

## Mentoring and the World of Work: A Reference Model

Christine Cuerrier  
Montreal, Quebec  
Ccuerrier@entrepreneurship.qc.ca

### Mentoring, a Practice Becoming Organized

“To do mentoring” has become fashionable again. *Mentors* and *Telemachus* are repeating history; we observe in the early years of the 21<sup>st</sup> Century that the same basic characteristics of mentoring remain, a senior supporting and educating a protégé. Generally speaking, mentoring finds its roots in the life stages of learning protégés and experienced mentors. For protégés, mentoring is a time of new experiences or transitions with all the challenges they imply. For mentors, it is the time of mid-life and, in many cases, the career stage when they feel a need to bring to fruition their skills, expertise and worldviews for the benefit of the younger generation (Houde, 1995, p. 29).

We can therefore foster the meeting of these two complementary needs by structuring an activity that will bring together and facilitate the development of a relationship between an experienced person and a learning individual, most often with the purpose of professional development. This structure is called a **mentoring program** in the United States, Quebec, and the rest of Canada. Thus we can see that mentors are back in service, and no longer working alone.

Mentoring can be defined as a means of structured learning, according to Galbraith and Cohen (1995):

Mentoring is an interactive person-to-person process that guides learning development, assuming the participants have qualitatively and quantitatively adequate contacts to allow for this development.

### Mentoring in Quebec and Elsewhere

For nearly twenty years, mentoring has had a high profile in the United

States, where writers have described the existence of many mentoring programs. These programs support disadvantaged young persons get into or stay in school, integrate young professionals in various fields, support young entrepreneurs as does the Service Corps of Retired Executives (SCORE), and human resources management programs in business settings. Listing the articles on these programs would be a research project in itself.

Canada’s 1992 “*Stay-in-School*” initiative is one program that has highlighted mentoring as a significant volunteer activity in helping young persons at risk of dropping out of school. As well, Peer Resources reports on mentoring in Canadian businesses as well as in school and community settings. Mentoring practice in Canada has developed over the past fifteen years, closely following that in the United States in focusing on professional development, psychological, and social objectives. In 1996, the federal government Treasury Board produced “*Guidelines for Developing a Mentoring Program*”, a reference paper that has certainly inspired numerous mentoring programs in Canada and Quebec. More recently (January 2002), a group of persons involved in the development of mentoring across Canada organized the first national conference on mentoring, which brought together more than three hundred (300) persons from all parts of the country.

In Quebec, most mentoring experiences on record are barely ten years old. Here again, formal programs are developing in various educational, community, corporate and organizational settings, with professional development, psychological, and social objectives. Articles on mentoring programs have been published since 1990, many by research professors interested in organizational development (Lépine, Benabou, Guay), adult psychological

and social development (Houde), and intergenerational relationships (Lefebvre). For example, the *Réseau des Femmes d'affaires du Québec*, UQAM, and the *Chambre de commerce de Montréal* have pioneered the organization of formal mentoring programs in the labour market, in the areas of entrepreneurship support and career development. Since 1995, several other groups have joined in, as they consider mentoring an effective way of developing and transmitting knowledge and experience while validating participants. Even *cybermentoring*, distinctively original, is finding its niche (Academos, Psybermentor, *uq@mentor*).

In November 2001, a group of people in mentoring practice in Quebec organized a first conference that brought together practitioners in professional mentoring, with the purpose of exchanging ideas on the practices and to identifying needs. One of the recommendations that emerged from this event was an emphasis on the lack of proper tools and references for what should represent a quality mentoring activity. From that, stem the research mandate that we will now describe.

### Our Research Project on Mentoring and the World of Work

The main objective of this research project is:

#### To create a promising model for developing mentoring in Quebec.

For this purpose, we selected eighteen mentoring programs focused on career development and the labour market to constitute a sample that would be most representative of the Quebec situation. Community groups, educational groups, entrepreneurship support organizations, private sector businesses, and professional orders and associations operated these programs. We contacted the co-ordinators of these mentoring

programs and, using a questionnaire and interviews, asked them about their mentoring practices. We paid special attention to their assessment of the strengths, limitations, and effective mechanisms of their programs, and their perception of the effects of mentoring on their clients. This analysis highlighted the importance of set-up, operation, follow-up and evaluation in these mentoring programs and from these findings we developed a structural model that may be used as a framework for analysing existing programs or as a reference for introducing new ones. In light of our conclusions, we discuss issues in developing mentoring in Quebec, especially of a professional nature.

#### Our Basic Model

A number of researchers, particularly in the United States, have developed structured mentoring models, each

one focusing on different aspects of the mentoring concept. For example, Murray (1991) has developed a generic model for introducing mentoring programs, describing their components and putting them in sequence over time. Elsewhere, in a managerial approach, Johnson (1997) has developed a strategic mentoring model in which the individual, the group, and the organization benefit in turn from strategies to facilitate *learning, leading and relating*.

We opted to base our research on the model suggested by Hunt and Michael (1983) of the University of Miami. These researchers present their model as a basis for research on the mentoring relationship that includes all aspects of context, characteristics of participating mentors and protégés, stages of development of the mentoring relationship, and impacts on mentors, protégés and the organization. In our view, this model comes closest to the

aspects of program evaluation proposed by Carter McNamara and described below. We have therefore adapted this initial model, by adding variables on program operation and co-ordination in addition to the variables affecting the development of the mentoring relationship. As a result, we have therefore opted for an evaluation mode for the process which answers the following questions: how does the program function? What is its structure, its unfolding, its strengths and limits? How does our program operate? It is this type of evaluation that will allow us to draw a model to analyze actual practices.

In this connection, we needed to ask program co-ordinators:

- the reasons mentoring programs were introduced;
- program inputs, that is, the resources required to operate the programs;
- participants' characteristics;

### SUGGESTED FRAMEWORK FOR RESEARCH PROJECT ON MENTORING

#### CONTEXT

Characteristics of parent organization  
Mission  
Corporate culture, particularly regarding mentoring  
Reasons for starting a mentoring program  
Program objectives and design  
Partners  
Human and material resources

MENTORS	PROTÉGÉS	SELECTION*	CO-ORDINATION*
Characteristics	Same list of	Recruiting	Support
- Professional	characteristics	Matching	Training
- Personal	as for mentors	Ratio	Tools
- Background		Other factors	
- Other			

#### MENTOR-PROTÉGÉ RELATIONSHIP

Duration, Frequency, Process, Commitment, Meeting content  
Learning, Mandates, Activities, Code of ethics, other factors

#### OUTCOMES OF THE RELATIONSHIP

Quantitative, Qualitative, Positive and Negative  
On organization  
On program operation  
On participants  
Measurements and Evaluation (of objectives, support structure, benefits)

#### DIAGNOSTIC\*

Success factors...

Lessons learned...

Avenues for development\*

- co-ordinators' role;
- the process to which participants make a commitment, for example, roles, requirements and duration;
- evaluation methods used;
- program strengths, evaluated from various standpoints;
- main program limitations, complaints or difficulties;
- main development objectives; and
- recommendations.

Briefly, for each mentoring program described, the purpose of our research project was to identify inputs (required resources), processes (services provided, operations, clients), outputs (quantitative and qualitative information on performance) and effects (repercussions, strengths, limitations). Then, in analyzing all this information, we tried to highlight **emerging common factors** and to organize them into a model.

For this analysis, we chose three information-gathering methods: the questionnaire, interviews and the focus group. Firstly, the questionnaire had the advantages of quickly producing a body of information about the programs, and facilitating compilation and analysis. Our questionnaire was developed using the selected basic model described above, and included the same major divisions: context; operations; the mentoring relationship; and evaluation of outcomes.

Secondly, interviews provided us with greater depth about the data gathered, particularly qualitative information that is hard to obtain using questionnaires. Lastly, once an initial analysis had been carried out and some hypotheses developed, we considered it appropriate to bring together a focus group of well-informed observers and to obtain their impressions and reactions in order to validate our initial findings.

Briefly, here are certain results which have been subsequently criticized by the focus group; the first results of this consultation have allowed us identify certain paradoxes describing the mentoring situation in Quebec. Finally, recommendations presented in the form of premises, introduce the presentation of our model.

### A Few Results

Based on the analysis of the questionnaires, enriched by the comments collected from the interviews, we identified five major observations, which we have submitted to our experts on the focus group. The results are as follows :

- In 78% of the mentoring programs we studied, recruiting is taking place with **mentors who were men**; slightly less than 40% of mentors were women; because of their mandates, the three programs that worked with women mentors, were excluded.
- Of Cohen's six recognized **mentoring functions**, the ones most often exercised by mentors were: establishing an atmosphere of trust; offering advice (information and coaching); and providing support to facilitate choices; that is, functions I, II and III. Few mentors stated that they emphasized the other functions of confronting protégés, acting as role models, or helping them make their visions a reality.
- Of the programs, 41% offered **training** for mentors and protégés; 41% organized informal meetings (particularly for mentors) to promote exchanges; and 30% organized neither training nor informal meetings.
- In 78% of the mentoring programs studied, the **program co-ordinators** spent less than two days per week operating these programs. They spent most of that time on recruitment, file maintenance, distribution of information, and establishing mentor-protégé matches. A number of them said they would like to spend more time on leadership including training, follow-up, and providing support for matches.
- Mentoring programs are unlikely to carry out **evaluations**; the evaluations that have been done have focused on participant satisfaction, most often using questionnaires (58%), or compilation of feedback expressed at informal meetings, impromptu conversations, and team meetings (29%).

These five findings lead us to the following questions: Why do we have difficulty recruiting women mentors?

Why is it that the majority of mentors do not practice the functions related to confrontation, acting as role models, and helping make protégés' visions a reality? Why do the majority of programs not organize training sessions for their participants? Why do the co-ordinators confine themselves to management tasks? And, finally, why is evaluation the *poor relative* in managing mentoring programs?

The results presented have therefore brought about questions that the members of the *focus* group have examined and put in the form of paradoxes, in order to give our basic model practices and solutions for by-passing these hurdles. Here then are the four paradoxes stemming from the results.

### A few paradoxes

1. Mentoring requires of mentors the so-called feminine traits of listening, trust, and caring; this relational characteristic is recognized as vital both to women's career paths and to mentoring relationships. However, mentoring programs find it more difficult to recruit women mentors, and are not managing to recruit an equitable representation of male and female mentors that reflect a mixed professional representativity. We should question ourselves on what influences this matter: is it the double chore which women are still hit with which make them refuse a volunteer involvement outside work and family? Is the recruitment of mentors being done at paraprofessional meeting places where women are less present...?
2. Focus group members unanimously felt that the mentoring relationship is a special one that develops over the **long-term** and focuses on developing the person **as a whole**. In reality, mentoring programs are set on **specific, often time-limited goals** and focus more on the short-term project (job justification, success of business, employment maintenance) than on the development of the individual and his projects over the long-term. In so doing, they may encourage mentors to concentrate on functions I, II and III, at the expense of the

- functions of confrontation, acting as role models, and helping make protégés' life project a reality.
3. Lack of resources and time meant that program co-ordinators spent more time on management than on activities related to the essence of mentoring, including the relational aspect and follow-up on mentor-protégé pairs, training and support.
  4. Program co-ordinators felt torn between their desire to emphasize quality and provide an effective support structure for the mentoring relationship, and the need to report on performance in order to obtain adequate funding. They are using the evaluation for only that purpose, and are not much preoccupied with it in the continuous improvement of their services.

#### Our Quebec Model

Starting with these results and these paradoxes, we arrive at a point of being able to design a model that is sufficiently simple and sufficiently complete to supply a realistic framework to people wanting to develop formal mentoring activities. We have started our modelling by putting the emphasis on five premises, thus illustrating five basic practices, which should facilitate the implementation of mentoring programs.

**First premise:** We have noticed that many mentoring program co-ordinators devoted their available time to the mentor, more than to the protégé. We suggest rather that the mentoring programs should be centred equally on the mentor and the protégé, as much on training as follow-up, given the fact that the ultimate goal of the mentoring activity concerns the protégé's fulfilment and development.

**Second premise:** A mentoring program should make a pre-selection of participants, by providing them with information on program aspects that will allow them to assess the requirements of possible involvement. If recruitment includes right from the start orientation activities to situate potential participants, supply them with basic information, and instruct them on program requirements...the recruiting operation increases its efficiency.

**Third premise:** A mentoring program should use volunteering to support day-to-day management. Volunteers are first of all mentors, but could become on occasion trainers, communicators and others, all this under the governance of the program co-ordinator.

**Fourth premise:** A mentoring program should provide training activities, to at least clarify the roles and distinguish mentoring from other forms of support, to present at least minimal communication skills and to make sure that the basic concepts related to mentoring practice (relationship development, mentoring functions, ethical considerations, etc.) are known.

**Fifth premise:** As objectively as possible, and for the purpose of continuous improvement, a mentoring program should evaluate whether it has achieved its objectives, participant satisfaction, and the quality of involvement with the protégés.

These five premises ensure that:

1. what are called mentoring programs actually provide mentoring;
2. program participants receive a minimum of training; and
3. activities are followed up on and evaluated.

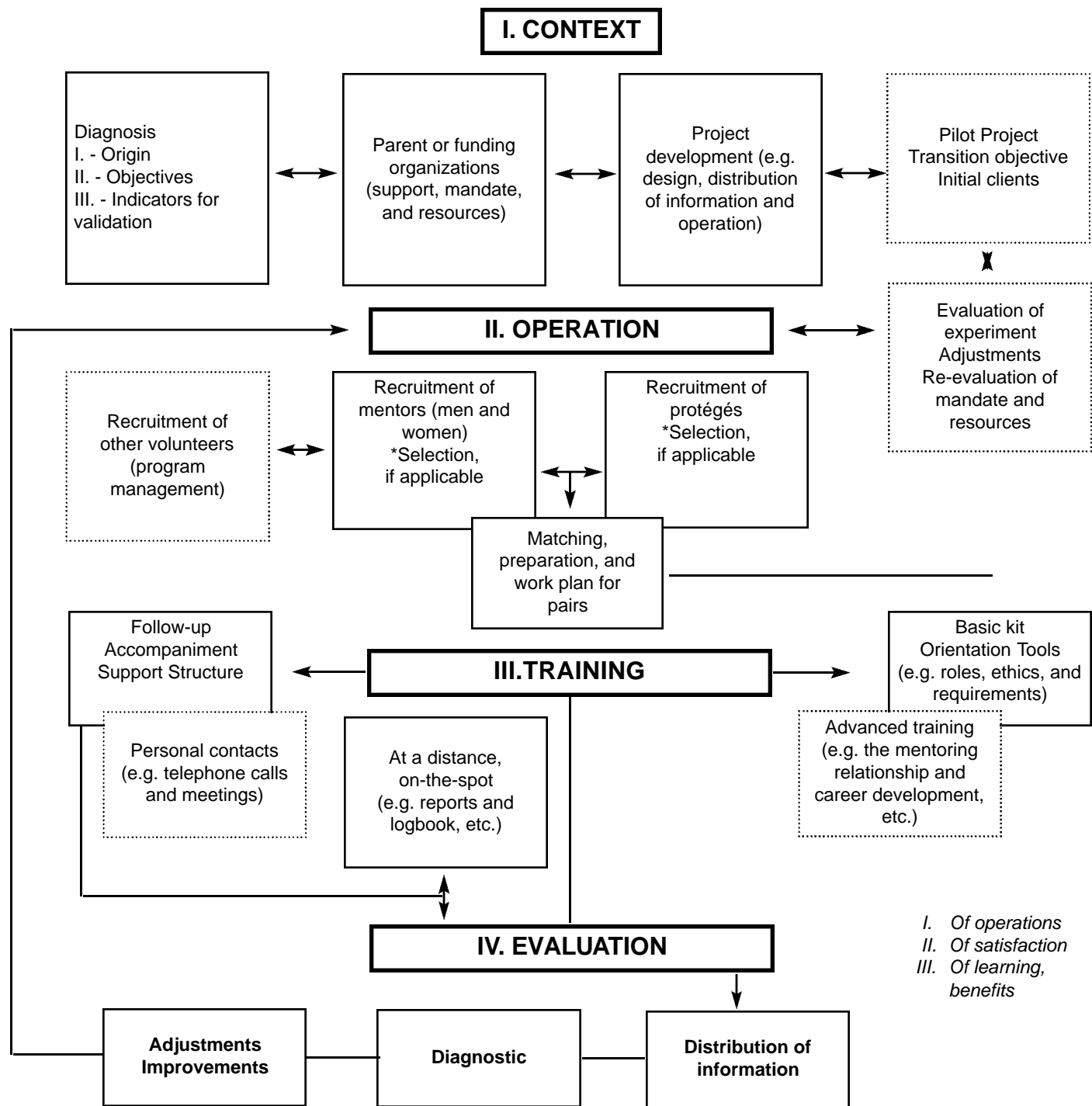
#### Prerequisites

To be achievable, these premises should be used in conjunction with prerequisites which facilitate the day-to-day management of the programs:

- a clear mandate supported by the organization;
- resources (financial, human and material resources) appropriate to the roles and responsibilities inherent in operating a mentoring program; and
- conditions that ensure that programs are not isolated and offer opportunities to exchange expertise and tools.

These premises and prerequisites therefore accompany our model and attribute to it important intrinsic qualities to guide and structure the development of mentoring activities.

ILLUSTRATION OF MODEL



### Conclusion: Issues in Developing Mentoring in Quebec

The stakes represent the markers which guide the development of high-quality mentoring; they point to financial and other resources, accompaniment in the mentoring relationship, and evaluation.

Firstly, to facilitate this development, we consider it important to invest in a more formal network where individuals directly or indirectly involved in mentoring practice can find resources, tools and references. A more formal network would help distribute information on the mentoring culture described above and help eliminate existing confusion about the concept of mentoring. Although mentoring is becoming fashionable again, there is a danger of applying the related practice indiscriminately. Thus, it is important to channel this development, without limiting the originality of mentoring initiatives, or, at the very least, to make information available on the theoretical and practical framework that situates the concept and its application. In Quebec, an organization called "Mentorat Quebec", formed at the second conference on "Mentoring and the World of Work", held in May 2002, will play that role of gathering and diffusion.

Mandates, as well as financial and other resources available to program co-ordinators in operating mentoring programs, need to be addressed. If we develop only high-quality programs, parent and funding organizations should assess the need for the financial, human and other resources required to introduce, operate, and evaluate mentoring programs and to help ensure that the human relationships initiated through these programs are of high quality and without risk to the protégé's integral development.

If program co-ordinators have adequate resources and appropriate tools, then they can focus on the essence of mentoring practice, by following up on developing mentor-protégé relationships and making this accompaniment central to training and evaluation.

Mentoring programs cannot focus on quality without more formal evaluation of their operations and impacts of their actions. In parallel with local pro-

gram evaluations, it is important to carry out stricter and more comprehensive evaluations of overall mentoring practice, for example, the impacts of this activity on personal development. Often, more scientific study supports and enhances good ideas and practices by ensuring that they are developed efficiently.

Finally, mentoring is not a declining activity; on the contrary, our research proves unequivocally that current mentoring practice is of high quality, considering the fact that mentoring programs are new and lack resources and references. These programs therefore need the resources to continue their work: we know that this method of support is effective, focuses on personal development through a special human relationship, and illustrates the highest social values in a community that cares about using full human potential.

### Further Research

This research was distributed in 2001 under the title *Mentoring and the World Of Work: A reference model* and was published in French and English at the *Éditions de la Fondation de l'entrepreneuriat*. This first project has become the instigator of other initiatives. Indeed, the same analysis is being completed in five other Canadian provinces during 2002-2003 and other tools are in a development stage to accompany pan-Canadian models of winning practices. The work is being pursued in order to supply practitioners in mentoring with the indispensable tools to develop and make their programs work in an efficient way - by referring them to the Quebec model. With regard to this model, here are the themes that we are elaborating on so that all the monographs, making up the reference kit (six monographs) on mentoring related to the world of work in Canada, are completed :

#### I. The Winning Practices:

The analysis of the winning practices in other provinces, including Ontario, Newfoundland, New Brunswick, Alberta and British Columbia plus a pan-Canadian summary document.

#### II. The Basic Kit and the Lexicon:

The definitions and the distinctions in concepts, the basic vocabulary with regard to the mentoring relationship, its characteristics, to the functions and implied roles, and to mentoring support in relation to career development and the world of work.

#### III. Program Elaboration and Set-up:

Definition of program context and functioning, including the mandate, the objectives, the target clientele, the design, the processes of recruitment, selection and pairing, the set-up of a pilot project.

#### IV. The Role of the Co-ordinator:

The role of the Co-ordinator with regard to program management, training, follow-up, support, and respect for standards of professional conduct.

#### V. Training for the Dyads:

Tools that deal with themes related to the mentoring relationship, with the goal of supporting the participants, assuring their efficiency and stimulating their motivation.

#### VI. The Evaluation:

Basic tools allowing the measurement of efficiency and impact as defined at the start: efficient functioning, effects, benefits, satisfaction, etc., and supplying sufficient data to allow programs continuous improvement.

### Bibliography

- Arbreton, A.J.A. ; Colasanto, D. *et al.* *Contemporary issues in mentoring.* Public/Private Venture, 1998.
- Benabou, C. (2000). Le mentorat structuré: un système efficace de développement des ressources humaines. *Effectif*, été 2000.
- Carr, Rey A. (1999). *Le point sur le mentorat au Canada*. Document inédit : Groupe de travail sur l'emploi et la jeunesse. Peer Resources.
- Carr, Rey A. (1999). Bilan des activités de mentorat de 2000 sociétés canadiennes. Peer Resources.

- Galbraight, M.W.; Cohen, N.H. (1995) *Mentoring : New strategies and challenges*. California, Jossey-Bass Publishers. 98 pages.
- Guay, M.-M. (1998). Développement de carrière et mentorat : paradoxes et opportunités. *Travail et carrière en quête de sens*. Collection *Gestion des paradoxes dans les organisations*, Tome 5.
- Houde, Renée (1995). *Des mentors pour la relève*. Méridien, 253 pages.
- Hunt, D.M. ; Michael, C. (1983). Mentorship : A career training and development tool. *Academy of management review*, Vol. 8, no. 3, 475-485.
- Johnson, A.W.; Sullivan, J.A. (1995). Mentoring program Practices and effectiveness. *Mentoring: New strategies and challenges*, Jossey-Bass Publishers, p. 43-56.
- Kram, Kathy E. (1988). *Mentoring at work*. University Press of America. 252 pages.
- Lépine, I. (1989). La relève dans les entreprises publiques au Québec : les mentors sont-ils essentiels au succès ? *Avenir*, vol. 3, no. 4. p.19-20.
- McNamara, C. (1999). *Basic Guide to program Evaluation*. Used by The Management Assistance Program for Non-Profits, Minnesota.
- Murray, Margo (1991) *Beyond the myths and magic of mentoring*. Jossey-Bass Publishers. 210 pages.
- Shea, Gordon F. (1997). *Mentoring: How to develop successful mentor behaviors*. Crisp Publications Inc., 89 pages.
- Shea, Gordon F. (1999). *Making the most of being mentored*. Crisp Publications Inc., 104 pages.

## Le Mentorat et le Monde du Travail: Un Modèle de Référence

Christine Cuerrier  
Montréal, Québec

Ccuerrier@entrepreneurship.qc.ca

Depuis quelques années, Mentor reprend du service ; de plus en plus, divers types d'organisations reconnaissent que le jumelage entre une personne d'expérience et une autre, moins aguerrie, est un moyen efficace de développement des potentiels personnel et professionnel; du même coup, le mentorat comme mode d'apprentissage génère un impact positif qui favorise le succès des organisations. Rapidement, au Québec, les intervenants impliqués dans ce genre d'activités de jumelage se sont aperçus qu'ils manquaient d'outils pour consolider et raffiner leurs pratiques. La recherche que nous présentons représente une des premières réponses aux besoins exprimés. Elle recense une vingtaine de programmes de mentorat qui concernent la vie professionnelle, en fait l'analyse et dégage un modèle qui peut servir de cadre de référence pour favoriser un développement efficient du mentorat au Québec et ailleurs.

### Le mentorat : une pratique qui reprend du service

« Faire du mentorat » est redevenu à la mode. Des *Mentor* et des *Télémaque* répètent l'histoire; on observe dans les années 2000 les mêmes caractéristiques fondamentales, un senior soutenant et éduquant un protégé. De façon générale, le mentorat se greffe sur les stades de vie du protégé en apprentissage et du mentor expérimenté : pour le premier, c'est le vécu de nouvelles expériences ou de transitions, où abondent les défis, et pour le second, c'est l'étape du mitan de la vie, où mettre au profit de la génération suivante ses compétences, ses expertises et sa vision du monde devient un besoin (Houde 1995, p. 29).

Le mentorat veut favoriser la rencontre de ces deux besoins en structurant une activité qui a pour objectif d'initier un rapprochement et de

faciliter le développement d'une relation entre une personne d'expérience et un apprenant, le plus souvent dans une finalité de développement professionnel : c'est ce que nous appelons un **programme de mentorat**, aux États-Unis, au Québec et dans le reste du Canada. De cette façon, Mentor reprend du service et n'est plus seul.

On peut définir le mentorat comme un mode d'apprentissage structuré, à la façon de Galbraight et Cohen (1995):

Le mentorat est un processus interactif de personne à personne qui guide le développement d'apprentissages, basé sur la prémisse que les participants ont des contacts qualitativement et quantitativement suffisants pour permettre ce développement.

### Le mentorat au Québec et ailleurs

Depuis près de vingt ans, les Américains ont remis à l'honneur la pratique mentorale. Leurs écrits à ce sujet décrivent l'existence de nombreux programmes de mentorat qui ont pour objectif le soutien aux jeunes défavorisés pour l'accession ou le maintien aux études, l'intégration de jeunes professionnels dans divers secteurs d'activités, autant que le soutien aux jeunes entrepreneurs (SCORE : Service Corps of Retired Executives) et la gestion des ressources humaines en entreprise. Faire une recension de ces écrits représenterait une recherche en soi.

Au Canada, le programme *L'École avant tout* en 1992 est une des initiatives qui a repositionné le mentorat comme activité bénévole importante pour aider les jeunes en danger de décrochage scolaire. Par ailleurs, le rapport de *Peer Resources* fait état d'expériences de mentorat dans les entreprises canadiennes, autant que dans les écoles et les organismes communau-

taires. La pratique canadienne suit de près celle de son voisin du sud et se développe depuis une quinzaine d'années; de la même façon, elle concerne des objectifs de développement professionnel et des objectifs d'ordre psychosocial. Le Conseil du Trésor (Ottawa) a même crû bon, en 1996, de produire un document intitulé *Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat*; c'est un document de référence qui a dû inspirer plusieurs maîtres d'œuvre de programmes de mentorat au Canada et au Québec. Plus récemment (janvier 2002), un groupe de personnes impliquées dans le développement du mentorat à travers le Canada a organisé la première conférence nationale Mentorat Canada, qui a regroupé plus de trois cents (300) personnes en provenance de tous les coins du pays; c'est dire que l'engouement pour le mentorat est important ces derniers temps.

Au Québec, les expériences de mentorat recensées ont à peine dix ans. Là encore, les programmes formels se développent dans divers milieux éducatifs, communautaires, corporatifs et organisationnels et ont des finalités reliées au développement professionnel ou psychosocial. Depuis 1990, des écrits sont publiés sur la question; ils sont produits pour plusieurs par des professeurs chercheurs intéressés au développement organisationnel (Lépine, Benabou, Guay), au développement psychosocial de l'adulte (Houde) et aux liens intergénérationnels (Lefebvre). Le réseau des Femmes d'affaires du Québec, l'UQAM et la Chambre de commerce de Montréal, entre autres, ont été parmi les pionniers à organiser des programmes formels de mentorat reliés au monde du travail : soutien à l'entrepreneurship ou développement de carrière. Depuis 1995, plusieurs autres groupes ont emboîté le pas, trouvant que la pratique mentorale pouvait



être un moyen efficace de développement et de transmission des savoirs et une expérience valorisante pour les personnes impliquées. Même le *cybermentorat* prend sa place et se distingue par son originalité (Academos, Psybermentor, uq@mentor).

En novembre 2001, un groupe intéressé par la pratique mentorale au Québec organise un premier colloque qui regroupe les intervenants en mentorat professionnel, dans le but d'échanger sur les pratiques et de cibler les besoins en la matière. Une des recommandations qui émerge de cette réunion met en évidence le manque d'outils et le manque de référence sur ce que représente une activité mentorale de qualité. De là le mandat de la recherche que nous allons maintenant décrire.

#### Notre recherche : Le mentorat et le monde du travail

Cette recherche vise l'objectif général suivant :

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

Pour ce faire, nous avons sollicité dix-huit programmes de mentorat dont la finalité concerne le développement de carrière et le monde du travail, issus de milieux aussi divers que possible pour constituer un échantillon le plus représentatif de la réalité québécoise : organismes communautaires, milieux de l'éducation, organismes de soutien à l'entrepreneuriat, entreprises privées, associations et ordres professionnels, etc. À l'aide d'un questionnaire et d'une entrevue, nous avons rejoint les coordonnateurs de ces programmes et les avons questionnés sur leurs pratiques. Nous portons une attention particulière à leur évaluation des forces, des limites et des mécanismes qu'ils jugent efficaces dans le fonctionnement de leur programme et de l'impact du mentorat sur leurs clients. Nous retirons de cette analyse le niveau d'importance accordé aux ingrédients ayant servi à la mise en place, au processus et au fonctionnement, au suivi et à l'évaluation et nous dégagons de ces observations un modèle structural pour le développement du mentorat. Enfin, à la lumière des constatations auxquelles nous

arrivons, nous discutons des enjeux qui accompagnent le développement du mentorat à dominante professionnelle, au Québec.

#### Notre modèle de base

Plusieurs auteurs, surtout américains, ont structuré des modèles pour l'étude du mentorat, chacun d'eux s'attardant à différentes dimensions du concept. À titre d'exemples, Murray (1991) a façonné un modèle générique pour faciliter la mise en place d'un programme; elle en décrit les composantes et les inscrit en séquence dans le temps. Ailleurs, dans une approche managériale, Johnson (1997) trace plutôt un modèle stratégique de mentorat, dans lequel, tour à tour, l'individu, le groupe et l'organisation profitent de stratégies visant à faciliter le développement de compétences (*learning*), le sens du leadership (*leading*) et les habiletés interpersonnelles (*relating*). Nous avons plutôt choisi de nous inspirer du cadre suggéré par Hunt et Michael (1983) de l'Université de Miami. Ils présentent leur structure comme une base pour la recherche sur la relation mentorale, leur modèle incluant toutes les dimensions qui agissent sur cette relation, i.e. le contexte dans lequel elle s'insère, les caractéristiques des participants mentors et protégés, les étapes de développement de la relation et les impacts dont bénéficient les mentors, leurs protégés et l'organisation. Leur modèle nous semble celui qui se rapproche le plus des éléments d'évaluation de programmes proposés par McNamara. Nous avons adapté leur schéma initial, en y ajoutant une variable sur le fonctionnement et la coordination d'un programme, variables parallèles à celles qui influent sur le développement de la relation mentorale.

Nous avons donc opté pour un mode d'évaluation du processus qui répond aux questions suivantes : comment notre programme fonctionne-t-il? Quelle est sa structure, son déroulement, ses forces, ses limites? Comment notre programme opère-t-il? C'est ce genre d'évaluation, à notre avis, qui nous permettra de dégager un modèle de l'analyse des pratiques actuelles.

Pour ce faire, nous avons questionné les coordonnateurs de programmes sur :

- Les motifs de mise en place des programmes
- Les intrants : les ressources requises pour rendre le service
- Les caractéristiques des participants
- Le rôle du coordonnateur
- Le processus dans lequel les participants s'engagent : rôle, exigences, durée, etc.
- Les méthodes d'évaluation utilisées
- Les forces du programme, évaluées sous diverses facettes
- Les principales faiblesses, plaintes, difficultés, etc.
- Les principaux objectifs de développement et les recommandations

En résumé, notre enquête fait ressortir pour chacun des programmes décrits les intrants (les ressources requises), le processus (le service offert, le fonctionnement, la clientèle, etc.), le rendement (données quantitatives et qualitatives) et les impacts (les forces, les limites). Pour analyser l'ensemble des données, nous avons ensuite fait ressortir les **facteurs communs émergents** que nous avons schématisés, modélisés.

Pour réaliser cette analyse, nous avons choisi trois méthodes de collecte de données : le questionnaire, l'entrevue et le groupe focus. Dans un premier temps, le questionnaire a l'avantage d'aller chercher rapidement un ensemble d'informations sur les programmes, tout en facilitant la compilation et l'analyse. Notre questionnaire a été bâti selon le modèle de base choisi et décrit précédemment et se compose des mêmes grandes divisions, soit le contexte, le fonctionnement, la relation mentorale et, enfin, l'évaluation. Ensuite, l'entrevue nous permet d'approfondir l'information colligée et d'aller chercher des aspects plus qualitatifs, difficilement descriptibles par la voie d'un questionnaire. Finalement, une fois un premier travail d'analyse effectué, au moment où certaines hypothèses se dessinent, il est pertinent de réunir un groupe d'observateurs avertis (groupe *focus*) et d'obtenir leurs impressions, leurs réactions afin de valider nos premières conclusions.

Voici brièvement certains résultats obtenus qui ont été subséquemment critiqués par le groupe *focus* ; cette confrontation devant les premiers résultats

**CADRE SUGGÉRÉ POUR L'ÉTUDE DU MENTORAT**

## LE CONTEXTE

Caractéristique de l'organisation qui offre le programme

Sa mission

Sa culture / au mentorat

L'origine du programme : pourquoi ce programme?

Ses objectifs, son design

Ses partenaires

Ses ressources humaines et matérielles

<b>Les mentors</b>	<b>Les protégés</b>	<b>La sélection*</b>	<b>Coordination*</b>
Caractéristiques professionnelles et personnelles, provenance, etc.	idem	<b>le jumelage</b> <b>le ratio, etc.</b>	<b>le recrutement</b> <b>Encadrement</b> <b>la formation et</b> <b>les outils</b>

## LA RELATION MENTORALE

Durée, fréquence, processus, engagement, contenu des rencontres, apprentissages, mandats, actions, code de déontologie etc.

## LES IMPACTS : quantitatif, qualitatif, + et -

Dans l'organisation

Dans le déroulement du programme

Pour les participants

Les mesures et l'évaluation (objectif, structure, bénéfices)

**Le diagnostic\*****Les facteurs gagnants...****Si c'était à refaire...****Les pistes de développement \***

a permis de mettre en évidence certains paradoxes décrivant la situation du mentorat au Québec. Enfin, pour finir, certaines recommandations présentées sous forme de prémisses introduisent la présentation de notre modèle propre modèle québécois.

**Quelques résultats**

À partir de l'analyse des questionnaires, bonifiée par les propos recueillis lors des entrevues, nous mettons en évidence cinq grandes observations, que nous avons soumis à nos experts du groupe focus; ces résultats sont les suivants :

- Pour 78% des programmes de notre recherche, le recrutement se fait en majorité chez les **mentors de sexe masculin**; l'ensemble des programmes, à l'exception de ceux dont la mission est précisément de s'adresser aux femmes (3), fonctionne avec une représentation de

moins de 40 % de mentors féminins.

- Des six **fonctions mentoriales** reconnues (Cohen), celles qui sont le plus fréquemment assumées par les mentors se centrent sur l'établissement du climat de confiance, le rôle conseil (information, coaching) et le soutien face aux choix, soit les fonctions I, II et III. Peu de mentors insistent sur les trois autres fonctions : confrontation, rôle modèle et le projet de vie à plus long terme.
- 41% des programmes offrent de la **formation** pour les mentors et pour les protégés; 41% organisent des rencontres informelles (surtout pour les mentors) qui favorisent les échanges. 30% n'organisent ni formation, ni rencontre informelle.
- Pour 78% des programmes, les coordonnateurs s'occupent du dossier « mentorat » à moins de 2 jours/semaine. Les **coordonna-**

**teurs de programme** passent la majorité de ce temps au recrutement, à la tenue des dossiers, à la diffusion, et au jumelage. Ils souhaiteraient pour plusieurs passer plus de temps à l'animation (formation), au suivi et à l'encadrement des dyades.

- Les programmes de mentorat sont peu enclins à **évaluer leurs interventions**; s'ils ont effectué une évaluation, ils l'ont surtout fait porter sur la satisfaction de leurs participants et ce, surtout à l'aide d'un questionnaire (58%), sinon à partir de *feedback* colligés lors des rencontres informelles ou de conversations ponctuelles ou de réunions d'équipe (29%).

Ces cinq observations mènent aux questions suivantes : Pourquoi avons-nous de la difficulté à recruter des mentors féminins? Pour quelles raisons la majorité des mentors pratiquent peu les fonctions reliées à la confrontation, au

modelage et à la vision du rêve de vie? Pourquoi la majorité des programmes n'organisent pas de formation pour leurs participants? Pourquoi les coordonnateurs se confinent-ils dans des tâches de gestion? Et, enfin, pourquoi l'évaluation devient-il le *parent pauvre* dans la gestion des programmes de mentorat? Les résultats présentés ont donc suscité des questionnements que les membres du groupe *focus* ont interrogés et mis sous forme de paradoxes, tous plus intéressants les uns que les autres, afin de donner à notre modèle de référence des formes de pratiques et des pistes de solution pour éviter ces écueils. Voici donc les quatre paradoxes qui ressortent des résultats.

#### Quelques paradoxes

1. Le mentorat est une activité qui sollicite chez le mentor des qualités dites féminines d'écoute, de confiance et de soin; la qualité relationnelle du cheminement de carrière des femmes est reconnue comme centrale, comme elle l'est dans l'activité mentorale. Pourtant, les programmes de mentorat ont plus de difficultés à recruter des femmes mentors et ne réussissent pas à obtenir une participation proportionnelle d'hommes et de femmes afin de favoriser une représentativité professionnelle mixte. Il faudrait se questionner sur ce qui influence cet état de fait : est-ce la double tâche dont les femmes écotent encore qui les fait refuser une implication bénévole extérieure au travail et à la famille? Le recrutement des mentors s'effectue-t-il à des endroits de retrouvailles para-professionnelle où les femmes sont moins présentes...?
2. Tous s'entendent pour dire que la relation que le mentorat propose est une relation privilégiée qui se développe à **long terme** et qui se centre sur la personne dans la **globalité** de son devenir; par ailleurs, les programmes déterminent des **objectifs spécifiques, souvent encadrés par une durée prédéterminée**, et se centrent ainsi plus sur le projet à court terme (l'obtention d'un poste, le succès de l'entreprise, le maintien en emploi, etc.) que sur le développement de la

personne et de ses projets, à long terme. Ce faisant, par leur gestion quotidienne, ils peuvent favoriser la concentration des tâches des mentors aux fonctions I, II et III, au détriment des fonctions de modelage, de confrontation et de révélation du projet de vie.

3. À cause du manque de ressources et de mandat partiel et du manque de soutien de leur organisation, les coordonnateurs consacrent plus de temps aux activités de gestion qu'à celles qui concernent l'essence même de l'activité mentorale, soit l'aspect relationnel et le suivi des dyades, la formation, l'animation.
4. Les coordonnateurs de programmes se sentent coincés entre le désir de miser sur la qualité, en se centrant sur un encadrement efficient de la relation mentorale, et le besoin de rendre des comptes sur le rendement pour pouvoir obtenir un soutien financier adéquat. Ils ne se servent de l'évaluation qu'à cette fin, et s'en préoccupent peu pour l'amélioration continue de leurs services.

#### Notre modèle québécois

Partant de ces résultats et de ces paradoxes, nous en arrivons à tracer un modèle suffisamment simple et suffisamment complet pour fournir un encadrement réaliste aux personnes désireuses de développer des activités mentales formelles. Nous avons démarré notre modélisation, en mettant en exergue cinq prémisses, illustrant cinq pratiques de base qui doivent faciliter l'implantation des programmes de mentorat :

**Première prémisses** : Nous avons remarqué que plusieurs coordonnateurs de programmes de mentorat consacraient leur temps disponible au mentor, davantage qu'aux protégés. Nous suggérons plutôt que les programmes de mentorat doivent se centrer également sur le mentor et sur le protégé, autant dans la formation que dans le suivi, étant donné que l'objectif ultime de l'activité mentorale concerne la réalisation et le développement du protégé.

**Deuxième prémisses** : Un programme de mentorat doit faire de la tâche du recrutement une opération qui déclenche déjà par elle-même une

présélection des participants, en leur donnant les éléments nécessaires pour évaluer les exigences de leur implication éventuelle. Si le recrutement inclue dès le départ des activités d'orientation, qui situent les participants potentiels, leur fournit l'information de base, et les instruit sur les exigences du programme, etc. l'opération recrutement accroît son efficacité.

**Troisième prémisses** : Un programme de mentorat aurait avantage à utiliser le bénévolat pour soutenir la gestion au quotidien. Les bénévoles sont de prime abord des mentors, mais peuvent aussi devenir à l'occasion des animateurs, des relationnistes, etc. , tout ceci sous la gouverne du coordonnateur de programme.

**Quatrième prémisses** : Un programme de mentorat doit prévoir un volet *Formation* qui assure minimalement que les rôles sont clairs pour les participants et distincts de d'autres formes de soutien, que les habiletés minimales de communication sont présentes et que les concepts de base rattachés à la pratique du mentorat (développement de la relation, fonctions, etc.) soient connus.

**Cinquième prémisses** : Un programme de mentorat doit s'assurer d'évaluer le plus objectivement possible l'atteinte de ses objectifs, de mesurer la satisfaction des participants et la qualité de l'intervention sur le protégé; en ce sens, il devient intéressant de concevoir l'évaluation dans une optique d'amélioration continue.

Ces cinq prémisses nous assurent :

- Que ce qui s'appelle « mentorat » l'est réellement;
- Que les gens qui y participent ont une formation minimale;
- Que les activités sont suivies et évaluées.

#### Les conditions préalables

Ces prémisses, pour être réalisables, s'accompagnent aussi de conditions préalables, qui facilitent la gestion au quotidien des programmes :

- Un mandat clair, supporté par l'organisation;
- Des moyens (financiers, ressources humaines et matérielles) appropriés aux rôles et responsabilités inhérentes à toutes les facettes de

- la gestion d'un programme;
- Des modalités qui assurent que les programmes ne restent pas isolés et ont des occasions d'échanger leur expertise et leurs outils entre eux.

Ces prémisses et ces conditions préalables accompagnent donc notre modèle et lui attribuent des qualités intrinsèques importantes pour guider et encadrer le développement des activités de mentorat.

### Conclusion : les enjeux du développement du mentorat au Québec

Les enjeux représentent les balises qui doivent guider le développement d'un mentorat de qualité ; ils se situent aux niveaux des moyens et des ressources, de l'accompagnement de la relation mentorale et de l'évaluation. Dans un premier temps, nous trouvons important pour faciliter ce développement d'investir dans la constitution d'un réseau plus formel, où les personnes impliquées de près ou de loin dans la pratique mentorale trouveront des ressources, des outils et des références ; cela concourt à la diffusion de la culture mentorale, tout en contribuant à réduire la confusion qui existe sur le concept du mentorat. En effet, le mentorat redevient à la mode mais on voit poindre le danger qu'il soit servi à toutes les sauces. Il est donc nécessaire d'endiguer ce développement, sans brimer l'originalité des initiatives, et, à tout le moins, de diffuser et de rendre disponible l'encadrement théorique et pratique qui situe le concept et son application. Au Québec, l'organisme « Mentorat Québec », constitué lors du deuxième colloque sur le *Mentorat et le Monde du travail*, tenu en mai 2002, jouera ce rôle de rassembleur et de diffuseur.

Comme autres moyens et ressources, abordons la question des mandats et des argents dont les responsables disposent pour mener leur programme. Si nous tenons à un développement de qualité, les organismes pourvoyeurs doivent bien évaluer les besoins en terme de ressources humaines et matérielles requises pour la mise en place, le fonctionnement et l'évaluation d'un programme de mentorat et qui concourent à assurer que les rela-

tions humaines qui germent à l'intérieur du programme représentent des interventions de qualité, sans danger pour le développement intégral du protégé.

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

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

Enfin, le mentorat n'est pas une activité en perdition, loin de là ; cette recherche prouve hors de tout doute que la pratique mentorale qui se fait actuellement au Québec est de grande qualité, si on prend en compte la jeunesse des programmes et le manque de ressources et de références. Il s'agit donc ici de lui donner les moyens de poursuivre son œuvre, parce que nous savons que ce mode d'apprentissage est efficace, qu'il place au centre de son activité le développement de la personne par le développement d'une relation humaine privilégiée et qu'il correspond à des valeurs sociales de premier ordre dans une communauté qui a à cœur l'utilisation de tout son potentiel.

### Les projets en cours

Cette recherche a été diffusée en 2001 sous le titre *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence* et publiée en français et en anglais aux Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. Ce premier travail est devenu l'instigateur d'autres initiatives. En effet, la même analyse s'effectue dans cinq autres provinces canadiennes au cours de l'année 2002-2003

et d'autres outils sont en développement pour accompagner les modèles pan canadiens des pratiques gagnantes. Les travaux se poursuivent donc afin de fournir aux intervenants en mentorat les outils indispensables pour développer et faire fonctionner leurs programmes de façon efficace, en se référant au modèle québécois. Voici donc, en référence à ce modèle, les thèmes que nous élaborons afin que l'ensemble des monographies composant la trousse de référence (six monographies) en mentorat relié au monde du travail au Canada soit complétée :

#### I. Les pratiques gagnantes :

L'analyse des pratiques gagnantes dans d'autres provinces, soit en Ontario, à Terre-Neuve, au Nouveau-Brunswick, en Alberta et en Colombie-Britannique, additionnée d'un document synthèse pan-canadien.

#### II. La trousse de base et le lexique :

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

#### III. L'élaboration et la mise en place d'un programme:

Définition du contexte et du fonctionnement d'un programme, soit le mandat, les objectifs et la clientèle visée, le design, les processus de recrutement, de sélection, de jumelage, la mise en place d'un projet pilote.

#### IV. Le rôle du coordonnateur :

Son rôle quant à la gestion du programme, à l'animation, au suivi, à l'encadrement, au respect des normes d'éthique et de déontologie.

#### V. La formation pour les dyades :

Des outils qui abordent les thèmes reliés à la relation mentorale, dans le but de soutenir les participants, assurer leur efficacité et stimuler leur motivation.

#### VI. L'évaluation :

Des outils de base permettant la

mesure des paramètres de rendement et d'impact définis au départ : fonctionnement efficace, effets, bénéfiques, satisfaction, etc. et fournissant des données suffisantes pour permettre l'amélioration continue des programmes.

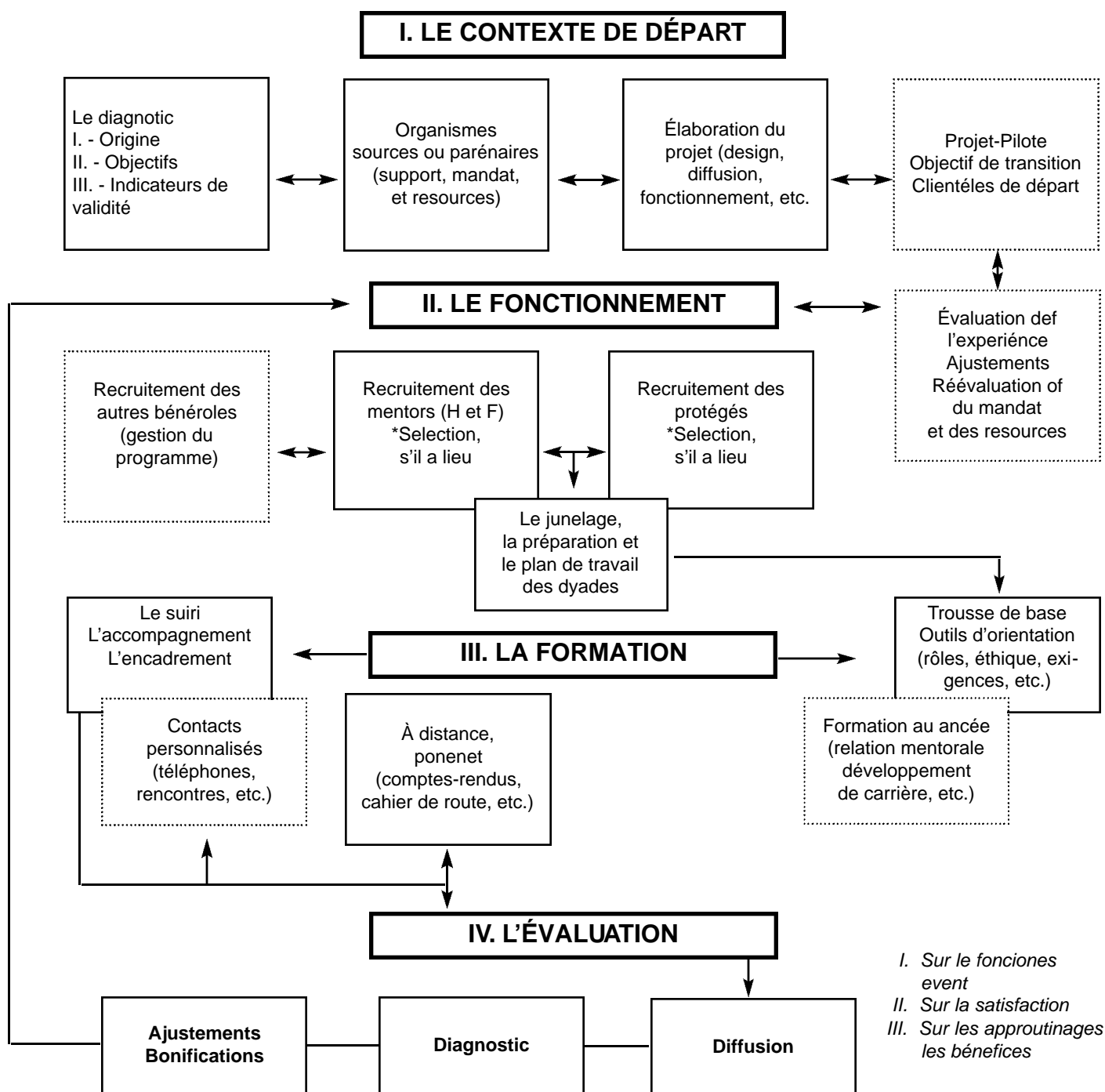
**Bibliographie**

Arbreton, A.J.A. ; Colasanto, D. ; et al. *Contemporary issues in mentoring.*

Public/Private Venture, 1998.  
 Benabou, C. (2000). Le mentorat structuré: un système efficace de développement des ressources humaines. *Effectif*, été 2000.  
 Carr, Rey A. (1999). *Le point sur le mentorat au Canada*. Document inédit : Groupe de travail sur l'emploi et la jeunesse. Peer Resources.  
 Carr, Rey A. (1999). Bilan des activités

de mentorat de 2000 sociétés canadiennes. Peer Resources.  
 Galbraight, M.W.; Cohen, N.H. (1995) *Mentoring : New strategies and challenges*. California, Jossey-Bass Publishers. 98 pages.  
 Guay, M.-M. (1998). Développement de carrière et mentorat : paradoxes et opportunités. *Travail et carrière en quête de sens*. Collection *Gestion des paradoxes dans les*

**LE SCHÉMA DU MODÈLE MODEL**



- organisations*, Tome 5.
- Houde, Renée (1995). *Des mentors pour la relève*. Méridien, 253 pages.
- Hunt, D.M. ; Michael, C. (1983). Mentorship : A career training and development tool. *Academy of management review*, Vol. 8, no. 3, 475-485.
- Johnson, A.W.; Sullivan, J.A. (1995). Mentoring program Practices and effectiveness. *Mentoring: New strategies and challenges*, Jossey-Bass Publishers, p. 43-56.
- Kram, Kathy E. (1988). *Mentoring at work*. University Press of America. 252 pages.
- Lépine, I. (1989). La relève dans les entreprises publiques au Québec : les mentors sont-ils essentiels au succès ? *Avenir*, vol. 3, no. 4. p.19-20.
- McNamara, C. (1999). *Basic Guide to program Evaluation*. Used by The Management Assistance Program for Non-Profits, Minnesota.
- Murray, Margo (1991) *Beyond the myths and magic of mentoring*. Jossey-Bass Publishers. 210 pages.
- Shea, Gordon F. (1997). *Mentoring: How to develop successful mentor behaviors*. Crisp Publications Inc., 89 pages.
- Shea, Gordon F. (1999). *Making the most of being mentored*. Crisp Publications Inc., 104 pages.