

# Mentors et protégés : vers une transformation des rôles des gestionnaires québécois ?

par Charles BENABOU, professeur titulaire à l'UQAM  
René BOUDREAULT, étudiant au MBA à l'UQAM

La nouvelle révolution économique et sociale très profonde que nous vivons transforme profondément le sens même du travail et de son organisation, les styles de relations entre les hommes et les femmes dans la société et dans l'entreprise. Ces changements appellent, nous le voyons déjà dans nombre d'institutions, de nouveaux rôles pour les managers de ressources humaines, celles-ci faisant, dans le contexte actuel, toute la différence dans le succès des nouveaux projets des organisations (innover, mobiliser, etc) (Boyett et Conn, 1992, Crozier, 1994; Toffler, 1990). On voit par exemple aujourd'hui le gestionnaire comme un formateur (au sens large, un « coach » dit-on en anglais), un conseiller, un mentor.

Un mentor est généralement un cadre expérimenté, un guide pour un collègue habituellement plus jeune et prometteur que nous conviendrons d'appeler son protégé<sup>1</sup>. Le substantif « mentor » tire son origine du personnage du même nom dans l'Odyssée. Ami d'Ulysse et précepteur de Télémaque, Mentor est le symbole même du sage conseiller.

De nombreuses études mentionnent le rôle prépondérant de mentors dans le développement d'employés talentueux (Fagenson, 1989, Godin et Le Louarn, 1986, Kram, 1985, Turban et Dougherty, 1994, Wigand et Boster), dans la transmission de compétences clés ainsi que dans la promotion de la carrière d'individus issus de groupes (notamment les femmes) dont l'accès à certains emplois ou rôles est difficile (Egan, 1996, Gray, 1996, Burke et McKeen, 1996).

Certes, ce rôle de mentor en entreprise n'est pas nouveau, mais il est peu connu (et par le fait même peu reconnu), parce qu'il est de nature informelle. Dans l'esprit de cet article, nous pensons d'ailleurs qu'il pourrait être formalisé davantage (voir Benabou, 1995). Nous nous en expliquerons plus loin. Notre propos ici est précisément d'examiner l'importance accrue de ce rôle des cadres dans le contexte actuel. Il s'insère donc naturellement dans l'un des thèmes de ce congrès qui veut examiner la transformation des rôles des gestionnaires de ressources humaines à des fins d'adaptation à un nouveau contexte, dont nous soulignons ci-après les éléments qui suscitent l'émergence des mentors en entreprise.

## L'entreprise moderne et l'émergence du mentorat

Il est bien sûr impossible de détailler précisément tous les éléments de transformation qui marqueront les entreprises modernes. Toutefois, nous mettrons particulièrement en relief les changements qui appellent une nouvelle logique managériale, c'est-à-dire un changement des rôles des gestionnaires, notamment dans leurs rapports interpersonnels.

La haute technologie et la mondialisation des marchés sont sources d'innovation, de délocalisation, de décentralisation des responsabilités et des décisions et stimulent la mobilité de la main-d'oeuvre. L'âpre concurrence entre les nations et les organisations amènent les directions des entreprises à établir des structures et des processus de travail plus simplifiés,

et à des compressions de personnel phénoménales, parfois d'ailleurs au détriment de la fonction sociale des institutions (Galambaud, 1994). Les qualités demandées au personnel, autant aux gestionnaires qu'à leurs collaborateurs, sont maintenant l'accroissement de compétences multiples et « stratégiques », le savoir faire, l'esprit d'entreprise, la capacité d'innovation, de coopération, de résoudre des problèmes et de prendre des décisions de façon autonome et responsable (Crozier, 1994).

L'organisation devient un lieu d'apprentissage où il faut travailler plus intelligemment, et pour ce faire, on y privilégie la formation continue sous toutes ses formes (autoformation, avec les collègues, à distance, etc.). Une vision partagée, une communication verticale et horizontale intense, l'apprentissage permanent, la collecte et le bon usage de l'information sont les éléments de base de l'organisation intelligente (Senge, 1990).

Enfin, cette quête de l'excellence et de la performance a un coût qui se traduit, nous l'avons dit, par des pertes d'emplois, mais aussi par les drames qui les accompagnent. A cela s'ajoutent une surcharge de travail, l'épuisement et le stress (Aubert et de Gaulejac, 1991).

Ces nouveaux paradigmes exigent donc, nous l'avons dit, une transformation des rôles de ceux qui ont la responsabilité de gérer des ressources humaines. Le manager est moins alors un « contrôleur » investi de tous les pouvoirs qu'un formateur, un guide, un mentor capable de mobiliser des équipes de travail, un « transmetteur » rapide d'informations précieuses pour faciliter la prise de décision de ses collaborateurs, un « diffuseur » de la culture d'entreprise, un émetteur de rétroaction sur la performance de ses employés, un catalyseur de talents et un dispensateur de soutien psychologique et moral dans les moments difficiles. Ces caractéristiques définissent en fait, en grande partie, les deux grands rôles du mentor, tels qu'ils se dégagent de la littérature sur le sujet: un rôle que nous avons appelé professionnel, qui consiste principalement à enseigner au protégé à devenir un bon manager et à favoriser son ascension dans la hiérarchie, et un rôle socio-affectif qui consiste en des relations interpersonnelles privilégiées avec son émule (Burke et Coll., 1993, Fagenson, 1989, Kram, 1985, Noe, 1988). Benabou (1995) y ajoute la spécificité d'un rôle politique qui consiste à introduire le protégé dans les réseaux d'influence.

Toutefois, la validation de ces rôles souffre de quelques problèmes méthodologiques: elle n'est pas toujours vérifiée empiriquement, ou on ne considère que le point de vue de l'un des acteurs à la fois. Par ailleurs, une relation informelle ne va pas sans risques: elle peut susciter jalousie, dépendance, etc. (voir par exemple Noe, 1988). Aussi, plusieurs auteurs préconisent la formalisation de cette relation (Benabou, 1995; Chao et Coll., 1992; Gray et Coll., 1995). Il reste à en définir les conditions de succès.

Aussi, l'objectif de cet exposé est triple. Il s'agit :

1. de vérifier, par une étude empirique, si les gestionnaires québécois exercent ce rôle de mentors et d'analyser, dans cette perspective, leur influence sur la carrière de leurs protégés;
2. de décrire les rôles et les principales caractéristiques des mentors. Un rôle étant nécessairement intersubjectif, les comportements des protégés seront également évoqués.
3. d'en déduire les grandes lignes de formalisation de cette relation, que nous qualifierons du néologisme de *mentorat* (par analogie à tutorat ou monitorat).

## Méthodologie

### L'échantillon

Notre échantillon provient d'étudiants inscrits à la maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'Université du Québec à Montréal. Ces étudiants, dont les critères d'admission exigent qu'ils aient au moins quatre ans d'expérience comme cadres, ou qu'ils soient propriétaires d'une entreprise, devaient remplir, sans s'identifier, un questionnaire qu'ils remettaient

aux chercheurs après l'avoir complété (selon qu'ils se voyaient mentors ou protégés, après que nous eûmes défini ces termes). Nous avons ainsi obtenu 80 questionnaires valides de mentors, 125 de protégés et 134 d'individus qui n'ont été ni mentors ni protégés au cours de leur carrière (la section suivante explique cette segmentation). Les mentors possèdent un baccalauréat universitaire (41,7 %), notamment en gestion (40,3 %); ils occupent leur poste actuel depuis 6,3 ans et ont en moyenne 22 subordonnés au moment de l'enquête. La plupart d'entre eux travaille dans le secteur privé (76,4 %). D'autres variables biographiques, s'insérant dans les objectifs de l'étude, seront rapportées et commentées plus loin.

## **Les instruments de recherche**

Le questionnaire complet comporte trois volets (détachables) destinés à des gestionnaires différents. La forme A du questionnaire s'adresse à ceux qui ont déjà été (ou sont encore) mentors; la forme B à ceux qui ont été (ou sont) protégés; la forme C à ceux qui n'ont été ni mentors ni protégés au cours de leur carrière, et ce, à des fins de comparaison<sup>2</sup>. Le questionnaire dans ses formes principales (A et B), comprend 100 questions identiques, mais formulées différemment selon leurs destinataires, pour comparer les points de vue. Il a été bâti par les auteurs à partir de banques d'items puisés aux travaux de Kram (1985), Noe (1988) et Reeve (1990). Les sujets inscrivait leurs réponses sur des échelles de Likert exprimées majoritairement en 7 points.

La section 1 du questionnaire A ou B comportaient des items (13) d'ordre socio-économique se rapportant à la situation actuelle du mentor ou du protégé (âge, niveau de scolarité, fonction, etc.), ainsi qu'une échelle de satisfaction générale, dont la fidélité est de l'ordre de 0,70 pour la forme B. La section 2 décrit les caractéristiques de la relation (4 questions) en termes de fréquence des contacts entre le mentor et le protégé. Le coeur du questionnaire est constitué de 28 items mesurant les trois rôles du mentor, tels que définis précédemment: professionnel, politique et psychosocial. La fidélité de chacune de ces fonctions varie entre 0,73 et 0,85 (voir tableau 2). La section 3 (22 questions) mesurait les avantages et les inconvénients de cette relation privilégiée (cette section ne sera pas exploitée ici), tandis que la section 4 (15 questions) demandait au mentor des informations relatives au protégé et à celui-ci les mêmes questions sur son mentor. Enfin, la section 5 (18 questions) comporte des questions sur l'entreprise où travaillait le mentor au moment de sa relation avec le protégé.

## **La présentation des données<sup>3</sup>**

Nous ferons suivre la présentation de chacune des données pertinentes de commentaires qui visent 1. à comparer nos résultats à ceux d'études connues, 2. à émettre de nouvelles hypothèses de travail devant des résultats particuliers à notre étude.

## **Analyse des résultats et commentaires**

Conformément à nos objectifs de recherche, il convient de vérifier la proportion de mentors et de protégés parmi les gestionnaires de l'échantillon. L'analyse des résultats montre que 31,3% (N=72) des gestionnaires interrogés sont ou ont été des mentors, 39,1% (N=90) d'entre eux sont ou ont été protégés, tandis que 29,5% (N=68) n'ont été ni mentors ni protégés. Quant à la question de savoir si les gestionnaires, au Québec, ont été ou sont les acteurs d'une relation de mentorat, la réponse est donc largement affirmative, 70,4 % des cadres y ayant participé.

## L'influence des mentors sur la carrière et la satisfaction des protégés

Il convient tout d'abord de vérifier le rôle de « promoteur » de talents et de formateur du mentor, c'est-à-dire les attributions classiques qui ont traditionnellement suscité les analyses sur le sujet. Nous avons donc comparé le nombre de promotions reçues les cinq années précédant la passation du questionnaire par les protégés et par les gestionnaires n'ayant été ni mentors ni protégés (désignés par « ni M ni P ») Une promotion est définie comme l'attribution conjointe de deux éléments parmi les suivants: une hausse substantielle de la rémunération, de plus grandes responsabilités, un changement de niveau hiérarchique. Comme on peut le constater au tableau 1, les protégés ont reçu 2,14 promotions alors que les gestionnaires ni M ni P en ont reçu 1,28 ( $p < .001$ ).

Tableau 1 Nombre de promotions obtenues depuis 5 ans

Nombre de promotions	Promotions (%) obtenues par les protégés (N=90) (perception des protégés)	Promotions (%) obtenues par ni M ni P (N=68) (leur perception)
0	8,9	28,4
1	16,7	25,4
2	40,0	37,3
3	22,2	7,5
4	10,0	1,5
5 et plus	2,2	0
<b>Moyenne</b>	<b>2,14</b>	<b>1,28</b>

Quant à la satisfaction, trois items en recouvraient deux dimensions: la satisfaction générale au travail et le choix de l'emploi ou du métier. Les mentors, globalement, sont plus satisfaits que les autres catégories de gestionnaires (Chi carré,  $p < .02$ ). Toutefois, il n'y a pas de différence significative pour la satisfaction *générale* entre protégés et ni M ni P. En revanche, les protégés retirent une plus grande satisfaction de leur choix de carrière que les ni M ni P (Chi carré,  $p < .03$ ).

Ainsi donc, cette recherche confirme la majorité des autres, eu égard à l'influence des mentors sur la carrière des protégés. Quant à la satisfaction générale, elle doit englober trop d'éléments disparates (salaire, attentes des individus, etc.) pour pouvoir en isoler l'effet du mentorat.

### Rôles et fonctions du mentor

Le tableau 2 présente des exemples d'items relatifs aux rôles (conduites sociales influentes) et fonctions (activités liées à ces rôles) du mentor, ainsi que les moyennes de chaque fonction obtenues par les perceptions du mentor et du protégé (moyennes calculées à partir des réponses sur une échelle de Likert en sept points; 1 indique l'absence des comportements évoqués et 7 leur présence constante). Le mentor exerce trois fonctions professionnelles: 1. « coacher », c'est-à-dire contribuer à l'amélioration de la performance du protégé (item 23); 2. conseiller le protégé et l'écouter attentivement (item 28); 3. former et éduquer (item 26). Le rôle politique inclut les fonctions suivantes: 1. donner une « visibilité » au

protégé auprès des personnes qui comptent (item 31); 2. le représenter ou le défendre (item 32); 3. l'informer de questions importantes (item 35). Quant au rôle psychosocial, il consiste à prodiguer encouragements et soutien psychologique (item 43) ainsi que des marques d'amitié (item 38). On peut voir dans ce tableau que mentors et protégés ont des perceptions pratiquement semblables et relativement élevées pour chacune des fonctions.

**Tableau 2 Rôles du mentor et exemples de fonctions**

Exemples d'énoncés	Perception des protégés (Max = 7)	Perception des mentors (Max = 7)
	$\bar{X}$	$\bar{X}$
<b>Rôle professionnel: les fonctions</b>		
Item 23 – Aider à établir des objectifs ambitieux pour la carrière.	4,41	4,33
Item 26 – Apprendre ou lui faire apprendre des choses nouvelles et enrichissantes.	5,63	5,74
Item 28 – Être le premier critique pour les travaux, les présentations, les nouvelles idées, les rapports, etc	5,33	5,49
<b>Moyenne</b>	<b>4,84</b>	<b>4,96</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,82</b>	<b>0,74</b>
<b>Rôle politique: les fonctions</b>		
Item 31 – Offrir la possibilité de se faire remarquer par les cadres supérieurs de l'organisation.	4,85	4,81
Item 32 – Protéger ou défendre lors de situations difficiles.	4,68	4,69
Item 35 – Discuter en primeur d'informations importantes.	5,00	5,13
<b>Moyenne</b>	<b>4,81</b>	<b>4,89</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,86</b>	<b>0,81</b>
<b>Rôle socio-affectif: les fonctions</b>		
Item 38 – Partager des confidences sur la vie personnelle.	3,78	4,16
Item 43 – Donner du soutien moral dans les moments de stress.	5,32	5,55
<b>Moyenne</b>	<b>4,32</b>	<b>4,29</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,84</b>	<b>0,86</b>

Cette étude confirme donc, à l'instar des autres, la forte présence des trois rôles évoqués. On peut constater cependant que la fonction psychosociale est un peu moins importante que les deux autres, ce qui laisse à penser que la relation est moins teintée d'affectivité qu'on pourrait le croire et que les mentors sont perçus comme des modèles à imiter pour leurs qualités professionnelles (ceci sera confirmé plus loin dans la perception des ressemblances entre les deux acteurs). Cette étude confirme également les rôles interpersonnels et informationnels dégagés par Mintzberg (1975).

La confirmation de ces rôles par l'activité particulière du mentorat remettent au premier plan, comme le dit Aktouf (1989), « la parole et les faits de parole comme une des clés de

voûte du travail du manager(..) et la question, délicate, des relations interpersonnelles » (p. 252).

## Les caractéristiques des acteurs

### Le sexe des mentors et des protégés

Les résultats exposés au tableau 3 viennent confirmer ce que d'autres études démontraient déjà, à savoir le rôle plutôt faible des gestionnaires de sexe féminin comme mentors (15,6 %), alors qu'elles ne sont pas loin de représenter 50% de la population active au Canada et au Québec. La très grande majorité des mentors (84,4 %) sont des hommes et ont des protégés des deux sexes, dont trois quarts des femmes de l'échantillon (76,7 %). Peu de femmes (23.3 %) choisissent des mentors du même sexe. Ceci peut s'expliquer de plusieurs façons:

**Tableau 3 Répartition des mentors et des protégés selon le sexe (%)**  
(Perception des protégés)

		Protégés		
		Hommes	Femmes	Totaux
Mentors	Hommes	N=43 (91,5%)	N=33 (76,7%)	N=76 (84,4%)
	Femmes	N=4 (8,5%)	N=10 (23,3%)	N=14 (15,6%)
	Totaux	N=47 (52,2%)	N=43 (47,8%)	N=90 (100%)

1. Par le fait, bien sûr, de l'arrivée massive et surtout récente des femmes dans le marché du travail, ce qui a laissé aux hommes, en quelque sorte une longueur d'avance pour investir les postes de haut niveau, donc la possibilité d'être des mentors plus fréquemment.

2. À cela s'ajoute « le plafond » de verre, c'est-à-dire cette discrimination subtile envers les femmes qui veulent accéder aux postes supérieurs, malgré trois décennies d'« action positive » en Amérique du Nord. Par exemple, au Québec, on ne compte qu'une dizaine de femmes à la présidence de grandes sociétés. Selon le journal montréalais *La Presse* (1997), cela équivaut seulement à 6.3 % des postes d'administrateurs. Par ailleurs, au Canada, les femmes n'occupent que 0,7 % des postes à la présidence des plus grandes entreprises (*Financial Post*, 1995 : voir Benabou, 1995). Autre illustration ailleurs: en France, on connaît la faible représentation des femmes au plan politique. Et quand il en émerge, un correspondant à Paris du quotidien *La Presse*, écrit qu'elles font de la figuration, en faisant allusion aux élections de Vitrolles.

3. Devant les efforts accrus qu'il faut exercer face à cet état de choses, beaucoup de femmes se découragent et nombre d'entre elles abandonnent la lutte pour accéder aux plus hauts niveaux de la hiérarchie, et ce, d'autant plus que le réseau de soutien en plus haut lieu manque considérablement. Comme l'exprime un gestionnaire cité dans *La Presse* (1997), « plusieurs des choses qu'il faut faire pour réussir viennent plus naturellement aux hommes qu'aux femmes » D'autres jugent que les femmes se tiennent à l'écart des réseaux d'influence et ne tirent pas avantage de leurs réseaux de relations. Dans ce même article, Maureen Kempston, présidente de General Motors au Canada, croit que « les femmes qui ont réussi ont le devoir moral d'apporter leur soutien moral à leurs collègues féminines en les encourageant.. » Cette allusion à l'une des fonctions du mentorat confirme bien ces nouveaux rôles des cadres.

## **L'âge**

Les protégés évaluent à 28 ans l'âge auquel la relation avec leur mentor a débuté. Ils estiment à 41 ans l'âge de leur mentor à ce moment là. Ces chiffres sont semblables à ceux que rapportent la plupart des recherches qui situent la différence d'âge du mentor et du protégé entre 8 et 15 ans (Hunt et Michael, 1983; Levinson, 1978). La majorité (57,3 %) des mentors l'ont été avant 40 ans, ce qui est contraire à l'image du vieux sage véhiculée par la littérature. Cette relative jeunesse du mentor peut s'expliquer par le fait que la plupart d'entre eux (64,4 %) sont les supérieurs hiérarchiques des protégés (l'âge étant relié à l'expérience et au statut). Dans cette optique, ils devraient probablement offrir davantage de soutien au niveau des fonctions instrumentales telles que le « *coaching* ». Cela aurait pour effet d'augmenter leur réputation de gestionnaire, le succès de leurs protégés devenant un peu le leur (Kram et Hall, 1989). Par contre, ces mêmes auteurs doutent que de jeunes mentors puissent fournir le soutien psychosocial profond que nécessite ce genre de relation, ce que ne confirme pas cette étude.

L'âge ne paraît donc pas être un facteur limitatif au fait de devenir un mentor: ce sont plutôt les motivations à l'être et les types de rôles exercés qui caractérisent chacune des relations (voir Conway, 1995).

## **L'écart hiérarchique**

Sans égard au niveau hiérarchique, de 67,4 % (perception des protégés) à 71,6 % (perception des mentors) des mentors exercent une supervision directe sur leur protégé. Ces résultats vont à contre-courant de plusieurs études et prescriptions mettant l'accent sur le pouvoir et l'expérience des mentors et ce, pour plusieurs raisons (Kram, 1985). Un mentor à plusieurs niveaux hiérarchiques du protégé peut éviter les dangers auxquels est soumise la relation avec le supérieur immédiat: conflits d'intérêts, sous-utilisation des talents du protégé au profit de la performance quotidienne, accès limité à des informations privilégiées, etc (Johnson, 1985; Noe 1991).

## **Les éléments d'attraction réciproque**

Plusieurs auteurs (Burke et Coll, 1993, Egan, 1996) postulent qu'une relation de mentorat est plus probable quand mentors et protégés perçoivent qu'ils ont des points en commun. Ce type de perception est important car celle-ci peut déterminer par ailleurs le type de fonction privilégiée. Il est donc intéressant de savoir s'il existe une configuration commune d'attraction. Conformément au modèle de Burke et Coll (1993), nous avons demandé aux mentors et aux protégés d'indiquer jusqu'à quel point ils se ressemblaient eu égard à diverses caractéristiques. Au tableau 4 figurent les éléments d'attraction réciproque et les moyennes qui expriment jusqu'à quel point les sujets partagent ces éléments. On peut constater qu'à part des similitudes évidentes (groupe d'origine, religion), ce sont les aspects cognitifs et motivationnels qui ont la préséance et ce, pour les deux acteurs: même capacité de travail, même façon de résoudre des problèmes, l'ambition. Les facteurs de personnalité et de vie sociale sont relégués aux derniers rangs. On peut donc avancer l'hypothèse qu'une relation de mentorat s'établit de façon plutôt rationnelle, volontariste et que le choix d'un partenaire n'est pas toujours le fruit du hasard. Le mythe des « atomes crochus » nécessaire au mentorat informel ne suffit donc plus à expliquer comment cette relation se forme: le besoin de réalisation semble prendre le pas sur le besoin d'appartenance dans le processus d'identification au modèle que constitue le mentor.

## **Conclusion : des pistes pour une formalisation de la relation**

Au début de cet exposé, nous traçons les rôles que les managers seraient amenés à exercer dans le contexte actuel. Cette recherche montre que les gestionnaires jouant un rôle de mentor accomplissent effectivement les fonctions correspondantes. En fait, il apparaît que

**Tableau 4 Perception des caractéristiques communes des individus**

Caractéristiques	Perception des protégés (Max = 7)	Perception des mentors (Max = 7)
	$\bar{X}$	$\bar{X}$
Capacité de travail	5,79	5,79
Groupe d'origine	5,65	5,98
Religion	5,66	6,13
Valeurs morales	5,31	5,26
Ambition	4,69	4,63
Résolution de problèmes	4,64	4,16
Type d'intelligence	4,55	4,66
Éducation	4,41	4,00
Personnalité	3,93	3,93
Expériences personnelles	3,00	2,90
Activités sociales	2,98	3,00
Apparence physique	2,67	2,89

Nombre 1 = très différent      Nombre 7 = très semblable

ces rôles contribuent à forger le caractère de ce que deviennent les entreprises d'aujourd'hui, à savoir des organisations dites intelligentes, ou compétentes. Leurs membres doivent y faire un apprentissage continu, aussi bien technique que stratégique ou « culturel ». Cet apprentissage semble se faire essentiellement par la parole, les transactions relevées étant principalement de nature interpersonnelle. Place donc au dialogue qu'avait tenté d'évacuer l'entreprise taylorienne.

Toutefois, ce mentorat informel ne va sans inconvénients, nous l'avons déjà dit au début de cet article. Puisque ces relations profitent à l'organisation (promotion des talents, satisfaction des acteurs, etc.), n'y aurait-il pas avantage à les formaliser quelque peu ? Les résultats de cette recherche suggèrent quelques pistes.

### **Un mentorat formel à plusieurs objectifs**

La création d'un mentorat formel viserait trois objectifs : A) acculturer les nouveaux cadres (ou employés); B) promouvoir les employés talentueux; C) promouvoir en particulier les membres prometteurs de groupes défavorisés en emploi, notamment les femmes qui manquent de modèles féminins de mentors.

### **Des pratiques souples de recrutement et d'appariement**

Un groupe de mentors (ayant quelque influence) et de protégés triés sur le volet pourrait constituer un bassin à partir duquel les deux catégories d'acteurs pourraient « se choisir » sur une base volontaire. La présente étude suggère que les qualités à privilégier sont une grande motivation, la capacité de résoudre des problèmes, des valeurs morales élevées, une grande capacité d'écoute, de la disponibilité et une intelligence cognitive et affective (cf. l'aspect psychosocial). L'étude souligne également le rôle prépondérant des cadres supervisant

directement les protégés. Il faudra donc qu'ils soient partie prenante à une relation de mentorat, même si le mentor était d'un niveau hiérarchique plus élevé que le leur. Le système pourrait être coordonné par des professionnels en GRH et évalué (voir Benabou, 1995).

Bien qu'instructive, cette recherche est limitée par l'échantillon qui ne prétend pas être représentatif de la population des managers québécois. Il serait intéressant de reproduire ce genre de recherche avec d'autres échantillons d'employés et d'étudier l'effet conjoint d'autres variables comme le type ou la culture des organisations, le sexe, le moment de la carrière du protégé, etc.

## Références

- AKTOUF, O. (1975). *Le management entre tradition et renouvellement*. Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.
- AUBERT, Nicole, de GAULEJAC, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- BENABOU, C. (1995). Mentors et protégés dans l'entreprise: Vers une gestion de la relation. *Gestion*, 20, 4 (Décembre), 18-24.
- BOYETT, J. H., CONN, H.P. (1992). *Work Place 2000*, A Plume Book. USA.
- BURKE R.J., MCKEEN, C.A., MCKENNA, C. (1993). Correlates of mentoring in organizations : The mentor's perspective. *Psychological Reports*, 72, 883-896.
- CROZIER M. (1994). *L'entreprise à l'écoute*, Paris : Points.
- EGAN, Kathryn-Smoot. (1996). Flexible mentoring : Adaptation in style for women's way of knowing. *Journal of Business Communication*, 33, 4, 401-425.
- FAGENSON, E.A. (1989). The mentor advantage: Perceived career / job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 10, (Octobre), 309-320.
- GALAMBAUD, B. (1994). *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*. Paris : ESF.
- GODIN, J. et J.Y. LE LOUARN. (1986). Les mentors ont-ils un effet sur la progression de la carrière? *Relations industrielles*. 41, 3, 505-517.
- GRAY, JANE, LEE, M.J., TOTTA, J.M. (1995). Mentoring at the bank of Montreal. *Human resource planning*, 18,4.
- HEIMAN, B., PITTENGER, K.S. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of managerial issues*, 8,1, 108-117.
- KRAM, K.E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Editions H.J. Reitz. Organizational Behavior and Psychology Series. London: Scott, Foresman and Company.
- LA PRESSE (1997). Le plafond de verre résiste. Valérie Beauregard. Samedi 8 mars, 7, Montréal.
- MINTZBERG, H.. (1975). The manager's job: Folklore and facts. *Harvard Business Review*, 53,4, 49-61.
- NOE, R.A. (1988). « Women and mentoring: A review and research agenda ». *Personnel Psychology*. 13, 1, 65-78.
- RBBVE, C.S. (1990). *Mentoring Relationships in High Technology Firms*. Industrial Relations Centre. Queen's University at Kingston. Canada.
- SENGE P. (1991). *La cinquième discipline*. Paris : FIRST.
- TOFFLER A. (1991). *Les nouveaux pouvoirs*. Paris : Fayard.
- TURBAN, D.B, DOUGHERTY, T.W., DREHER, G.H. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career success. *Academy of management journal*, 34, 331-351.
- WIGAND, R.T, BOSTER, F.S. (1991). Mentoring, social interaction and commitment: An empirical evidence of a mentoring program. *Communications*, 13,1.

## Notes

- 1 Dans le but évident d'alléger le texte, le lecteur comprendra que le mode masculin inclut le féminin.
- 2 La constitution de ces trois formes de questionnaire vise l'exploitation de données comparatives qui ne font pas l'objet du présent article, mais dont certaines seront évoquées ici pour illustrer ou clarifier davantage notre propos.
- 3 Nos remerciements vont à M.R. Laliberté, agent de recherche au CRG de l'UQAM.