes mis sur pied des réunions entre collègues.

«Dans mon milieu, on a quand même des réunions à toutes les deux semaines [...] On est une bonne douzaine d'intervenants qui se rencontrent et le but de ces rencontres est vraiment de discuter au plan clinique des interventions qu'on fait dans les dossiers.» (gr. a).

«La responsable du service n'a pas le temps d'offrir de la supervision. Alors ce qu'on s'est fait nous autres dans notre équipe, on se donne des réunions cliniques où on a bloqué un temps dans notre horaire.» (gr. a).

Finalement, comme mode de soutien organisationnel, les intervenants ont aussi accès à des programmes de formation. Parfois il s'agit de formation lors de réunions de service pour répondre, par exemple, à un besoin spécifique. Il y a aussi des programmes fixes de formation ainsi que l'opportunité de participer, une fois par année, à une formation extérieure.

«Nous on bénéficie d'une formation à raison d'une demi-journée à tous les mois pour répondre à des besoins spécifiques telles que qu'est-ce que la Curatelle?» (gr. a).

«De notre côté on peut être libéré pour une formation extérieure style une fois par année.» (gr. a).

### ***c) Caractéristiques d'un mentor ou du mentorat***

#### **\* La nature du mentorat**

Lors des groupes de discussion, la plupart des participants abordaient le concept de mentorat pour la première fois. Ils possédaient des informations générales et disaient avoir une opinion plutôt intuitive de ce qu'est le mentorat. Certains intervenants ont mentionné qu'ils n'aimaient pas le terme mentor, l'associant à de l'élitisme ou à une relation privilégiée et ils ne favorisent pas ce genre de relation entre deux personnes. Ils préfèrent avoir une relation qu'ils qualifient d'égalitaire. Voici quelques extraits des groupes de discussion.

«Le terme mentor m'a fatigué au départ, je trouve que c'est un terme qui fait élitiste, un peu comme un gourou, en quelque part. Et moi, dans vingt ans de pratique, je n'ai pas rencontré de gens qui m'ont fait vibrer à ce point-là, mais j'ai rencontré des gens intéressants qui m'ont amené des choses et qui m'ont fait réfléchir. Alors j'ai de la misère avec ce terme-là.» (gr. a).

«Moi je trouve que l'idée en soi est intéressante, cet altruisme pour favoriser l'évolution de quelqu'un, mais dans les termes mentor et protégé, je trouve aussi qu'il y a une question d'élitisme et même de favoritisme parce que c'est un peu axé sur un accès particulier, je trouve que c'est un peu trop là.» (gr. a).

«Pour moi je vois le mentorat comme une relation plus égalitaire entre deux personnes qui se choisissent.» (gr. b).

D'autre part, les intervenants partageaient les mêmes opinions quant à la nature du mentorat. Ils percevaient des ressemblances entre la nature d'un superviseur et celle d'un mentor, en précisant toutefois que ce dernier allait plus loin que le premier. Ils voyaient que ces deux fonctions se complètent et ne souhaitaient pas que le mentorat devienne un substitut à la supervision. Pour ces deux tâches, il faut posséder des habiletés, une connaissance de la problématique, un savoir-faire en lien avec l'intervention ainsi que des capacités à évaluer. Par ailleurs, le mentor aide davantage le protégé dans son cheminement de carrière, tant au niveau des transitions que dans le développement professionnel. Sans verser dans la thérapie, le mentor

dépasse l'aide au plan professionnel pour toucher l'aspect personnel. Les participants s'exprimaient ainsi sur cet aspect:

«Je fais aussi de la supervision de stagiaires et je vois des choses similaires dans le rôle du mentor et celui de superviseur dans le sens de développer des habiletés au niveau de la connaissance des problématiques. C'est aussi dans le sens de développer des habiletés, mais aussi un savoir-faire au niveau de l'intervention dans des situations problématiques.» (gr. a).

«Le mentorat, je dirais que c'est un support au développement professionnel parce que ce n'est pas une thérapie, ce n'est pas au niveau de la famille, c'est vraiment en jonction avec le défi professionnel. Ça va aussi dans le sens de la compréhension de l'organisation.» (gr. a).

«Je crois qu'un mentor peut nous aider dans nos choix de carrière et nos affinités aident à faire ce genre de choix. » (gr. b).

Plusieurs participants déploraient que l'identité des travailleurs sociaux soit plutôt en péril. Ils se disaient que le mentorat permettrait peut-être de rehausser cette image de la profession.

« [...] je crois qu'on a à se redéfinir car tout le monde fait du social, même les infirmières revendiquent le psychosocial et moi j'observe, comme travailleuse sociale, qu'on a pas l'ego professionnel très fort. [...] Je pense qu'il faudrait qu'on travaille sur notre ego et je souhaite que le mentorat pourrait y contribuer et essayer de donner le flambeau aussi aux plus jeunes.» (gr. b).

«J'ai l'impression que le mentorat peut te permettre d'établir, de raffermir cette identité-là [de travailleur social]. En service social, je pense que c'est quelque chose qui a manqué beaucoup et que nous vivons, mais ça pourrait asseoir ton identité. » (gr. b)

Les intervenants ont parlé de la nature du mentorat en termes de générativité. Ils perçoivent la relation mentorale comme un mode de transmission d'informations permettant à un plus expérimenté de partager autant son savoir, son savoir-faire que son savoir-être avec un plus jeune.

«Ce qui m'inspire, c'est que je pense qu'à un moment donné on est rendu qu'on a une certaine expérience et on a le goût de la partager, je parle de toute cette générosité. Pourquoi pas partager ce qu'on a appris au lieu de laisser les gens s'enliser et se casser la gueule. Il me semble qu'il y a moyen d'aider les gens à traverser cela de façon plus harmonieuse.» (gr. a).

### \* Les qualités d'un mentor

Plusieurs rôles et caractéristiques ont été attribués aux mentors par les participants des deux groupes. Pour eux le mentor conseille, partage ses connaissances (savoir-faire) et au besoin, il réfère à des lectures, à des personnes ressources, à des formations, etc. Le mentor est aussi une personne qui accueille, qui explique au protégé le fonctionnement de l'organisation, de l'équipe, des tâches à accomplir et qui offre du support lors des moments difficiles tout en enseignant à gérer la pression et le stress. Il aide le protégé à comprendre les problèmes plutôt que de les régler pour lui. Nous avons ressorti quelques propos d'intervenants les plus représentatifs de ces rôles.

«J'ai vécu l'expérience d'être mentor et je prends la personne, je l'accueille, je lui explique toutes les affaires, je sentais que je devenais un guide pour savoir quand est-ce qu'on intervient, comment on peut s'y prendre, il y a donc le savoir-faire. Il y a des connaissances aussi, mettons par exemple que tu pourrais lire ce livre-là, regarde donc ça ou va rencontrer telle personne.» (gr. a)

«Le mentor il est là pour accueillir un nouvel employé, lui expliquer l'organisation, lui expliquer le fonctionnement des équipes, sa tâche, l'aider dans certaines difficultés. Et surtout pour les nouveaux employés, ceux qui sortent de l'université, ils ne sont pas habitués à la pression alors ça va les aider.» (gr. a).

«Je ne me suis jamais attendu que mon mentor me dise fait ça comme ça dans cette situation-là, c'est plutôt de dire comment ça se fait que tu es pris avec une situation comme celle-là et que tu n'arrives pas à trouver une solution?» (gr. a).

Les intervenants voient aussi le mentor comme une personne compétente, expérimentée, qui possède une expertise clinique et qui connaît les enjeux de l'organisation, sans oublier une bonne capacité à partager ses savoirs comme pédagogue. Un mentor, c'est aussi une personne qui nous inspire et qu'on admire pour ses capacités à être attentif, à écouter, à diriger, à clarifier, à donner des pistes, à respecter et à supporter. C'est quelqu'un en qui on a confiance et qu'on prend comme modèle. Les participants avaient beaucoup à dire sur les rôles des mentors.

«Moi, quand je pense à mentor, je pense à une relation d'une personne plus expérimentée et ce qui se passe avec les jeunes, c'est qu'il faut qu'il y ait une relation de confiance. Il faut qu'il voit dans le mentor quelqu'un qui connaît bien

l'organisation, connaît bien les enjeux de l'organisation et aussi quelqu'un qui a des compétences et qui est capable de les transmettre.» (gr. a).

«Je vois le mentor comme quelqu'un en qui je reconnais une expertise au plan de son approche clinique auprès de la clientèle.» (gr. a).

«Un mentor, c'est quelqu'un qui a une expertise, de l'expérience et envers qui on a du respect et même de l'admiration et on aspire à devenir comme lui.» (gr. a).

«Le mentor a pour rôle entre autres de donner des lignes directives ou qu'est-ce qu'il verrait comme solution et l'autre personne vient chercher conseil, mais sans lui dire quoi faire précisément. Le mentor rassure, il donne des trucs, que ce soit des choses à lire ou d'aller voir un conseiller.» (gr. b).

#### \* Les modalités du mentorat

La principale modalité d'une relation mentorale, selon les participants de ces groupes, est le libre choix entre mentor et protégé. Ils croient au choix spontané, basé sur des affinités et sur une relation de confiance, tout en présentant un aspect de confidentialité et de gratuité.

«C'est que le mentor est un conseiller, il faut que ce soit décidé d'un commun accord. [...] Il y a un choix à faire du mentor tandis que stagiaire/superviseur ce n'est pas un choix.» (gr. a).

«Le mentorat c'est quelque chose de libre et consenti, il faut qu'il y ait un lien de confiance. Je pense qu'il y a quelque chose qui doit cliquer entre les personnes.» (gr. a).

«Pour moi aussi, ça devrait être libre et consenti, tu le choisis ton mentor, tu choisis quelqu'un que tu admires, quelqu'un qui te plaît.» (gr. a).

«Je dirais qu'il faut que ce soit totalement gratuit, qui n'est pas une consultation que tu payes, il ne doit pas y avoir de rapport économique.» (gr. a).

D'autre part, les intervenants trouveraient pertinent d'ajuster le mentorat selon les années d'expérience du protégé, puisqu'un nouvel employé n'a pas les mêmes besoins qu'un autre possédant dix ans d'expérience. Les participants croient aussi qu'un superviseur peut éventuellement devenir un mentor. Ils trouvent plus pratique et plus accessible d'avoir une dyade oeuvrant dans le même milieu de travail. Le fait d'avoir un mentor de l'extérieur de l'organisation ne permettrait pas aisément d'apprendre les particularités de l'endroit, ce ne serait pas nécessairement la même problématique et le manque de temps étant déjà un défi, il ne serait pas

toujours facile de se déplacer d'un endroit à l'autre. Toutefois, ils en envisageraient la possibilité si le mentor ou le protégé était du même type d'organisation : C.J., C.H., C.L.S.C.

«Je dois dire qu'avec certains stagiaires, à un moment donné, tu peux devenir mentor. Ça arrive souvent après un stage de deux sessions que tu deviens mentor parce qu'il y a des noeuds plus majeurs et tu aides à les défaire. Tu deviens mentor quand le stage est complètement terminé, pas pendant que tu es superviseur.» (gr. a).

«Je trouve ça ambigu d'avoir un mentor de l'extérieur parce que je ne suis pas certaine qu'il comprendrait ce que je vis, car ce ne sont pas nécessairement les mêmes problématiques surtout si l'un est en centre jeunesse et l'autre en centre hospitalier, c'est pas la même chose. J'aimerais mieux avoir quelqu'un du même milieu.» (gr. a).

«J'aurais de la difficulté à voir de quelle façon ça pourrait se faire de l'extérieur. Ça peut se faire évidemment, mais il me semble que ça devient compliqué d'avoir des échanges avec quelqu'un de l'extérieur. Alors j'aurais de la difficulté à me rendre à l'autre bout de la ville pour avoir une rencontre d'une heure, on est déjà assez débordé de travail et c'est pas évident comme organisation. Disons que c'est pas quelque chose qui se ferait simplement.» (gr. b).

«Pour moi, le mentor devrait avoir une expérience de la même problématique, c'est important. Il peut être du même genre d'organisation, un autre centre hospitalier, par exemple.» (gr. b).

Les opinions des participants divergeaient quant à l'application d'un mode de mentorat de type formel ou informel. Tous privilégiaient le mentorat informel, mais ils étaient prêts à accepter le mentorat formel sous certaines conditions : principalement que l'organisation appuie et reconnaisse la démarche et que le choix mentor/protégé s'effectue de façon libre et volontaire. Compte tenu de la lourdeur de leur charge de travail, les intervenants ne voulaient pas accentuer l'altruisme dont ils font déjà suffisamment preuve, en pratiquant un mentorat de type formel sans reconnaissance de la tâche. Les opinions différaient sur la possibilité d'avoir un lien hiérarchique entre les membres de la dyade. Selon eux, le mentor ne devrait pas avoir un rôle d'évaluation envers son protégé.

«Pour moi c'est incompatible d'être en autorité dans une telle relation [mentorale]. Déjà on parlait de ça dans les années 74-75 et moi je crois encore que ça ne se fait pas, on ne peut pas porter plusieurs chapeaux en même temps et tu ne peux pas t'ouvrir autant avec ton boss.» (gr. a).



« Qu'il soit patron ou pas, je m'en fiche en quelque part, la question est que s'il m'aide à penser et à regarder une situation sous un autre angle et que ça m'apporte quelque chose, c'est ça qui compte. [...] alors pour moi oui, c'est possible entre la hiérarchie.» (gr. a).

«Il faudrait que la charge soit bien identifiée et qu'éventuellement, un mentor, par exemple, ait une diminution bien identifiée de sa charge en fonction de son engagement dans un mentorat parce que cela n'est pas fait pour la supervision de stagiaire et l'altruisme c'est bien beau, mais il y a des limites et je ne voudrais pas que les organisations en abusent pour leur propre profit.» (gr. a).

«Ce serait important que le mentorat soit reconnu par l'organisation. Que ce soit vu comme quelque chose d'important et non pas qu'on fait du potinage sur des émissions de télévision. Il faudrait qu'il y ait vraiment du temps de réservé pour cette tâche.» (gr. b).

«Le mentor ne doit pas avoir un lien hiérarchique, ne pas avoir de structure. Je vois cela comme une relation égalitaire.» (gr. b).

«Je ne sais pas comment on pourrait instaurer un système de mentorat pour pas que ça devienne formel. Peut-être qu'on pourrait informer les intervenants sur ce qu'est le mentorat et voir qui serait intéressé à devenir mentor ou protégé. Mais en tout cas la seule chose que je ne vois pas, c'est la formalité.» (gr. b).

Cette dernière citation nous amène à nous questionner sur le fait que les intervenants, tout comme les gestionnaires, manquent peut-être d'informations sur ce qu'est le mentorat formel. Dans le même extrait, la personne dit qu'elle s'oppose au mentorat formel et en même temps, elle dit que les intervenants pourraient être informés de ce qu'est le mentorat, ce qui représente en fait une des caractéristiques du mentorat formel. Nous verrons plus loin que les participants ont exprimé plusieurs idées pour faciliter l'instauration d'un tel système qui recouperent celles énumérées dans la recension des écrits : offrir et donner la possibilité aux gens de participer à un tel programme tout en laissant les dyades se former selon les affinités.

De plus, certains participants reconnaissaient avoir vécu une expérience mentorale au cours de leur carrière, à l'intérieur d'un lien hiérarchique, bien souvent avec un ancien chef de service, mais ils ne l'avaient pas identifiée comme telle, ignorant alors ce qu'était le mentorat. D'autres se rendaient compte qu'ils avaient joué, sans le savoir, un rôle de mentor.

«Dans mon parcours je vois que j'ai rencontré des gens avec lesquels je sentais qu'ils pouvaient m'aider à cheminer, qu'ils pouvaient m'aider à analyser ce qui se passait et qui pouvaient m'amener plus loin dans le fond. [...] C'est un ancien chef de service et je l'appelle encore des fois, je n'avais jamais pensé que ça pouvait s'appeler mentorat.» (gr. a).

«Je me rends compte ce soir que j'ai joué le rôle de mentor, auprès d'anciens stagiaires, sans le savoir.» (gr. a).

#### ***d) Aspects positifs du mentorat***

Nous avons séparé les aspects positifs du mentorat en trois parties : la première traite des bienfaits qu'apporte le mentorat au mentor, la deuxième, des bienfaits apportés au protégé et la dernière montre les avantages que l'organisation peut tirer de ce moyen de support.

En ce qui concerne le mentor, les propos recueillis soulignent le fait que cette personne voit, dans le mentorat, son expertise reconnue. De plus, ce rôle lui apporte un regain de motivation accompagné de valorisation. Un autre aspect positif non négligeable, c'est que le jeune, guidé par le mentor, porte en lui une telle foi en sa profession que cela peut amener le «vieux routier» à se remettre en question et même à rallumer cette flamme qui fut aussi la sienne.

«D'après moi ce que ça rapporte le mentorat c'est un vent de fraîcheur à voir quelqu'un qui croit encore tandis que moi je ne crois pas tout le temps et ça fait du bien ça. Je parle aussi de la valorisation qui vient avec. Enfin, c'est le sens que je vois pour le mentor.» (gr. b).

«Pour le mentor je pense que c'est d'aider à peaufiner ou à finaliser ses apprentissages et ça fait du bien de se faire requestionner sur le pourquoi de telle ou telle intervention. Cela nous permet de revoir et de rechoisir notre profession de travailleuse sociale et surtout de maintenir la flamme.» (gr. b).

«Etre mentor, j'ai envie de dire que c'est une certaine reconnaissance et c'est agréable à vivre, faut pas se leurrer. Moi quand ma chef de service m'a demandé de prendre en charge une nouvelle, ça m'a flatté l'ego et ça rallume la flamme.» (gr. b).

Pour le protégé, les bienfaits apportés par le mentorat sont vus, par les intervenants, comme une aide à prendre sa place, à s'outiller et à développer

des stratégies au niveau de son travail. Par le biais du mentor, le nouveau-venu apprendra les détails de l'organisation, écrits ou non, comme où loge le pouvoir réel. Il pourra également découvrir ses forces et ses faiblesses et ainsi mieux s'adapter aux caractéristiques de sa profession. Toujours avec l'aide de son mentor, il se fixera des objectifs à atteindre qui lui permettront d'orienter sa carrière. Si une opportunité se présente ou si le protégé se sent prêt à relever un nouveau défi, le mentor sera là pour le conseiller et l'appuyer au besoin.

«J'ai déjà eu une personne dans ma carrière qui était capable d'identifier où étaient mes forces et mes faiblesses et elle m'a aidée à trouver en même temps ce que je faisais dans le cadre de mon travail, mais aussi dans le cadre de mon épanouissement, de mon cheminement professionnel. J'arrivais comme travailleuse sociale et je n'avais aucune expérience, elle m'aidait à m'orienter dans le service, dans les formations à aller suivre, etc.» (gr. a).

«Le mentorat, je le vois aussi comme moyen pour le protégé pour aider à la partie d'intégration du milieu, stratégie d'action dans le milieu, définition, identité professionnelle. Cela permet aussi de présenter les personnes-clefs, expliquer un peu comment ça se passe, parler de l'informel parce que le formel c'est une chose, mais comment ça se passe au niveau informel, qui est-ce qui a le vrai pouvoir. Enfin je crois que ça peut être une aide très précieuse pour le nouveau-venu.» (gr. b).

«Je crois que ça aide grandement à développer notre pouvoir comme intervenant. En plus, aider quelqu'un de nouveau dans un milieu pour prendre sa place dans ce milieu, c'est comme ça que je vois cela pour le protégé.» (gr. b).

«Pour le protégé, ça l'aiderait au niveau des stratégies d'intervention ou avec qui faire des alliances ou des choses comme ça au niveau professionnel.» (gr. b).

«Le mentor peut aider le protégé dans ses réflexions lorsqu'il y a un nouveau choix de carrière à faire.» (gr. b).

Enfin, pour ce qui est des avantages retirés par l'organisation, les intervenants ont mentionné une plus grande efficacité, de la rapidité d'exécution dans le travail à faire, une formation plus spécifique et donc, une économie financière. Sur ce dernier point, les participants s'inquiétaient du fait que les dirigeants de l'organisation pourraient être tentés d'utiliser le mentorat comme de la formation à rabais. Nous aurons l'occasion d'en reparler lorsque nous aborderons les obstacles perçus pour la mise en place d'un système de mentorat. À la question «*Quels seraient les avantages pour l'organisation*

*d'avoir un système de mentorat ?*», voici une réponse qui résume bien la pensée des intervenants :

«Je vois comme avantages que les gens seraient beaucoup plus efficaces, alors ce serait aussi bénéfique pour l'organisation. Les apprentissages et le travail s'effectueraient plus rapidement et les personnes seraient mieux formées.»(gr.b).

### **e) Aspects négatifs du mentorat**

Les groupes de discussion auprès des intervenants ont permis de relever quelques aspects négatifs de la relation mentorale. Principalement, ils voient qu'une implication dans une telle relation demande beaucoup de temps et cette denrée s'avère être la plus rare dans leur travail. Certains disent même que ce serait du masochisme que de prendre ce genre d'engagement, compte tenu de leur surcharge de travail. Ils se considèrent en situation de survie et auraient davantage besoin de loisirs que d'une augmentation de leurs tâches. De plus, tel qu'abordé précédemment, les intervenants sont désenchantés par le degré d'altruisme exigé au travail. Ils souhaitent avoir une reconnaissance de leur profession et des études qu'ils ont effectuées.

« D'avoir du support clinique présentement, c'est déjà du luxe. Alors d'aller à un niveau qui serait très intéressant et peut-être aussi productif à un moment donné; mais présentement, on est pas dans une organisation du travail qui permet ça. » (gr. a).

« C'est sûrement une expérience gratifiante, mais ce don de soi chez les travailleurs sociaux est sur-utilisé. Dans ce sens là, c'est tannant, il y a autre chose, j'ai étudié, j'ai été formée, j'ai appris ma profession alors sans être money-maker, j'aimerais bien que mes années d'études et d'expérience soient reconnues. Les médecins, les psychologues sont payés pour les services qu'ils rendent. Alors les travailleurs sociaux pourraient aussi l'être et avoir une limite à leur altruisme. » (gr. b).

«Si on me demandait d'être mentor, ce serait comme d'être masochiste et ce ne serait pas conséquent avec ce que je vis en terme de tâches et de responsabilités de professionnel. Je me demande si ce serait professionnel d'en prendre plus. En ce sens là je dis que ce serait quelque chose de très rafraîchissant, mais pas à n'importe quel prix.» (gr. b).

« J'ai l'impression qu'on est dans un système de survie actuellement. Ce que je vois, ce ne sont pas des mentors, mais des gens qui font du tricot, des casse-

tête, il y a plein d'activités à l'extérieur, n'importe quoi, mais surtout pas du service social. On est vraiment dans un système où chacun doit rester en équilibre avec ce qu'il est et ce qu'il vit et être un peu cohérent là-dedans et prendre soin de soi d'abord. » (gr. b).

### ***f) Conditions de mise en place du mentorat***

Les intervenants ont énuméré plusieurs conditions favorisant la mise en place d'un système de mentorat au sein des services sociaux. Tout d'abord, ils insistent pour que le mentorat ne soit pas perçu comme un moyen miracle pour venir en aide aux organisations. Ils le voient plutôt comme un mode de soutien organisationnel à utiliser en complémentarité avec tous les autres modes de soutien : supervision, formation, etc. Ils considèrent important de définir des limites claires ainsi que le rôle que chacun devra jouer ( le mentor, le protégé ou l'organisation). L'engagement dans une relation mentorale devrait automatiquement impliquer une diminution des autres tâches. En ce sens, arrêtons-nous sur quelques propos tenus par les intervenants.

« Le danger, c'est d'arriver avec une solution qui pallierait à tous les besoins. Que ce soit vu un peu comme un miracle et dans un contexte où l'on ne veut pas dépenser, c'est encore plus dangereux. Il faut voir le mentorat comme un complément aux autres moyens déjà présents. » (gr. a).

« Il faudrait que la charge soit bien identifiée et qu'éventuellement si quelqu'un veut devenir mentor, qu'il ait une diminution bien identifiée de sa charge en fonction de son engagement dans un mentorat. » (gr. a).

« Moi je verrais que ce soit fait à l'intérieur des heures de travail, mais qu'il y ait vraiment du temps réservé pour cette tâche-là et que la tâche normale soit diminuée. » (gr. b).

Après avoir énuméré les conditions de base, les participants des deux groupes ont indiqué plusieurs moyens favorisant la mise en place d'une relation mentorale dans leur organisation (rappelons ici qu'il s'agit d'un C.L.S.C., d'un C.J. ou d'un C.H.). Parmi ces moyens, notons d'abord la création d'une banque de personnes intéressées à devenir ou mentor ou protégé. Les mentors potentiels seraient recrutés par les chefs de service qui considéreraient leur intérêt à jouer un tel rôle au sein de l'organisation. Les

nouveaux-venus seraient informés, dès leur embauche, de ce qu'est le mentorat et des possibilités de jumelage. Ces informations pourraient être transmises, par l'intermédiaire du chef de service, lors de rencontres individuelles ou lors de réunions de service ou encore, dans les procédures internes. Les personnes intéressées verraient leur nom ajouté à la banque déjà existante. Certains intervenants proposaient d'informer les stagiaires et même les étudiants, dès l'université, afin qu'ils soient mieux préparés à cette éventualité.

«Je voudrais vous partager une expérience à laquelle je vais participer. À l'Université du Québec, depuis trois ans, ils font un programme de mentorat pour les jeunes étudiants en service social pour les aider à préciser leur choix de carrière. Ils ont constitué une banque de gens, à partir d'une liste d'anciens étudiants, qui seraient intéressés à les aider, c'est vraiment en terme de bénévolat, à l'extérieur du travail. » (gr. a).

«Je me disais qu'il faut qu'on en parle, peut-être que les jeunes qui commencent et même à l'université de leur dire : «voilà c'est un des moyens que vous pouvez utiliser le mentorat, pensez-y, regardez cela et regardez dans votre milieu s'il y a des gens avec qui vous aimeriez travailler». Il faut que les étudiants sachent que la réalité à l'école et celle sur le terrain n'est pas la même» (gr. a).

« Je pense qu'il y a une approche qui peut se faire. Les chefs de service peuvent sûrement faire le tour des employés pour leur demander s'ils sont intéressés à participer à un programme de mentorat. » (gr. b).

Des moyens d'un autre ordre ont aussi été proposés. Par exemple, on suggérerait de prouver aux gestionnaires qu'un tel système serait productif et rentable et qu'ainsi, il vaudrait la peine d'y mettre des énergies et de l'inclure dans les tâches. Tous les travailleurs sociaux considéreraient essentiel que l'organisation reconnaisse l'instauration du mentorat et qu'elle rende disponibles les gens intéressés à y participer. D'autres personnes ont mentionné que des articles devraient être écrits sur le mentorat afin de mieux faire connaître ce concept encore peu connu.

«Pour qu'une organisation veuille mettre ça en place, il faut prouver la productivité de ce concept. Ils s'attendent souvent que ce soit fait à l'extérieur du travail, alors ça prend de la disponibilité. » (gr. a).

«Je ne sais pas de quelle façon on ferait ça, mais il faudrait absolument avoir la reconnaissance de l'organisation pour avoir un système de mentorat. » (gr. b).

« Il faudrait comme en faire une culture dans l'organisation. Faire connaître et reconnaître le mentorat, donner de l'information sur ce que c'est, le rendre disponible et chacun doit s'impliquer, la bonne volonté de chacun est essentielle. » (gr. b).

« Il faut faire connaître l'existence soit par les réunions de services et même de l'écrire dans les politiques et procédures de l'organisation, afin qu'il y ait des documents auxquels on peut se référer. » (gr. b).

« Moi, quand j'ai reçu l'invitation pour venir ici, c'est la première fois que j'entendais parler du mentorat. La semaine après, j'ai lu un article. Alors je crois qu'il devrait y avoir davantage d'articles d'écrits à ce sujet pour mieux le faire connaître » (gr. b).

À la suite de la restructuration, plusieurs personnes ont été invitées à prendre une pré-retraite et certaines autres le feront peut-être bientôt. Quelques participants croyaient que ce serait une bonne idée d'utiliser l'expertise de ces gens d'expérience en les incluant dans une banque de mentors. D'autres ne favoriseraient pas une telle pratique, soit parce qu'ils ne pensaient pas que les pré-retraités et eux-mêmes seraient intéressés à participer à un tel programme, soit parce qu'ils considéraient que les participants devraient être rémunérés. Voyons quelques opinions des intervenants à la question « *Comment verriez-vous la possibilité d'utiliser les gens qui se préparent à la retraite ou ceux qui le sont déjà dans un programme de mentorat ?* »

« Je crois aussi qu'on pourrait créer une banque de mentor à partir des gens qui ont pris leur retraite. Il y en a sûrement qui seraient intéressés à donner de leur temps. » (gr. b).

« Je pense que ceux qui sont partis, nous autres, ils auraient peut-être pas le goût de revenir. Ils reviennent nous voir au bureau, ils disent que là ils sont bien contents de venir nous voir. » (gr. a).

« Pour répondre à votre question, chez nous il y a un jeune retraité qui va assurer un suivi auprès des familles d'accueil, il s'est donné ça comme mission. Alors oui, moi je crois que c'est une bonne idée de revenir faire du bénévolat ainsi par la suite. Je pense qu'il faut laisser tomber la vapeur, ceux qui viennent de partir sont essouffés et ont besoin d'un peu de temps. Par la suite, oui ce serait des gens intéressants, avec toute une expérience. » (gr. a)

« En parlant des retraités qui reviendraient, tant mieux si quelqu'un veut le faire bénévolement, mais moi, il faudrait qu'on me paye. Je veux bien croire qu'on a écrit sauveur dans notre front, mais avec toutes les formations qu'on a faites à l'extérieur, sans compter les autres études qu'on a suivies, je peux pas croire

que là on irait donner ça par simple générosité. Je ne sais pas si les intervenants vont embarquer dans une formule gratuite. » (gr. a).

« Il y a beaucoup de gens qui sont partis à la retraite parce que justement ils ne voulaient pas s'inscrire dans ce qui s'en venait. Alors je ne suis pas sûre qu'ils voudraient revenir. Ça dépendrait peut-être des conditions, mais je ne suis pas certaine. » (gr. b).

« Moi je vois très bien cela à la retraite de revenir, mais sans toute la pression de la bureaucratie et des médecins en arrière. Je ne suis pas certaine que ceux qui sont partis de façon précipitée ne font pas de dépression à l'heure actuelle. Le mentorat permettrait d'avoir une retraite progressive et d'utiliser leur grande expertise et de la partager. » (gr. b).

### ***g) Obstacles perçus à la mise en place du mentorat***

Toujours concernant la mise en place d'un système de mentorat au sein des services sociaux, les intervenants ont identifié des obstacles pouvant nuire à une telle instauration. C'est sans aucune surprise que nous avons constaté que la surcharge de travail constituerait la principale entrave. Les participants aimeraient beaucoup avoir accès à un programme de mentorat. Ils en reconnaissent le besoin, mais ils ne voyaient pas comment ils auraient le temps de s'engager dans une relation mentorale si on ne leur enlève pas d'autres tâches. À cette surcharge de travail, s'ajoutent les nombreux changements et les multiples contraintes vécus au cours des dernières années.

« Même avec ce que Harvey a apporté et tout ce qui se passe présentement chez nous, je ne sais pas si c'est comme ça ailleurs, mais c'est presque une uniformisation. Tu vois des psychoéducateurs et des travailleuses sociales et on devrait tout le monde faire les mêmes affaires. » (gr. a).

« Je pense qu'on a besoin d'avoir des gens, d'avoir des mentors... Mais en même temps toutes les conditions qui sont autour, disons que le besoin est peut-être encore plus grand présentement, mais les conditions sont de moins en moins là. » (gr. a).

« Après 20 ans d'expérience, j'aimerais ça maintenant être mentor, peut-être que je me sentirais valorisée par ce rôle et par l'attrait d'être choisie, mais quand tu regardes ta pile de dossiers qui t'attend, c'est drôle, mais l'attrait disparaît. » (gr. b).



Les intervenants partageaient aussi des craintes sur l'utilisation du mentorat comme mode d'économie, au détriment de la qualité relationnelle et clinique de la relation mentorale. Ils appréhendent que la direction mette l'accent sur la comptabilité et sur la productivité.

« Il ne faudrait pas qu'un système de mentorat soit instauré en mettant la perspective que ça pourrait apporter des économies au niveau de la formation » (gr. a).

« Je regarde notre organisation du travail en protection, c'est de la productivité. Il y a des gens qui ont des expertises, mais ce qu'on veut c'est qu'on produise, qu'on sorte des dossiers. » (gr. a).

« Mes craintes ont commencé à monter dans le sens qu'il faudrait faire attention en instaurant ça d'avoir une ligne de conduite, menée par les gestionnaires, dans le but de sauver de l'argent. » (gr. a)

« Moi j'ai des patrons actuellement qui, à l'ordinateur, évaluent qu'un dossier ça prend trois heures par semaine. Je crois qu'ils oublient de calculer plusieurs choses, si ça prend ça trois heures par exemple juste pour faire le voyage pour aller chez une famille par exemple. Alors tout est comptabilisé actuellement. Je ne vois donc pas où il va s'inscrire le mentor là-dedans. J'aurais le goût, mais je ne vois pas comment avec cette comptabilisation de l'intervention. » (gr. b).

Finalement, les intervenants sont plutôt pessimistes quant à la volonté des gestionnaires de prendre les moyens nécessaires pour instaurer un système de mentorat au sein des services sociaux.

« Pour instaurer un tel système, je pense que ça prend la volonté des gestionnaires et de l'administration. Alors moi, je ne suis pas sûr que ce soit possible. » (gr. b).

« Comme on l'a dit, on voudrait que ça soit reconnu dans nos tâches, mais ça ne fonctionne pas toujours ainsi et souvent c'est voué à l'échec ces solutions-là. Idéalement ça devrait être reconnu au niveau des heures, mais je doute que ce soit fait. » (gr. b).

Après avoir analysé le matériel recueilli auprès des intervenants pour les sept catégories, nous arrivons maintenant à la cinquième étape de l'analyse par théorisation ancrée, soit la *modélisation*.

### **3.3 MODÉLISATION**

Lorsque nous avons décrit l'étape de *modélisation* au chapitre précédent, nous avons fait mention qu'elle ne s'applique pas systématiquement dans le cadre de notre étude. D'une part, le mentorat n'est pas un nouveau phénomène et d'autre part, nous avons répondu aux questions types suggérées par Paillé (1994), soit dans la recension des écrits, soit dans l'analyse des résultats. Par exemple, dans la recension des écrits, sous le thème «l'origine du mot mentor», nous avons couvert la question «*Quels sont les antécédents du phénomène?*» À l'intérieur de la «nature du mentorat», au chapitre un, nous avons répondu à la question «*Quelles sont les propriétés du phénomène?*»

Étant donné que cette étape ne se prête pas particulièrement à notre étude, nous nous dirigerons directement à la sixième et dernière étape de l'analyse par théorisation ancrée, soit la *théorisation*.

### **3.4 THÉORISATION**

Rappelons tout d'abord que la *théorisation* a pour objectif de mettre en évidence les diverses dimensions et les rapports de causalité du phénomène à l'étude, en l'occurrence, le mentorat. Pour ce faire, nous avons choisi de procéder par comparaisons tel que suggéré par Strauss et Corbin (1990) ainsi que Paillé (1994). En premier lieu, nous comparerons l'analyse des données recueillies auprès des groupes de gestionnaires et celles émanant des groupes d'intervenants. En second lieu, nous comparerons les données obtenues dans les quatre groupes avec les aspects soulevés dans la recension des écrits. Dans les deux cas nous ferons ressortir les points communs et les points divergents.

Nous tenons à souligner que les propos traités pourront parfois sembler répétitifs, mais le but étant de faire ressortir les ressemblances et les différences du matériel recueilli lors des groupes de discussion et dans la recension des écrits, nous n'avons d'autre choix que de reprendre certains aspects déjà abordés.

### ***3.4.1 Comparaison des résultats entre les gestionnaires et les intervenants***

Après avoir résumé les résultats des discussions des groupes des gestionnaires et ceux des intervenants, nous aimerions maintenant les comparer en mettant l'accent sur les points qui leur sont communs, d'une part et sur les points sur lesquels ils divergent, d'autre part.

#### ***a) Points communs***

En ce qui a trait aux opinions partagées, les gestionnaires et les intervenants étaient unanimes à dire que, depuis la restructuration des services sociaux, ils vivent de nombreuses difficultés au travail. Ces difficultés se traduisent notamment par une quasi absence de supervision due à la surcharge de travail, par un manque de temps et par un défaut de financement.

Certains ont aussi mentionné que cette restructuration a mis en péril leur profession, car gestionnaires comme intervenants viennent maintenant de diverses disciplines et que les particularités propres au travail social ne se transmettent plus aussi facilement aux jeunes travailleurs sociaux.

En tant que mesure de soutien, tous reconnaissent l'importance de la supervision, même si elle est peu présente. Comme palliatif, la consultation entre pairs est la forme d'aide la plus utilisée par les participants. Cette

consultation consiste soit à débloquer un dossier lorsqu'un problème particulier survient, soit à s'offrir du support entre collègues. La formation extérieure, les programmes d'aide aux employés et les réunions de service furent aussi mentionnés par tous les groupes comme étant d'autres mesures de soutien organisationnel. C'est en réalisant qu'ils avaient déjà vécu, sans le savoir, une expérience de mentorat, que plusieurs participants pouvaient alors l'inclure dans les formes de soutien.

Au niveau des caractéristiques du mentor et du mentorat, les participants ont apporté des éléments très similaires et parfois complémentaires. Gestionnaires et intervenants partagent les mêmes opinions sur la nature du mentorat, sur les qualités que doit posséder un mentor et sur les modalités nécessaires pour le bon fonctionnement d'une relation mentorale.

Plusieurs aspects positifs de la relation mentorale ont été soulignés, surtout par les intervenants. En effet, tous reconnaissent la valorisation que le mentor tire de cette relation et l'opportunité qu'il a de faire un bilan de carrière. Ayant bénéficié d'une question spécifique à cet égard, les intervenants ont ajouté que la relation mentorale apporte un vent de fraîcheur au mentor, l'amenant, au plan professionnel, à se questionner et à maintenir sa flamme. De plus, cela lui permet aussi d'intégrer ses connaissances en les partageant avec un plus jeune. En ce qui concerne le protégé, on mentionnait que le mentorat lui apporte des outils pour faire face à son travail. Ainsi le nouveau-venu s'identifie plus facilement à sa profession et peut mieux orienter sa carrière. L'organisation, selon les participants, sort gagnante de cet exercice puisque l'efficacité s'en trouve améliorée, l'exécution des tâches se fait plus rapidement et cela s'avère une économie au niveau de la formation et des coûts.

Plusieurs recoupements se font aussi en ce qui concerne les conditions de mise en place d'un système de mentorat. On y trouve, entre autres, que l'accord de l'organisation est indispensable pour instaurer ce système qui doit être considéré comme une mesure parmi les autres de soutien organisationnel, pour venir en aide aux travailleurs. On favorise le soutien informel, mais on accepte le mentorat formel si le choix des membres de la dyade s'effectue de façon libre et volontaire. On s'attend aussi à ce que l'organisation fasse connaître l'existence du mentorat par des écrits, des réunions, des dîners-rencontres, etc. L'accent est également mis sur l'importance de bien délimiter le rôle de chacun des protagonistes de la relation mentorale. De plus, on suggère fortement de proposer aux pré-retraités de devenir mentors afin de faire profiter, aux plus jeunes, de leur expertise.

Par la suite, les participants ont abordé les obstacles perçus pouvant nuire à l'instauration d'une relation mentorale. Tous ont mentionné spontanément que les principaux obstacles sont les nombreux changements à la suite de la restructuration des services sociaux apportant une surcharge de travail, un manque de ressources humaines et financières, un isolement rendant difficile la rencontre d'un mentor ou d'un protégé et un nouveau processus de fonctionnement accaparant leur temps et leur énergie. Gestionnaires et intervenants, à l'unanimité, craignent de voir les organisations profiter du système de mentorat pour faire des économies financières sur la formation.

### ***b) Points divergents***

Des divergences sont aussi apparues entre les résultats obtenus des gestionnaires et des intervenants. Par exemple, les intervenants manifestaient plus de difficultés que les gestionnaires à faire face à l'interdisciplinarité provoquée par la venue de professionnels de diverses disciplines,

principalement des psychoéducateurs. Ils déploraient que beaucoup de temps était consacré à ces nouveaux-venus et que leur propre identité professionnelle s'en trouvait menacée. Les gestionnaires reconnaissaient ces difficultés, mais y ont accordé moins d'importance. Nous émettons l'hypothèse que ces derniers se sentaient moins directement concernés par cette réalité.

Les intervenants considéraient que les organisations leur demandent de faire preuve de beaucoup d'altruisme et ils aimeraient être davantage reconnus comme des professionnels. De plus, ils apprécieraient qu'on reconnaisse leurs études et les formations suivies ultérieurement. Pour leur part, les gestionnaires n'ont pas discuté de cet aspect.

En ce qui concerne les caractéristiques du mentor ou du mentorat, quelques intervenants avouaient ne pas aimer l'utilisation du terme mentor, le reliant à la notion d'élitisme. Les gestionnaires n'ont pas émis de commentaires en ce sens.

Quant aux aspects négatifs associés à la relation mentorale, les participants des deux catégories n'ont pas relevé les mêmes éléments. Pour leur part, les gestionnaires ont mentionné des éléments plus généraux du mentorat tandis que les intervenants ont abordé des points qui les touchaient plus personnellement. Ainsi, les gestionnaires ne voyaient aucun inconvénient à ce que mentor et protégé soient de sexe opposé puisque la mixité est déjà présente dans les organisations et que les rumeurs de relations intimes sont et seront toujours présentes. Ils ont aussi parlé d'exploitation, de manque d'intérêt et d'attentes irréalistes pouvant rendre la relation mentorale plus difficile. Les intervenants ont plutôt fait ressortir leur surcharge de travail et leur désabusement face à l'altruisme exigé d'eux, ce qui les empêche de s'investir dans une relation mentorale.

Concernant les conditions de mise en place d'un système de mentorat, les intervenants souhaitaient que leurs tâches soient diminuées afin d'inclure cette mesure de soutien dans leur horaire de travail. Ce même groupe favorisait aussi l'implantation d'une banque de mentors potentiels afin d'offrir un choix aux protégés intéressés à s'engager dans une telle relation. Finalement, les intervenants essaieraient de convaincre les gestionnaires de la pertinence du mentorat en faisant ressortir ses bienfaits en termes de productivité et de rentabilité.

Les gestionnaires ont soulevé davantage d'obstacles que les intervenants pour la mise en place d'un système de mentorat. Soulignons d'abord qu'ils croient que les intervenants n'aspirent plus à évoluer dans la hiérarchie à cause des longues heures et de la lourde charge de travail. Ils croient également qu'il leur est difficile de se trouver un mentor, car ils sont maintenant un nombre restreint de gestionnaires. Ils perçoivent aussi des obstacles d'un ordre plus technique telle l'hésitation des seniors à devenir mentor par peur de la jalousie ou du favoritisme. De plus, ils craignent la résistance des syndicats et ne comptent pas sur l'implication de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec pour instaurer un tel système.

### ***3.4.2 Comparaison des résultats avec la recension des écrits***

#### ***a) Points communs***

Tous les participants abordaient directement le mentorat pour la première fois lors des groupes de discussion. Bien qu'ils disaient avoir une idée plutôt intuitive de ce concept, ils ont apporté des éléments qu'on retrouve dans les écrits. Pour tous ces aspects, il va de soi que les écrits vont plus en profondeur.

Sans leur avoir donné de définition spécifique du mentorat, les gestionnaires et les intervenants ont décrit le mentorat ainsi que les rôles des acteurs et leurs qualités avec la plupart des éléments mentionnés dans la littérature. Notons entre autres que les participants voyaient, dans la relation mentorale, une personne plus expérimentée qui vient en aide à un plus jeune qui débute sa carrière. Les participants percevaient aussi le mentor comme un modèle, un idéal à atteindre, un être sage qui inspire confiance, un individu honnête et transparent.

Rappelons qu'au niveau des rôles, Kram (1985) en avait nommé deux types, ceux liés au développement de la carrière et ceux liés au développement psychosocial et socio-affectif. À nouveau, les participants ont repris les principaux éléments théoriques. Au niveau des rôles liés au développement de la carrière, ils ont vu le mentor assurer une certaine protection de son protégé, lui donner un entraînement et lui confier des tâches comportant des défis. Du côté des rôles liés au développement psychosocial et socio-affectif, on décrivait le mentor comme un modèle, une personne qui facilite l'intégration du nouveau-venu tout en lui confirmant ses bons coups et en lui prodiguant des conseils.

Nous avons remarqué plusieurs points positifs dans les propos tenus par les participants, semblables à ceux vus dans la littérature. Soulignons d'abord le mode de générativité favorisant la transmission d'informations et de savoir entre les générations. On retrouve aussi les aspects de motivation et de défi permettant de maintenir «la flamme» au niveau professionnel. Les participants croyaient d'ailleurs que le protégé se retrouvait plus outillé pour effectuer ses tâches et s'identifiait davantage à sa profession. Les intervenants ont aussi mentionné les avantages que l'organisation pouvait en retirer telles l'efficacité, la rapidité d'exécution, la formation ainsi que l'économie financière. Rappelons, par ailleurs, qu'ils souhaitaient que les organisations n'abusent pas de cette économie en surchargeant des seniors pour former les juniors.



La littérature faisait état de recherches démontrant que les personnes ayant vécu une expérience mentorale rapportaient une nette amélioration du rendement, ressentaient un plus grand sentiment d'appartenance au sein de l'organisation et finalement, se sentaient plus efficaces. Les participants ayant vécu une expérience mentorale tenaient des propos similaires quoique moins précis, possiblement parce qu'ils n'avaient jamais identifié ces expériences comme étant du mentorat. Ils disaient, qu'à certains moments de leur carrière, cela les avait aidés à faire des choix et qu'ils s'étaient sentis supportés.

Des aspects négatifs avaient été soulevés dans les écrits et nous en avons retrouvés plusieurs dans les propos des participants aux groupes de discussion. Ces derniers ont mentionné qu'ils craignaient qu'il n'y ait de la jalousie entre seniors du fait que tous ne seraient pas choisis pour être mentors. Ils voyaient également une possibilité de rumeurs de relations amoureuses entre les membres d'une dyade, mais cela ne représentait pas vraiment un obstacle puisque, pour eux, les rumeurs semblent être un phénomène assez courant.

Les gestionnaires et les intervenants ont soumis plusieurs idées en vue de favoriser l'implantation d'un système de mentorat. Par exemple, ils proposaient de faire de la publicité dans les universités et dans leur milieu de travail afin de faire connaître le programme de mentorat. Ils considéraient ce concept intéressant comme mesure de soutien organisationnel en spécifiant toutefois qu'il devait être utilisé comme un complément aux autres modes de soutien déjà présents: supervision, consultation, formation, etc. Les participants ont aussi parlé d'implanter une banque de mentors potentiels dans laquelle les nouveaux-venus pourraient choisir un senior selon leurs affinités et leurs intérêts communs. Les idées proposées par la littérature étaient principalement orientées vers l'accession des femmes et des autres groupes minoritaires au mentorat.

Tous, autant dans la littérature que dans les groupes de discussion, considèrent essentiel que l'organisation entérine un programme de mentorat et qu'elle facilite son accès en libérant du temps ou en reconnaissant cet engagement comme une tâche. De plus, on croit qu'il serait pertinent d'utiliser l'expertise des personnes qui ont pris des retraites anticipées afin de leur permettre de bien finir leur carrière tout en faisant bénéficier les plus jeunes de cette richesse professionnelle.

Force nous est de constater que les participants ont soulevé le même débat que les chercheurs quant à l'utilisation d'un mentorat de type formel ou d'un mentorat de type informel. Au début, les mêmes questions se sont posées: «Est-ce que le choix mentor-protégé est aussi libre dans un mentorat de type formel?», «Est-ce que l'organisation va imposer ses propres règles?», etc. On a fini par trouver des aspects positifs au mentorat de type formel tout en lui préférant toujours celui de type informel. On croyait que le mentorat formel pouvait permettre à plusieurs personnes de bénéficier des bienfaits d'un tel engagement et qu'il était possible de choisir une personne selon les affinités de chacun. Finalement, après avoir dit «non, pas vraiment», on a hésité, on a dit «oui» et puis on a terminé en annulant tout ce qui venait d'être dit. Nous avons d'ailleurs noté cet aspect dans la littérature. Houde (1995), ayant fait ces observations, s'était demandée si le débat n'était pas plus abstrait que réel. Le moins que l'on puisse dire, c'est que ce débat est répandu et qu'il reste du travail à effectuer pour faire connaître ce concept dans les services sociaux.

D'autre part, nous avons accordé une certaine place, dans la recension des écrits, aux différences entre les rôles de coach et de mentor ainsi que de mentor et de pairs. Les participants des groupes ont abordé ceux de mentor, pairs et superviseur. Tous sont d'avis que le mentorat va plus loin que la relation entre pairs et même que celle avec un superviseur. Les pairs permettent de démêler un problème précis et d'avoir un peu de support tandis

que le superviseur, en plus de ces éléments, permet aussi de faire des apprentissages au niveau clinique et professionnel. Le mentor, pour sa part, pousse encore un peu plus loin son support en aidant son protégé au niveau de sa carrière tout entière et en abordant parfois des aspects personnels, pouvant aller jusqu'au développement d'une relation d'amitié.

### ***b) Points divergents***

Nous avons aussi noté certaines divergences entre ce que nous avons lu et ce que les participants nous ont dit. Ces divergences peuvent se traduire par des propos différents ou par l'omission d'un aspect soit par les auteurs, soit par les participants aux groupes de discussion.

Ni les gestionnaires ni les intervenants n'ont parlé de la visibilité qu'apporte le mentorat au sein de l'organisation et des recommandations que peut faire un mentor pour aider un protégé à obtenir un contrat spécifique ou une promotion. Nous voyons deux hypothèses pour expliquer cela. Premièrement, plusieurs participants exprimaient de la résistance face au lien hiérarchique entre mentor et protégé, privilégiant plutôt des liens égalitaires. Ainsi nous croyons que la visibilité et les recommandations nuiraient à cette égalité. Deuxièmement, les gestionnaires ont mentionné que les intervenants n'aspirent plus à évoluer dans la hiérarchie rendant ainsi les recommandations moins opportunes. À l'opposé, la littérature accordait beaucoup d'importance au rapport à la promotion dans une relation mentorale.

Les étapes d'évolution du mentorat n'ont été abordées que très brièvement par les gestionnaires et les intervenants. Contrairement aux nombreuses étapes élaborées par Kram (1985), Houde (1995) et Guay (1996) dans la recension des écrits, les participants ont situé le besoin de mentorat

principalement en début de carrière, s'échelonnant sur une ou deux années et s'ajustant aux besoins par la suite.

En ce qui concerne les aspects négatifs, la littérature faisait état des difficultés d'accès au mentorat et même à l'emploi, pour certaines minorités dont celle des femmes. Cela n'a pas été soulevé par les participants. D'une part, les femmes se retrouvent en majorité en service social et d'autre part, les participantes mentionnaient qu'il est d'usage pour elles d'avoir un homme comme supérieur immédiat et qu'elles ont appris à vivre avec cette réalité. Il n'y a pas eu mention des minorités raciales, sociales ou autres.

Plusieurs obstacles pouvant nuire à l'instauration d'une relation mentorale ont été identifiés autant dans la littérature que dans les groupes de discussion. Toutefois les entraves nommées sont de différents ordres. La littérature a surtout fait mention d'obstacles liés à l'organisation tels le système utilisé par l'organisation et sa structure, le processus de gestion, la culture de l'organisation ainsi que ses croyances et ses attitudes. Les participants ont plutôt parlé des obstacles liés à leur travail quotidien tels la surcharge de travail, le manque de ressources humaines et financières, l'isolement vécu et les nombreux changements émanant directement de la restructuration des services sociaux.

La comparaison des résultats obtenus entre les différents groupes rencontrés ainsi que celle entre les propos des participants et ceux des chercheurs étant maintenant faite, nous passerons donc aux conclusions générales que nous pouvons dégager de cette recherche exploratoire.

## ***CONCLUSION***

À la suite de l'analyse des résultats, certaines conclusions générales peuvent être tirées de cette étude. Rappelons d'abord l'objectif poursuivi au cours de cette recherche. Le concept de mentorat existe depuis plusieurs années au sein de l'entreprise privée et un peu plus récemment dans certaines organisations publiques. Nous désirions consulter les travailleurs sociaux pour connaître leurs perceptions de ce concept et pour explorer les possibilités d'appliquer la relation mentorale au sein des services sociaux québécois.

Le taux général de participation s'est révélé très satisfaisant. La répartition des sujets entre les trois types d'organisations fut plutôt équitable et les femmes étaient davantage représentées que leurs homologues masculins.

Tel que souhaité, la formule des groupes de discussion a permis aux participants de s'exprimer librement sur le sujet à l'étude. Les échanges semi-dirigés ont favorisé la cueillette de plusieurs informations et le manque d'expérience de l'animatrice a entraîné quelques limites, sans toutefois créer de biais majeur pouvant nuire à la fiabilité ou à la rigueur de cette recherche.

Dans un premier temps, il nous apparaissait nécessaire de vérifier si les travailleurs sociaux consultés percevaient le mentorat de la même façon que ce qui se dégageait de la recension des écrits. Nous avons observé que leurs propos étaient relativement les mêmes, tant en ce qui a trait à la nature qu'aux considérations organisationnelles du mentorat. Au fur et à mesure que les discussions se déroulaient, les participants ont pris conscience qu'ils avaient vécu une ou plusieurs expériences mentoraes au cours de leur carrière. Malgré le fait qu'ils disaient ne pas vraiment connaître le concept de mentorat, on constate finalement que ces expériences ont nourri leurs réflexions et leur ont permis de discuter de ce sujet, de façon très substantielle, pendant plus d'une heure et demi.

Ce grand apport des participants ainsi que les similarités entre les contenus abordés lors des groupes de discussion et ceux de la recension des écrits, nous semble attribuable au nombre d'années d'expérience plutôt élevé des participants (20 sur 30 ayant plus de dix années d'expérience). Nous ne pensons pas que nous aurions obtenu les mêmes résultats si nous avions rencontré de jeunes travailleurs sociaux fraîchement sortis de l'université.

D'autre part, le rapport à la promotion était abondamment traité dans la recension des écrits, tandis qu'il fut peu touché dans les groupes de discussion. Cela peut être attribuable, selon nous, au fait que ce rapport à la promotion semble peu présent en service social. En ce sens, des gestionnaires ont mentionné que les intervenants n'aspirent plus à gravir les échelons hiérarchiques compte tenu de la lourdeur de la charge de travail.

Nous étant assurée d'avoir les mêmes bases de discussion, nous pouvions alors examiner les possibilités d'application du mentorat dans le réseau des services sociaux. Nous avons pu constater un intérêt certain pour l'application d'une telle mesure de soutien organisationnel. Tout comme dans la littérature, les participants ont identifié de nombreux avantages, mais moins de désavantages, trouvant plutôt des solutions pour contrer ces derniers. Ils ont de plus trouvé plusieurs conditions souhaitables pour cette mesure, mais lorsque nous en avons abordé les possibilités d'application, les obstacles ont surgi.

De nombreuses difficultés vécues par les travailleurs sociaux sont alors ressorties de façon importante. Durement touchés par la restructuration du réseau, ces professionnels ont vu l'ensemble de leur travail réaménagé. La majorité a été transférée dans de nouveaux établissements, dans de nouvelles équipes, de nouvelles fonctions avec des ressources humaines et financières restreintes. Leurs tâches ayant été augmentées, l'horaire de travail fut vite

surchargé. Perdus dans un enchevêtrement administratif qu'ils ne reconnaissent plus, se sentant ignorés et même niés dans leur connaissance du travail, ils ont dû laisser aller plusieurs de leurs espoirs. Ce sont là de nombreux deuils à faire et il nous semble que certains manifestent un état d'abattement, cherchant une aide extérieure qui n'exigera pas d'eux un surcroît de temps ou de tâche.

La teneur de leurs interventions reflétait bien ces sentiments: on était intéressé, mais..., on croyait la mesure pertinente, mais..., on trouvait des moyens pour favoriser la mise en application, mais... Chaque pas en avant était annulé par des considérations reliées aux effets des problèmes mentionnés plus haut.

Chez les gestionnaires comme chez les intervenants, on témoigne d'une grande méfiance envers l'appareil administratif et politique qui vise l'efficacité et la productivité à moindre coût. Tous se sentent très isolés et cherchent un certain support chez leurs collègues, pour des dossiers bien précis. Comme ils nous l'ont révélé, leur participation aux groupes de discussion fut enfin une occasion d'échanger avec des pairs sur leur propre vécu.

Le taux (très satisfaisant) de participation aux discussions est assez révélateur de la recherche de moyen de support. Au-delà du contact avec les pairs, réside peut-être l'espoir que les chercheurs trouvent un moyen de leur venir en aide. Le mentorat pourrait-il répondre à ce besoin vu l'intérêt qu'ils y ont porté? À cet égard, les participants ont tous montré une préférence pour une relation mentorale de type informelle, mais considèrent également le mentorat de type formel comme étant très pertinent. Dans ce dernier cas, ils préconisent alors, de façon unanime, un choix libre et volontaire de la dyade. De plus, la relation mentorale doit, selon eux, se vivre à l'intérieur du cadre normal de travail, sans ajout de tâche ou de temps.



D'autre part, la littérature aborde principalement le mentorat dans un contexte de développement professionnel. Pour leur part, Bernier et Larivière (1996, 1997) envisageaient plutôt le mentorat en termes de mesure de soutien. La présente étude rejoint cette nouvelle façon de voir le mentorat et, fait à noter, nous n'avions pas présenté ces deux visions aux participants afin de ne pas biaiser leur apport. Les participants ont eux-mêmes perçu le mentorat comme mesure de soutien, ce qui nous fait penser qu'ils y trouveraient un moyen pour les aider à surmonter les difficultés qu'ils vivent.

Suite à l'analyse des propos recueillis, nous avons perçu une grande détresse chez la population visée. Il nous apparaît important et même urgent de leur redonner la parole. Sans être unique, le mentorat serait un moyen qui pourrait être mis à la disposition des travailleurs sociaux. Il leur fournirait l'occasion d'échanger avec des seniors ou des juniors sur l'ensemble de leur profession, permettant ainsi qu'elle continue d'exister à travers la génération qui suit. Dans cette relation mentorale, chacun y gagnerait une forme de support qui lui est nécessaire; l'un trouverait la reconnaissance de son expertise et l'autre construirait les bases de sa carrière.

Si le mentorat nous apparaît clairement comme une mesure de support organisationnel possible, sa mise en application demeure un défi de taille à relever. Il serait souhaitable de concevoir des documents simples qui décriraient ce qu'est le mentorat, les rôles du mentor et du protégé et donneraient des balises claires à sa structure. Ainsi les personnes concernées se familiariseraient avec ce concept. Dans un deuxième temps, on pourrait explorer ce qui est fait sur le terrain, dans les secteurs privé et public, par exemple l'expérience réalisée à l'Université du Québec à Montréal et celle du programme «Formacadre» au Gouvernement du Québec, récemment documentée par Marie-Michèle Guay.

La mise en application proprement dite devra tenir compte de certaines demandes des travailleurs sociaux. Au-delà de leurs plaintes, il y a de la souffrance et il faut leur permettre de retrouver confiance en l'institution. Il nous paraît primordial de respecter leur libre choix dans la formation de la dyade par l'établissement, entre autres, d'une banque de mentors et de protégés. De plus l'organisation devra s'engager formellement à dégager du temps de rencontre afin de respecter les horaires de chacun. À l'instar des programmes d'aide aux employés, ces rencontres devront être totalement confidentielles et, en aucun cas, elles ne devront servir de moyen d'évaluation.

En somme, nous concluons cette étude en recommandant de poursuivre les recherches sur le mentorat car le contexte actuel ne nous semble pas approprié pour procéder à son implantation dans les services sociaux québécois. Nous avons été surprise de constater l'ampleur de la désillusion chez les participants et nous ne pouvons que souhaiter que des recherches futures s'attardent sur cet aspect afin de mieux connaître les conditions et le contexte qui favoriseraient l'implantation d'un tel système. Nous demeurons toutefois convaincue que le mentorat est une excellente piste de recherche à cet égard.

## ***RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES***

- Addison Reid, B.A.** (1994). Mentorships Ensure Equal Opportunity. *Personnel Journal*. November, pp. 122-123.
- Alderfer, C. P.** (1976). «Change Processes in Organizations,» *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin D. Dunnette(ed.), Rand McNally, pp.1591-1638.
- Anzieu, D. et Martin, J.Y.** (1986). *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, « Le Psychologue ».
- Aubel, J.** (1994). *Guide pour des études utilisant les discussions de groupe*. Bureau International du Travail, Genève.
- Beck, L.** (1989). Mentorships: Benefits and Effects on Career Development. *Gifted Child Quarterly*. Vol. 33, No 1, Winter, pp. 22-28.
- Beckhard, R.** (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Benabou, C.** (1995). Mentors et protégés dans l'entreprise: vers une gestion de la relation. *Revue Internationale de Gestion*. Vol. 20, No 4, Décembre, pp. 18-24.
- Bernier, D. et Larivière, C.** (1996). *Soutien organisationnel aux pratiques d'intervention en contexte de changement*. Montréal, Université de Montréal, École de service social.
- Bernier, D. et Larivière, C.** (1997). *Changement et soutien organisationnel perçus par les travailleurs sociaux gestionnaires*. Montréal, Université de Montréal, École de service social.
- Bolton, E.B.** (1980). A conceptual analysis of the mentor relationship in career development of women. *Adult Education*. Vol. 30, pp. 195-207.
- Bowers, A.G.** (1985). Mentors and protégés in male-dominated corporate cultures: The experience of top-level women executives. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 45, No 9: 3103B.
- Brown, D.A.** (1986). The role of mentoring in the professional lives of university faculty women. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 47, No 1A.

- Burke, R.J.** (1993). « Human Ressources Policies and Practices for Advancing Women in Canadian Organizations », *Equal Opportunities International*, Vol. 12, No 2, pp. 5-11.
- Chao, G.T., Walz, P.M. et Gardner, P.D.** (1992). Formal and informal mentorships : a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*. Vol. 45, pp. 619-636.
- Clawson, J.G.** (1980). Mentoring in managerial careers. In Derr CB (Ed.), *Work, family and the career*. New York: Praeger. pp.144-165.
- Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat.** (1994). *Guide pratique du mentorat*. Ministre des Approvisionnements et Services Canada. Février, pp.1-7.
- Deal, T.E. et Kennedy, A.A.** (1982). *Comparable Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deslauriers, J.P.** (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*. Thema, McGraw-Hill, Éditeurs, Canada.
- Dreher, G.H. et Ash, R.A.** (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professionnal, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75, pp. 539-546.
- Erikson, E.H.** (1963). *Enfance et société*. Neuchatel, Delachaux et Niestlé.
- Fagenson, E.A.** (1988). The power of a mentor: Protégés and nonprotégés perceptions of their own power in organizations. *Group and Organizations Studies*. Vol. 13, pp. 182-194.
- Fagenson, E.A.** (1989). The mentor advantage: Perceived career / job experiences of protégés vs non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 10, pp. 309-320.
- Freedman, S.M. et Phillips, J.S.** (1988). The changing nature of research on women at work. *Journal of Management*. Vol, 14, pp.231-251.
- Fitt, L.W. et Newton, D.A.** (1981). When the mentor is a man and the protegee is a woman. *Harvard Business Review*. Vol. 59, pp.56-60.

- Gallese, L.R.** (1993). Do Women Make Poor Mentors ? *Across the Board*. Vol. 30, No 6, July-August, pp.23-26.
- Gibb, S.** (1994). Evaluating Mentoring. *Education and Training*. Vol. 36, No 5, pp. 32-39.
- Guay, M. M.** (1992). Carrières de femmes cadres au mitan de la vie. *Revue Internationale de Gestion*. Vol. 17, No 1, février, pp. 60-67.
- Guay, M. M.** (1996). Développer la carrière des cadres par le mentorat. *Sources-ENAP*. Vol. 12, No 6, novembre-décembre, pp. 1-4.
- Guay, M. M.** (1997). «Le mentorat: un levier pour relever le défi de la performance des organisations publiques» dans GUAY, M.-M. (dir.) *Performance et secteur public - réalités, enjeux et paradoxes*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy (Québec), chapitre7, pp. 127-139.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R.** (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley.
- Hale, M.M.** (1995). Mentoring Women in Organizations: Practice in Search of Theory *American Review of Public Administration*. Vol. 25, No 4, December, pp. 327-339.
- Hall, D.T.** (1980). « Socialization Process in Later Career Years: Can There Be Growth at the Terminal Level ? » *Family, and Career*. C. Brooklyn Derr (ed.), New York, pp. 219-233.
- Hall, D.T. et Kram, K.E.** (1981). « Development in Midcareer », in Montross, D., and Skinkerman, C. (eds.), *Career Development in the 50 's*. Springfield, IL: Charles, C. Thomas Press.
- Houde, R.** (1995). *Des mentors pour la relève*. Éditions du Méridien, Canada.
- Huberman, M. et Miles, M.** (1984). *L'analyse des données qualitatives*. Bruxelles: Éditions du Renouveau.
- Hunt, D.M. et Michael, C.** (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*. Vol. 8, No 3, pp. 475-485.

- Isabella, L.** (1981). *Core Consultation in the Thirties: Relationship Systems which Enhance Adult and Career Development*, Unpublished manuscript, Boston University.
- Kanter, R.M.** (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Klauss, R.** (1981). Formalized mentor relationships for management and executive development programs in federal government. *Public administration Review*. Vol. 41, No 4 July-August, pp. 489-496.
- Knox, P.L. et McGovern, T.V.** (1988). « Mentoring Women in Academia », *Teaching of Psychology*. Vol. 15, No 1, pp. 39-41.
- Kram, K. E.** (1980). *Mentoring process at work: Developmental relationships in managerial careers*. Unpublished Ph.D. dissertation, Yale University.
- Kram, K. E.** (1985). *Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America, inc. Lanham.
- Larivière, C.** (1993). *APC 6009 Travail de synthèse: bilan et intégration des apprentissages*. Librairie de l'Université de Montréal.
- Lavoie Gauthier, L.** (1994). *La gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM: approfondissement d'une approche, le mentorship*. Rapport d'intervention présenté à l'ÉNAP, Montréal, mai.
- Levinson, D.J.** (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*. Vol. 41, pp.3-13.
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H. et McKee, B.** (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Levinson, M.H.** (1978). *Psychological Man*. Cambridge, MA: The Levinson Institute.
- Mayer, R. et Ouellet, F.** (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Gaëtan Morin Éditeur, Canada.

- McKeen, C.A. et Burke, R.J.** (1989). Mentor Relationships in Organizations: Issues, strategies and Prospects for Women. *The Journal of Management Development*. Vol. 8, pp. 33-42.
- Missirian, A.K.** (1981). The process of mentoring in the career development of female managers. *Dissertation Abstracts International*. Vol.41. No 8: 3654A.
- Missirian, A.K.** (1982). *The Corporate Connection: Why Executive Women Need Mentors To Reach The Top*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, D.L.** (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. Sage Publications, London.
- Noe, R.A.** (1988a). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology, inc*. Vol. 41, No 3-4, pp. 457-479.
- Noe, R.A.** (1988b). Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*. Vol. 13, No 1, January, pp. 65-78.
- Paillé, P.** (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, no 23, pp. 147-181.
- Peters, J. et Waterman, R., Jr.** (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Phillips-Jones, L.** (1982). *Mentors & proteges*. New York: Arbor House.
- Phillips-Jones, L.** (1983). « Establishing a Formalized Mentoring Program. » *Training and Development Journal*. Vol. 37, No 2, pp. 38-42.
- Ragins, B.R.** (1989). Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma. *Human Relations*. Vol. 42, No 1, pp. 1-22.
- Ragins, B.R. et Cotton, J. L.** (1991). Easier said than done : gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No 4, pp.939-951.



- Ragins, B.R. et Cotton, J. L.** (1993). Gender and Willingness to Mentor in Organizations. *Journal of Management*. Vol. 19, No 1, March, pp. 97-111.
- Ragins, B.R. et McFarlin, D.B.** (1990). Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 37, pp. 321-339.
- Ragins, B.R. et Scandura, T.A.** (1994). Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No 4, pp.957-971.
- Ragins, B.R. et Sundstrom, E.** (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*. Vol. 105, pp. 51-88.
- Roche, G.R.** (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review*. Vol. 57, No 1, pp.14-31.
- Scandura, T.A.** (1992). Mentorship and career mobility : An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13, pp. 169-174.
- Schein, E. H.** (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Shapiro, E., Haseltine, F. et Rowe, M.** (1978). « Moving up: Role Models, Mentors, and the patron System. » *Sloan Management Review*. Spring, pp. 51-58.
- Simard, G.** (1989). *La méthode du Focus Group*. Mondia, Éditeurs, Laval, Canada.
- Strauss, A. et Corbin, J.** (1990). *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications. California.
- Sutton, C. et Moore, K.K.** (1985). Probing Opinions: Executive women-twenty years later. *Harvard Business Review*. September-October, pp. 42-66.
- Tichy, N.** (1983). « Conversation with Edson W. Spencer. » *Organizational Dynamics*. Summer, pp. 21-45.

- The Glass Ceiling Commission Report.** (1995). Washington. D.C.
- U.S. Department of Labour.** (1991). « *A report on the Glass Ceiling Initiative* ». Wasington, D.C.
- U.S. Department of Labour.** (1995). « What's Working (and what's Not). a Summary of Research on the Economic Impacts of Employment and Training Programs. » Washington, D.C.
- Whitely, W., Dougherty, T.W. et Dreher, G.F.** (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers and professionals early career progress. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, pp.331-351.
- Zey, M.** (1985). Mentor programs: Making the right moves. *Personnel Journal*. February, pp. 53-57.

**ANNEXE A**  
**Lettre et informations envoyées aux gestionnaires**

Montréal, octobre 1997

Madame, Monsieur

Le réseau de la santé et des services sociaux est en profonde transformation depuis 1992. Nous avons déjà réalisé deux études sur les formes de soutien qui peuvent exister dans les organisations en vue de faciliter leur fonctionnement et la transmission des connaissances en dépit des changements rapides. Parmi les moyens possibles, le mentorat apparaît comme une approche à la fois intéressante et peu connue (voir la feuille jointe pour de plus amples informations sur le mentorat).

Cela nous a conduit à développer un nouveau projet de recherche en vue de vérifier auprès des gestionnaires et des praticiens, l'intérêt pour eux et leurs collègues, de ce type d'expérience surtout répandu dans le secteur privé et, à un niveau moindre, dans les organisations gouvernementales. Nous cherchons spécifiquement à clarifier son intérêt pour des établissements comme les Centres jeunesse (C.J.), les Centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.) et les Centres hospitaliers (C.H.). Pour ce faire, nous organisons quelques groupes de discussion sur ce thème.

Pour nous assurer que la recherche porte sur un échantillon possédant des caractéristiques communes et qu'elle soit en continuité avec nos études antérieures, nous avons défini des critères de participation :

- être travailleur social;
- être à l'emploi d'un même type d'organisation (C.J., C.H., C.L.S.C.) depuis au moins trois ans, mais pas plus de vingt ans;
- participer de façon libre et volontaire;
- être disponible pour une réunion de deux heures.

Nous aimerions que vous participiez à ces groupes de discussion organisés pour les gestionnaires. Votre point de vue est essentiel dans ce dossier. De plus, nous apprécierions que vous présentiez cette recherche aux travailleurs sociaux de votre milieu afin de recruter des participants pour les

groupes d'intervenants. Nous comptons sur vous pour transmettre cette lettre puisque nous n'avons pas les moyens de rejoindre directement vos intervenants. Votre collaboration est précieuse et très appréciée.

Les groupes auront lieu au début du mois de novembre et prendront la forme d'un 5 à 7 afin de faciliter la participation des personnes intéressées. Nous suggérons que chaque personne (gestionnaire ou intervenant) complète un coupon réponse et le retourne par télécopieur au nom et à l'endroit indiqués sur la feuille prévue à cette fin.

Nous espérons recevoir les réponses d'ici les cinq prochains jours et par la suite, nous communiquerons, par téléphone, avec chaque personne pour lui indiquer l'heure et le lieu des groupes. Une fois la démarche complétée, nous nous engageons à vous prévenir lorsque les résultats seront disponibles.

Confiants en votre collaboration, nous vous exprimons, à l'avance, nos remerciements les plus chaleureux.

Sincèrement,

Diane Bernier, t.s.,  
Professeure

Claude Larivière, t.s.,  
Professeur

Hélène Raymond  
Étudiante à la maîtrise

à l'École de Service Social de l'Université de Montréal

### **Qu'est-ce que le mentorat ?**

De façon générale, lorsqu'on parle de mentorat, on se réfère à une personne plus âgée (le mentor) qui veut transmettre son savoir et son expérience à un plus jeune (le protégé). Les conseils et l'appui d'une personne plus expérimentée permettent à un débutant d'assimiler les éléments de savoir propres à sa tâche, mais aussi de développer sa connaissance de lui-même et sa confiance en ses capacités.

Cette relation peut s'échelonner sur quelques mois ou quelques années et, lorsque les membres de la dyade décident d'y mettre un terme, ils en ressortent tous deux transformés. Bien souvent le mentor apparaît dans des moments importants de la carrière de son protégé pour en favoriser le développement. Il agit auprès de lui à titre de modèle, de guide, d'informateur, de conseiller et de support.

Les recherches démontrent de nombreux aspects positifs à la relation mentorale. Pour le protégé, un plus grand sentiment d'appartenance au sein de l'organisation, une plus grande satisfaction, une amélioration du rendement, une plus grande efficacité, plus de mobilité de carrière, davantage de promotion et de hausse salariale. Du côté des mentors, mentionnons principalement qu'il se sentent utiles puisque le mentorat est un mode de générativité qui permet d'apporter une contribution aux générations futures. En ce qui concerne l'organisation, le développement des ressources humaines amènent les individus à être plus performants et conséquemment, l'organisation en bénéficie.

Plusieurs organisations tant du secteur public que privé ont implanté un système de mentorat auprès de leurs employés. Lorsque ces implantations sont effectuées en accord avec la direction, elles apportent généralement les gains positifs nommés précédemment. La structure du programme de mentorat est alors gérée par l'organisation tout en favorisant, le plus possible, un choix libre entre mentor et protégé à l'intérieur de cette structure.

Finalement, en terme de coût, un programme de mentorat n'implique pas des frais aussi élevés qu'une formation professionnelle traditionnelle. Cette dernière demande, bien souvent, des ressources humaines et matérielles qui ne sont pas toujours disponibles dans l'organisation. Pour ce qui est de la relation mentorale, elle utilise le personnel déjà en place dans le réseau et ne demande aucune dépense supplémentaire.

**COUPON RÉPONSE À RETOURNER PAR TÉLÉCOPIEUR À:****M. Claude Larivière**

École de Service Social

Université de Montréal

[REDACTED]

Au besoin, vous pouvez contacter M. Larivière au: [REDACTED]

[REDACTED]

**Votre nom:** \_\_\_\_\_**Nom de votre organisation:** \_\_\_\_\_**Fonction occupée:** gestionnaire \_\_\_\_\_ intervenant \_\_\_\_\_**Nombre d'années de travail:** en C.H. \_\_\_\_\_; en C.L.S.C. \_\_\_\_\_; en C.J. \_\_\_\_\_**Numéro de téléphone où vous rejoindre:** le jour: \_\_\_\_\_

si vous le désirez, le soir: \_\_\_\_\_

Inscrire votre adresse complète si vous désirez être informé des résultats.

**No:** \_\_\_\_\_ **rue:** \_\_\_\_\_**Ville:** \_\_\_\_\_ **Province:** \_\_\_\_\_**Code Postal:** \_\_\_\_\_

**ANNEXE B**  
**Introduction pour les groupes de discussion**



## INTRODUCTION POUR LES GROUPES DE DISCUSSION

Bonsoir à tous, je m'appelle Hélène Raymond et je fais présentement une maîtrise en service social à l'Université de Montréal. Je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à ce groupe de discussion. Ce soir, nous passerons donc les deux prochaines heures ensemble afin de discuter de la pertinence et des possibilités d'application d'un système de mentorat en service social. Dans cette démarche, ma directrice de mémoire m'assistera. Je vous la présente pour ceux qui ne la connaissent pas déjà, c'est Mme Diane Bernier professeure-chercheure au département de Service social de l'Université de Montréal. Mme Bernier et son collègue, qui est aussi mon codirecteur de recherche, M. Claude Larivière, travaillent depuis plusieurs années sur les différentes formes de soutien organisationnel auprès des travailleurs sociaux autant pour les gestionnaires que pour les praticiens.

Nous avons choisi d'utiliser la méthode des groupes de discussion, communément appelée *focus group*, car étant sur le terrain, c'est vous qui êtes les experts et nous voulons que les discussions vous permettent d'exprimer librement vos points de vue. Le tout sera fait de façon anonyme et confidentielle et aucun nom ne sera mentionné dans mon rapport. Je n'ai aucun parti pris quant aux résultats de cette recherche, le but est de faire une étude de faisabilité. Peut-être ne trouverez-vous aucune pertinence à avoir un système de mentorat au sein de votre organisation, alors c'est ce que j'écrirai dans mon rapport. Je vous demande simplement d'être francs et de nous dire tout ce que vous en pensez en fonction de votre expérience.

Le groupe est enregistré sur bande audio pour la simple raison qu'il y aura plusieurs groupes et que je ne peux pas retenir tout ce qui sera dit. Tel que mentionné, aucun nom n'apparaîtra dans le rapport final.

J'aimerais vous exposer quelques règles de base afin d'optimiser le processus du groupe:

- parler fort et un à la fois;
- éviter les apartés (petite discussion à deux);
- il n'y a pas de mauvaises réponses, seulement des opinions différentes;
- je ne recherche pas un consensus général;
- s.v.p., respectez les opinions des autres participants;
- tous n'ont pas à répondre à chaque question;
- veuillez à laisser à chacun la chance de s'exprimer;
- je me permettrai de vous interrompre au cours des discussions, en vue de permettre d'aller de l'avant dans la grille de discussion;
- s.v.p., pas de télé-avertisseur (pagette) ou de cellulaire.

J'aimerais maintenant faire un tour de table afin que vous vous présentiez en mentionnant votre nom, votre organisation et votre poste.

## **ANNEXE C**

### **Grille pour les groupes de discussion**

## GRILLE POUR LES GROUPES DE DISCUSSION

### **1) Perception des gestionnaires et des intervenants quant à la nature d'une expérience mentorale.**

- a) Quelles sont les mesures de soutien existantes dans votre organisation ?
- b) À partir de ce que vous avez lu, de vos expériences personnelles ou celles de d'autres personnes que vous connaissez, j'aimerais que vous me parliez de votre perception du mentorat.
- c) Croyez-vous que le mentorat puisse être utile pour l'intégration des nouveaux gestionnaires ou des nouveaux intervenants ?
- d) Selon vous, qu'est-ce que le mentorat peut apporter à un gestionnaire ou à un intervenant senior ?
- e) Quels aspects négatifs voyez-vous à un système de mentorat ?

### **2) Intérêt personnel des participants pour vivre une expérience mentorale.**

- a) Seriez-vous intéressé, au sein de votre organisation, à participer à un programme de mentorat à titre de mentor ou de protégé ?
- b) Par ailleurs, trouvez-vous que cela pourrait aussi être intéressant pour vos employés ?

### **3) Possibilité d'application d'un système de mentorat au sein des organisations des participants.**

- a) Comment verriez-vous l'application d'un système de mentorat au sein de votre organisation ?
- b) Devrait-on le garder à l'intérieur d'une même discipline professionnelle ?

Voyez-vous un rôle pour l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux dans un tel projet ?

- c) Que pensez-vous de regrouper les différents types d'organisation C.H., C.J., C.L.S.C. sur une base régionale ?
- d) Comment pourrait-on procéder pour implanter un système de mentorat chez vous ?
- e) Quels obstacles pourraient nuire à l'implantation d'un tel système ?
  - Quels moyens pourraient pallier les obstacles mentionnés ?
- f) Comment verriez-vous le fait d'avoir un mentor ou un protégé de sexe opposé au vôtre ?

En guise de conclusion de ce groupe de discussion, j'aimerais que vous me disiez, en 2-3 mots ou une phrase au maximum, quel serait, selon vous, l'élément le plus important à ne pas oublier d'inclure dans mon rapport.

Avez-vous des questions ou des commentaires ?

Remerciements et rappeler que nous enverrons les résultats aux personnes qui en ont fait la demande.

**ANNEXE D**  
**Catégories et codes**

## CATÉGORIES ET CODES

**N.B.** Le signe + indique que cet item fut mentionné par plusieurs participants

### **GESTIONNAIRES**

#### **a) Difficultés vécues par les gestionnaires**

- Isolement
- Besoin de support
- Éclatement de la profession
- Surcharge de travail
- Perte d'expertise des pré-retraités

#### **b) Mesures de soutien**

- Besoin de diversifier les moyens
- Supervision
- Supervision d'employés
  
- Consultation auprès de pairs
- Consultation interne
- Consultation selon les besoins
- Consultation vs supervision par des t.s. ou quelqu'un d'une autre discipline
- Consultation externe
  
- Évaluation annuelle
- Probation
- Programme d'aide aux employés
- Formations extérieures
- Mentorat, un type de support
- Expérience vécue: vision globale personnelle et professionnelle
- Expérience de mentorat, mais pas reconnue
- Désir d'avoir un mentor en début de carrière
- Éviter le burnout par le mentorat

### ***c) Caractéristiques d'un mentor ou du mentorat***

#### **\* La nature du mentorat**

- Modèle
- Idole
- Un mentor c'est croire au potentiel et le développer
- Inspiration
- Flamme
- Dimension spirituelle
- Lien privilégié
- Être mentor c'est se faire un cadeau
- Être protégé c'est se sentir à l'aise de se confier
- Se dépasser personnellement et professionnellement
- Le mentorat dépasse le travail
- Générativité
- Partage du savoir-être

#### **\* Les qualités d'un mentor**

- Rôles du mentor: pousse la carrière, prise de décision, orientation, confiance, guide, accompagnateur, motivateur
- Qualités du mentor: idéal à atteindre, sagesse, a confiance, capable de pousser quelqu'un, lien individuel, admiration, ouverture, honnête, transparent, connaissances à partager, aider l'autre, lien d'attachement, valorisé, défi, intuitif
- Qualités d'un mentor: transparence, partager ses idées et sentiments, honnêteté, connaissances, lien affectif et d'attachement, donner/recevoir
- Expertise nécessaire pour être un mentor

#### **\* Les modalités du mentorat**

- Choix libre et spontané
- Émergence naturelle des mentors
- Mentorat formel vs informel: garder l'esprit de volontariat et la philosophie de l'organisation
- Relation senior vers un junior sans hiérarchie car le patron donne des ordres
- Possibilité de lien hiérarchique



**d) Aspects positifs du mentorat**

- Maintien des liens
- Valorisant pour le mentor
- Être mentor permet de faire un bilan de carrière

**e) Aspects négatifs du mentorat**

- Mentor de sexe opposé vs rumeurs
- Exploitation
- Attentes irréalistes vs réalité
- Un manque d'intérêt peut entraîner un malaise

**f) Conditions de mise en place du mentorat**

- Support de l'organisation
- Reconnaissance
- Moyens pour favoriser les liens mentors/protégés potentiels: dîners-rencontres, communication, conseil multidisciplinaire, conseil multiprofessionnel, conseil multiressources, document écrit
- Libre choix selon les liens mentor/protégé
- Partage avec des pairs
- Créer des liens entre les gestionnaires dans les diverses organisations
- Interdisciplinarité
- Désir d'être mentor, mais avec des balises
- Pas prête à être mentor pour un autre cadre, mais oui pour un intervenant
- Utiliser l'expertise des retraités
- Départ de qualité pour les pré-retraités

**g) Obstacles à la mise en place du mentorat**

- Obstacles: temps, surcharge de travail, nouvelles commandes à l'infini, compressions budgétaires, entraîner des nouveaux employés, nouveaux processus, nouveaux partenaires, nouvelles règles de partenariat, décourageant car rien ne reste, contraintes de la direction, isolement

- Manque d'aspiration à évoluer dans la hiérarchie pour les intervenants
- Les intervenants sont désabusés face aux tâches des cadres
- Manque de mentors potentiels
  
- Résistance à la formalisation du mentorat: jalousie, favoritisme de la part des seniors
- Résistance syndicale à la formalisation du mentorat
- Résistance à demander le support de l'Ordre des t.s. du Québec
  
- Contraintes et manque de confiance de la part de la direction
- La direction veut des résultats en terme de rentabilité

## **INTERVENANTS**

### **a) Difficultés vécues par les intervenants**

- Pas de supervision sur une base régulière depuis la restructuration car manque de temps++ même si on en a besoin
- Besoin de support dû à la surcharge de travail, principalement les jeunes
- Les seniors aussi ont besoin de support, les besoins changent avec les années
- Manque de temps pour le mentorat dû à la surcharge de travail
- Baisse de la qualité des services
  
- Depuis la restructuration, temps privilégié aux nouveaux employés car ils proviennent de disciplines différentes
- Besoin de formation à la suite de la restructuration car beaucoup de psychoéducateurs sont arrivés++
  
- Depuis la restructuration, les superviseurs sont parfois de d'autres disciplines, alors ce n'est pas la même vision et on va pas le voir
- Difficultés: les gestionnaires manquent d'expérience clinique
- Disponibilité du chef de service

### **b) Mesures de soutien**

- Déjà vécu de la supervision régulière et c'était très aidant
- Supervision en début de carrière
- Supervision au besoin
- Support clinique au besoin et selon les affinités

- Depuis la restructuration, consultants en psychologie au besoin sur dossiers difficiles
- Consultation au besoin auprès du reviseur +++
- Consultation ou supervision une fois par mois
- Consultation ad hoc entre pairs ++++
- Consultation avec le superviseur pour les nouveaux employés
- Consultation occasionnelle avec ancien chef de service car bon lien et fort cliniquement et ouvre pistes
- Temps de libération pour de la supervision privée, mais on doit assumer les frais
- Discussion de cas en équipe aux deux semaines ou au mois
- Discussion de cas en réunion d'équipe formée par les intervenants
  
- Formation dans les réunions de service
- Programme fixe de formation
- Une formation extérieure par année

### **c) Caractéristiques d'un mentor ou du mentorat**

#### **\*Nature du mentorat**

- Première fois que je parle du mentorat, besoin de réflexion
- Certains n'aiment pas le terme mentor: élitisme, relation privilégiée
- Similarités dans les rôles superviseur/mentor: habiletés, connaissance de la problématique, savoir-faire en intervention, évaluer capacités
- Le mentor aide à cheminer dans la carrière++ et plan professionnel et aide dans les transitions de la carrière
- Support au développement professionnel et non une thérapie
- Le mentor dépasse l'aspect clinique
- Le mentorat ne doit pas remplacer la supervision
- Générativité++
- Relation égalitaire
- Mentorat renforce l'image de la profession plutôt mal identifiée++

#### **\* Qualités d'un mentor**

- Rôles mentor: conseiller, partager ses connaissances (savoir-faire), référer à lecture, personnes ressources, formation, accueillir, expliquer l'organisation, expliquer le fonctionnement de l'équipe, expliquer les tâches, support dans les difficultés, gérer les pressions
- Caractéristiques mentor: compétence, connaître l'organisation, lien de confiance, expérimenté, connaît les enjeux de l'organisation, compétent,

pédagogue, savoir-faire, admiration+, expertise clinique+, dirige, écoute, clarifie, attentif, donne des pistes, support, respect, modèle, disponibilité, inspiration

\* Modalités du mentorat

- Choix libre et spontané+++
- Mentorat doit être gratuit
- Être rémunéré
- Relation de confiance
- Confidentialité
  
- Le superviseur d'un stagiaire peut devenir mentor+++
- Ajuster le mentorat selon les années d'expérience
  
- Avoir un mentor du même lieu de travail++
- Difficile d'avoir un mentor de l'extérieur car pas la même problématique et manque de temps et distance à parcourir
- Mentor ne doit pas évaluer+++
- D'accord pour hiérarchie++
  
- Mentorat formel = altruisme car surcharge de travail
- Mentorat formel oui
- Mentorat informel+++
  
- Utilisation de l'expertise des retraités oui-non-indécis
  
- Reconnaissance du mentorat dans la charge de travail
- Reconnaissance du mentorat par l'organisation

**d) Aspects positifs du mentorat**

- Apports du mentorat au mentor: vent de fraîcheur, croire au travail, valorisation, questionnement, maintient la flamme, reconnaissance++, motivation
- Apports du mentorat au protégé: voit où est vrai pouvoir, stratégies, pouvoir dans la profession, prendre sa place, outille
- Apports du mentorat à l'organisation: efficacité, rapidité d'exécution, formation

**e) Aspects négatifs du mentorat**

- Besoin de mentors, mais comment l'appliquer compte tenu des nombreux changements et des nombreuses contraintes
- Demande beaucoup de temps
- Masochisme car surcharge de travail, on est en survie: besoin de loisirs, pas d'autres tâches
- Pessimiste p/r réalité
- Tanné de l'altruisme, veut reconnaissance de la profession et des études faites

**f) Conditions de mise en place du mentorat**

- Ne pas voir le mentorat comme solution miracle, mais comme un moyen parmi les autres
- Avoir des limites et un cadre clairs ++
- Définir les rôles clairement
- Moyens: banque de gens, prouver productivité, dire aux étudiants à l'université, en parler aux stagiaires, montrer la réalité aux étudiants à l'université, reconnaissance par l'organisation, disponibilité, chefs de service informent les nouveaux venus à leur arrivée, en parlent aux réunions, l'écrire dans les procédures internes, écrire des articles à ce sujet car peu connu, chefs de service demande l'intérêt aux séniors
- Optimiste à l'ouverture des gestionnaires
- Réduire la tâche si prend un rôle de mentor
- Les retraités, certains ajoutent: devraient être payés pour faire du mentorat

**g) Obstacles perçus à la mise en place du mentorat**

- Obstacles: organisation du travail, surcharge du travail++, production, budget, prendre le mentorat pour sauver \$ et que cela soit géré par les gestionnaires en ce sens d'économie, comptabilité, productivité