



Mentorat et reconnaissance :
une recension des travaux récents de recherche

**Note de recherche
de l'ARUC sur la gestion des âges
et des temps sociaux
et de la Chaire de recherche du Canada
sur les enjeux socio-organisationnels
de l'économie du savoir**

N° 12-01

**Fedwa Jebli
Eduardo Davel**

Télé-université/Université du Québec

Février 2012



Pour nous joindre :

Diane-Gabrielle Tremblay,
Directrice ARUC-GATS
Téluq-Université du Québec à Montréal
100, Sherbrooke ouest, Montréal
Québec, Canada H2X 3P2
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878
Fax : 514-843-2160
Courriel : dgtreml@teluq.uqam.ca
Site Web: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques :

Fedwa Jebli est chercheur à la Télé-université. Elle a un doctorat en communication de l'Université de Lyon 2, une maîtrise en sciences de l'information et de la communication et une maîtrise en gestion de projets. Ses travaux de recherche portent sur l'analyse des interactions organisationnelles, sur la communication interculturelle et l'étude des mécanismes de négociation à cet égard. Actuellement, elle travaille sur la régulation sociale dans un contexte social pluriculturel, sur les politiques organisationnelles internes et sur les processus de négociation implicites qui régissent la gestion des temps sociaux dans les milieux de travail.

Eduardo Davel est professeur en management et en gestion des ressources humaines à la Télé-université. Il détient un doctorat en management de HEC Montréal. Il est également professeur associé à l'Université fédérale de Bahia (Brésil) et a été visiting scholar à la Graduate Faculty of Political and Social Science de la New School for Social Research (New York). Il a publié plusieurs livres et articles concernant la gestion des ressources humaines, le travail en équipe, les entreprises familiales, l'apprentissage organisationnel, la gestion de la diversité culturelle et les dilemmes du travail des gestionnaires. Ses recherches actuelles portent sur l'entreprenariat culturel, la créativité dans la gestion et l'utilisation de l'art dans l'enseignement de la gestion.

* Nous tenons à remercier le soutien de l'ARUC-GATS dans la réalisation de cette recherche et tout particulièrement un merci à Vanessa Bévilacqua et à Diane-Gabrielle Tremblay pour leur commentaires et suggestions qui nous ont aidé à améliorer l'analyse de données. Cette recherche s'inscrit dans le volet 2 de l'ARUC, sur les fins de carrière, et était menée en partenariat avec le Réseau FADOQ, qui s'intéresse aussi au mentorat comme pratique intéressante en deuxième moitié de carrière.

Introduction

Les études sur le mentorat sont de plus en plus nombreuses. On y parle souvent des phases du développement de la relation mentorale, des principaux défis et des principales réactions humaines qui en découlent. Généralement, les travaux sur le mentorat s'intéressent de façon très particulière au rôle du mentor dans la construction de la relation mentorale et, en même temps, à la réaction du mentoré par rapport au processus d'apprentissage. Il s'agit d'un processus assez long qui requière un investissement en matière de temps, d'efforts et de communication. Si la relation entre mentor et mentoré est présentée par les recherches comme primordiale, notre connaissance sur les différents aspects de cette relation demeure limitée.

Dans le but de contribuer à mieux saisir la richesse de la relation mentorale, nous nous attardons dans cette étude à un aspect précis, à savoir celui de la reconnaissance. Autrement dit, nous partons du principe que la reconnaissance peut être un facteur de réussite du mentorat dans la mesure où quelques recherches insistent sur le besoin d'avoir une relation mentorale fondée sur l'entente et la confiance mutuelle (Guay, 2000, p. 52). Or, ces valeurs supposent clairement une relation fondée sur la reconnaissance.

Afin d'avancer dans la composition d'un cadre d'analyse de la relation mentorale à partir de la reconnaissance, notre recherche prend la forme d'une recension d'écrits. Elle vise à examiner dans les études existantes le rôle que la reconnaissance joue dans la relation mentorale. Ainsi, l'intérêt que nous portons à la reconnaissance est motivé par les raisons suivantes :

- Dans les études sur le mentorat, on présuppose que la reconnaissance (sans le mentionner de façon directe) est construite sur une étape d'idéalisation (Houdé, 2009), évoquant un besoin, explicite ou tacite, d'être reconnu. Toutefois et bien que les études abordent cette question lorsqu'elles parlent des aspects relationnels du mentorat, elles n'utilisent pas expressément le concept de « reconnaissance » et n'approfondissent pas non plus cette question.
- La reconnaissance, en tant que telle, n'est pas représentée dans les travaux sur le mentorat comme un facteur qui aiderait à la réussite du mentorat et qui mobiliserait davantage les acteurs. En effet, dans les recherches existantes, on donne plus d'importance au déroulement logique de la relation et aux caractéristiques des acteurs qu'aux effets de la reconnaissance.
- Les travaux consultés sur la reconnaissance, en particulier les conclusions de Brun et Dugas (2005), énumèrent des expressions de la reconnaissance qui seraient intéressantes à contraster avec le contexte du mentorat, ceci pour analyser leurs éventuelles manifestations.

Ainsi, cette note de recherche vise à formuler un cadre conceptuel de recherche afin de lier les deux concepts, le mentorat et la reconnaissance. La question de recherche qui en découle est la suivante : **de quelle façon la reconnaissance contribue-t-elle à la réussite du processus du mentorat et à l'atteinte des objectifs définis au préalable par le mentor et le mentoré?**

Cette question de recherche s'appuie sur notre principale hypothèse de recherche à savoir le rôle positif de la reconnaissance dans la réussite d'une action de mentorat. Il s'agit d'une hypothèse soutenue par le rôle que joue la reconnaissance dans le quotidien des travailleurs et par le fait qu'elle soit considérée par les écrits comme un moyen qui mène à une estimation de soi. Elle renvoie ainsi à un besoin vital pour tout être humain, notamment dans le contexte du travail. L'absence de la reconnaissance dans les écrits sur le mentorat et le rôle de celle-ci dans la motivation de chacun, soutiennent ainsi cette hypothèse.

Le résultat de la présente recherche théorique sera utile, plus tard, dans le cadre d'une autre recherche à caractère empirique, pour confronter et valider notre hypothèse. En effet, le résultat repose sur une typologie de la reconnaissance développée à partir des conclusions de Brun et Dugas (2005). Il s'agit d'une typologie fondée sur quatre types de reconnaissances (la reconnaissance existentielle, la reconnaissance du résultat, la reconnaissance de la pratique de travail et la reconnaissance de l'investissement dans le travail), ce qui permettra de constituer un paramètre pertinent pour évaluer leur place dans le déroulement des relations de mentorat.

Ainsi, le but premier de cette note de recherche est de faire une synthèse des travaux que nous jugeons pertinents sur le mentorat et la reconnaissance. La méthodologie de recherche repose sur une analyse des documents existants dans ces deux domaines de la connaissance. Nous avons considéré autant des articles publiés dans des revues académiques que des livres publiés, des mémoires et des thèses de doctorat. À cet effet, nous avons consulté les bases de données de Sage, JSTOR, ABI/Inform et Cairn.info couvrant la période 2006 à 2011, à partir des mots-clés en français et en anglais (e.g., recognition, reconnaissance, mentoring, mentorat, mentor). Nous avons retenu comme des références académiques 27 documents, qui ont servi de base pour construire le cadre conceptuel présenté dans cette note de recherche.

Comme nous l'expliquerons dans les sections qui suivent, la principale conclusion de notre recherche est qu'il pourrait y avoir des manifestations de la reconnaissance dans le contexte de mentorat, qu'elles soient explicites ou implicites. Ces manifestations pourraient être inspirées par la typologie formulée par Brun et Dugas (2005) selon laquelle la reconnaissance se manifeste de 4 manières : reconnaissance existentielle, reconnaissance des résultats, reconnaissance de la pratique de travail et reconnaissance de l'investissement dans le travail. Ainsi, notre but premier est de voir si la reconnaissance est un concept porteur pour l'étude sur le mentorat et si ces facettes de la reconnaissance existent dans le contexte du mentorat, et si elles ont un impact visible sur la mobilisation, l'engagement et la réussite de l'apprentissage.

La structure de la présente note de recherche est composée de deux parties. La première partie est consacrée au mentorat et à la définition des ses principales caractéristiques, phases et défis. La deuxième partie porte sur la reconnaissance dans le travail, ses conséquences et ses manifestations. Enfin, nous formulons notre hypothèse de recherche, en présentant un tableau récapitulatif des types de la reconnaissance qui peuvent alimenter des nouvelles recherches empiriques.

1. Le concept du mentorat

Le mentorat selon le Secrétariat du trésor (2000) est une relation d'aide et d'apprentissage à moyen ou long terme entre une personne expérimentée (mentor) disponible et désireuse de partager ses connaissances, son expérience et ses croyances avec une personne moins expérimentée qui accepte d'apprendre et tirer profit de cet échange. Dans les recherches, la personne mentorée porte souvent des appellations comme « protégé » et « apprentis » qui reflètent toutes des différentes facettes et rôles du mentor comme la personne qui guide, qui enseigne et qui protège.

Selon Simard et Fortin (2008, p.10), « le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien et d'échange dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) déploie sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre ». Pour eux, le mentorat est une relation *d'accompagnement* qui repose sur « l'encouragement, les commentaires constructifs, la franchise, la confiance mutuelle, le respect et la volonté d'apprendre et de partager ». Il s'agit ainsi d'une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

À la différence des autres formes d'apprentissage, le mentorat tient sa valeur ajoutée du fait que c'est une relation où doivent régner les sentiments de la confiance mutuelle. Cuerrier (2003, p. 21) considère que dans cette relation, le mentor est moins directif dans le sens où il doit être à l'écoute du mentoré, ce qui va procurer au dernier un sentiment d'être compris et écouté, ce qui par conséquent rendra cette relation plus intime par rapport aux autres relations d'apprentissage.

1.1 Caractéristiques et dimensions du mentorat

Dans l'absolu, le mentorat est représenté comme une mesure d'apprentissage continu fondé sur le libre choix des partenaires, sur l'engagement volontaire et sur la réciprocité des échanges (Houdé, 2009, p.14). Il s'agit d'une relation d'aide et de conseil entre deux personnes qui doivent construire cette relation autour de deux pierres angulaires : la confiance et le respect mutuel.

Nous sommes alors loin des relations hiérarchiques verticales entre un supérieur (doté d'un pouvoir directif) et un collaborateur guidé (dépourvu de toute autorité et qui n'a de choix que de suivre les recommandations venant de haut). Le mentorat nous positionne dans une logique de collaboration mutuelle, de partenariat, afin de mettre au monde un nouveau professionnel expérimenté. Cette construction implique des valeurs humaines à partager et surtout des sentiments (investissement affectif) à exprimer tout au long de cette longue relation (Houdé, 1996 *apud* Paul, 2004, p.42).

Selon Taurisson et Senteni (2003, p.172), le mentorat reste une relation complexe dans la mesure où elle fait appel de façon simultanée à des aspects techniques et matériels liés à l'apprentissage technique, aux arrangements financiers et également à des valeurs humaines telles que le soutien, la confiance, etc.

Houdé (2009, p.90) définit trois dimensions de la relation mentorale qui représentent les fonctions du mentor vis-à-vis de son mentoré ou protégé. Chacune de ces dimensions reflètent ce que le mentor doit ou ne doit pas faire pour réussir son activité de mentorat.

1.1.1 Le soutien

Le mentor donne au mentoré le sentiment d'être accueilli, entendu et épaulé ce qui crée un sentiment de confiance important à toute relation de mentorat et cela procure au protégé le sentiment d'être compris en tant que personne centrale et importante dans la relation.

Le soutien induit, toujours selon Houdé (2009, p. 95), le fait que le bon mentor est une personne capable de :

- Écouter le protégé : écoute active et non pas passive du mentoré, lui faire comprendre qu'il est un acteur important et que ses soucis deviennent les propres soucis du mentor. Cela ne pourra qu'appuyer les sentiments de confiance (et éventuellement de reconnaissance) primordiaux dans une relation de mentorat.
- Se familiariser et s'adapter au langage et à la vision du monde du mentoré : dans une relation de mentorat, il existe souvent une différence générationnelle entre le mentor et le mentoré ce qui impliquerait une différence au niveau de la façon de percevoir les choses, au niveau du langage et du choix des mots, des attitudes et des façons d'être (Ellison et Scribner, 2005, p.113). Ces aspects ne doivent pas être une source de conflits qui fragilisent le mentorat, puisque la sagesse et l'expérience du mentor aident à contourner ces différences. Faire appel à une communication (et donc l'écoute) permanente et intergénérationnelle pourrait régler cette différence de façon positive (Houdé, 2009, p.96)
- Accueillir et écouter ses expériences : écouter les expériences du mentoré représente pour ce dernier une source de valorisation de son vécu et donc de ce qu'il peut apporter en terme de regard neuf sur le quotidien du mentor. Écouter les expériences du mentoré va non seulement procurer à ce dernier une confiance en soi et en son mentor (qui deviendrait son confident) mais le poussera à exprimer un respect à son mentor, ce qui ne peut que valoriser le travail de ce dernier.
- Faire attention aux indices émis par le mentoré : ce qu'il dit, ce qu'il éprouve en temps réel. Le mentorat est un processus continu de lancement de messages verbaux et non verbaux. Un bon mentor doit savoir décoder tout message de malaise, de confusion, de panique ou de détresse chez son mentor. Ce sens d'observation et de compréhension ne peut que soutenir psychologiquement le mentoré.
- Éprouver de la sollicitude envers lui : le mentor n'est pas là pour juger ou pour mal noter mais pour former et soutenir. Si le mentoré a des difficultés à suivre les différents enseignements, le mentor doit faire preuve de patience et de compréhension pour ne pas créer des conflits avec son mentoré et renforcer ainsi la chance de réussir le mentorat.

- Contribuer à développer son estime de soi : aider à construire une image positive de soi et de son propre rôle dans l'organisation et dans la société.

Il est à souligner que dans le cadre de notre recherche, nous adoptons un positionnement de réciprocité des pratiques dans la relation mentorale. Nous voulons dire par cela que les deux personnes (mentor et mentoré) se devraient un respect et une confiance mutuels, ce qui laisserait croire à la manifestation d'une reconnaissance réciproque du rôle de chacun d'entre elles.

Si le mentor, par son expertise et ses longues expériences humaines, est tenu de faire preuve de soutien permanent et d'écoute de tout signe de détresse de la part de son mentoré, comme cela a été mentionné par Houdé, ce dernier est tenu de faire également preuve d'écoute active de son mentor, de reconnaître la pertinence de ses expériences et de son vécu, de considérer le mode de vie et de vision de l'artisan comme une source d'enseignement et non pas une source de conflits et contribuer ainsi à la valorisation et au développement du soi du mentor. Nous partons ainsi de l'idée que toute personne et malgré son âge et son degré d'expertise a un besoin continu de reconnaissance et que dans une relation mentorale les efforts et l'engagement doivent être mutuels.

1.1.2 Le défi

La deuxième dimension du mentorat est l'ensemble des défis que le mentor doit lancer à son mentoré de façon graduelle et selon l'évolution de ce dernier (Houdé, 2009, p.96). En proposant des défis au protégé, le mentor permet à ce dernier d'expérimenter des nouveaux comportements, de tenter de nouvelles expériences dans de nouvelles situations, d'envisager autrement ou de voir autrement les choses et soi-même. Le défi est considéré ainsi comme une reconnaissance du progrès réalisé par le mentoré ce qui induit directement la réussite du mentor dans la franchise des étapes de l'apprentissage de son mentoré (le mentor reconnaît ainsi sa propre réussite). Il faut souligner le fait que le défi doit toujours être accompagné par le soutien sinon un sentiment de stress et d'anxiété vont s'installer, ce qui entravera toute motivation et toute prise d'initiative.

La dimension du défi fait appel à plusieurs compétences que le mentor doit maîtriser (Houdé, 2001) :

- Savoir confronter de manière constructive : «il ne faut jamais aller à l'affrontement ou à la mise en cause de la capacité du mentoré à relever tel défi ». Ainsi, il faut toujours informer le mentoré de l'utilité et de l'objectif de chaque défi pour que ce dernier devienne une source de stimulation pour le mentoré et non pas une source de conflits et d'anxiété.
- Savoir recadrer le travail du mentoré : cette idée renvoie au fait que le mentor doit être là pour servir de point de repère pour le mentoré. Toutefois, cela doit être fait avec tact et sans que cela prive le mentoré de la prise d'initiative. Recadrer ainsi le travail du mentoré avec justesse et tact permettront au mentoré d'oser d'être plus créatif et expressif, ce qui peut s'avérer utile pour le renforcement de la confiance entre le mentor et son mentoré.

- Savoir offrir d'autres points de vue et des nouvelles explications : chaque défi que le mentor lancera au mentoré sera une occasion pour poser des nouvelles questions de la part du mentoré. Le défi fait souvent appel à des connaissances non encore maîtrisées par le mentoré et à des enseignements nouveaux. Le mentor doit alors faire preuve de patience, d'écoute et d'argumentation.

1.1.3 Adhérer au projet du mentoré

Dans cette dimension, titre repris de Houdé (2001), un grand travail psychologique doit être assuré par le mentor. En effet, il doit faire preuve de réactivité et de compréhension pour pouvoir se projeter dans le projet de carrière de son mentor et de la propre image sociale que ce dernier veut atteindre. Sans l'adhésion du mentor au projet de vie de son mentoré, il sera difficile d'assurer une symbiose totale entre eux.

Dans un autre sens de la relation mentorale, le mentor doit aussi savoir expliquer son propre projet de vie en choisissant de mentorer la personne concernée. Cela va procurer un sentiment de reconnaissance chez le mentoré et le mentor se sentira plus compris et plus proche de son apprenti et protégé.

Pour combler cette dimension, le mentor devra ainsi être capable de (Houdé, 2009, p. 112) :

- Échanger sur les attentes et les objectifs du protégé et aussi du mentor : savoir nommer les attentes de chacun sans aucune intimidation, faire part de compréhension et de volonté d'aide à la réussite du projet, expliquer les difficultés ou les inaccessibilités (selon le point de vue du mentor) sans que cela soit ressenti par le mentoré comme une critique vis à vis de lui et de ses choix de vie. Le mentor doit aussi savoir parler de ses réalisations, des ses attentes futures (de son mentoré, de son métier) en cherchant à motiver davantage son mentoré, à lui transmettre des leçon de vie et à relativiser l'impact de tous échecs rencontrés tout au long de sa carrière.
- Pousser le mentoré à préciser ses buts et ses objectifs : aider le mentoré à préciser ses objectifs et à développer une vision de vie est d'abord une reconnaissance de la valeur de son avenir aux yeux de son mentor. Le mentor se préoccupe de l'avenir de son protégé et cherche à s'assurer de la cohérence et de la pertinence de ses choix et à fournir les conseils et l'accompagnement nécessaires.
- Ajuster les défis en fonction du projet : un mentoré est là pour se développer, apprendre, évoluer et créer son propre parcours. Si les enseignements du mentor l'accompagneront tout au long de sa vie, le mentoré saura par son propre vécu les transformer en produits créatifs en y ajoutant sa touche personnelle. Pour cela, le mentor doit adapter les défis qu'il met devant son mentoré en fonction des objectifs de ce dernier dans le but de lui fournir un accompagnement personnalisé et ciblé.

D'après Houdé, en comblant ces 3 dimensions, la relation mentorale aurait plus de chance de réussir et de s'épanouir surtout si les efforts sont faits des deux côtés. Ces mêmes dimensions nous renvoient vers 4 phases de création et d'évolution de la relation

mentorale que nous avons repéré dans les travaux de recherche sur le mentorat. Ces phases reflètent le cadre de concrétisation des dimensions de la relation mentorale en général. Si ces phases sont représentées dans les travaux selon un ordre logique descendant, nous pouvons reconsidérer cette posture en soulignant le fait que le mentor a toujours besoin de faire appel à une certaine étape révolue pour recadrer son mentoré, corriger des lacunes passées et se mettre en cause. Le mentorat est ainsi considéré non comme un processus linéaire A-B, mais plutôt comme un processus répétitif et intimement adaptable à la spécificité de chaque relation et de chaque contexte de métier.

Dans la partie qui suit, nous exposerons d'abord ces phases pour passer ensuite à énumérer les enjeux qui doivent être relevés lors du déroulement d'une relation mentorale.

1.2 Les phases de la relation mentorale

Selon le modèle de Kram (1983), la relation mentorale est une relation qui se vit par quatre phases : l'initiation, la culture de la relation, la séparation et la redéfinition de la relation. La relation mentorale doit être construite sur la confiance partagée entre le mentor et le mentoré qui doit être présente tout au long de la relation. Ces quatre phases, très souvent citées dans les travaux de recherche sur le mentorat, reflètent l'évolution du mentoré et symbolise le retrait graduel du mentor pour laisser place à sa relève. Gray et Gray (1986)¹ représente délicatement les transformations relationnelles que connait la relation mentorale durant toutes les étapes de la vie de la relation mentorale. Nous proposons ici une synthèse de ce modèle en 4 étapes reformulées à partir des conclusions de Houdé (2009, p.126).

1.2.1 Phase de familiarisation : le début de la relation

Dans cette phase, les partenaires de la relation mentorale se sont choisis et une attraction positive existe entre eux. Cette attraction est basée sur des critères plus ou moins conscients, tels que le profil métier de chacun, l'histoire de chacun notamment du mentor, leur personnalité, leurs intérêts communs, etc. À cette étape, le mentoré attribue au mentor une image supérieure, d'*idéalisation* (Houdé, 2009, p.126), une qualité et une position sociale qu'elle souhaite pour elle-même.

La capacité de faire confiance chez l'un, fait écho au fait d'être digne de confiance chez l'autre (Houdé, 2009, p.127). Au cours de cette phase, le soutien est omniprésent car le mentor doit rassurer en permanence le mentoré, ce qui accentue la confiance mutuelle entre les deux personnes. Les attentes des deux parties sont également très fortes durant

¹ William A. Gray et Marilynne Miles Gray sont deux pionniers sur les questions de mentorat. Ils ont publié une des premières revues sur le mentorat, *Journal of the International Centre for Mentoring. Mentoring International*, et ont édité de nombreuses publications dont *Mentoring : Aid to Excellence in Education, the Family and the Community, Proceedings of the First International Conference on Mentoring*, Vol I, edited by William A Gray and Marilynne Miles Gray, International Association for Mentoring (1986) et *Mentoring : Aid to Excellence in Career Development, Business and the Professions, Proceedings of the First International Conference on Mentoring*, Vol II, edited by William A. Gray and Marilynne Miles Gray, International Association for Mentoring (1986). Notes de page prise de Houdé (2001).

cette étape dans le sens où le mentor se voit comme le guide et le mentoré s'identifie par rapport au mentor et l'idéalise.

1.2.2 Phase de construction de la relation

C'est une étape sensible et importante, où les savoirs (et les personnalités) se rencontrent dans des échanges quotidiens, réguliers et soutenus. Les deux acteurs apprennent à se connaître, à se faire confiance, à se respecter mutuellement et à travailler ensemble. Au fur et à mesure de l'avancement de l'apprentissage, le mentoré acquiert des nouvelles connaissances, des nouveaux savoir-faire et compétences. Les savoirs transmis n'émanent pas uniquement des savoirs techniques, matériels et répétitifs, une grande partie des savoirs que le mentor transmet est de nature immatérielle, tacite et informelle qui font partie des gestes, des idées et des comportements que le mentor a pu accumuler tout au long de son parcours professionnel (Houdé, 2009, p.133).

Dans une relation mentorale, l'identification implique le fait d'incorporer, de rejeter, d'assimiler en vue d'intégrer et de reconnaître comme faisant partie de soi, les nouveaux comportements (Houdé, 2009, p.131). Tout au long de cette étape et jusqu'à son aboutissement, le mentoré commence à se distinguer du mentor, sa personnalité commence à se forger grâce au cumul des expériences partagées avec son mentor et ce dernier se sent, de son côté, valorisé en constatant l'évolution positive de l'apprenti. Arrivés à ce stade, les deux acteurs deviennent plus égalitaires dans la relation ce qui implique le début de l'étape de la séparation. Cette égalité est due principalement au fait que le mentoré développe un sentiment de compétence à l'aide des recommandations de son mentor.

1.2.3 La phase de la maturité et le début de la séparation : la fin de la relation mentorale directe

Dans cette phase, le mentoré a appris à avoir confiance en soi, en son projet de vie et en ses objectifs. La relation mentorale est devenue donc désuète dans le sens où les objectifs de départ ont été réalisés et qu'il faudra redéfinir la relation que le mentoré doit entretenir avec son mentor. Le mentoré devient plus indépendant, capable de prendre des décisions et le mentor a moins d'enseignements à dispenser et prêt à déléguer à son mentoré des tâches centrales. Chacun doit donc ré-évaluer la relation mentorale dans la mesure où elle ne devient plus centrale dans la vie et le parcours de chacun.

1.2.4 La phase de l'après-mentorat

À la fin de la relation mentorale, plusieurs chemins se tracent devant le mentoré et le mentor. Ils doivent ainsi se mettre d'accord sur leur nouvelle relation. L'*ambivalence* et l'*inconfort* (Houdé, 2001) marquent souvent cette période d'ajustement mais avec le temps, l'enthousiasme éprouvé aux deux premières phases fait place à la gratitude du mentoré envers son mentor.

En ce qui concerne la nature des relations post-mentorales, nous pouvons résumer trois types de possibilités dont le choix est influencé par les objectifs de départ formulés au tout début de la relation mentorale (Houdé, 2001) :

- Le mentoré et le mentor peuvent se mettre d'accord, directement ou tacitement, de ne plus se voir jugeant ainsi que la relation fut fructueuse et qu'il n'y a aucune utilité de continuer à avoir des contacts. Cette logique de contrat correspond plus aux contrats de mentorat-conseil où des mentors externes sont mandatés pour réaliser de telles missions de mentorat.
- Le mentoré et le mentor peuvent également décider de développer un système de soutien mutuel et permanent qui s'apparente à une relation d'amitié. Le mentor pourra ainsi continuer à donner des conseils et à avoir un droit de regard et de jugement sans toutefois étouffer son ancien mentoré. Cette forme de nouvelle relation est utile pour un mentoré qui a choisi par exemple de créer sa propre entreprise sauf si la logique de la concurrence pousse le mentor et le mentoré à couper les liens et à créer une certaine animosité et un sentiment de trahison chez le mentor (qu'il va considérer comme une non reconnaissance de ses efforts).
- Autres formes de relation à la fin du processus formel du mentorat que l'on voit souvent dans les très petites entreprises et dans les entreprises artisanales, et notamment dans les métiers d'art : c'est le mentoré qui assure la relève de son mentor ou devient son salarié attitré. Dans ce type de relation, même si la relation entre chacun peut devenir plus hiérarchique et verticale, les anciennes bases mentorales restent toujours actives, ainsi que la reconnaissance mutuelle du rôle et de la réussite de chacun.

À la citation des étapes par laquelle passe une relation mentorale, nous pourrions à défaut croire que la relation mentorale est une démarche facile à réussir si on respecte minutieusement les 4 étapes ainsi que les recommandations théoriques et pratiques citées auparavant. Sauf que, comme dans toute relation humaine, il existe bien des défis et des difficultés humains ou financiers qui pourront la rendre plus compliquée. C'est ce que nous avons essayé de mettre de l'avant dans la partie qui suit.

1.3 Les défis de la relation mentorale

Nous présentons ici les enjeux actuels auxquels doit faire face le mentorat, comme Doyon (2000, p.35-39) les a définis. Au fait, le défi le plus important selon lui concerne le transfert des savoirs. Nous ne devons pas représenter le transfert comme une action de transmission mécanique où les savoirs migrent spontanément de l'acteur A à l'acteur B. Ainsi, le mentoré ne doit pas être considéré comme une simple feuille blanche sur laquelle le mentor va inscrire ses connaissances, chaque acteur doit être considéré selon sa personnalité, son parcours et ses différences qui font de lui, de façon systématique, un acteur actif qui façonne en permanence les informations reçues.

Selon cette perspective, le mentoré est considéré comme une personne qui a eu une histoire de vie et a reçu des influences socioculturelles, qui font de lui un être à part. Il faut donc considérer le transfert des acquis comme une action de donner des savoirs que

nous avons reçu à notre manière et que le mentoré façonnera à sa manière pour en produire une connaissance personnalisée.

Ensuite, il y a l'enjeu relatif à l'écart qui pourrait exister entre les attentes et les réalisations. En effet, Houdée (2009, p.62) précise que dans une relation mentorale « les attentes peuvent être grandes et en conséquence les déceptions aussi ». Pour gérer cette sensible concordance entre les attentes et les conséquences, Doyon (2000, p.67) explique que les deux personnes doivent être clairs dès le départ de la relation sur leurs attentes afin d'éviter les risques suivants :

- Le risque de faire un mauvais choix des partenaires (du mentor et/ou du mentoré) : il faut que chaque personne soit en connaissance de ses propres motivations et objectifs afin d'éviter les éventuelles erreurs de jugement. En effet, une connaissance des objectifs va pousser chaque personne à choisir le bon partenaire avec qui l'atteinte des objectifs sera davantage assurée.
- Le risque de la compétition entre mentor et mentoré : il s'agit d'un risque qui émane de l'incompréhension entre les deux acteurs, notamment en ce qui concerne le rôle de chacun, la valeur ajoutée de chacun dans le processus d'apprentissage.
- Le risque que le mentor veut faire du mentoré sa copie conforme : il s'agit là selon Houdée (2009) de la difficulté qui domine le plus les processus de mentorat, et qui peut être source de conflits. Le mentor dans sa motivation de transfert des connaissances, techniques et tacites, néglige le statut du mentoré comme un acteur actif dans la relation mentorale et le représente comme un destinataire, passif, d'un discours consolidé.
- Le risque de composer avec les différences : les différences peuvent être liées à l'âge, à la culture, au statut professionnel de chacun, au vécu de chacun, etc. Le mentor et les mentorés doivent apprendre à vivre avec ces différences afin qu'elles ne se transforment pas en sources de tension et d'improductivité.

1.4 Reconnaissance lors du mentorat : une dimension oubliée

La recension et l'analyse des travaux de recherche sur le mentorat renvoient à une remarque centrale : l'absence de l'utilisation explicite du concept de la reconnaissance et de son éventuelle importance, à considérer, dans le processus du mentorat. L'allusion à la reconnaissance est présente mais de façon implicite et jamais de façon directe, ce qui pourrait laisser croire à un rôle marginal, ou absent, de celle-ci.

À titre d'exemple, les auteurs traitent des enjeux de la relation mentorale en faisant référence aux risques relatifs à la composition avec la différence, à l'ambition du mentor de vouloir faire du mentoré sa copie conforme, sans faire référence à la reconnaissance en tant que telle. Toutefois composer avec la différence nécessiterait, en principe, une reconnaissance de l'autre acteur et de ses différences. Aussi et en parlant d'idéalisation et d'identification qui existeraient entre le mentor et le mentoré, nous ne retrouvons pas d'idées sur la reconnaissance de l'autre comme une composante de ce processus de projection qui fait que chaque acteur construise une image relative au rôle de l'autre. La

même situation se répète en ce qui concerne la réussite de la relation mentorale où nous pouvons entrevoir une importance de la reconnaissance, mais jamais de façon directe et explicite.

Il est à souligner qu'en consultant les bases de données sur les travaux récents (de 2006 à 2011) de recherche sur le mentorat et la reconnaissance, nous n'avons pas trouvé des travaux de recherches qui combinent explicitement les deux questions (mentorat et reconnaissance). Selon notre analyse, la reconnaissance reste cloîtrée aux questions relatives à la motivation des salariés dans le travail, des motivations traduites par des récompenses matérielles ou psychologiques qui poussent les salariés à se sentir bien dans leur travail grâce au plaisir procuré par le fait de se sentir reconnu. Il s'agit là de la conclusion principale de la section qui suit.

2. La reconnaissance au travail : un concept porteur pour l'étude sur le mentorat

Dans le domaine de la gestion des organisations, la reconnaissance devient graduellement une préoccupation pour les gestionnaires dans le sens où les entreprises visent de plus en plus à fidéliser leurs collaborateurs. La reconnaissance fait aussi partie des préoccupations liées à la santé et au bien-être mental des salariés devenus selon Sardas (2008, p.222) un vrai sujet de société qui nécessite une nouvelle façon de repenser les entreprises selon la place qu'occupent ces deux aspects.

Selon Ben Hassel (2010, p.281), la reconnaissance est de plus en plus perçue, dans le contexte organisationnel actuel, comme une solution au sentiment d'insécurité et d'ingratitude que les salariés pourraient ressentir, ce qui est une grande source de détresse mentale ou même des maladies physiques. La reconnaissance est aussi considérée comme un moyen de mobilisation destiné aux salariés pour les aider dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Semuhoza, 2009, p.153).

Dans la présente étude, nous partons de l'hypothèse que même si la reconnaissance est davantage utilisée, comme nous avons pu le constater durant nos lectures, dans un contexte managérial, elle reste néanmoins un concept transversal qui fait appel à plusieurs aspects de notre vie humaine. Tout le monde dans sa vie quotidienne aurait besoin d'une reconnaissance que ce soit de la part de sa famille, de ses enseignants, de ses employeurs, entre autres. La quête à la reconnaissance serait ainsi une caractéristique fondamentale de l'être humain d'où l'intérêt de se questionner sur les formes que la reconnaissance prend dans une relation de mentorat.

Dans la section qui suit nous résumons les principales définitions données à la reconnaissance.

2.1 Le concept de reconnaissance

Selon Maslow (2004), la reconnaissance est un sentiment parfois difficile à exprimer, mais chaque personne a conscience du fait qu'elle en a profondément besoin. Les

conclusions de Maslow restent les plus citées en ce qui concerne l'importance de l'estime de soi qui répond à un besoin vital chez l'être humain : le besoin de se réaliser, notamment en s'épanouissant. Maslow reconnaît dans ses travaux que les besoins d'estime étaient certainement les plus importants dans le cadre de la vie au travail. Selon lui, « tous les individus dans notre société ont un besoin ou désir d'une évaluation d'eux-mêmes élevée, stable et fondée. Il s'agit d'un besoin de respect de soi (ou d'estime de soi) et de l'estime des autres » (Maslow, 2004 *apud* Riat, 2008, p.69)

La reconnaissance est aussi la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos efforts humains et professionnels sont appréciées à leur juste valeur (Thévenet *et al.*, 2009, p.357). Selon ces auteurs, il ne suffit plus que l'individu soit rémunéré, un geste que beaucoup d'employeurs considèrent à tort comme un geste de reconnaissance. En effet, il doit être reconnu d'autres manières beaucoup plus symbolique afin d'accentuer le sentiment de fierté chez l'employé.

Selon Brun *et al.* (2003), la reconnaissance est caractérisée par les cinq aspects suivants :

- Une réaction constructive et authentique.
- Une reconnaissance des qualités de la personne : la reconnaissance n'est plus basée sur les réalisations opérationnelles ou physiques des employés, mais vise davantage les qualités humaines de l'employé (son esprit d'équipe, son esprit d'initiative, sa générosité, etc.).
- Un acte d'appréciation et donc de jugement : c'est un acte qui résulte des interactions interpersonnelles où le jugement est toujours présent.
- Un exercice quotidien, régulier ou ponctuel.
- Une rétribution symbolique, affective, concrète ou financière : ce sont des formes que peuvent prendre la reconnaissance selon la culture d'une organisation donnée, selon le mode de gestion ou selon la tâche effectuée par l'employé.

Selon Brun et Dugas (2005, p.81), il existe quatre approches de la reconnaissance au travail : (a) la conception humaniste et existentielle, (b) la conception comportementaliste, (c) la psychodynamique du travail et (c) la perspective éthique. Nous allons présenter chacune de ces conceptions.

Dans *la conception humaniste et existentielle*, on s'intéresse à la personne en la considérant comme une personne unique par son être, son histoire, ses valeurs et ses fondements. Cette approche met une grande confiance en l'être humain et stipule que toute personne disposant des conditions favorables au travail pourra atteindre à ses objectifs sans souci. Dans cette approche, la communication interpersonnelle et les efforts relationnels à déployer sont importants dans le sens qu'il faut démontrer à la personne qu'elle existe à nos yeux afin de lui faire ressentir notre reconnaissance de ses actions.

De son côté, *la conception comportementaliste* insiste sur le côté « récompense » de la reconnaissance. Elle estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes. Selon cette approche, la reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui incitera l'individu à respecter les objectifs de l'organisation.

Dans l'approche de *la psychodynamique du travail*, on considère surtout les dimensions non-visibles du travail formel, à savoir la capacité de l'employé à gérer les incertitudes et les différentes situations déstabilisantes. La réactivité de l'employé est donc au cœur de cette reconnaissance. Aussi, dans cette approche, la reconnaissance est exprimée uniquement si les objectifs souhaitables étaient atteints.

De façon globale, *l'approche éthique* considère que l'individu doit être considéré comme une fin en soi. Elle considère que la reconnaissance est « une question de dignité humaine et de justice sociale » (Brun et Dugas, 2005, p.83). Selon cette vision, « la personne au travail ne constitue pas qu'un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation : elle est une fin en soi. La notion de reconnaissance rejoint aussi celle d'égalité, l'entreprise doit établir sa relation avec ses employés sur le principe que les êtres humains sont égaux entre eux et méritent d'être traités comme tels » (Brun *et al.*, 2005).

2.2 Les formes de la reconnaissance au travail

Par forme de la reconnaissance au travail, on renvoie aux différentes dimensions que la reconnaissance au travail peut prendre et comment elle se traduit concrètement lors de la relation mentorale. Selon Brun *et al.* (2002, p.14), la reconnaissance prend généralement les formes *physionomiques* suivantes :

- *La reconnaissance existentielle* : elle est surtout de nature informelle et considère les qualités de la personne tout au long du processus du travail. Elle s'exprime ainsi grâce aux relations interpersonnelles et communique à l'employé un sentiment de respect vis-à-vis de sa personne. La notion du bonheur y est alors très présente.
- *La reconnaissance des résultats* : c'est une reconnaissance plus formelle, basée sur les résultats, les produits livrés et le rendement. Elle peut être également associée à la reconnaissance existentielle. Elle prend forme en terme de prix, de cadeaux, de bonus, etc.
- *La reconnaissance de la pratique de travail* : c'est une reconnaissance liée au processus du travail, tout le mode de fonctionnement et de réalisation liés au savoir faire technique. Cette forme de reconnaissance vise à accroître le sentiment d'être reconnu chez le salarié par rapport à son expertise, ses compétences et son ingéniosité. De plus, elle englobe les comportements, les compétences et les qualités professionnelles de l'employé.
- *La reconnaissance de l'investissement dans le travail* : c'est une reconnaissance de la participation et de la contribution en matière d'efforts consentis et d'énergie investie. Cette forme de reconnaissance s'octroie sans égard aux résultats et elle procure au salarié le sentiment d'être vu et apprécié par rapport à ses efforts.

2.3 Les effets de la reconnaissance

La reconnaissance comme pratique de gestion engendre des effets, à la fois sur l'employé et sur l'organisation, dont les principaux résultats sont l'épanouissement personnel pour le premier et la rétention du personnel pour la seconde. Les effets de la reconnaissance sont résumés par Brun et Dugas (2005) à partir de la perspective de l'employé et de l'organisation.

2.3.1 Effets sur l'employé

Perception positive de soi : ceci rejoint les conclusions de Maslow (2004) qui considère qu'être reconnu c'est d'abord une réponse à un besoin chez l'être humain de se réaliser et de s'accomplir. Ainsi, projeter à l'employé (et en l'occurrence l'apprenti) une image positive de soi est susceptible de maintenir sa mobilisation et à augmenter son adhésion au groupe et à l'organisation. Selon Fiske (2008, p. 222), « avoir une estime de soi suffisante motive les individus à adopter les buts du groupe de manière optimiste et à fonctionner d'une façon saine ».

Relations interpersonnelles au travail améliorées et renforcées : dans cette optique, la reconnaissance donne lieu à un climat paisible au travail dans le sens où elle apaise les tensions et les effets d'une éventuelle compétition entre les membres d'une équipe. La reconnaissance peut alors devenir un moyen pour prévenir les tensions en poussant les employés à se sentir partie d'une entreprise (sentiment d'appartenance) qui est à leur écoute, ce qui mène à une confiance accrue envers l'organisation et sa capacité de réagir pour régler les éventuels problèmes interpersonnels et autres.

Investissement plus important dans le travail et fidélisation : la reconnaissance est un outil de mobilisation et aussi de rétention des employés, les employés se sentent davantage membres de l'organisation. Accentuer l'engagement organisationnel se retrouve ainsi lié à une reconnaissance exprimée à l'égard de l'employé, un aspect qui fait partie de la gestion de la qualité de l'environnement de travail. Cette gestion améliore la gestion des ressources humaines, car « l'investissement dans les politiques de qualité de vie au travail peut-être considéré comme un investissement rentable. En effet, les politiques de qualité de vie au travail participent largement à l'attraction de la main d'œuvre » (Dupuich, 2011, p.326).

2.3.2 Effets sur l'organisation

Les effets sur l'organisation sont semblables à ceux observés sur l'employé car ils sont liés par le même lien : celui de collaborer ensemble pour atteindre des objectifs partagés. Ainsi, Brun et Dugas (2005) résumant les gains que l'entreprise pourrait avoir grâce à une politique interne axée sur la reconnaissance de la manière suivante.

Fidélisation du personnel : cela concerne la rétention des ressources humaines qui représente un enjeu important pour les organisations. En effet, les entreprises actuelles visent de plus en plus à fidéliser leurs employés afin d'économiser en matière de formation et d'intégration (découlant du recrutement de nouveaux employés) et aussi

pour maintenir l'image corporative responsable (qui procure à ses salariés un environnement favorable au travail) et pour rester en emploi (ce qui représente une économie considérable en matière de recrutement et de formation à l'intégration)(Fisk et Leyens, 2008, p.224).

Mobilisation et plus grande rentabilité : cela se résume dans la motivation des employés afin d'assurer l'atteinte des objectifs tracés par l'organisation. L'expression de la reconnaissance est représentée dans cette perspective comme une façon de respecter les engagements convenus entre l'organisation et les employés. Si les employés se sentent reconnus, ils seront très motivés à atteindre les objectifs qui leur sont fixés.

Bon climat de travail : la reconnaissance des efforts déployés par les employés peut mener au développement d'une bonne relation entre l'entreprise et ses professionnels. Si l'équilibre personnel et la satisfaction émanent davantage de la sphère interne à la personne, le climat quant à lui concerne en particulier l'environnement de travail. Le Louarn (2008, p.93) propose 12 énoncées susceptibles d'améliorer le climat de travail. La reconnaissance y est énoncée comme le quatrième élément à avoir pour être satisfait de son climat de travail (la connaissance des objectifs, la disponibilité des équipements, les compétences obtiennent viennent en premier) (Le Louarn, 2008, p.93).

3. La reconnaissance et le mentorat : les conclusions tirées

D'après notre recension et analyse des travaux récents sur le mentorat et la reconnaissance, le mentorat est un processus d'apprentissage complexe où les relations humaines et affectives sont importantes. Comme nous l'avons expliqué, la confiance, la protection, la patience, la passion et l'admiration représentent des notions clés quand on traite des questions liées au mentorat. En effet, l'échange entre le mentor et le mentoré donne naissance à des actions/réactions d'idéalisation, d'admiration et d'identification qui marquent à la fois l'évolution des phases de la relation mentorale et l'évolution de la position de chacun des individus tout au long de leur interaction.

Quant aux écrits sur la reconnaissance, ils montrent que le concept de la reconnaissance est davantage présent dans les soucis organisationnels de gestion des ressources humaines liés à la motivation des salariés et à leur bien-être psychologique. Si on part de l'idée managériale selon laquelle la reconnaissance est une source de mobilisation, d'estime de soi et du bon climat de travail, il devient très pertinent de voir comment cela s'applique au contexte du mentorat.

Or, nous avons pu constater que la reconnaissance comme catégorie de recherche est absente dans les travaux sur le mentorat. Par ailleurs, les conclusions concernant la reconnaissance font également référence aux idées abordées sur le mentorat qui traitent de l'accomplissement de soi, de la mobilisation et de la rétention. Dans le même contexte d'idées, si la reconnaissance est d'abord un besoin partagé par tous les êtres humains (Maslow, 2004), le mentor et le mentoré devront, comme acteurs appartenant à une organisation impliqués dans une relation fondée sur les objectifs, ressentir ce besoin de reconnaissance pour renforcer, éventuellement, leur lien et leur confiance mutuelle. Le

mentorat et la reconnaissance se trouveraient ainsi d'une façon ou d'une autre intimement interreliées.

Ainsi, notre principale conclusion porte sur l'absence d'un travail de recherche élaboré qui lie explicitement la reconnaissance au mentorat, bien que la reconnaissance soit citée comme un moyen indispensable pour assurer l'implication des individus dans une relation interpersonnelle et pour l'accomplissement de tout être humain. Ceci nous amène à formuler les questions de recherche suivantes :

- Est-ce que la reconnaissance est un facteur qui conditionne la réussite de la relation mentorale?
- Une recherche qui traite explicitement de la reconnaissance dans le mentorat permettra-t-elle d'éclairer de nouvelles facettes interpersonnelles de la relation entre mentor et mentoré?
- Présentera-t-elle un éclairage différent aux questions relatives au mentorat, à l'apprentissage intergénérationnel et à la gestion de la relève?

3.1 Hypothèse de recherche

Les conclusions théoriques tirées de la recension des travaux de recherche sur la reconnaissance et le mentorat nous mènent à développer l'hypothèse de recherche suivante : **La reconnaissance est un facteur qui contribue à la réussite de la relation mentorale.**

3.2 Typologie pour l'application dans une recherche empirique

L'hypothèse de recherche pourrait être structurée dans une étude empirique à partir de la mobilisation d'une typologie de la reconnaissance. Nous pourrions nous appuyer sur la typologie proposée par Brun *et al.* (2002, 2005) pour composer une typologie plus large. Dans le tableau 1 nous retrouvons les 4 types de reconnaissance proposés par Brun *et al.* (2002, 2005) et ce que nous proposons comme correspondant, à partir de cette recension et à partir de l'adaptation au contexte du mentorat. Un nouveau type est développé et proposé : celui de la reconnaissance socioculturelle. Nous expliquons par la suite la raison de l'adaptation de la typologie de Brun *et al.* (2002, 2005).

Tableau 1 : Typologie pour l'étude de la reconnaissance dans le mentorat

Types de reconnaissances selon Brun <i>et al.</i> (2002, 2005)	Types de reconnaissances adaptés au contexte de recherche sur le mentorat
Reconnaissance existentielle	Reconnaissance existentielle
Reconnaissance du résultat	Reconnaissance économique
Reconnaissance de la pratique dans le travail	Reconnaissance professionnelle
Reconnaissance dans l'investissement dans le travail	
Inexistant	Reconnaissance socioculturelle

Reconnaissance existentielle. Comme pour le contexte du travail dans les entreprises et d'autres organisations, elle renvoie au sentiment de plaisir et de réalisation de soi que les individus pourraient exprimer ou manifester durant le processus de mentorat. Est-ce que le mentor et les mentorés font référence à ces aspects lorsqu'ils décrivent leur relation mutuelle? Est-ce que la reconnaissance existentielle se traduit de la même façon dans un cadre de mentorat que pour les employés sans mentor dans une entreprise?

Reconnaissance économique. Comme la reconnaissance fondée sur les résultats porte sur une dimension quantifiée de la reconnaissance, l'utilisation du terme « économique » permet de l'élargir à toute pratique de reconnaissance qui est liée à des produits livrés, du rendement, des prix matériels, des boni en argents, de récompenses monétaires ou matérielles. Dans ce type de reconnaissance, la valeur qui s'impose est facilement mesurable en termes matériels.

Reconnaissance professionnelle. Il devient intéressant d'intégrer les deux types de reconnaissance (reconnaissance du résultat et reconnaissance de la pratique dans le travail) liés au métier car les deux renvoient à des résultats matériels atteints grâce à un savoir faire (résultat) et un savoir faire et être (pratique dans le travail). Ainsi, nous gagnerons en harmonisation conceptuelle à les regrouper sous le chapeau terminologique de « reconnaissance professionnelle ».

Reconnaissance socioculturelle. Brun et Dugas (2002, 2005) ne prennent pas en considération ce type de reconnaissance parce qu'ils s'intéressent en premier lieu à l'observation des contextes de travail des employés. Dans le contexte du mentorat, nous pouvons faire face à un mentor qui représente le transfert des connaissances accumulées tout au long de sa carrière, ce qui laisse place à des valeurs sociales et culturelles qui seraient pertinentes à observer. Autrement dit, le mentor peut disposer d'un patrimoine socioculturel attaché à la culture du territoire où il s'est développé.

Conclusions

Notre recension et analyse des travaux de recherche sur le mentorat et la reconnaissance nous permettent de tirer quelques conclusions utiles pour l'avancement de la recherche sur le mentorat. Tout d'abord, nous avons pu constater que le mentorat est un processus d'apprentissage et d'interaction complexe dans lequel les relations humaines et affectives s'avèrent importantes et en permanente évolution. La confiance, la protection, la patience et l'admiration représentent des notions clés dans les écrits sur le mentorat, ce qui renvoie au caractère riche en subjectivité et en manifestations relevant davantage des relations humaines étroites qui se construit dans une durée considérable.

En effet, la réussite de la relation entre le mentor et le mentoré demeure une unité d'analyse de grande importance. Selon les études, la catégorie « relation mentorale » détermine le degré de succès du mentorat. Or, il s'agit alors d'un échange dans lequel la reconnaissance du rôle de chacun pourrait avoir un impact sur la dynamique de cette relation en prenant en considération le caractère diversifié de la reconnaissance. En effet, celle-ci recouvre à la fois des aspects techniques et des savoir-faire relatifs au métier ainsi que le savoir-être qui renvoie davantage aux qualités relationnelles des acteurs et à la valeur sociale et culturelle de l'implication de chacun.

Cette note de recherche s'inscrit ainsi dans cette perspective en soulevant l'absence d'études sur la reconnaissance dans le contexte du mentorat. Elle nous amène à vouloir investiguer davantage cette piste afin de voir la place qu'occupe la reconnaissance dans le quotidien de la relation mentorale, une hypothèse soutenue par l'importance attribuée à la reconnaissance comme un moyen de motivation et d'épanouissement de soi dans la relation avec l'autre. Enfin, la note de recherche propose une typologie des facettes de la reconnaissance qui peuvent être mobilisées lors des enquêtes de terrain.

Références bibliographiques

- BEN HASSEL, F. (2010). *Management humain des organisations*. Paris, l'Harmattan.
- BRUN, J-P. et al. (2003). *La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. Québec, Université Laval. <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc287-945.pdf> (consulté le 10 janvier 2012).
- BRUN, J.P.; DUGAS, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- BRUN, J.P.; DUGAS, N. (2005). « La Reconnaissance au travail : une pratique riche de sens ». *Gestion*, Vol. 30, n.º 2, p.79-88.
- CAILLÉ, A.; CARDOSO DE OLIVIERA, L-R.; CHANIAL, Ph. (2007). *La Quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*. Paris, La Découverte.
- CUERRIER, C. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada: recueil des meilleurs pratiques*. Québec, Les éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- DOYON, D. (2000). *Information de base du Programme interministériel de mentorat pour les gestionnaires intermédiaires et DRHC*. Québec, Région du Québec.
- DUPUICH, F. (2011). *La Gestion des ressources humaines en devenir*. Paris, l'Harmattan.
- ELLISON, E.; SCRIBNER, T. (2005). *Woman to Woman : Preparing Yourself to Mentor*. Nashville, B&H Publishing Group.
- FISKE, S. (2008). *Psychologie sociale*. Paris, De Boeck Supérieur.
- HOUDÉ, R. (2001). « Le mentorat : un outil de développement de la relève ». Texte présenté à l'occasion du colloque organisé par l'Association suisse de psychologie du travail de langue française (APTLF-CH), Suisse.
- HOUDÉ, R. (2009). *Le mentorat et la relève*. Québec, Presses Universitaires du Québec.
- JOUVENET, C.; PIERRE, C. (2000). « La Reconnaissance au travail ». *Travail et changement*, nº 317.
- KRAM, K.E. (1983). « Phases of the mentor relationship ». *Academy of Management Journal*, Vol. 26, nº 4.
- LAFERRIERE, N. (2004). *Une expérience à vivre : le mentorat/consultation en métiers d'art*. Québec, Conseil des métiers d'art au Québec.
- LE LOUARN, J-Y. (2008). *Les Tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*. Paris, Liaisons sociales.
- MARTIN, B. (1996). *Oser la confiance : Propos sur l'engagement des dirigeants*. Paris, INSEP.
- MASLOW, A-H. (2004). *The Psychology of Science : A Reconnaissance*. USA, ReinventingYourself.com

Mentorat Québec (2006). *Qu'est-ce que le mentorat?*
<http://www.mentoratquebec.org/mentorat.php?PHPSESSID=5620391934f5816aa2f9ee1402300165> (consulté le 27 décembre 2011)

OSTY, F. (2003). *Le Désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes, PUR.

PAUL, M. (2004). *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris, l'Harmattan.

RIAT, P. (2008). *Comment devenir développeur de talent dans son management?* Paris, Société des écrivains.

RICOEUR, P. (2005). *Parcours de la reconnaissance*. Paris, Gallimard.

SARDAS, J-C. (2008). *Comprendre et organiser : quels apports des sciences humaines et sociales?* Paris, L'Harmattan.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2000). *Un guide sur le mentorat des étudiants*.

SEMUHOZA, E-S. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris, l'Harmattan.

SIMARD, P.; FORTIN, J. (2008). « Mentorat des entrepreneurs ». *Gestion*, vol 33, n°1.

TAURISSON, A.; SENTINI, A. (2003). *Pédagogies.net : l'essor des communautés virtuelles d'apprentissage*. Québec, PUQ.

THÉVENET, M.; DEJOUX, C.; MARBOT, E.; BENDER, A-F.(2009). *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris, Pearson Education France.

Annexe : Références récentes sur le mentorat

Barry, B. and K. F. Mary (2009). "Public Management Mentoring: What Affects Outcomes?" Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART **19**(2): 427-452.

Few research studies focus on public managers' mentoring, and few mentoring studies include any outcome measure other than reported satisfaction. Our study examines diverse outcomes for a broad-based set of public managers, including not only satisfaction but also the number of employees supervised in the current job, whether the most recent job was a promotion, and whether the protégé is now a mentor. We argue that these may be particularly important outcomes in the public sector due to the common basis of promotion in numbers supervised and due to the special need to develop protégés into mentors. Our findings show that mentoring outcomes are predicted by attributes of the protégé, the mentor, and the mentoring relationship and by the degree and type of social capital focus of the mentoring.

Burk, H. G. and L. T. Eby (2010). "What keeps people in mentoring relationships when bad things happen? A field study from the protégé's perspective." Journal of Vocational Behavior **77**(3): 437.

This study examines the association between negative mentoring experiences and protege intentions to leave the mentoring relationship. The role of perceived mentoring alternatives and fear of mentor retaliation was also examined as moderators of the relationship between negative mentoring experiences and intentions to leave. Results indicate that several types of negative mentoring experiences predict intentions to leave the mentoring relationship. In addition, three moderation effects were found. The results are discussed in terms of enhancing our understanding of mentoring relationships in the workplace.

Connel, C. M. (2007). "Discerning a mentor's role: The influence of Fritz Machlup on Edith Penrose and The Theory of the Growth of the Firm." Journal of Management History **13**(3): 228-239.

The central focus of this paper is the mentorship relationship of economist Fritz Machlup and his graduate student Edith Penrose, and specifically how that relationship contributed both to her development as a scholar and to her seminal work, *The Theory of the Growth of the Firm*. Design/methodology/approach - The qualitative research on which this paper is based is the sociohistorical biographical approach, based on a close examination of published works and archival materials. Content analysis is used to draw inferences about Fritz Machlup's mentoring content, style, and impact on Penrose's methodology and argumentation as reflected in *The Theory of the Growth of the Firm*, and the correspondence exchanged while Penrose was writing *The Theory of the Growth of the Firm*. Findings - *The Theory of the Growth of the Firm* mirrors Machlup's methodology and methodological framework. The arguments supporting Penrose's theoretic model of the growth of firms were discussed, debated and shaped by the exchange of ideas in the Penrose/Machlup correspondence.

Originality/value - While Penrose's work has been acknowledged as "breakthrough" in the areas of entrepreneurship and firm growth, there has been little recognition of the role of her mentor in its creation. This study sets out to correct what would appear to be an historical oversight as well as to understand how Machlup practiced mentorship; how he perceived the roles of mentor and mentee; Machlup's contribution to his graduate students, and the extent to which his students incorporated the learning into their own work.

DeFilippo, D. (2010). "Mentoring." Leadership Excellence **27**(9): 16.

Mentoring should be a key piece of your Talent Development portfolio given the economic challenges, high unemployment, and feelings among employees that they've worked twice as hard for fewer rewards. Now, when employees are again thinking about their career options, the design and implementation of a mentoring process is a way to invest in talent, address career development goals, and retain top talent. Your mentoring process should be aligned with the key drivers of engagement -- career growth, professional development, relationships at work, and supportive management. A purposeful approach to mentoring is proof that stretch goals create defining career moments.

Garvey, B., P. Stokes, et al. (2009). Coaching and mentoring : theory and practice. London, sage Publicatons.

Coaching and mentoring are fast becoming essential aspects of modern managerial practice. And with this growth comes an increasing number of students embarking on mentoring courses. Authors Bob Garvey, Paul Stokes, and David Megginson have provided the first authoritative text with a comprehensive overview and critical grounding in the key concepts, models, and research studies in coaching and mentoring. This is an essential tool by which to gain a critical and contemporary understanding of this field.

Haggard, D. L., T. W. Dougherty, et al. (2011). "Who Is a Mentor?" A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. Journal of Management **37**(1): 280--304.

The authors' review of the mentoring literature describes how the construct has changed since Kram's influential work in the early 1980s, the implications of such changes for the field, and suggestions for the future. In addition to highlighting changes over time in the topics mentoring researchers have studied, the authors provide an in-depth review of the way researchers have defined mentoring and the implications of those definitions. They identified approximately 40 different definitions used in the empirical literature since 1980. The discussion of definitions is followed by a delineation of the core attributes of all mentoring relationships and recommendations for specific information that researchers should collect about the relationship. The authors conclude by describing research trends and directions for future mentoring research.

Lentz, E. and T. D. Allen (2009). "The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon." Group and Organization Management **34**(3): 358-384.

McNichols, D. (2010). "Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective." Journal of Knowledge Management **14**(1).

This research study seeks to explore the thoughts and perspectives of Generation X aerospace engineers regarding strategies, processes, and methods to enhance the transfer of knowledge from Baby Boomers to Generation X aerospace engineers. The qualitative Delphi research method is a formalized process designed to extract opinions from a panel of experts in an anonymous and iterative manner. The strength of the technique lies in its ability to gather a diverse range of opinions in an anonymous fashion without the bias of a single individual dominating the discussion. Data collected from the Generation X participants helped to answer the study research questions. According to the 24 Generation X study panelists, optimal knowledge transfer requires visible and participative management involvement. Management support is the core of a knowledge-sharing culture that fosters open and honest communication, respectful and trusting relationships, effective mentoring relationships, dynamic team environments, co-location of team members, and a technology infrastructure. Synthesis of the data results from all survey rounds assisted in the creation of a knowledge transfer model. The first limitation is the sample size. Another limitation was the predominantly male demographic within the aerospace community. The study did not involve any attempt to examine different perspectives based on race, gender, or geographic location. The scope of the research questions asked and the research methodology employed to extract thoughts, feelings, and perspectives from the Delphi panelists limited the study. The study is unique because it offers the perspective of a population critical to the survival of organizational knowledge within the aerospace community, the Generation X engineers. The contributions of the study may provide leaders with knowledge transfer methods, strategies, and processes to mitigate knowledge transfer barriers, create an optimal knowledge transfer domain, and facilitate intergenerational knowledge transfer.

Moberg, D. (2008). "Mentoring and Practical Wisdom: Are Mentors Wiser or Just More Politically Skilled? ." Journal of Business Ethics **83**(4): 835-843.

Mentoring is a natural setting for senior employees to render ethics advice and consultation to junior employees. Two studies examined the question of whether those who mentor are more practically wise than those who do not. Although four different measures of practical wisdom were used, no differences were detected. However, mentors were shown to be more politically skilled than non-mentors.

Murell, A., S. Forte-Trammell, et al. (2008). Intelligence Mentoring : How IBM Creates Value through People, Knowledge, and Relationships, Intelligence Mentoring : How IBM Creates Value through People, Knowledge, and Relationships.

Thompson, E. (2010). "How to Be a Better Mentor." Journal of Accountancy **210**(5): 42-44-46.

A mentor's job is to foster one-to-one relationships that challenge people to rise to

higher levels of competence and responsibility. This article discusses three key characteristics of an effective mentor: 1 An effective mentor asks challenging questions that help people expand their scope of responsibilities. 2. An effective mentor is highly connected to the person being mentored. 3. An effective mentor challenges others with penetrating insights. Most firm and organizational leaders see the value of mentoring. Mentoring is commonly tepid and sparse, making brief appearances during reviews that are predictable if not superficial. Strong mentors are free of the illusion that they must have all the answers. They know that self-confidence grows when people overcome obstacles themselves not from extra support. Mentors expect discipline, but foster an atmosphere of adventure and creativity. The best way to learn to be a better mentor is to have one yourself. If you have a boss, ask him or her for more-challenging mentoring.

Tonidandel, S., D. R. Avery, et al. (2007). "Maximizing Returns on Mentoring: Factors Affecting Subsequent Protégé Performance." Journal of Organizational Behavior **28**(1): 89-110.

This study examined the effects of mentor success, relationship duration, and the amount of mentoring received on protégés' performance after the supervisory mentoring relationship had ended. Data collected from former protégés paired with objective measures of performance indicated that a mentor's success moderated the impact of mentoring functions received on subsequent protégé success. Additionally, the strength of these relationships depended on the length of the mentoring relationship. The present study suggests more emphasis should be placed on the capabilities of the mentor.

Wagner, C. G. (2009). "When Mentors and Mentees Switch Roles." Futurist **43**(1): 6-7.

When most organizations think about "knowledge transfer," they think in terms of veterans of the organization mentoring the new hires, younger people with little experience. But increasingly, younger workers are bringing in new skills that are valuable to an organization, the Conference Board points out in a new report. The report identifies four generations working side-by-side in many of today's workplaces, each with distinctly different learning styles. These are: 1. matures or veterans, 2. baby boomers, 3. Gen Xers, and 4. Gen Yers or millennials. With this mix of learning styles, and with mentors and mentees trading roles frequently throughout the process, knowledge transfer has never been more complex. The methods of knowledge transfer need to be as diverse as the workforce itself, including formal education and training, apprenticeships, simulations and games, storytelling and conferences, blogs and papers.

Zachary, L.-J. (2005). Creating a Mentoring Culture : The Organization's Guide, Jossey-Bass.

In order to succeed in today's competitive environment, corporate and nonprofit institutions must create a workplace climate that encourages employees to continue to learn and grow. From the author of the best-selling *The Mentor's Guide* comes the next-step mentoring resource to ensure personnel at all levels of an organization will teach and learn from each other. Written for anyone who

wants to embed mentoring within their organization, *Creating a Mentoring Culture* is filled with step-by-step guidance, practical advice, engaging stories, and includes a wealth of reproducible forms and tools.