



DRHC



PROGRAMME INTERMINISTÉRIEL DE MENTORAT POUR LES GESTIONNAIRES INTERMÉDIAIRES

Module 1: Information de base

**Réseau des gestionnaires intermédiaires
et
Développement des ressources humaines Canada
Région du Québec**

Février 2000

REMERCIEMENTS

Le présent programme est le produit d'une démarche d'apprentissage continu. En effet, notre expérience à Développement des ressources humaines Canada (DRHC) - Région du Québec, s'inscrit dans une perspective de recherche-action. Ainsi, la rétroaction des participants de notre programme "*La relation mentorale: pour trouver un nouveau sens dans l'ouverture à l'autre*" nous a permis de le bonifier tout au cours de ces trois dernières années de sa mise en oeuvre. L'étude qualitative menée par Madame Marie-Michèle Guay, PhD, de l'École nationale d'administration publique, a aussi grandement contribué au développement de cette nouvelle mesure d'apprentissage.

Plus récemment, d'autres personnes se sont adjointes à nous dans le but d'accroître l'accès du mentorat dans nos organismes fédéraux du Québec. Grâce au support financier du Programme de mesures positives d'équité en emploi, ces personnes ont participé, à différents moments, à la révision de notre programme en vue de son application sur une base interministérielle. Il s'agit de : Manon Audette, Agriculture Canada ; Ann Bonner et Dominique Alexandre, Agence des douanes et du revenu du Canada ; Caroline Fortin, Développement des ressources humaines Canada ; André Lafont, Sylvie Larivière et Ginette Lemay, Centre de perfectionnement des employés ; Ginette Gendron et Jean-Paul Lamoureux, Citoyenneté et immigration Canada ; Charlotte Morneau, Consultations Morneau ; Linda Proteau, Développement économique Canada.

Madame Suzanne Faure, PhD, du Centre Canadien de gestion, nous a fourni son appui en cours de route. De plus, madame Francine Fortier a réalisé la mise en forme des différents modules.

Nous remercions donc toutes ces personnes pour leur contribution.

Une reconnaissance particulière auprès de madame Charlotte Morneau se doit. Elle a fait preuve d'une présence active face à nos différentes perspectives organisationnelles. Ceci, afin que nous puissions conclure d'un produit de base que nous espérons des plus souples et adaptables pour chaque organisme désireux d'implanter un programme de mentorat.

Diane Doyon, Direction des ressources humaines,
Développement des ressources humaines Canada - Région du Québec

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. ÉLÉMENTS DE BASE D'UNE RELATION MENTORALE	2
1.1 DÉFINITION	2
1.2 CARACTÉRISTIQUES	2
1.2.1 Ingrédients de base	2
1.2.2 Le mentorat: ce qu'il n'est pas	3
1.2.3 Le mentorat et le coaching.....	3
1.3 BÉNÉFICES DE LA RELATION MENTORALE	4
1.3.1 Bénéfices pour les personnes guidées.....	4
1.3.2 Bénéfices pour les mentors	4
1.3.3 Bénéfices pour le milieu.....	5
1.4 RÔLES ET FONCTIONS PRINCIPALES DU MENTOR	5
1.4.1 Rôle socio-affectif	5
1.4.2 Rôle professionnel	6
1.4.3 Rôle politique	6
1.5 RÔLES ET FONCTIONS PRINCIPALES DE LA PERSONNE GUIDÉE	6
1.6 PROFIL DU MENTOR.....	6
1.7 PROFIL DE LA PERSONNE GUIDÉE	7
1.8 ÉTAPES DE LA RELATION MENTORALE.....	7
1.9 PROBLÈMES POTENTIELS DE LA RELATION MENTORALE.....	8
2. CONSTITUANTES DU PROGRAMME DE MENTORAT.....	9
2.1 RÔLE ET FONCTIONS DE L'ORGANISATION	9
2.2 OBJECTIFS DU PROGRAMME.....	9
2.3 FORME PRIVILÉGIÉE DU PROGRAMME	9
2.4 DURÉE DU PROGRAMME.....	10
2.5 GESTION DU PROGRAMME.....	10
2.6 CONDITIONS DE PARTICIPATION.....	10
2.7 PHASE D'INSCRIPTION ET D'INITIATION DE LA RELATION	11
2.8 FORMATION EN GROUPE	11
2.9 ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI AUPRÈS DES PARTICIPANTS	12
2.10 ÉVALUATION DU PROGRAMME	12
CONCLUSION	13
BIBLIOGRAPHIE.....	14

INTRODUCTION

Selon Renée Houde (1995), le mentorat est une relation centrale dans le développement psychosocial d'un adulte. Elle apparaît même comme une des relations les plus importantes, les plus significatives et les plus complexes de la vie humaine.

Avec un tel positionnement face à la nature d'une relation mentorale, il n'est pas étonnant de constater combien d'entreprises les valorisent et les appuient dans leur milieu. Plus près de nous, la stratégie La Relève du greffier du Conseil privé en fait un des axes privilégiés pour le renouvellement de la Fonction publique canadienne.

Le présent document se veut un premier guide pratique pour appuyer la démarche de ceux¹ et celles qui sont intéressés par cette forme d'apprentissage.

La première partie précise ce qu'est une relation mentorale . La deuxième partie définit les paramètres du programme pilote récemment lancé. Ce programme constitue une des mesures d'appui au développement professionnel des gestionnaires de la Fonction publique canadienne de la région du Québec, parrainée par le Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec.

¹ Le générique masculin est utilisé dans le document sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

1. ÉLÉMENTS DE BASE D'UNE RELATION MENTORALE

1.1 DÉFINITION

Selon le Secrétariat du Conseil du trésor (1994), le **mentorat** est une **relation d'aide et d'apprentissage** à moyen ou long terme **entre une personne d'expérience (mentor) qui partage ses connaissances, son expérience et ses idées avec une personne moins expérimentée qui est disposée à tirer profit de cet échange**. Dans le présent programme, cette dernière personne porte parfois le titre d'**apprentie**, de **personne guidée** ou de **protégée**, ceci afin de ne pas limiter à une seule fonction le rôle du mentor.

1.2 CARACTÉRISTIQUES

1.2.1 Ingrédients de base

Conçu comme une mesure d'apprentissage continu, le mentorat est une relation fondée sur le **libre choix** des partenaires, sur l'**engagement volontaire** et sur la **réciprocité** des échanges.

Les deux participants sont responsables du succès de la relation. De plus, il est essentiel que, dès le départ, ils échangent et clarifient leurs attentes, leurs rôles respectifs et la manière précise dont chacun contribuera à l'atteinte de ses objectifs.

Le mentorat est une relation d'aide basée sur la **confiance** et le **respect mutuel**. La confidentialité des échanges est primordiale et doit être respectée sans quoi la relation risque de demeurer superficielle. La relation mentor-personne guidée exige un investissement affectif tant du côté de la personne guidée que du côté du mentor. La nature de la relation mentorale varie selon le style personnel des partenaires engagés.

1.2.2 Le mentorat: ce qu'il n'est pas

- ⇒ un substitut aux pratiques de gestion des ressources humaines favorisant l'avancement professionnel;
- ⇒ une obligation;
- ⇒ un lien hiérarchique;
- ⇒ une relation de pouvoir;
- ⇒ une relation à sens unique;
- ⇒ un cours privé;
- ⇒ un processus rigide avec un mode d'emploi très strict;
- ⇒ une thérapie.

1.2.3 Le mentorat et le coaching

Le mentorat et le coaching constituent des relations éducatives de premier plan en milieu organisationnel. La nature de ces deux types de relations d'apprentissage varie selon le style personnel des partenaires impliqués. Il est donc important de ne pas les comparer outre mesure. Toutefois, la pratique et les recherches dans le domaine nous amènent à faire quelques distinctions.

Le coach (entraîneur) est attribué aux personnes, il est généralement en lien hiérarchique et il favorise des apprentissages axés d'abord sur le savoir-faire. Le coach suscite le respect par ses compétences professionnelles. Le mentor lui, est choisi; il favorise le développement personnel et professionnel et il suscite le respect et l'admiration. Autant l'entraîneur que le mentor entretiennent une relation personnalisée et éducative avec l'apprenti, à la différence cependant que le mentorat s'accompagne d'une identification nécessaire du protégé à son mentor, alors que ce processus n'est pas nécessairement présent dans le coaching. De plus, le coaching est orienté principalement vers la tâche à accomplir avec, en second plan, un objectif de croissance du subordonné. L'importance de ces objectifs est inversée dans le mentorat.

1.3 BÉNÉFICES DE LA RELATION MENTORALE

1.3.1 Bénéfices pour les personnes guidées

La relation mentorale permet :

1. d'avoir un confident qui donne du support moral, encourage et sert de guide;
2. d'enrichir ses informations et ses perceptions de l'organisation;
3. d'avoir l'occasion d'être en contact avec des façons de penser différentes et de découvrir des perspectives nouvelles;
4. de s'intégrer et de se développer aussi bien sur le plan personnel que sur le plan professionnel;
5. de s'épanouir, d'avoir plus de visibilité sur le plan professionnel;
6. d'être reconnu, valorisé, d'avoir confiance en ses ressources et de se sentir en sécurité;
7. d'élargir ses réseaux professionnels.

1.3.2 Bénéfices pour les mentors

Parmi les bénéfices que la relation mentorale peut avoir pour les mentors, notons :

1. l'occasion d'améliorer son propre leadership en développant certaines compétences du profil de leader de la Fonction publique;
2. l'opportunité de développer ses compétences corporatives;
3. le riche sentiment de développer la relève, d'être utile à sa profession et à son milieu;
4. la possibilité d'être en contact avec des façons différentes de penser et des perspectives nouvelles et variées;
5. l'occasion privilégiée de saisir les problématiques des employés et de valoriser la diversité au sein de l'organisation;
6. le plaisir de partager son expérience et son expertise avec une personne venant d'un milieu différent.

1.3.3 Bénéfices pour le milieu

Les effets positifs sont réels. Ce programme favorise :

1. le développement des compétences valorisées dans le passeport d'employabilité de la Fonction publique fédérale;
2. un milieu de travail dynamique, respectueux et de choix;
3. le partage de la culture et des valeurs organisationnelles;
4. l'accroissement de la mobilité occupationnelle et de la satisfaction au travail;
5. l'amélioration des communications au sein de l'organisation à tous les niveaux;
6. une culture d'ouverture aux différences, donc plus créative et apte aux changements;
7. une culture d'apprentissage continu;
8. un contact privilégié entre gestionnaires et différentes catégories d'employés;
9. la continuité par la formation de la relève ;
10. l'intégration sociale organisationnelle, plus particulièrement en ce qui a trait aux membres des groupes désignés.

1.4 RÔLES ET FONCTIONS PRINCIPALES DU MENTOR ²

1.4.1 Rôle socio-affectif

Les fonctions peuvent comprendre :

1. *Le modelage (role modeling)* : manifeste des comportements, des habiletés, des attitudes qui favorisent la confiance en soi et l'identité professionnelle.
2. *L'acceptation et la confirmation* : à travers les commentaires qu'il adresse, le mentor confirme la personne guidée dans ce qu'elle fait et lui exprime qu'il l'accepte.
3. *Le counselling* : donne l'occasion de discuter des préoccupations, des peurs et facilite les échanges entre son expérience de travail et ses autres expériences.
4. *L'amitié* : mentor offre une forme de soutien.

² Adapté de C. Benadou, 1995 et K. Kram, 1988.

1.4.2 Rôle professionnel

Les fonctions peuvent comprendre :

1. L'aide à clarifier les besoins et à formuler un plan d'action.
2. L'enseignement et l'entraînement à la façon de faire, et fournit la rétroaction pour améliorer le rendement.
3. L'exploration des pistes et la proposition des défis.
4. La reconnaissance afin de s'assurer que le crédit soit alloué à la personne guidée.

1.4.3 Rôle politique

Les fonctions peuvent comprendre :

1. L'accès à l'information.
2. L'accès aux réseaux informels et formels, et la familiarisation avec les aspects officiels.
3. La visibilité.
4. Le soutien : en cautionnant ou répondant et en agissant comme intermédiaire au besoin.

1.5 RÔLES ET FONCTIONS PRINCIPALES DE LA PERSONNE GUIDÉE

1. Reconnaît son besoin et son désir de changement
2. Initie la prise de contact avec le mentor potentiel et exprime ses attentes et ses besoins.
3. S'engage, prépare ses rencontres, suit les conseils qu'il juge pertinents, accepte la rétroaction.
4. Assume son développement.

1.6 PROFIL DU MENTOR

Outre son expérience et ses connaissances, un mentor fera preuve de :

1. Disponibilité et accessibilité
2. Crédibilité
3. Maturité relationnelle et professionnelle caractérisée par :
 - capacité d'ouverture, d'engagement et d'humour;
 - capacité d'encadrement et de rétroaction;
 - capacité d'écoute et de communication;
 - intérêt à l'égard du développement des individus;
 - capacité de se remettre en question;
 - en situation d'apprentissage continu pour lui-même.

1.7 PROFIL DE LA PERSONNE GUIDÉE

1. Être intéressée à apprendre et à évoluer.
2. Être claire et réaliste à propos de ses besoins et de ses attentes.
3. Capacité d'introspection.
4. Capacité de se remettre en question.
5. Capacité de recevoir de la rétroaction.

1.8 ÉTAPES DE LA RELATION MENTORALE

La relation mentorale est une relation significative qui se vit par étapes.³

La phase d'initiation

Les partenaires de la relation mentorale se sont choisis. Il y a eu attraction. Elle est basée sur des facteurs de personnalité, sur des intérêts communs ou d'autres facteurs plus ou moins conscients. La personne guidée attribue au mentor un comportement, une habileté ou une qualité qu'elle convoite pour elle-même. La reconnaissance réciproque de la complémentarité possible entre les parties marque le début de la relation.

La capacité de faire confiance chez l'un, fait écho au fait d'être digne de confiance chez l'autre, l'ouverture de l'un, répondant à l'engagement de l'autre, détermine les possibilités de créer le lien.

Au cours de cette phase, le mentor se voit comme l'expert, la personne guidée comme un apprenti. La personne guidée admire le mentor, elle l'idéalise et s'identifie à lui. Chacun a sa propre perception de la relation, chacun a ses rêves. Les attentes sont fortes.

La phase où chacun cultive la relation

C'est l'étape où les partenaires apprennent à se faire confiance et à se respecter mutuellement. Au fur et à mesure, la personne guidée intègre de nouvelles compétences. Le processus d'identification est très actif; cela implique d'incorporer, de rejeter, d'assimiler en vue d'intégrer et de reconnaître comme faisant partie de soi, les nouveaux comportements. La personne guidée se différencie du mentor, le mentor se sent valorisé par le cheminement de l'apprenti, la relation devient plus égalitaire.

³ Selon le modèle de Kram, cité par Houde, 1995, p. 155

La phase de la séparation

L'équilibre de la relation qui existait ne tient plus. Les objectifs de chacun sont atteints ou sont devenus désuets. La relation n'apparaît plus comme étant le moyen d'atteindre les nouveaux objectifs. Le protégé devient plus autonome et plus indépendant, chacun est amené à ré-évaluer la relation dans la mesure où elle devient moins centrale dans sa vie de travail. C'est la fin d'une relation et peut-être le début d'une autre. Cela implique une perte et nécessite de faire un deuil. Certaines dyades peuvent vivre une séparation difficilement.

La phase de redéfinition de la relation

Le mentor et la personne guidée établissent de nouvelles bases pour leur relation. Certains, satisfaits, décident alors de la non pertinence de se revoir, d'autres développent un système de soutien mutuel s'approchant d'une forme d'amitié. Selon Kram (1985), souvent l'ambivalence et l'inconfort marquent la période d'ajustement mais avec le temps, l'enthousiasme éprouvé aux deux premières phases fait place à la reconnaissance et à la gratitude à l'égard du mentor.

1.9 PROBLÈMES POTENTIELS DE LA RELATION MENTORALE

Il s'agit ici des difficultés qui peuvent émerger d'une telle relation. Celles-ci concernent aussi bien le mentor que la personne guidée. ***Cependant, ces écueils peuvent être réduits grâce à la mise en place d'un programme dans lequel on fournit de la formation et un encadrement formel.***

Mentionnons quelques-uns de ces problèmes potentiels :

1. le risque de créer des attentes irréalistes chez les personnes guidées (exemple : espoir d'une promotion);
2. la difficulté des partenaires à gérer leur relation dans leur entourage organisationnel;
3. le risque de dédoublement de rôle entre le mentor et le gestionnaire immédiat de la personne guidée;
4. le risque de faire un mauvais choix de personne guidée ou de mentor;
5. les rôles et les attentes non compris de part et d'autre;
6. la compétition entre mentor et personne guidée;
7. le risque que la relation soit trop intense et accaparante;
8. le risque pour le mentor de vouloir faire de la personne guidée sa copie conforme;
9. le risque pour la personne guidée de vouloir devenir l'image de son mentor;
10. la possibilité que le mentor s'engage dans le programme pour son propre prestige;
11. la difficulté de composer avec les différences.

2. CONSTITUANTES DU PROGRAMME DE MENTORAT

“Le rapport mentorat dans les organisations peut émerger sous différentes formes qu’on peut placer sur un continuum allant de celui qui émerge sans aucune intervention de la part de l’entreprise à celui qui est entièrement dirigé par cette dernière” (Happi, 1997). Les informations qui suivent décrivent les différents constituants du présent programme mis sur pied pour les gestionnaires intermédiaires fédéraux du Québec.

2.1 RÔLE ET FONCTIONS DE L’ORGANISATION

Selon Marie-Michèle Guay, PhD (1997), l’organisation qui désire tirer avantage du mentorat en implantant un programme doit mettre en place les conditions qui en assurent le succès. Ainsi l’organisation est responsable :

- de faire valoir la pertinence de ce mode d’apprentissage, afin que les participants sentent un réel appui de la direction face à leur engagement volontaire de développement;
- de faciliter les jumelages;
- de former les tandems (mentor et personne guidée);
- d’évaluer l’investissement et les efforts consentis.

2.2 OBJECTIFS DU PROGRAMME

1. Rendre la relation mentorale accessible au plus grand nombre de personnes intéressées par ce mode d'apprentissage.
2. Prévenir les écueils et appuyer le développement d'une relation significative.
3. Développer la culture organisationnelle en valorisant les relations comme source d'apprentissage.

2.3 FORME PRIVILÉGIÉE DU PROGRAMME

Comme mentionné précédemment, les différentes formes d'appui aux relations mentales se retrouvent sur un continuum. À un pôle, on retrouve une forme très structurée où entre autres le jumelage est très orienté, voire même avec la mise sur pied d'un comité de sélection et à l'autre pôle, un appui moins formel possible laissant les personnes s'y engager sans aucune forme d'encadrement.

Puisque les recherches démontrent clairement qu'une relation mentorale sera plus significative si elle repose sur les ingrédients de base nommés plus tôt, soit *le libre choix des partenaires, l'engagement volontaire et la réciprocité des échanges*, le présent programme se veut **un programme formel dont la relation, elle, demeure informelle**. Ce programme est formel parce qu'il découle d'une mesure prise par l'employeur. Cependant, cette mesure est définie de manière à privilégier le plus possible la richesse du caractère privé de la relation, une fois que celle-ci est créée par l'entremise du programme.

2.4 DURÉE DU PROGRAMME

De façon générale, les études recommandent de maintenir une durée entre six mois et deux ans. Nous avons établie la durée du programme à **un an**, débutant le jour des activités de formation en groupe.

La durée de la relation mentorale, elle, n'est pas fixée dans le programme. Ainsi, en fonction des besoins des personnes jumelées, la relation pourra se poursuivre après une année dans un cadre informel au gré et à la convenance des personnes impliquées dans la relation.

La relation peut être arrêtée à tout moment. Toutefois, les participants qui quittent le **programme** avant sa fin sont invités à donner les raisons de leur retrait. Ceci nous permettra de mieux cerner les motifs du retrait et nous fournira des indices pour bonifier le programme.

2.5 GESTION DU PROGRAMME

La gestion du programme sera assumée par Ann Bonner, coordonnatrice du Comité interministériel pour les cadres intermédiaires, lui-même sous l'égide du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec. Elle est appuyée par la coordonnatrice du programme, Diane Doyon, consultante, DRHC - Région du Québec. Cette dernière a pour rôle de veiller à ce que les besoins des personnes intéressées soient satisfaits à l'intérieur des paramètres du programme et à protéger le caractère privé de leur démarche d'apprentissage.

2.6 CONDITIONS DE PARTICIPATION

Concrètement, les participants s'engagent à légitimer leur démarche d'apprentissage auprès de l'employeur, à participer à la formation en groupe (mentor et personne guidée) et à convenir d'une entente mutuelle qui précise les modalités et les finalités de leur lien.

2.7 PHASE D'INSCRIPTION ET D'INITIATION DE LA RELATION

Les personnes intéressées à participer au programme reçoivent différents guides leur permettant d'initier leur processus relationnel d'apprentissage. Le présent guide (Module 1) a pour objectif d'accroître leur compréhension des éléments d'une relation mentorale et du programme. Le deuxième guide (Module 2) les aide à initier leur relation mentorale et à se préparer à la formation en groupe qui suivra. Essentiellement, ces démarches consistent d'une part, pour la personne guidée à définir ses besoins d'apprentissage et d'autre part, pour le mentor à préciser les compétences qu'il désire offrir. La deuxième démarche, pour les personnes intéressées au programme, consiste à définir leurs attentes face au partenaire d'apprentissage potentiel. Vient ensuite l'étape du choix du partenaire, le cas échéant la tenue d'une première rencontre obligatoire pour dresser une version préliminaire de leur entente mutuelle.

2.8 FORMATION EN GROUPE

Les activités de formation en groupe ont pour objectif d'aider les personnes à s'engager activement dans une relation mentorale signifiante. La participation à cette formation est obligatoire pour les dyades mentor et personne guidée.

Les objectifs et les activités spécifiques varient selon la constitution des groupes mais, essentiellement, les thèmes suivants seront abordés :

1. les enjeux de la relation mentorale
2. l'établissement d'une entente mutuelle
3. l'interinfluence et ses défis
4. les styles d'apprentissage
5. le projet professionnel

Cette formation sera dispensée par Charlotte Morneau, Consultations Morneau, Marie Boucher, gestionnaire portefeuilleiste du programme de mentorat de DRHC - Région du Québec et par Diane Doyon. Cette formation est d'une durée de deux jours non-consécutifs et se tiendra les **18 avril et 17 mai 2000, à Montréal**. La formation du 18 avril se tiendra à la salle des Pins du Centre de conférences du Complexe Guy Favreau. Les coûts de la formation sont assumés par le RGI et les participants n'ont qu'à assumer leur frais de déplacement.

2.9 ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI AUPRÈS DES PARTICIPANTS

Le programme de mentorat prévoit des suivis individuels auprès de chaque participant. Le but de cette intervention est de les accompagner et de leur fournir les outils nécessaires au développement et au maintien d'une relation mentorale enrichissante.

Les suivis sont effectués par une personne neutre qui a déjà établi un lien de confiance avec les participants. Diane et Charlotte se partageront la responsabilité d'accompagnement des personnes participantes au programme. Elles ont développé une expérience de ce type de relation d'accompagnement au cours des deux dernières années de mise en oeuvre du programme de mentorat de DRHC - Région du Québec. De plus, elles sont toutes deux membres de l'Ordre des conseillers et des conseillères d'orientation professionnelle du Québec.

La fréquence des suivis se fera sur une base trimestrielle (trois fois l'an). Le suivi ne doit pas être perçu comme un rendre-compte mais plutôt comme une intervention empathique axée sur les solutions.

2.10 ÉVALUATION DU PROGRAMME

Tel qu'énoncé précédemment, l'évaluation est une des conditions de succès de l'implantation d'un programme de mentorat. Celle-ci se réalisera sur une base continue tout en respectant le caractère privé de la relation mentorale. De plus, puisqu'il s'agit ici d'un programme pilote, les participants seront invités, à la fin du programme, à fournir leur rétroaction par le biais d'un questionnaire écrit. Ce dernier nous permettra de porter une conclusion valide quant à la poursuite du programme.

CONCLUSION

Pour terminer, nous espérons que les informations ici présentées ont favorisé un éclairage suffisant pour le lecteur. Nous souhaitons que le présent programme soit suffisamment souple pour permettre à ses participants de tirer tous les avantages d'une relation mentorale significative. Parallèlement, nous espérons qu'il fournira l'encadrement nécessaire pour prévenir les écueils possibles à ce type d'apprentissage.

Dans une réelle relation mentorale il y a de la *magie*, nous ne pouvons tout décrire et prévoir, c'est justement l'élément qui en fait sa richesse.

“À une époque de changement radical, l'avenir appartiendra à ceux et celles qui sont résolument engagés à apprendre. Ceux qui “savent”, qui ont terminé leurs apprentissages, se trouveront équipés à faire face à un monde qui n'existe plus.”⁴

Si vous êtes parmi les personnes qui adhèrent à cette philosophie et que vous désirez poursuivre votre développement professionnel à l'aide du présent programme de mentorat, nous vous invitons à prendre connaissance des démarches proposées au Module 2, permettant d'initier une relation mentorale.

Pour toute information additionnelle, communiquez avec Diane Doyon, Coordonnatrice du programme, au numéro (514) 982-2384 poste 2167, par télécopieur au (514) 496-2595 ou encore par courriel : diane.doyon@hrdc-drhc.gc.ca

⁴ Éric Hoffer, cité par le Groupe CFC, p.8

BIBLIOGRAPHIE

- Benadou, C. (1995) Mentors et protégés dans l'entreprise: vers une gestion de la relation. Gestion, 20(4), 18-24.
- Conseil du trésor du Canada, Secrétariat (1994). Guide pratique du mentorat. Ottawa: Ministère des Approvisionnements et Services Canada.
- Développement ressources humaines Canada (1998). Trousse du plan d'apprentissage. Ottawa: Direction apprentissage et perfectionnement, Administration Centrale.
- Doyon, D. (1998). La relation mentorale: retrouver un sens dans l'ouverture à l'autre. Ste-Foy, Université Laval : Faculté des services de l'éducation.
- Faure, S.C. (1995) La relation entre la personnalité de la femme cadre et de la stagiaire en gestion et le choix des fonctions remplies par le mentor. Thèse doctorale. Ottawa, Université d'Ottawa : École des études supérieures.
- Guay, M.-M. (1997). Le mentorat: un levier pour relever le défi de la performance des organisations publiques, dans M.-M. Guay (Ed.), Performances et secteur publique, réalités, enjeux et paradoxes (pp. 127-139). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Happi, B. (1997). Conception et démarrage d'un programme de mentorat à DRHC - Région du Québec. Rapport de stage. Montréal: École nationale d'administration publique.
- Houde, R. (1995). Des mentors pour la relève. Montréal: Méridien.
- Le Groupe CFC (1998) L'apprentissage est-il une espèce en voie de disparition. Atelier annuel pour les diplômé(e)s des programmes Conseils, Directions et Impact.
- Kram, K.E. (1988) Mentoring at work: developmental relationship in organizational life. New York: University Press of America.