

Mentorat professionnel

Avancée



- 1 Appellation en anglais
- 2 Stratégies apparentées
- 3 Type de stratégie
- 4 Types de connaissances
- 5 Description
 - 5.1 Les médias utilisés
 - 5.2 Les principales étapes
 - 5.3 Les conditions de mises en œuvre
- 6 Conditions favorisant l'apprentissage
- 7 Niveau d'expertise des apprenants
- 8 Type de guidage
- 9 Type de regroupement des apprenants
- 10 Milieu d'intervention
- 11 Conseils pratiques
- 12 Ressources informationnelles utilisées dans la fiche
 - 12.1 Bibliographie
 - 12.2 Webographie
- 13 Ressources informationnelles disponibles pour rédiger et améliorer la fiche
 - 13.1 Bibliographie
 - 13.2 Webographie

Sommaire

Appellation en anglais

Professional Mentoring est favorisé, mais le terme *mentorship* est parfois utilisé.

Stratégies apparentées

Coaching, jumelage, parrainage, accompagnement, mentorat, préceptorat, tutorat.

Dans la francophonie, le terme accompagnement fait souvent référence à une relation de soutien entre deux personnes dont l'un a le mandat d'indiquer la voie plutôt que de diriger l'autre (Duchesne, 2010). Il s'agit donc d'un terme générique qui peut s'appliquer au mentorat en milieu éducatif, au mentorat professionnel, au counseling ou au coaching.

Le mentorat académique est utilisé auprès des étudiants de niveau secondaire, collégial ou universitaire.

Très souvent, le mentorat et le coaching sont confondus. La confusion peut provenir du fait que ces stratégies d'apprentissage se basent sur la relation, en milieu professionnel, entre deux personnes possédant des niveaux d'expertise différents; une plus expérimentée et l'autre moins. Or, il existe des différences entre les deux stratégies.

Le mentorat consiste en une relation à moyen terme et visant d'abord le savoir-être d'une personne dans un processus de développement professionnel et personnel. De son côté, le coaching est un accompagnement à court terme qui vise à développer une compétence professionnelle particulière du coaché (Guay et Lirette, 2003).

Type de stratégie

Dans le contexte d'une relation à moyen terme le mentorat est une macrostratégie . Il devient une microstratégie lorsqu'il est question d'une rencontre en particulier.

Types de connaissances

Le mentorat professionnel vise en premier lieu le développement du savoir-être, comme les attitudes (les habiletés relationnelles et émotionnelles) et les comportements. Dans une perspective de développement personnel et professionnel, le mentor peut alors servir de modèle au mentoré (Guay et Lirette, 2003).

En second lieu, le mentorat permet aussi de développer les savoirs et les savoirs faire. D'ailleurs, dans une perspective de transfert des connaissances, les connaissances tacites, c'est-à-dire celles qui ne sont pas formalisées, mais que certains apprenants possèdent, font souvent l'objet de mentorat. Basque et Pudelko (2010) expliquent : « Les connaissances tacites sont celles qui n'ont pas (encore) été explicitées, mais peuvent le devenir moyennant une activité d'explicitation appropriée » (p.113). Citons, à titre d'exemples de connaissances tacites dont les connaissances procédurales et stratégiques (Types des connaissances, 2013) reliées à la culture organisationnelle.

Le mentorat se veut une stratégie bien adaptée à ces connaissances puisqu'il permet la discussion dans la relation mentorale. Ce moyen facilite grandement l'échange de connaissances par le biais notamment de questions/réponses, d'explications au sujet de la carrière ou le partage de l'expérience ou des opinions. Le mentorat est une stratégie populaire de développement de la relève dans les organisations qui ont à coeur le développement des employés, notamment chez les avocats, les enseignants et également chez les personnes qui se lancent en affaires.

Dans le contexte du mentorat professionnel appliqué aux enseignants novices, Duchesne (2010) mentionne que la relation mentorale suscite une réflexion chez le mentoré à propos de sa propre pratique, un désir de prendre plus de responsabilités, un engagement professionnel accru, une diminution du stress et un meilleur estime de soi. En plus du savoir-être, il est donc question de connaissances métacognitives incluant les connaissances stratégiques et les connaissances de soi.

Plutôt que de parler de connaissances, Wang, Tomlinson et Noe (2010) regroupent les bienfaits du mentorat professionnel selon trois types de support utiles pour le mentoré : le support lié à la carrière, le support psychosocial et le modèle de rôle.

Description

Le mentorat est une forme très ancienne d'apprentissage. Dans l'Odyssée d'Homère, Ulysse confie son fils à Mentor, un ami d'enfance, avant d'entreprendre son périple. Mentor agit comme un guide et un conseiller auprès du fils d'Ulysse pendant sa longue absence (Guay et Lirette, 2003).

Aujourd'hui, le mentorat s'avère une stratégie visant des problématiques d'insertion professionnelle et de persévérance (Larose, et al. 2008), par exemple, pour des professions dont le taux de rétention des nouveaux employés est faible, comme les enseignants (Duchesne et Kane, 2010; Guay et Lirette, 2003) et les infirmières (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2008).

Le besoin d'être soutenu dans ces premiers moments au travail agit principalement sur l'engagement du mentoré. Le développement de la confiance en soi, par l'appropriation de connaissances, de conseils et de soutien en sera une résultante qui favorisera la rétention du mentoré. Parmi les effets bénéfiques du mentorat professionnel pour le mentoré, Carruthers (2003) mentionne : l'accès au réseau social et professionnel du mentor, l'acquisition de

connaissances et de savoir-faire, l'augmentation des chances de promotion et l'obtention d'un modèle. Il y a également des bénéfices pour le mentor : la sensation de servir l'organisation avec altruisme, une reconnaissance professionnelle, une sensation d'utilité et un sentiment d'accomplissement devant les réussites de son protégé. Globalement, l'auteur souligne pour les deux partenaires une augmentation de la productivité, une meilleure compréhension des mécanismes d'évaluation, la découverte de talents cachés, le raffinement des qualités de leader et un meilleur taux de recrutement et de rétention de personnel hautement qualifié.

On peut inclure le mentorat des entrepreneurs comme forme de mentorat professionnel. « Selon Statistique Canada (1997), plus de 63 % des cas de faillite surviennent au cours des cinq premières années d'exploitation (Statistiques Canada, 2000, cité dans Simard et Fortin, 2008). » Les nouveaux entrepreneurs manquent souvent d'expérience et de compétences de gestion, ce qui contribue au haut niveau d'échec des entreprises (au Québec, près de la moitié des nouvelles PME ne sont plus en opération après cinq ans (Statistiques Canada, 2000, cité dans Simard et Fortin, 2008)). Les nouveaux entrepreneurs se sentent isolés et manquent d'expérience en gestion et ont souvent besoin de discuter avec quelqu'un qui peut les aider à avoir un regard neutre et détaché de l'entreprise (Simard et Fortin, 2008).

Le mentorat, c'est donc une relation qui s'établit de façon informelle ou formelle (dans le cadre d'un programme officiel) entre deux personnes. Par contre, en organisation, Carruthers (2003) stipule: "Formal relationships are encountered more frequently in organisations than are informal relationships. This is possibly due to the need for organisations to ensure that the culture of the organisation is perpetuated. The lack of structure in matching in informal pairing does not seem to produce the numbers of mentors and protégés to meet organisational needs."

Généralement, le mentor est plus âgé et plus expérimenté, tandis que le mentoré amorce sa carrière. L'objectif du mentor est le « partage de ses connaissances, son expertise, ses acquis, la sagesse de son expérience avec la personne moins expérimentée (Guay et Lirette, 2003) ». Le mentorat est également utile lorsqu'un mentoré vise à développer ses habiletés en vue de l'obtention d'un poste de gestion. Ce mentoré peut être expérimenté dans un domaine en particulier, mais aura besoin de l'apport d'un mentor pour développer des compétences relatives à la carrière de gestionnaire.

Ce qui différencie le mentorat d'entrepreneur du mentorat professionnel en organisation, c'est que le mentor est presque toujours une personne qui n'a aucun lien d'affaire avec l'entreprise du mentoré (Kent et al, 2003, cité dans Simard et Fortin, 2008).

Dans les programmes formels de mentorat, l'objectif est le « développement de la carrière, leur insertion professionnelle ainsi que le développement des compétences utiles à l'exercice de leurs fonctions (Guay et Lirette, 2003) ». Le tout doit se faire dans un cadre souple qui donne de la latitude dans la relation entre les deux personnes.

Dans le contexte du mentorat d'entrepreneurs, les apprentissages requis par le mentoré peuvent être « liés aux attitudes et aux comportements (la confiance en soi, les préoccupations, la prise de décision, etc.), aux affaires proprement dites (le plan d'action, le marketing, le rendement, etc.) ou encore aux relations d'affaires (le réseautage, l'accès à l'information, etc.) (Simard et Fortin, 2008). »

Les médias utilisés

Les interactions directes, comme la conversation en face à face, sont un incontournable (Basque et Pudelko, 2010). Toutefois, pour pallier à certaines limites, le téléphone peut être utilisé. Ainsi, bien que le mentorat se veut à la base une relation synchrone, il n'en demeure pas moins que parfois les technologies de l'information pourront servir de support aux échanges, notamment le courriel, le clavardage ou l'utilisation de programmes comme Skype ou FacetimeTM (AppleTM). Cuerrier (2004) met néanmoins un bémol sur les technologies en rappelant le fait qu'elles soient « peu aidantes pour confronter les savoirs-être, proposer des défis et servir de modèle » (p.526).

Dans le cadre du développement de carrière, le mentor peut également suggérer d'autres façons d'atteindre les objectifs que l'interaction directe. Il peut s'agir de lecture, de préparation à la prochaine rencontre ou même de formation d'appoint.

Les principales étapes

D'abord, une bonne relation mentorale débute par un bon jumelage entre les deux personnes. Bien entendu, c'est avec le temps que l'on peut apprécier la qualité du jumelage, mais des « atomes crochus » peuvent être utiles pour déterminer sa qualité à première vue.

Guay et Lirette (2003) expriment bien les quatre étapes du mentorat :

- Étape 1 : Début de la relation : créer les bases d'une relation de confiance. Parce que la confiance est un facteur de réussite du mentorat, il faut établir un climat permettant sa présence. Pour cela, les deux personnes doivent apprendre à se connaître, à préciser leurs attentes et leurs objectifs, en plus de clarifier certaines règles comme les moments, les lieux et la fréquence des rencontres.
- Étape 2 : Moment du développement de la relation. Le mentor conseille le mentoré, discute des sujets repérés par le mentoré et lui fait part de son expertise. Le développement de la relation se passe sur un horizon de moyen et long terme.
- Étape 3 : Fin de la relation. Au moment où le mentoré a atteint ses objectifs de développement et se sent dorénavant autonome, il est temps de mettre un terme à la relation d'apprentissage entre les deux.
- Étape 4 : Redéfinition de la relation. La fin de la relation d'apprentissage ne signifie pas que le mentor et le mentoré doivent se quitter définitivement. Toutefois, ils auront à redéfinir leur relation, avec dorénavant un souci d'équité entre eux.

Les conditions de mises en œuvre

Comme la plupart des programmes de développement des personnes dans les organisations, la première condition de mise en œuvre du mentorat est l'adhésion et l'appui des hauts dirigeants (Guay et Lirette, 2003). Ceci signifie qu'il existe à la base un besoin pour l'organisation de mettre en place des programmes de mentorat. De plus, la formation des mentors et des mentorés sur leur rôle respectif tend à mieux circonscrire la relation et à comprendre la finalité du mentorat.

Un coordonnateur du programme de mentorat devrait également être nommé afin qu'il soit le point de chute pour toute question, commentaire ou problème pouvant survenir dans les dyades.

Conditions favorisant l'apprentissage

Une relation d'apprentissage comme le mentorat repose d'abord sur la confiance et le respect. À cela s'ajoutent des facteurs de réussite (Guay et Lirette, 2003) sans lesquels le succès de la démarche risque d'être compromis. Le tableau suivant est inspiré des paramètres de Cuerrier, cité dans Guay et Lirette (2003).

Facteurs	Explications
Confidentialité	La relation entre le mentor et le mentoré demeure privée.
Volontariat	Les participants s'engagent sur une base libre et volontaire.
Engagement mutuel	Les participants sont tous les deux actifs et jouent chacun le rôle qu'ils ont déterminé en amorçant la relation d'apprentissage.
Souplesse	La latitude dans la relation permet un apprentissage évoluant au rythme choisi par le mentor et le mentoré.
Générosité et écoute	Les discussions se font de part et d'autre. La relation n'est pas à sens unique, mais s'alimente plutôt mutuellement.

La recherche de Guay, Rinfret et Des Marais (2003) démontre (avec un très petit échantillon toutefois) que les programmes de mentorat développés dans la fonction publique du Québec permettaient une meilleure rétention et

intégration des nouveaux employés, en plus de valoriser les employés plus expérimentés dans les rôles des mentors.

Toutefois, Cuerrier souligne que l'évaluation est plutôt « l'enfant pauvre des programmes de mentorat » (p. 527). La satisfaction de la participation est souvent évaluée au détriment des connaissances et des compétences réellement acquises par le mentorat. La difficulté de trouver quelles sont les compétences développées par ces programmes est bel et bien présente. Borredon et Leroux-Dufort (1998) avancent néanmoins ceci :

« Le fruit du dialogue n'est pas un apprentissage tel que nous sommes habitués à le considérer. Lorsqu'on entre dans un processus de dialogue, ceux qui y participent apprennent à parler, écouter, et comprendre ce qui se dit. Dans un tel processus, les attitudes, les hypothèses et les valeurs remontent à la surface.» (p. 46)

Le mentor d'entrepreneur doit avoir une grande expérience du monde des affaires, avoir de bonnes capacités de communication, avec une grande capacité d'écoute et un fort intérêt de développer une forte relation interpersonnelle (St-Jean et Tremblay, 2013). Le mentor qui optimise les résultats du mentorat est celui qui incite son protégé à la réflexion en lui posant des questions judicieuses de style socratique qui le mèneront vers ses propres réponses tout en démontrant un grand engagement dans la relation de mentorat (St-Jean et Audet, 2013).

Niveau d'expertise des apprenants

Le mentorat professionnel s'adresse par définition à des apprenants qui ont préalablement reçus une formation et qui ont été sélectionnés puisqu'ils occupent un emploi. Il s'agit donc de gens déjà qualifiés cherchant à améliorer leur performance. Le mentorat professionnel s'effectue entre une personne expérimentée, le mentor, et une personne moins expérimentée, le mentoré. Apprendre d'une personne plus expérimentée a l'avantage d'avoir accès à un bagage important de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être en une seule personne. Ainsi, en abordant ses succès ou ses erreurs, le mentor capte l'intérêt du mentoré ce qui peut faciliter l'assimilation des connaissances.

Dans certains cas touchant le mentorat visant des postes de gestion, il est fort probable que le mentoré possède déjà un bagage d'expérience. Or le mentor, lui, sera toujours plus expérimenté en gestion que son mentoré.

Type de guidage

Si le mentorat professionnel est une stratégie plutôt guidée par les pairs (Types de guidage, 2013) c'est à dire un collègue de travail plus expérimenté, le mentoré doit suivre un processus actif pour assurer sa propre réussite. La relation du mentor et du mentoré est à la base même de cette stratégie d'apprentissage. Le mentor lui-même guidera l'apprentissage et sera alimenté par les échanges avec le mentoré. La crédibilité du mentor permettra au mentoré d'assimiler les connaissances par le biais de son partage d'expérience et par son rôle de conseiller.

Toutefois, bien que la matière première soit le mentor et son mentoré, le mentorat devrait faire partie d'un programme officiel de formation. Pour optimiser son efficacité et en faire une stratégie gagnante, ce programme devrait être coordonné par une personne ne faisant pas partie de la relation mentorale. Ce coordonnateur a comme mandat de procéder au bon jumelage, de pouvoir intervenir si la relation ne fonctionne pas ou mal entre les deux participants, de former le mentor et le mentoré afin qu'ils connaissent ce que signifie le mentorat, de faire un suivi des dyades, etc. (Guay et Lirette, 2003). Son appui est important à un tel programme, voire essentiel (Guay et Lirette, 2003).

Type de regroupement des apprenants

Pour être efficace, le mentorat concerne un mentor et un mentoré. Dépendant du besoin, les dyades devraient en principe être composées des gens ayant un profil professionnel similaire. Par exemple, si un programme de mentorat est développé dans une direction de l'informatique, la dyade devrait être composée des deux personnes en informatique. Idéalement, le mentor ne doit pas être le supérieur immédiat du mentoré (Guay et Lirette, 2003).

Dans le cas de la relève de gestion, un gestionnaire d'expérience et un aspirant gestionnaire seront alors jumelés.

Milieu d'intervention

Le mentorat professionnel est souvent implanté dans les milieux de travail où il sert principalement à développer les jeunes employés aux réalités de leur nouvel environnement de travail et pour faciliter la gestion de la relève (Guay, Rinfret et Des Marais, 2003). Par exemple, certains ministères et organismes de la fonction publique québécoise ont déjà mis en place de tels programmes. Le milieu de la santé a également déjà mis en place un programme de préceptorat pour les nouvelles infirmières travaillant spécifiquement en quart de nuit dans les centres hospitaliers (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2008).

Conseils pratiques

Un programme de mentorat professionnel mise d'abord et avant tout sur une relation entre deux personnes. Comme la confiance et le respect sont à la base de la relation, des conseils pratiques doivent être idéalement suivis afin d'assurer une relation mentorale optimale.

- Former au préalable le mentor et le mentoré afin qu'ils saisissent bien le rôle de chacun dans la relation (Guay et Lirette, 2003). En effet, connaître son rôle et les attentes envers le mentor ou le mentoré viendra circonscrire les actions ;
- Les organisations auraient avantage à créer un programme pour formaliser le mentorat (Gay et Lirette 2003) ;
- Établir un contrat moral entre le mentor et le mentoré pour spécifier les règles du jeu. Par exemple, fixer la fréquence des rencontres. Fixer également des objectifs à court terme à intégrer dans ce contrat (Couteret et al. 2006) ;
- Il semble que l'implication du mentoré dans le choix du mentor favorise la perception de succès du mentorat entrepreneurial (Couteret et al. 2006) ;
- Éviter la surprotection ou le contrôle en tant que mentor et éviter la dépendance en tant que mentoré. Le déséquilibre de la relation n'aura pas l'effet d'apprentissage escompté (Guay et Lirette, 2003) ;
- Ne pas demeurer dans la relation mentorale si l'on sent un mauvais jumelage (Guay et Lirette, 2003) ;
- Ne pas forcer les jumelages de personnes qui ne souhaitent pas participer à un tel programme ;
- Wang et al. (2010) proposent d'améliorer les liens de confiance entre mentors et mentorés en encourageant les interactions professionnelles et sociales hors de la relation mentorale.

Ressources informationnelles utilisées dans la fiche

Bibliographie

Basque, J. et Pudelko, B. (2010). La comodelisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations. *Télescope*, 16(1), 111-129. Récupéré de http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_basque_pudelko.pdf

Borredon, L. et Roux-Dufort, C. (1998). Pour une organisation apprenante : la place du dialogue et du mentorat. *Gestion*, 23(1), 42-52.

Carruthers, John. (2003). *The Principles and Practice of Mentoring*. Dans Caldwell, B.J., Early, et M.A. *The Return Of The Mentor : Strategies For Workplace Learning*. Routledge. Récupéré le 12 avril 2015, du site <http://www.mylibrary.com?ID=6927>

Couteret, P., St-Jean, E. et Audet J. (2006). Le mentorat: conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur. 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006. Récupéré de

Cuerrier, C. (2004). Le mentorat appliqué au monde du travail : analyse québécoise et canadienne. *Carriérologie*, 9 (4), 519-530. Récupéré de http://www.carrieroogie.uqam.ca/volume09_3-4/14_cuerrier/14_cuerrier.pdf

Duchesne, C. (2010). L'établissement d'une relation mentorale de qualité: à qui la responsabilité? *McGill Journal of Education*, 45(2), 239-253.

Duchesne, C. et Kane, R. (2010). Le mentorat comme stratégie de soutien à l'insertion professionnelle : points de vue d'enseignants débutants. *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, 11, 57-68. Récupéré de : http://www.revuedeshep.ch/site-fpeq-n/Site_FPEQ/11_files/04_duchesne.pdf

Guay, M-M. et Lirette, A. (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor. 51p. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech-guide_03.pdf

Guay, M-M., Rinfret, N., Des Marais, A. (2003). Mentorat et développement de carrière : réalités, enjeux, et conditions de succès dans la fonction publique québécoise. Rapport de recherche. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor. 69 p. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech_02.pdf

Larose, S. et al. (2008). Développement et évaluation d'un programme de mentorat par les pairs pour la promotion des études et carrières scientifiques. Rapport de recherche déposé au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) et au ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports, 124 pages. [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/RF-SimonLarose\(1\).pdf](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/RF-SimonLarose(1).pdf)

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2008). Programme national de soutien clinique, Volet Préceptorat, Cadre de référence Direction générale du personnel réseau et ministériel. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2008/08-526-01.pdf>

Pudelko, B. (2013). Introduction à l'approche cognitive des stratégies pédagogiques. Québec : TÉLUQ.

Simard, P., et Fortin, J. (2008). Mentorat des entrepreneurs. *Gestion*, 2008/1(33), p. 10-17. DOI: 10.3917/riges.331.0010

St-Jean, E. Et Audet, J. (2013) The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21(1)", 96-119, DOI: 10.1080/13611267.2013.784061

Wang, S., Tomlinson, E.C., et Noe, R.A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 358-367. Récupéré le 7 juillet 2018 du site <http://psycnet.apa.org/buy/2010-04488-011>

Webographie

Christine, C. (2012) Guide pratique- *Le mentorat comme outil de développement professionnel*, Société des musées québécois. Récupéré du site: http://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/pdf/smq_guide_pratique_mentorat.pdf le 3 octobre 2017.

Ressources humaines et développement des compétences Canada (devenu Emploi et développement social Canada). *Mentorat et compétences essentielles* Récupéré du site:

<https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjIw5q7ztTWAhUK8IMKHSQMBNgQFgg1MpmPs%2Fservlet%2Fsgpp-pmps-pub%3Flang%3Dfra%26curjsp%3Dp.5bd.2t.1.3ls%40-fra.jsp%26curactn%3Ddwld%26pid%3D2454%26did%3D2&usg=AOvVaw1TDQpUkYJ4ETuVutS7IViW> Le 3 octobre 2017

Ressources informationnelles disponibles pour rédiger et améliorer la fiche

Bibliographie

- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567. Google Scholar
- Egan, T. M., & Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of vocational behavior*, 72(3), 351-362.
- Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational administration quarterly*, 40(4), 518-540. Google Scholar
- Frei, E., Stamm, M., & Buddeberg-Fischer, B. (2010). Mentoring programs for medical students-a review of the PubMed literature 2000-2008. *BMC medical education*, 10(1), 32. Google Scholar
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of educational research*, 81(2), 201-233. Google Scholar
- Parise, M. R., & Forret, M. L. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 225-240.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of management journal*, 43(6), 1177-1194. Google Scholar
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of vocational behavior*, 68(2), 292-307.

Webographie

- La fondation d'entrepreneurship. Récupéré le 20 juillet 2015 du site <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>
- Mentorat Québec. Récupéré le 24 juillet 2015 du site <http://www.mentoratquebec.org/>
- Actualisation TV. (2016). Comment concevoir un programme de mentorat. [Vidéo en ligne]. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=YkyprMoVnGw>

Cette vidéo (en français) est une courte explication sur comment concevoir un programme de mentorat.