

Mentor et protégé durant la phase d'initialisation de la relation : fonctions centrales et conséquences

David Abonneau

Eric Campoy

Dauphine Recherches en Management (UMR 7088)
PSL - Université Paris-Dauphine

Résumé :

Le mentorat, en favorisant le développement du novice à la fois en termes de performance et de carrière, constitue une modalité spécifique de soutien aux multiples effets bénéfiques. Le mentor contribue en particulier à la construction du sentiment d'attachement affectif du protégé à l'organisation ainsi qu'à la réduction du turnover. Bien que le lien entre mentorat et engagement organisationnel ait fait l'objet de nombreuses approches en comportements organisationnels, peu de travaux empiriques ont mis à jour les fonctions exercées par le mentor spécifiquement au début de la relation et en particulier pour des jeunes découvrant l'univers professionnel.

À partir de données quantitatives recueillies auprès de jeunes apprentis 6 à 9 mois après leur entrée dans le monde professionnel, nous proposons d'étudier le lien entre les fonctions de mentorat, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter en nous appuyant sur deux hypothèses principales : d'une part, il existe un lien entre les fonctions de mentorat (soutien psychosocial, soutien de carrière et role model) , l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (conçus respectivement comme des conséquences proximale et distale) ; d'autre part, la fonction de role model exercée par le mentor constitue l'élément central de cette relation.

Afin d'explorer ces pistes, nous proposons un modèle comprenant des mesures du mentorat (Noe, 1988), de l'engagement organisationnel (Mowaday, Steers et Porter, 1979) et de l'intention de quitter le métier (Meyer, Allen et Smith, 1993). Ce modèle est testé au moyen de la méthode des équations structurelles et intègre différents tests : des analyses factorielles confirmatoires nous permettent ainsi de confirmer l'existence d'une fonction role model distincte des fonctions psychosociale et de soutien de carrière ; des tests de médiation nous amènent à valider le rôle de médiateur de l'engagement dans la relation entre les fonctions de mentorat et l'intention de quitter.

Au terme de cette démarche, nous souhaitons formuler quelques pistes de réflexion sur le(s) rôle(s) du mentor durant la phase d'initialisation de la relation en soulignant l'influence centrale de la fonction de role model sur l'identification à l'organisation et l'intention de quitter l'organisation.

Mots clés : *mentorat, role model, engagement, intention de quitter, équations structurelles*

Relativement peu mobilisé en France tant par les praticiens que par les académiques, le mentorat constitue pourtant dans un contexte anglo-saxon un champ d'étude très diversifié et dense dont le dynamisme depuis les années 1990 ne se dément pas (Persson et Ivanaj, 2009). La relation privilégiée entre un novice et un sénior expérimenté constitue un levier important d'amorce et de progression de carrière qui semble notamment pertinent afin d'appréhender les échanges entre le tuteur et le jeune en formation dans le cadre de la relation d'apprentissage en entreprise. Au-delà du rôle de supérieur, le tuteur en entreprise peut-il constituer une ressource dans le processus de d'identification professionnelle de l'apprenti, en particulier dans l'émergence de l'affiliation organisationnelle ?

Le mentorat constitue une modalité spécifique de soutien reposant sur une relation d'échanges entre un sénior et un novice. Suivant une logique de réciprocité, chacune des parties satisfait à travers cette relation des besoins spécifiques : désir de transmettre une vision personnelle de l'entreprise (de la profession, du métier...) pour le mentor ; volonté d'amorcer un parcours de carrière en s'appuyant sur un sénior respecté pour le protégé... De multiples raisons – explorées par la littérature – expliquent l'émergence et le développement de ces relations de soutien mutuel. Néanmoins, peu de travaux empiriques ont mis à jour les fonctions exercées par le mentor spécifiquement au début de la relation et en particulier pour des jeunes découvrant l'univers professionnel.

1. Revue de littérature

1.1. Les fonctions du mentor

Le mentorat constitue une relation de développement par laquelle un individu moins expérimenté (le protégé) est guidé, conseillé, soutenu par un individu plus expérimenté (le mentor). Cette relation de forte intensité – dans un contexte organisationnel – a pour principaux objectifs d'accroître la performance du protégé (fonctions psychosociales) et, de manière concomitante, de faciliter sa progression de carrière (fonctions de carrière) (Kram, 1985).

Les fonctions psychosociales correspondent ainsi « aux aspects de la relation qui renforcent l'identité, le sentiment de compétence et l'efficacité dans le rôle professionnel » (Kram, 1985). Cette dimension de la relation émerge de la construction d'un lien personnel, affectif entre le mentor et le protégé où l'identification au mentor joue un rôle central. Les fonctions psychosociales sont déclinées en quatre activités : *role model*, acceptation et confirmation, conseil, amitié. Parmi ces quatre activités, le *role model* occupe une place centrale, particulièrement au début de la relation (Kram, 1985). Le mentor, admiré pour ses compétences professionnelles, représente, selon la perspective du protégé, un référent, un modèle, un exemple à suivre (Kram, 1985). L'internalisation de la figure du mentor permet ainsi au novice de satisfaire des besoins affectifs et identitaires spécifiques ; en cela, le mentor assure une fonction de substitut à la figure parentale au moment de l'entrée dans la vie professionnelle (Levinson *et al.*, 1978).

Les fonctions de carrière correspondent « aux aspects de la relation qui favorisent la progression de carrière du protégé » (Kram, 1985). Le mentor est en mesure d'assurer cette fonction dans la mesure où, en tant que sénior, il dispose d'une certaine expérience et d'un statut qui l'autorise à promouvoir et valoriser le protégé auprès des responsables de l'organisation ou de la profession. Les fonctions de carrière comprennent cinq activités : sponsor, exposer et rendre visible, coacher, protéger et confier des tâches destinés à progresser.

1.2. La phase d'initialisation de la relation mentor-protégé

Conçue comme un processus de plusieurs années, la relation mentor-protégé comprend 4 phases : la phase d'initialisation, la phase d'entretien, la phase de séparation et la phase de redéfinition (Kram, 1983, 1985). Ces quatre phases comprennent des logiques d'échange spécifiques entre les deux parties de la relation.

Ainsi la phase d'initialisation (pertinente dans le cadre de la présente étude) correspond à une période de 6 mois à 12 mois (Kram, 1983 : 614)¹ durant laquelle les relations entre mentor et protégé émergent et se structurent autour d'attentes réciproques. Le protégé construit une image « fantasmatique » de son mentor propice à une forte identification ; le mentor devient ainsi un objet d'admiration, de respect, d'« identification positive » et une source potentielle de conseil, de coaching, de soutien... Ce processus d'identification repose sur la reconnaissance par le protégé des compétences professionnelles et sociales du mentor dans la mesure où celui-ci constitue un référent potentiel afin de « naviguer » de façon efficace dans un nouvel univers organisationnel. Parallèlement à ce processus d'identification du protégé, le mentor – en réponse à la vision « fantasmatique » dont il est l'objet – apporte conseil et soutien au novice, renforçant ainsi son sentiment de respect et d'admiration. Le sénior considère alors le novice comme un objet potentiel de transmission de ses valeurs et de sa vision du monde organisationnel. Comme le souligne Kram (1985), durant cette phase de construction des attentes réciproques, le « fantasme » compte plus que les événements concrets. Le premier trait de la relation semble donc être l'identification au mentor conçu comme un modèle, un exemple à suivre, un référent autorisant une projection dans rôle organisationnel futur. En d'autres termes, l'activité centrale de la phase d'initiation est le *role modeling*.

En développant la compétence du protégé et en favorisant sa progression de carrière, le mentor, en particulier durant cette première phase de la relation, constitue un agent de socialisation (Chao, 2007) ainsi qu'un vecteur de l'émergence d'un sentiment d'attachement à l'égard de l'organisation (Payne, 2005).

1.3. Les effets de la relation mentor-protégé

De nombreuses études ont exploré les conséquences bénéfiques de la relation sur la carrière des protégés à la fois selon une approche objective (rémunération, promotions) et subjective (satisfaction à l'égard de la carrière, attentes en termes de promotion, engagement en termes de carrière, satisfaction à l'égard du travail, intention de rester) (Allen *et al.*, 2004).

Les effets bénéfiques de la relation sur les attitudes des protégés ont ainsi fait l'objet de recherches empiriques centrées sur divers construits tels que la satisfaction à l'égard du travail (Van Emmerik, 2004) et de la carrière (Godshalk, 2003 ; Bickle, 2009), le succès de carrière perçu (Turban, 1994 ; Bozionelos *et al.*, 2005, 2010 ; Peluchette et Jeanquart, 2000), le sentiment de justice (Wallace, 2001), l'engagement organisationnel (Seibert, 1999 ; Payne, Huffman, 2005) ; l'intention de quitter (Lankau et Scandura, 2002 ; Akarak, 2008 ; Chew et Wong, 2008 ; Kraimer *et al.*, 2011)... Par ailleurs, quelques études sur le mentorat ont souligné les effets potentiellement négatif sur la relation, selon la perspective tant du mentor – mentorat négatif (Eby *et al.*, 2008) – que du protégé – mentorat dysfonctionnel (Scandura, 1998), mentorat marginal (Ragins *et al.*, 2000) et mentorat toxique (Feldman, 1999).

Globalement, les résultats de la plupart des études convergent vers la validation de l'effet bénéfique du mentorat. Néanmoins, comme le suggèrent les conclusions des méta-analyses conduites par Allen *et al.* (2004) et Kammeyer-Mueller et Judge (2007), il convient de considérer avec prudence ces résultats dans la mesure où :

¹ Kram (1983 : 616) précise par ailleurs que la phase d'entretien a une durée comprise entre 2 et 5 ans.

- s'il existe bien un effet positif du mentorat sur la progression de carrière et les attitudes associées, cet effet, une fois contrôlés les effets des variables alternatives telles que la personnalité, le capital humain, la compétence, etc., semble assez faible (Allen *et al.* 2004 ; Kammeyer-Mueller et Judge, 2007) ;
- il est difficile de distinguer les effets propres de chacune des fonctions de mentorat (psychosociale et carrière) sur les conséquences de la relation (Allen *et al.*, 2004).

Ces résultats n'indiquent pas que le mentorat est sans effet sur la progression de carrière mais qu'il est nécessaire de prendre en considération de façon plus systématique les variables médiatrices et modératrices de la relation entre le mentorat et ses conséquences (Dougherty et Dreher, 2007).

Afin de palier ces difficultés, les spécialistes du champ suggèrent d'explorer les effets « proximaux » et « distaux » du mentorat (Noe, 2002 ; Dougherty et Dreher, 2007) et, d'autre part, d'accorder une attention particulière aux effets propres de chacune des fonctions de la relation (psychosociale et carrière).

Dans ce cadre, nous proposons d'étudier la relation entre les fonctions de mentorat et l'intention de quitter (conséquence distale) en mobilisant l'engagement affectif (conséquence proximale) comme médiateur de cette relation.

1.4. Les effets du mentorat sur l'engagement organisationnel et l'intention de quitter

Le mentorat constitue un levier afin de réduire le turnover dans la mesure où il favorise la socialisation des nouveaux collaborateurs (Chao, 2007 ; Zey, 1988) et l'adhésion à la culture organisationnelle (Wilson et Elman, 1990). Cet effet bénéfique pour l'organisation a fait l'objet de nombreux efforts de validation empirique (Akarak, 2008 ; Kraimer *et al.* 2011 ; Chew et Wong, 2008 ; Joiner, 2004 ; Lankau et Scandura, 2002 ; Payne et Huffman, 2005 ; Scandura et Viator, 1994 ; Higgins et Kram, 2001).

D'autre part, les relations entre le mentorat et l'engagement organisationnel (antécédent classique de l'intention de quitter) constituent un champ d'étude relativement peu exploré par les spécialistes, la plupart des travaux empiriques prenant pour objet – dans le sillage des travaux séminaux de Kram (1985) – les effets de la relation mentor-protégé sur la carrière objective (progression statutaire et élévation du niveau de rémunération) et subjective (satisfaction à l'égard de la carrière, des opportunités...).

Néanmoins, un certain nombre d'éléments conceptuels suggèrent l'existence d'une relation positive entre le mentorat et l'engagement organisationnel :

- en se référant à la forme affective de l'engagement (Meyer *et al.*, 1993 ; Mowday, Porter et Steers, 1979), le mentorat permettrait la satisfaction des besoins affectifs d'appartenance des individus (Orpen, 1997). Le mentor constituerait, selon cette perspective, un vecteur d'identification à l'organisation contribuant à l'émergence et au renforcement de l'engagement affectif de l'individu ;
- une relation satisfaisante de mentorat valoriserait l'organisation et, ce faisant, renforcerait l'attachement du protégé à l'égard de celle-ci (Orpen, 1997) ;
- le mentor, considéré comme un agent de socialisation (Chao, 2007), en communiquant et promouvant les valeurs et les buts de l'organisation, favoriserait l'intériorisation de la culture organisationnelle (Wilson et Elman, 1990), et donc, indirectement, l'identification de l'individu à l'organisation ;
- les mentors, considérés comme *role model*, sont des référents, des exemples respectés et admirés (Kram, 1985 ; Levinson *et al.*, 1978) par les protégés. Ces sentiments de respect et d'admiration pourraient être transférés vers l'organisation (de l'image du

mentor aux représentations associées à l'organisation), contribuant ainsi au renforcement de l'engagement organisationnel (Payne et Huffman, 2005).

Ces différents arguments identifiés dans la littérature laissent supposer que le mentor, en se comportant comme un agent de socialisation et en favorisant la satisfaction des besoins d'identification du protégé, contribuerait au développement de l'engagement organisationnel, en particulier sous sa forme affective.

Autrement dit, il est permis de supposer, d'une part, que le mentor contribue au développement du sentiment d'attachement à l'organisation du protégé et, d'autre part, que le mentor constitue un levier afin de réduire l'intention de quitter du protégé.

Nous suggérons, conformément aux liens identifiés dans la littérature, que l'engagement organisationnel constitue un effet « proximal » de la relation mentor-protégé et que l'intention de quitter l'organisation constitue un effet « distal » de cette relation.

1.5. Les effets propres des facettes ou dimensions du mentorat sur l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'organisation

Les résultats des études empiriques explorant la relation entre fonctions de mentorat et engagement sont ambivalents dans la mesure où :

- d'une part, il apparaît que les différentes fonctions de mentorat ne participent pas de façon systématique et équivalente au renforcement de l'engagement organisationnel (Seibert, 1999 ; Jandeska et Kram, 1985 ; Kleinman, 2001) ;
- et, d'autre part, une partie des études prennent uniquement pour objet la relation entre le mentorat de carrière (fonctions de carrière) et l'engagement organisationnel occultant ainsi la multi-dimensionnalité originelle du construit (Aryee et Chay, 1994 ; Chew et Wong, 2008).

Par ailleurs, le recours à des mesures diverses des rôles ou fonctions de mentorat (Noe, 1988 ; Ragins et McFarlins, 1990 ; Dreher et Ash, 1990 ; Scandura, 1992) renforcent cette difficulté à comprendre les effets propres des différentes facettes du mentorat, d'autant plus qu'aucune échelle ne s'est clairement imposée au sein du champ (Dougherty et Dreher, 2007).

En effet, les quatre principaux instruments de mesure mobilisés dans les études empiriques – bien que déclinés à partir des travaux de Kram (1985) – divergent quant à la dimensionnalité du construit rendant difficile toute comparaison :

- l'échelle de Mentoring de Noe (1988), dont les items correspondent aux activités identifiées par Kram (1985), comprend deux dimensions : fonctions psychosociales et fonctions de carrière ;
- le MFQ (Mentoring Functions Questionnaire) de Scandura (1992) comprend trois dimensions : développement psychosocial, développement de carrière, *role modeling* ;
- l'échelle de Dreher et Ash (1990) comprend deux dimensions : fonction psychosociale et fonction de soutien de carrière ;
- le MRI (Mentor Role Instrument) de Ragins et McFarlins (1990) comprend les deux dimensions « classiques » du mentorat (fonctions psychosociales et fonctions de carrière) mais leur principe de construction a été modifié par les auteurs (ajout des activités « Social » et « Parents »).

Enfin, les justifications – *a priori* (mesure de la fonction de soutien de carrière uniquement) ou *a posteriori* (effet significatif d'un seul facteur sur l'engagement organisationnel) – apportées par les auteurs ne constituent également pas des éléments décisifs afin de comprendre les effets respectifs des fonctions ou rôles de mentorat sur l'engagement.

Ainsi, Seibert (1999) affirme que le lien positif entre fonction de soutien psychosocial et engagement peut être expliqué par le rôle d'agent de socialisation exercé par le mentor, et plus spécifiquement par la proximité entre la facette « Investiture » du processus de socialisation et la fonction de soutien psychosocial. Aryee et Chay (1994), s'appuyant également sur les liens entre mentorat et socialisation, proposent d'examiner uniquement la fonction de soutien de carrière dans la mesure où la fonction de soutien psychosociale ne lui paraît pas spécifique au mentorat, les collègues pouvant également fournir des formes de soutien psychosocial.

Pour résumer, il n'existe pas de consensus sur l'impact propre des différentes facettes du mentorat sur l'engagement organisationnel. À partir de ce constat, nous proposons d'apporter une contribution spécifique à la littérature en explorant le lien entre les fonctions de mentorat et l'engagement organisationnel.

Tableau 1 : Relations entre mentorat et engagement organisationnel

Articles	Mesure du mentorat	Mesure de l'engagement	Résultats
Aryee et Chay (1994)	Fonctions de soutien de carrière uniquement (Ragins et McFarlins, 1990, 15 items) 5 facteurs : Sponsor ($\alpha = .82$), Coach ($\alpha = .75$), Protection ($\alpha = .80$), Challenge ($\alpha = .87$), Exposure ($\alpha = .83$)	Organizational commitment Questionnaire (OCQ) (Porter et Smith, 1970) 9 items, $\alpha = .87$	Liens significatifs entre les « rôles » de Sponsor ($b = .21$) et de Coach ($b = .18$) et l'engagement Impact des « rôles » de Protection, Challenging assignment et Exposure non significatif
Baugh (1996)	Uniquement identification des individus disposant d'un mentor par question à choix dichotomique (mentor/sans mentor)	OCQ (Mowday, Steers et Porter, 1979) 15 items, $\alpha = .90$	Le fait de disposer d'un mentor implique un niveau plus élevé d'engagement organisationnel pour les hommes mais pas pour les femmes
Chew et Wong (2008)	Career Mentoring Scale (Scandura, 1992) 7 items, $\alpha = .88$	OC (Allen et Meyer, 1990) 3 dimensions : Aff. ($\alpha = .81$), Cont. ($\alpha = .83$), Norm. ($\alpha = .71$), 25 items	Liens positifs et significatifs entre CM et les 3 facettes de l'engagement AC : $r = .63$; NC : $r = .40$; CC : $r = .51$
Joiner <i>et al.</i> (2004)	Version modifiée de l'échelle de Noe (1988) 29 items, $\alpha = .88$	OCQ (Mowday, Steers et Porter, 1979) $\alpha = .86$	Hypothèse de la relation directe entre mentorat et engagement rejetée car le lien s'avère non significatif
Payne et Huffman (2005)	Existence d'un mentor mesurée par une question à choix dichotomique	Affective & continuance commitment (Allen et Meyer, 1990) 12 items, EA : $\alpha = .74$, EC : $\alpha = .69$	Liens significatifs entre le fait de disposer d'un mentor (versus le fait de ne pas disposer d'un mentor) et les dimensions affective et continue de l'engagement
Seibert (1999)	Échelle de Mentoring (Noe, 21 items) 2 dimensions : Psychosocial, 14 items, $\alpha = .90$ Career, 7 items, $\alpha = .91$	OCQ (Porter, Smith, 1970) 15 items, $\alpha = .86$	Lien significatif entre fonction psychosociale et engagement ($b = .34$) Lien non significatif entre fonction de soutien de carrière et engagement
Scandura (2004)	Career Mentoring Scale (Scandura, 1992) Mesure de la fonction carrière uniquement 7 items, $\alpha = .87$	OCQ (Porter et Smith, 1970) 15 items, $\alpha = .81$	Lien significatif entre la fonction de soutien de carrière et l'engagement
Madlock et Kennedy-Lightsey (2010)	Mentoring and Communication Support Scale (Hill, Bahniuk, Dobos, Rouner, 1989) $\alpha = .89$	OCQ (Porter <i>et al.</i> , 1974) 15 items, $\alpha = .76$	Lien positif, $r = .25$
Richard, Ismail, Bhuian et Taylor (2009)	Mentoring (Noe, 1988) 10 items	Affective Commitment (Allen et Meyer, 1993) 5 items	Lien significatif entre mentorat et engagement
Jandeska et Kram (2005)	Mentorat (Dreher et Ash, 1990) 8 items, 2 dimensions : Career mentoring, 4 items, $\alpha = .91$; Psychosocial mentoring, 3 items, $\alpha = .75$	Affective Commitment, (Allen et Meyer, 1984) 4 items, $\alpha = .92$	Mentorat (fonction soutien de carrière), lien non significatif Mentorat (fonction psychosociale), lien non significatif
Donaldson, Ensher et Grant-Valone (2000)	Mentoring (Noe, 1988) 7 items : 4 pour la dimension instrumentale (carrière), $\alpha = .76$, 3 pour la dimension psychosociale, $\alpha = .78$	OCQ (Mowday, Steers et Porter, 1979) 5 items, $\alpha = .80$	Liens significatifs en considérant des niveaux de qualité de mentorat (Low, Moderate, High)
Kleinman, (2001)	MFQ (Scandura, Ragins, 1993) 15 items, 3 dimensions : carrière, psychosocial, role modeling	OCQ (Mowday, Steers et Porter, 1979) 15 items	Lien significatif entre fonction de soutien de carrière et engagement organisationnel Aucun lien significatif pour les fonctions de <i>role model</i> et de soutien psychosocial

1.6. Hypothèses :

Durant la phase d'initialisation de la relation mentor-protégé (6 mois après l'entrée dans l'entreprise), l'activité de *role model* est centrale (Levinson *et al.*, 1978 ; Kram, 1985). Nous postulons qu'elle apparaîtra comme une fonction séparée des fonctions psychosociale et de soutien de carrière.

H1. Le mentorat est décomposé en trois dimensions correspondant aux fonctions psychosociale, soutien de carrière et *role model*

Les fonctions de mentorat ont un impact sur l'intention de quitter l'organisation (conséquence distale) via l'engagement organisationnel (conséquence proximale).

H2. L'engagement organisationnel est médiateur de la relation entre les fonctions de mentorat et l'intention de quitter l'organisation

H2a. L'engagement organisationnel est médiateur de la relation entre la fonction psychosociale et l'intention de quitter l'organisation

H2b. L'engagement organisationnel est médiateur de la relation entre la fonction de soutien de carrière et l'intention de quitter l'organisation

H2c. L'engagement organisationnel est médiateur de la relation entre la fonction de *role model* et l'intention de quitter l'organisation

Dans la mesure où l'identification au mentor constitue l'élément central du processus de construction de la relation mentor-protégé durant sa phase d'initialisation, nous faisons l'hypothèse que la dimension *role model* exerce une influence de premier plan (comparée aux fonctions psychosociale et de soutien de carrière) sur l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.

H3. La dimension *role model* exerce une influence centrale dans la relation mentorat/engagement/intention de quitter, plus précisément :

H3a. La fonction *role model* est la fonction de mentorat exerçant la plus forte influence sur l'engagement organisationnel.

H3b. La fonction *role model* est la fonction de mentorat exerçant la plus forte influence sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel.

7. Procédure de recueil des données et instruments de mesure

Les données analysées dans le cadre de notre étude ont été collectées dans le cadre du projet CERECA financé par l'Agence Nationale de la Recherche (Appel Blanc 2009). 232 apprentis (pour 852 questionnaires envoyés, soit un taux de retour de 27,23%), âgés de 16 à 18 ans, préparant un CAP dans les secteurs du BTP, des matériaux souples et des métiers de la bouche, ont été interrogés par questionnaire entre 6 et 9 mois après leur intégration en entreprise². Le mentor est identifié dans le questionnaire comme le « tuteur en entreprise »³.

² Du fait de l'homogénéité de la population étudiée, les variables de contrôle retenues par Kammeyer-Mueller et Judge (2007) (genre, race, ancienneté, niveau de formation, etc.) ne sont pas pertinentes (absence de variance). Il en va de même pour d'autres variables de contrôle envisageables, telles que la rémunération, la formation suivie et les opportunités de carrière.

³ Du fait de la probable position de supérieur hiérarchique du tuteur-mentor par rapport à l'apprenti, nous avons exploré la potentielle superposition entre ces 2 rôles (supérieur et mentor). Pour cela nous avons contrôlé la corrélation entre mentorat et engagement organisationnel par le LMX ; les corrélations partielles demeurent et significatives et non négligeables, confirmant que les effets que nous présenterons par la suite dépendent plus de la relation de mentorat que de la relation hiérarchique.

Les questionnaires ont été préalablement testés auprès de quatre sections d'apprentis (environ 60 individus) puis envoyés dans les CFA avant d'être administrés par les formateurs professionnels (*Maîtres de stage*).

La mesure du mentorat a été réalisée au moyen de l'échelle de Mentoring de Noe (1988) sous sa forme validée dans l'article de référence, à savoir les 21 items amputés des 2 items de « coaching » qui posaient problème (Noe, 1988). L'arbitrage en faveur de cet instrument s'appuie sur trois arguments :

- l'échelle de Noe (1988) semble être l'instrument le plus mobilisé dans le champ d'étude du mentorat (Dougherty et Dreher, 2007) ;
- ses principes de construction sont limpides dans la mesure où chaque item correspond à une activité de mentorat identifiée par Kram (1985) ce qui facilite l'interprétation des résultats ;
- elle autorise un découpage en 2 ou 3 dimensions, la fonction psychosociale pouvant être scindée en deux (4 items renvoient spécifiquement à l'activité *role model*).

La mesure de l'engagement organisationnel a été effectuée via l'Organizational Commitment Questionnaire (Porter *et al.*, 1974, 1979) de préférence à la dimension affective de l'échelle d'Allen et Meyer (Meyer *et al.*, 1993), car l'OCQ met l'accent sur le processus d'identification sous-jacent à l'engagement organisationnel, aspect central dans le cadre de l'examen de la relation mentor-protégé durant la phase d'initialisation. Par ailleurs, Angle et Perry (1981) ont identifiée au sein de l'OCQ une sous échelle de rétention, composée des 6 items formulés négativement : l'élimination de cette sous-échelle est d'autant plus cruciale dans le cadre de cette étude que nous mesurons également l'intention de quitter l'organisation. L'instrument mobilisé comprend ainsi 9 items ($\alpha = 0,84$).

L'intention de quitter l'organisation a été mesurée au moyen de l'échelle en 3 items ($\alpha = 0,93$) développée par Allen et Meyer (1993).

Compte tenu du risque inhérent de « common method variance bias » à tout recueil transversal des données, nous avons eu recours au test unifactoriel d'Harman (Podsakoff *et al.*, 2003).

8. Analyses

8.1. Test de la structure factorielle du mentorat (H1)

Après une première ACP sur les 19 items de l'échelle de Noe, seuls 2 items (1 et 19) ont une proportion de variance expliquée par la solution retenue trop faible pour être conservés. Nous avons donc procédé à une nouvelle ACP sans ces 2 items. Dans les deux cas l'analyse factorielle extrait, sur la base de la valeur des vecteurs propres supérieure à 1, une solution tri-dimensionnelle, et non bi-dimensionnelle, aisément interprétable (tableau 2) : fonction psychosociale (9 items, $\alpha = 0,87$), fonction de soutien de carrière (4 items, $\alpha = 0,77$) et *role model* (4 items, $\alpha = 0,73$). A noter que les items de « protection » que Noe classe dans la fonction de carrière sont clairement inclus dans la fonction psychosociale. Cela peut se comprendre, dans la mesure où les répondants se trouvant dans une situation d'apprentissage de leur métier, la protection par le tuteur n'a pas la même fonction que s'ils étaient déjà pleinement opérationnels.

Tableau 2 : Analyse factorielle de l'échelle de mentorat de Noe (1988) [19 items]

Items	Com.	F1	F2	F3	Com.	F1	F2	F3	
<i>Mon tuteur m'encourage à essayer de nouvelles façons de se comporter dans mon travail (Cp)</i>	0,25		0,32		-	-	-	-	
J'essaie d'imiter les façons de travailler de mon tuteur (Rm)	0,54			0,70	0,53			0,73	
Je suis d'accord avec les valeurs et les méthodes de mon tuteur en ce qui concerne la façon d'apprendre le métier (Rm)	0,55			0,66	0,56			0,71	
Je respecte et j'admire mon tuteur (Rm)	0,70	0,39		0,63	0,71	0,31		0,70	
J'essaierai d'être comme mon tuteur quand je serai dans une position similaire dans ma carrière (Rm)	0,54	0,37		0,56	0,54			0,62	
Mon tuteur a démontré qu'il avait des bonnes compétences d'écoute au cours de nos conversations (Co)	0,62	0,59		0,35	0,64	0,55		0,40	
Mon tuteur a répondu à mes questions concernant mes sentiments de compétence, implication dans l'avancement, relations avec mes collègues et chefs ou le conflit entre ma vie de famille et ma vie professionnelle (Co)	0,47	0,64			0,50	0,67			
Mon tuteur a partagé avec moi son expérience professionnelle pour me fournir un point de vue différent sur mes propres problèmes au travail (Co)	0,39	0,49			0,40	0,50			
Mon tuteur m'encourage à parler ouvertement à propos de mon anxiété et de mes craintes qui me détournent de mon travail (Co)	0,56	0,69			0,58	0,68			
Mon tuteur montre de l'intérêt pour les problèmes et les états d'âme dont j'ai discuté avec lui (Co)	0,58	0,69			0,59	0,65			
Mon tuteur a gardé confidentiels les doutes et les sentiments que j'ai partagé avec lui (Co)	0,56	0,83			0,58	0,81			
Mon tuteur fait preuve de respect à mon encontre (Cp)	0,64	0,62			0,61	0,54		0,34	
Mon tuteur réduit les risques qui pourraient m'empêcher d'avancer dans ma carrière (Pr)	0,45	0,56			0,45	0,54			
Mon tuteur m'aide à finir les tâches ou à atteindre les dates-butoir que je n'aurais pu faire ou atteindre sans son aide (Pr)	0,47	0,51			0,47	0,48			
Mon tuteur m'aide à rencontrer de nouveaux collègues (Vi)	0,47		0,67		0,52		0,69		
Mon tuteur me confie des responsabilités qui accroissent mes contacts écrits et oraux avec les principaux responsables de l'entreprise (Vi)	0,67		0,80		0,70		0,80		
Mon tuteur me confie des responsabilités qui accroissent les contacts avec les responsables de l'entreprise qui pourront juger de mon potentiel en vue de ma future promotion (Vi)	0,66		0,75		0,70		0,79		
Mon tuteur me donne des tâches et des responsabilités qui me préparent à mon futur poste en entreprise (Sp)	0,54		0,46		0,51		0,42		
<i>Mon tuteur me demande du travail qui représente une opportunité d'apprendre de nouvelles compétences (Ap)</i>	0,29		0,45		-	-	-	-	
		Valeur propre	7,42	1,33	1,17		6,23	1,32	1,13
		% de variance expliquée	39,07%	7,02%	6,18%		41,54%	8,80%	7,54%

Notes : Sp : « sponsor » ; Vi : « exposer et rendre visible » ; Pr : « protection » ; Ap : « confier des tâches favorisant l'apprentissage » ; Rm : « role model » ; Cp : « confirmer les compétences » ; Co : « conseil ». Pour plus de lisibilité, seules sont indiquées les contributions factorielles supérieures, en valeur absolue, à 0,3.

Compte tenu des fortes corrélations entre les 3 dimensions (entre 0,49 et 0,64, tableau 4), nous avons décidé de tester à nouveau cette structure tri-dimensionnelle en la confrontant à une structure bi-dimensionnelle par le biais d'un modèle d'équations structurelles (tableau 3) : il ressort que la structure tri-dimensionnelle améliore sensiblement l'ajustement du modèle aux données (gain de 41,9 de χ^2 pour 2 degrés de liberté perdus, $p \leq 0,01$, avec par ailleurs des indices d'ajustement acceptables : CFI = 0,93 et RMSEA = 0,049).

Tableau 3 : Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de Noe en 2 et 3 dimensions

Modèle	χ^2	ddl	χ^2/ddl	NNFI	CFI	RMSEA [90%]	$\Delta\chi^2/\Delta ddl$
M ₀	1211,83	136	8,91	-	-	-	-
M ₁	266,79	119	2,24	0,84	0,86	0,075 [0,063-0,087]	945,04/17 ($p \leq 0,01$)
M ₂	220,38	118	1,87	0,89	0,91	0,063 [0,05-0,075]	46,41/1 ($p \leq 0,01$)
M ₃	178,48	116	1,54	0,93	0,94	0,049 [0,034-0,063]	41,90/2 ($p \leq 0,01$)

Notes : M₀ : modèle nul ; M₁ : modèle à une dimension ; M₂ : modèle à 2 dimensions (soutien psychosocial / soutien de carrière) ; M₃ : modèle à 3 dimensions (soutien psychosocial / soutien de carrière / *role model*).

Ces résultats appuient donc l'approche de Scandura (1992) et, en confirmant que la dimension *role model* doit être distinguée de la fonction psychosociale, nous permettent de valider notre première hypothèse.

Tableau 4 : Corrélations entre variables

Variabiles	Moy.	σ	1	2	3	4	5
1. Soutien psychosocial	3,42	0,80	(0,87)				
2. Soutien de carrière	3,28	0,81	0,64**	(0,77)			
3. <i>Role model</i>	3,52	0,85	0,63**	0,49**	(0,85)		
4. Engagement organisationnel	3,42	0,75	0,51**	0,45**	0,49**	(0,73)	
5. Intention de quitter	2,10	1,20	-0,41**	-0,29**	-0,36**	-0,59**	(0,93)

Notes : * : $p \leq 0,05$; ** : $p \leq 0,01$. Les α de Cronbach sont indiqués entre parenthèses sur la diagonale.

8.2. Test de la médiation par l'engagement de la relation mentorat / intention de quitter (H2a à H2c)

Après avoir vérifié qu'il existe bien un lien entre toutes les variables et l'intention de quitter, puisque toutes les corrélations avec cette dernière sont inférieures à -0,29 ($p \leq 0,01$) (tableau 4), nous avons procédé, pour chacune des dimensions du mentorat identifiées, à une comparaisons de 2 modèles d'équations structurelles, l'un postulant une médiation partielle (lien direct maintenu entre la dimension en question du mentorat et l'intention de quitter), l'autre une médiation totale (suppression du lien direct). Dans tous les cas (tableau 5), les modèles de médiation partielle et totale présentent un degré d'ajustement aux données acceptable (CFI $\geq 0,95$; RMSEA $\leq 0,05$). Mais, plus important, la suppression du lien direct entre chaque fonction du mentorat et l'intention de quitter ne dégrade pas substantiellement l'ajustement global (perte au maximum de 1,02 de χ^2 pour 1 degré de liberté en plus, non significatif). Autrement dit, alors qu'il y a un lien direct en chaque dimension du mentorat et l'intention de quitter, comme les corrélations le confirment, celui-ci disparaît pour chacune de ces dimensions dès lors qu'on introduit l'engagement organisationnel comme variable médiatrice.

Tableau 5 : Tests de médiations partielle et totale

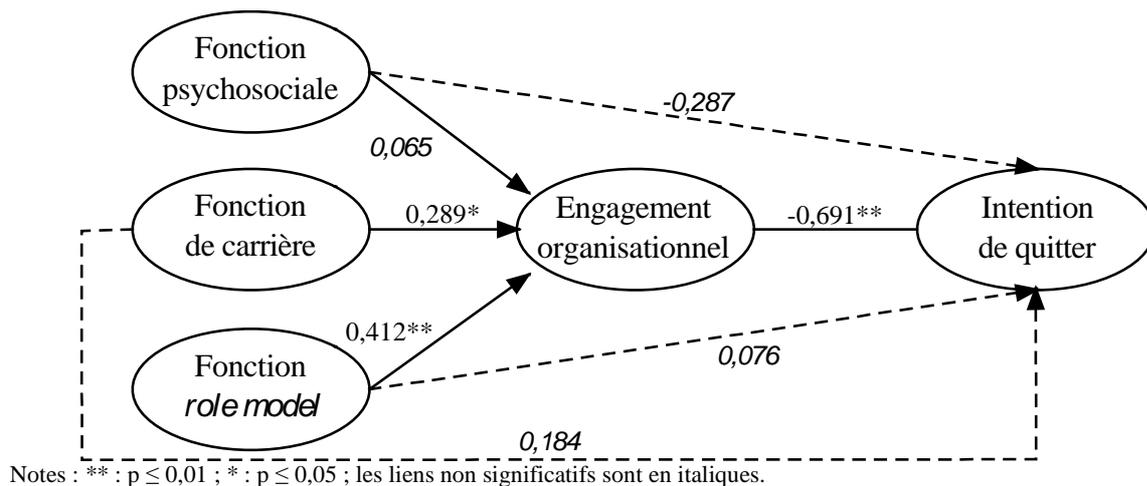
Modèle	χ^2	ddl	NNFI	CFI	RMSEA [90%]	$\Delta\chi^2/\Delta\text{ddl}$
<i>Soutien psychosocial</i>						
M ₀	1749,20	210	-	-	-	-
M ₁	260,30	186	0,95	0,95	0,043 [0,030-0,054]	-
M ₂	261,32	187	0,95	0,95	0,043 [0,030-0,054]	1,02/1 (ns)
<i>Soutien de carrière</i>						
M ₀	1271,30	120	-	-	-	-
M ₁	132,30	101	0,97	0,97	0,038 [0,016-0,054]	-
M ₂	133,01	102	0,97	0,97	0,037 [0,015-0,054]	0,71/1 (ns)
<i>Role model</i>						
M ₀	1334,90	120	-	-	-	-
M ₁	133,62	101	0,97	0,97	0,038 [0,017-0,054]	-
M ₂	134,23	102	0,97	0,97	0,038 [0,017-0,054]	0,617/1 (ns)
<i>3 fonctions de mentorat ensembles</i>						
M ₀	2524,30	406	-	-	-	-
M ₁	481,94	367	0,94	0,95	0,038 [0,028-0,047]	-
M ₂	485,08	370	0,94	0,95	0,038 [0,028-0,047]	3,14/3 (ns)

Notes : M₀ : modèle nul ; M₁ : modèle médiation partielle ; M₂ : modèle médiation totale.

Compte tenu des corrélations fortes déjà notées entre les trois fonctions du mentorat, il est nécessaire d'effectuer le même test que précédemment (i.e. confrontation des modèles avec et sans liens directs), mais en incluant simultanément les 3 fonctions du mentorat. L'adéquation des 2 modèles est acceptable (CFI = 0,94 ; RMSEA = 0,043), mais le lien direct entre chacune des fonctions du mentorat et l'intention de quitter est non significatif (figure 1), ce que confirme le test des modèles avec les 3 fonctions du mentorat (tableau 5) : le modèle de médiation totale ne dégrade pas significativement l'adéquation du modèle aux données (perte de 2,634 de χ^2 pour un gain de 3 degrés de liberté).

Ainsi, les hypothèses 2a, 2b et 2c sont validées : l'engagement organisationnel médiatise totalement la relation entre chaque fonction du mentorat et l'intention de quitter l'organisation.

Figure 1 : Modèle testé (résultats standardisés)



8.3. Test de la centralité de la fonction role model dans cette relation (H3a et H3b)

Ce dernier modèle nous permet également de tester l'hypothèse 3, à savoir le pouvoir explicatif relatif de chacune des fonctions du mentorat sur l'engagement (figure 1). Mise en concurrence avec les autres fonctions du mentorat, la fonction psychosociale s'avère avoir une influence non significative sur l'engagement (0,065), alors que la fonction de carrière et surtout la fonction *role model* ont une influence significative (respectivement 0,289, $p \leq 0,05$ et 0,412, $p \leq 0,01$). Ainsi la fonction *role model* est bien la fonction du mentorat qui exerce le plus fort lien sur l'engagement organisationnel ; l'hypothèse 3a est donc validée.

EQS fournit également la décomposition des effets quant à la médiation de l'engagement organisationnel sur la relation entre chacune des fonctions du mentorat et l'intention de quitter, ce qui nous permet de tester l'hypothèse 3b : ici encore, l'effet indirect standardisé du soutien psychosocial sur l'intention de quitter est le seul non significatif (-0,045), alors que cet effet est significatif pour le soutien de carrière (-0,199, $p \leq 0,05$) et surtout pour le *role model* (-0,285, $p \leq 0,01$). C'est donc bien la fonction *role model* qui a la plus forte influence via l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter.

9. Discussion

Au terme de notre démarche d'analyse, l'ensemble des hypothèses sont validées :

- le mentorat comprend trois dimensions distinctes : soutien psychosocial, soutien de carrière et *role model* ;
- ces trois fonctions ont un impact significatif sur l'intention de quitter l'organisation via l'engagement organisationnel sous sa forme affective (médiation totale) ;
- durant la phase d'initialisation de la relation mentor-protégé, la fonction *role model* est centrale.

Les résultats de cette étude nous semblent ainsi apporter un éclairage original sur les fonctions exercées par le mentor durant la phase d'initialisation de la relation, en particulier pour de jeunes protégés découvrant l'univers professionnel : d'une part en indiquant pour quelle raison le mentorat réduit l'intention de quitter l'organisation (médiation totale par l'engagement) et, d'autre part, en précisant les rôles exercés par le mentor dans ce processus d'affiliation à l'organisation.

En effet, la centralité de la fonction de *role model* dans le processus de construction d'un sentiment d'attachement à l'égard de l'organisation suggère que les principaux besoins

des protégés renvoient aux dimensions affectives et identitaires. Le développement de l'engagement organisationnel – du moins sous sa forme affective – apparaît comme la résultante de l'internalisation de la figure du mentor considéré comme un exemple à suivre.

Ces résultats sont cohérents avec les travaux séminaux de Kram (1985) et Levinson *et al.* (1978). Ainsi, selon Levinson *et al.* (1978), l'émergence d'une relation privilégiée entre un novice et un sénior passe nécessairement par une première phase durant laquelle le protégé éprouve des sentiments très forts à l'égard de son mentor : admiration, respect, gratitude voire « amour ». Cette intensité affective de la relation répond à des besoins spécifiques liés à l'entrée dans la vie professionnelle, au passage de l'adolescence à l'âge adulte. À ce titre, le mentor apparaît – non pas comme un parent ou un « crypto-parent » - mais comme un mélange de « parent et de pair » (Levinson *et al.*, 1978). Reprenant les thèses développées par Levinson *et al.* (1978) en les centrant plus systématiquement sur le domaine professionnel, Kram (1985) confirme le caractère crucial de l'identification au mentor durant la phase d'initialisation de la relation.

Cette fonction de *role model* qui apparaît comme l'élément central de la relation 6 mois après l'entrée en entreprise favorise le développement d'un sentiment d'attachement à l'organisation et, par prolongement, la volonté de demeurer membre de cette organisation. En d'autres termes, la relation affinitaire avec le mentor (relation dyadique) favorise le développement de l'engagement organisationnel.

Néanmoins, limiter la relation à sa dimension d'identification serait réducteur, dans la mesure où il apparaît clairement que la fonction de soutien de carrière (sponsor, exposer et rendre visible) participe également de façon significative à l'émergence d'un sentiment d'affiliation à l'entreprise.

Enfin, en dépit du succès de notre démarche empirique, la nature de la population observée – des apprentis âgés de 16 à 18 ans découvrant l'univers professionnel – limite la possibilité de généraliser nos résultats. En effet, la fonction de *role modeling* – particulièrement pertinente pour des jeunes en phase de transition vers l'âge adulte – n'est probablement pas aussi centrale pour des protégés plus âgés dont les besoins sont centrés moins sur la recherche d'une figure quasi-parentale que sur le désir d'obtenir du soutien (technique et/ou social) afin de progresser professionnellement. Une étude reposant sur un design similaire mais ciblant une population différente (individus plus âgés, plus sensibilisés au monde professionnel) apporterait, à ce titre, des éléments de réflexion très utiles afin de confirmer ou d'infirmer empiriquement la logique spécifique du mentorat durant la phase d'initialisation de la relation.

Références :

- Allen T.D., Poteet M.L., Eby L.T., Lentz E., Lima L. (2004), Career benefits associated with mentoring for protégés : A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89, 1, 127-136.
- Angle H.L., Perry L.P. (1981), An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quaterly*, 26, 1, 1-14.
- Akarak P. (2008), Effects of mentoring on intention to leave in Thai public accounting firms : Mediators of job efficiency, commitment, and performance, *Review of business Research*, 8, 2, 37-46.
- Aryee S., Chay Y.W. (1994), An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees, *Bristish Journal of Management*, 5, 241-249.

- Bickle G., Witzki A.H., Schneider P.B. (2009), Mentoring support and power : A three year predictive field study on protégé networking and career success, *Journal of Vocational Behavior*, 74, 181-189.
- Bozionelos N., Bozionelos G., Kostopoulos K., Polychroniou P. (2005), How providing mentoring relates to career success and organizational commitment, A study in the managerial population, *Career Development International*, 16, 5, 446-468.
- Bozionelos N., Bozionelos G. (2010), Mentoring received by protégés : Its relation to personality and mental ability in the Anglo-Saxon organizational environment, *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 4, 509-529.
- Chao G.T., Gardner P.D. (1992), Formal and informal mentorships : A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts, *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Chao G.T. (2007), Mentoring and organizational socialization : Networks, in B. R. Ragins, K. E. Kram, *The Handbook of mentoring, Theory, research and practice*, Sage, 2007.
- Dougherty T.W., Dreher G.F. (2007), Mentoring and career outcomes, in B. R. Ragins, K. E. Kram, *The Handbook of mentoring, Theory, research and practice*, Sage, 2007.
- Dreher G.F., Ash R.A. (1990), A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions, *Journal of Applied Psychology*, 75, 5, 539-546.
- Chew Y.T., Wong S.K. (2008), Effects of career mentoring experience and perceived organizational support on employee commitment and intentions to leave : A study among hotel workers in Malaysia, *International Journal of Management*, 25, 4, 692-700.
- Eby L.T., Durley J.R., Evans S.C., Ragins B.R. (2008), Mentors' perceptions of negative mentoring experiences : Scale development and nomological validation, *Journal of Applied Psychology*, 93, 2, 358-373.
- Feldman D.C. (1999), Toxic mentors or toxic protégés ? A critical re-examination of dysfunctional mentoring, *Human Resource Management Review*, 9, 3, 247-278.
- Godshalk V.M., Sosik J.J. (2003), Aiming for career success : The role of learning goal orientation in mentoring relationships, *Journal of Vocational Behavior*, 63, 417-437.
- Higgins M.C., Kram K. E. (2001), Reconceptualizing mentoring at work : A developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 26, 2, 264-288.
- Jandeska K.E., Kramer M.L. (1985), Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviors, *Journal of Managerial Issues*, 18, 4, 461-478.
- Joiner T.A., Bartram T., Garrefa T. (2004), The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions, *The Journal of American Academy of Business*, sept, 164-170.
- Kammeyer-Mueller, J.D. Judge T.A. (2007), A quantitative review of mentoring research : Test of a model, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 269-283.
- Kleinman (2001), Mentoring and learning – The case of CPA firms, *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 1, 22-33.
- Kraimer (2011), Antecedents and outcomes of organizational support for development : The critical role of career opportunities, *Journal of Applied Psychology*, 96, 3, 485-500.

- Kram K.E. (1983), Phases of the mentor relationship, *Academy of Management Journal*, 26, 4, 608-625.
- Kram K.E. (1985), *Mentoring at work, Developmental relationships in organizational life*, University Press of America, NY.
- Lankau M.J., Scandura T.A. (2002), An investigation of personal learning in mentoring relationships : Contents, antecedents and consequences, *Academy of Management Journal*, 45, 779-790.
- Levinson D.J., Darrow C.N., Klein E.B., Levinson M.H., McKee B. (1978), *The seasons of man's life*, Academic Press.
- Meyer J.P., Allen J.A., Smith C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Noe R.A. (1988), An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships, *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Noe R.A., Greenberger D.B., Wang S. (2002), Mentoring : What we know and where we might go, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 121-173.
- Orpen C. (1997), The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance, *The Learning Organization*, 4, 2, 53-60.
- Payne S.C., Huffman A.H. (2005), A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover, *Academy of Management Journal*, 48, 1, 158-168.
- Peluchette J.V.E., Jeanquart S. (2000), Professional use of different mentor sources at various career stages : Implications for career success, *The Journal of Social Psychology*, 140, 5, 549-564.
- Persson S., Ivanaj S. (2009), Faut-il adopter le mentoring en France ? Etat des savoirs et perspectives généalogiques, *Management et Avenir*, 25, 94-111.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P. (2003), Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Ragins B.R., Cotton J.L., Miller J.S. (2000), Marginal mentoring : The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes, *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1177-1194.
- Ragins B.R., McFarlins D.B. (1990), Perceptions of mentor roles in cross-gender mentor relationships, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-340.
- Scandura T.A. (1992), Mentorship and career mobility : an empirical investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Scandura T.A. (1998), Dysfunctional mentoring relationships and outcomes, *Journal of Management*, 24, 3, 449-467.

- Scandura T.A., Viator R.E. (1994), Mentoring in public accounting firms : An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions, *Accounting Organizations and Society*, 19, 8, 717-734.
- Seibert S. (1999), The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 483-502.
- Turban D.B. (1994), Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal*, 37, 3, 688-702.
- Van Emmerik I.J.H. (2004), The more you can get the better : Mentoring constellations and intrinsic career success, *Career Development International*, 9, 6. 578-594.
- Wallace (2001), The benefits of mentoring for female lawyers, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 366-391.
- J.A. Wilson, N.S. Elman (1990), Organizational benefits of mentoring, *Academy of Management Executive*, 4, 4, 88-94.
- Zey M. (1988), *The mentor connection*, Homewood, IL : Dow Jones Irwin.