



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services Branch

395 Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Bibliothèque nationale
du Canada

Direction des acquisitions et
des services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa (Ontario)
K1A 0N4

Your file *Votre référence*

Our file *Notre référence*

NOTICE

The quality of this microform is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us an inferior photocopy.

Reproduction in full or in part of this microform is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30, and subsequent amendments.

AVIS

La qualité de cette microforme dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de qualité inférieure.

La reproduction, même partielle, de cette microforme est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30, et ses amendements subséquents.

**La relation entre la personnalité de la femme cadre et de la stagiaire en gestion et
le choix des fonctions remplies par le mentor**


par

Suzanne C. Faure

Thèse présentée à l'École des études supérieures et de recherche
en vue de l'obtention du doctorat en philosophie (Éducation), Ph.D.

Université d'Ottawa

Septembre 1995

 Suzanne C. Faure, Ottawa, Canada, 1995



UNIVERSITÉ D'OTTAWA
UNIVERSITY OF OTTAWA

REMERCIEMENTS

Cette recherche a été effectuée sous la direction de madame Evelyn Gagné, professeure titulaire à la faculté d'éducation. Je voudrais lui exprimer ma reconnaissance, en particulier pour l'encouragement soutenu à persévérer tout au long de ce travail.

J'aimerais exprimer ma gratitude à Pierre Poirier, professeur titulaire à la faculté d'éducation, pour sa disponibilité et ses conseils précieux quant à l'organisation des concepts, ainsi qu'à Pierre Michaud, professeur titulaire et vice-doyen de la faculté d'éducation pour le soutien et l'aide apportée lors de l'analyse statistique.

Je voudrais également remercier la direction du Centre canadien de gestion qui m'a permis de consacrer le temps et l'énergie nécessaires à l'élaboration et l'expérimentation de cette recherche. Je remercie Marie Leblanc et Josée Tremblay de Graphi-Textes Enr. pour une mise en page professionnelle et Jean Garneau pour une révision de texte qui a permis de trouver le mot juste.

Enfin, je remercie les femmes qui ont accepté de participer à cette recherche pour leur confiance, leur générosité et leur sagesse. Elles m'ont beaucoup appris sur le mentorat.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
REMERCIEMENTS	II
RÉSUMÉ	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS	9
A. Le concept du mentorat	9
B. Les fonctions vocationnelles et psychosociales	13
C. La personnalité	16
D. Le mentorat et le cheminement vocationnel de la femme	23
E. Les programmes formels du mentorat dans les organisations	25
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL	29
A. Le concept de personnalité comme indicateur de comportements interpersonnels	29
B. Les fonctions vocationnelles et psychosociales et les perceptions des protégées	36
C. Les besoins de la protégée et les étapes vocationnelles	40
D. Sommaire et questions de recherche	40
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	45
A. L'échantillonnage	45
B. Les instruments utilisés	47
C. Les procédures	56
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES DONNÉES	63
A. Les caractéristiques personnelles	63
B. Les profils typologiques de personnalité	70
C. Le degré d'attrait des fonctions du mentor	77
D. La relation profils de personnalité et fonctions du mentor	82
CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS	88
A. Résultats quantitatifs	88
B. Résultats qualitatifs	98
C. Limites de la recherche	101
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	104

BIBLIOGRAPHIE	110
ANNEXE 1 - Lettre type - française	119
ANNEXE 2 - Lettre type - anglaise	121
ANNEXE 3 - Questionnaire on the mentoring functions	123
ANNEXE 4 - Questionnaire sur les fonctions du mentor	130
ANNEXE 5 - Commentaires des participantes	137
ANNEXE 6 - Données brutes	144
ANNEXE 7 - Corrélations de scores continus de l'Indicateur (MBTI-FR) avec la traduction française du questionnaire 16PF	148

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1 - Fonctions vocationnelles et psychosociales remplies par le mentor	16
2 - Répartition des profils typologiques Myers-Briggs (MBTI)	21
a) cadres supérieurs, hommes et femmes, Fonction publique fédérale	
b) cadres supérieurs, hommes et femmes, secteurs publics et privés américains	
3 - Caractéristiques de chacune des préférences typologiques de personnalité	34
4 - Fonctions vocationnelles: comportements du mentor	38
5 - Fonctions psychosociales: comportements du mentor	39
6 - Nombre de participantes	64
7 - Profils linguistiques	66
8 - Niveau de scolarité	68
9 - Années d'expérience à la Fonction publique	69
10 - Âge	69
11 - Répartition - profils Myers-Briggs (MBTI) - Femmes Cadres	72
12 - Préférences - Myers-Briggs (MBTI) - Femmes Cadres	73
13 - Répartition - profils Myers-Briggs (MBTI) - Stagiaires en gestion	74
14 - Préférences - Myers-Briggs (MBTI) - Stagiaires en gestion	75
15 - Score moyen sur le Myers-Briggs (MBTI) par rapport à chacune des échelles pour les femmes cadres et les stagiaires en gestion	76
16 - Score moyen du degré souhaité des fonctions du mentor par l'ensemble des répondantes	79
17 - Score moyen du degré souhaité des fonctions du mentor par les femmes cadres et les stagiaires en gestion	81

- 18 - Relations profils de personnalité et fonctions remplies par le Mentor 85
- a) pour toutes les répondantes
 - b) femmes cadres / stagiaires en gestion
 - c) anglophones / francophones

RÉSUMÉ

La présente recherche avait pour but d'explorer la relation entre les préférences typologiques des individus et les fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor et ce, pour le groupe de répondantes en général puis pour la catégorie de femmes cadres d'une part, d'autre part pour celle des stagiaires en gestion, enfin pour le groupe anglophone et le groupe francophone.

De cette recherche se dégagent deux éléments probants: d'une part que le lien significatif qui émerge s'effectue le plus souvent à partir de la fonction dominante du profil de personnalité du groupe des répondantes, et d'autre part que ce lien significatif vise chez le mentor des fonctions complémentaires à la fonction dominante de la protégée. Dans ce cas-ci, il s'agit de la fonction typologique dominante Pensée (T) chez la protégée, selon l'Indicateur typologique Myers-Briggs, et de fonctions psychosociales du mentor.

On observe également que le lien significatif complémentaire entre la fonction dominante du profil de personnalité et les fonctions privilégiées chez le mentor diffère pour les deux groupes de femmes, femmes cadres et stagiaires en gestion. Cette différence correspond à des étapes vocationnelles différentes pour chacun des deux groupes.

De plus, cette recherche confirme des similarités entre les deux groupes linguistiques de répondantes, c'est-à-dire un lien significatif complémentaire entre la fonction rationnelle typologique dominante du groupe et certaines fonctions psychosociales du mentor.

Enfin, les commentaires recueillis auprès des répondantes confirment en leurs propres mots l'importance et la valeur que ces femmes accordent à la relation de mentorat en milieu de travail.

INTRODUCTION

LA REPRÉSENTATION DES FEMMES CADRES À LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

La présence des femmes sur le marché du travail en 1994 continue de croître. On n'a en effet qu'à examiner les données de la Fonction publique fédérale qui, à titre d'employeur principal au Canada, offre un environnement qui reflète bien la situation. Par exemple, en 1987 les femmes représentaient 42,4% des effectifs de la Fonction publique et constituaient 51% de la population canadienne (Morgan, 1988). Bien que les femmes occupent des postes en grand nombre, seule la minorité d'entre elles atteindra les échelons supérieurs. Leur désir d'accéder aux postes de direction ne fléchit pas et se reflète dans l'accroissement de leur taux de participation à la catégorie de gestion où se retrouvent les postes des employés cadres, postes dont le sigle est EX. Ainsi en 1984, on comptait 299 femmes appartenant au groupe EX (6,9%), et 3982 hommes cadres (93,0%) au sein du même groupe à l'emploi de la Fonction publique fédérale du Canada. En 1992, le nombre des femmes cadres au sein de ce groupe avait atteint 706 (17,1%), contre 3411 hommes cadres (82,9%) (CFP, 1992).

Les habiletés des femmes en emploi et leur désir d'avancement professionnel au même titre que leurs collègues masculins ont été reconnus par le gouvernement et les dirigeants de la Fonction publique. Soucieux d'assurer l'équité en matière d'emploi aux femmes, les dirigeants de la Fonction publique fédérale ont mis sur pied diverses mesures pour éliminer tout élément discriminatoire à l'égard des femmes en emploi et assurer une meilleure représentation féminine à tous les échelons d'emplois, en particulier aux échelons supérieurs où se retrouvent les postes cadres.

A titre d'exemples: depuis 1983 on a vu apparaître, à l'échelle nationale, les programmes d'action positive plus dynamiques que les programmes d'égalité d'accès à

INTRODUCTION

l'emploi déjà en place; on a également assisté à la mise sur pied du Bureau de présentation et d'orientation professionnelles des femmes à la Commission de la Fonction publique fédérale dont la mission principale est d'identifier des femmes compétentes et disponibles, prêtes à accéder aux postes de la catégorie de gestion, et de les référer aux ministères susceptibles de les engager. En 1984, Travail Canada établissait le programme d'égalité de rémunération pour les secteurs sous réglementation fédérale et le Comité consultatif des femmes auprès du président du Conseil du Trésor sur l'équité en matière d'emploi était aussi mis sur pied. En 1985, le gouvernement introduisait l'équité en matière d'emploi. Le Conseil du Trésor établissait pour sa part une cible de 12% de représentation féminine à la catégorie de gestion pour 1988. C'est donc qu'on reconnaissait la nécessité d'instaurer des mesures plus agressives dans la Fonction publique fédérale afin de faciliter l'avancement des femmes (Morgan, 1988).

L'augmentation de 6,9% à 17,1% de femmes au sein des postes cadres (EX) entre 1984 et 1992 est un progrès indéniable mais encore lent. Les résistances demeurent et c'est en reconnaissance de ceci que le gouvernement du Canada a jugé nécessaire d'établir en 1989 un groupe de travail chargé d'étudier les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique fédérale. Certaines de ses hypothèses de travail nous intéressent, particulièrement celle-ci: "les hommes et les femmes disposent de réseaux qui leur permettent d'obtenir des renseignements au sujet des postes qui deviendront vacants, mais que les réseaux des femmes donnent à ces dernières accès aux renseignements concernant des postes de niveaux inférieurs, tandis que les réseaux des hommes donnent à ceux-ci accès

INTRODUCTION

aux renseignements relatifs aux postes de niveaux supérieurs". De plus nous retenons l'hypothèse suivante "que les femmes ont davantage tendance à se fier aux mécanismes formels pour obtenir de l'avancement dans la Fonction publique tandis que les hommes ont davantage tendance à utiliser ou à tenter d'utiliser les réseaux informels" (Edmonds, 1989). Rappelons que ces hypothèses ont été vérifiées auprès des femmes à tous les niveaux d'emplois et qu'elles visent à identifier les obstacles à l'avancement des femmes. Les deux hypothèses citées sont d'intérêt du fait-même qu'elles aient été retenues, et qu'elles soulignent la grande importance du rôle que jouent les systèmes informels dans l'avancement professionnel tant des hommes que des femmes.

Or les femmes qui accèdent à des postes de commande le font malgré les obstacles. Elles doivent faire preuve de détermination, accumuler années d'expérience et bagage académique et souvent cumuler leurs responsabilités familiales avec les exigences de leurs postes. Certaines d'entre elles affirment être tenues à l'écart des règles du jeu de l'organisation, ce qui ne facilite pas leur intégration au sein de cette même organisation (Morgan, 1988; Coderre, Deuploo, Fulton, Pagé-Valin, Grandchamp, 1989; CFP, 1989). Le manque de modèles de femmes ayant accédé à des niveaux de postes supérieurs et les obstacles systémiques autant que les attitudes discriminatoires persistants limitent l'accès à ces postes. De plus, les femmes qui occupent ces postes ne sont pas automatiquement disposées à servir de modèles aux autres femmes. En effet les exigences de l'avancement professionnel font apparaître chez certaines femmes le syndrome de la reine-abeille (Hyde, 1991). La femme "arrivée" refuse alors d'aider ses consœurs évoquant les efforts

INTRODUCTION

personnels qu'elle a dû déployer elle-même et les incitant à faire de même sans son aide. Puisqu'elle a réussi professionnellement au sein d'un monde masculin, d'autres pourront le faire également. Elle croit que le système est juste et que les femmes réussiront grâce à leurs compétences individuelles et à leur détermination. Il n'en demeure pas moins que la minorité de femmes qui réussit à rejoindre les rangs supérieurs le fera non seulement en démontrant des qualités personnelles et professionnelles de haut calibre mais souvent grâce au support et à l'aide des réseaux informels au sein de l'organisation.

C'est dans le cadre de ces systèmes informels, tels les associations de femmes, les groupes professionnels, les réseaux de connaissances, qu'émerge une relation de nature à faciliter l'avancement professionnel tant des hommes que des femmes au sein des organisations. La relation mentor-protégée se situe au nombre de ces relations privilégiées.

Le concept de mentor diffère selon les chercheurs. La terminologie variée reflète les divers éléments qui le composent: on réfère à guide, professeur, modèle, conseiller, confident etc. En règle générale, il s'agira d'un ou de plusieurs individus plus âgés que la protégée, ayant plus d'expérience qu'elle, dont la présence s'inscrira dans les stades de développement adulte (Burke, 1984; Levinson, Darrow, Klein, Levinson, McKee, 1978; Kram, 1988).

Cette relation, souvent comparée à une relation amoureuse, est caractérisée dans sa phase initiale, c'est-à-dire au moment du choix, par le respect, l'admiration, la reconnaissance mutuelle, un sentiment de considération privilégiée. Ce sont ces éléments personnels chez les individus impliqués qui favorisent l'émergence de cette relation

INTRODUCTION

privilegiée (Barnier, 1982; Missirian, 1980).

Nous savons peu sur ce qui attire les individus et les motive à investir dans le développement d'une relation de mentorat (Betz et Fitzgerald, 1987). Mais l'accroissement de programmes de mentorat formel au sein des organisations pose toutefois le problème d'établir des critères pour jumeler de façon judicieuse mentor et protégée (Noe, 1988; Burke, 1991). Il s'agit là d'un facteur clé dans le processus du mentorat (Phillips-Jones, 1983; Clutterbuck, 1991; Zey, 1984; Kram, 1988).

Noe (1988) a examiné l'incidence des caractéristiques personnelles des protégées sur les gains psychosociaux et vocationnels qu'elles ont retirés d'une relation formelle de mentorat. Ce chercheur a examiné en particulier ce qu'il appelle le foyer de contrôle de l'individu qu'il décrit comme trait stable de la personnalité susceptible de motiver l'individu à participer à des activités de développement telles que le mentorat. Il a formulé l'hypothèse que ceux dont le foyer de contrôle est interne passent plus de temps avec leur mentor et utilisent plus efficacement leur mentor que les protégées dont le foyer de contrôle est externe. Noe s'appuie sur la recherche de Spector (1982) pour suggérer que le foyer de contrôle est une caractéristique de la personnalité qui influence notre croyance en notre habileté à développer nos talents, et devient par conséquent un facteur déterminant à notre participation à des activités de développement tel que le mentorat. La protégée dont le foyer de contrôle est interne serait plus motivée à interagir avec un mentor et à utiliser les renseignements fournis par le mentor de façon plus efficace. Bien que la recherche de Noe n'ait pas démontré de relations significatives entre ces variables, elle a toutefois démontré

INTRODUCTION

l'existence d'un foyer de contrôle interne chez les protégés participant à une relation de mentorat formel.

De leur côté Olian, Carroll, Giannantonio, Ferren (1988) ont examiné les facteurs possibles favorisant l'attrance de protégés à établir une relation avec un mentor. Ces chercheurs ont formulé et confirmé l'hypothèse suivante, soit que l'attrance d'un protégé vers un mentor sera reliée positivement au niveau de compétence interpersonnelle démontré par ce mentor.

Kathy Kram (1988) dans ses recherches sur le mentorat a avancé l'hypothèse suivante, soit que la diversité d'expériences du mentorat correspond aux différences de besoins, d'attitudes et de compétences interpersonnelles chez les individus. Elle avait également observé (1983) à l'aide d'entrevues biographiques auprès d'individus, mentors et protégés en relation de mentorat, que c'était l'attrance mutuelle qui démarrait la relation. Ainsi la protégée se forge une image positive du mentor potentiel dont elle admire et respecte les compétences. Le mentor devient pour elle un objet d'identité positive et perçu comme pouvant l'aider à fonctionner efficacement dans l'organisation. Avec le temps, les comportements du mentor confirment ou non le bien fondé de cette admiration. De son côté, le mentor perçoit la protégée comme quelqu'un à qui il peut transmettre ses valeurs et ses perceptions du monde. Le sentiment de pouvoir contribuer au développement de cet individu, la protégée, prédispose à l'ouverture de la relation. Les perceptions et les interactions initiales entre les deux individus suscitent et entretiennent donc des attentes positives.

INTRODUCTION

Les recherches de Noe (1988), d'Olian et al (1988) et de Kathy Kram (1988, 1983) attestent que, dans la relation de mentorat, l'attrance réciproque, les compétences interpersonnelles, les besoins et attitudes spécifiques des protégées jouent un rôle déterminant. De plus, on retrouve chez les protégées participant à une relation de mentorat, un foyer de contrôle interne.

Les recherches ci-haut mentionnées nous donnent quelques indices de caractéristiques personnelles jouant un rôle prépondérant dans la relation de mentorat. Ces recherches confirment la présence et l'importance des caractéristiques personnelles et interpersonnelles entre la protégée et le mentor impliqués dans une relation de mentorat. L'examen de ce qui motive la protégée à participer à une activité de développement tel le mentorat nous incite à explorer en quoi la personnalité de la protégée influence le choix d'un mentor, en particulier les attentes à l'endroit des fonctions vocationnelles et psychosociales qu'il peut remplir. C'est là le but de notre recherche.

Au chapitre 1 suivant, Recension des écrits, nous examinerons les recherches antérieures ayant trait aux concepts de mentorat, de la personnalité comme indicateur de comportements interpersonnels, du mentorat au sein du cheminement vocationnel des femmes et au sein de programmes en milieu de travail.

CHAPITRE I
RECENSION DES ÉCRITS

RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre nous définissons le concept de mentorat pour ensuite présenter les fonctions vocationnelles et psychosociales que remplit le mentor. Nous examinons également la personnalité comme indicateur de comportements interpersonnels. Enfin, nous situons le mentorat dans le cheminement vocationnel des femmes et dans le cadre de programmes formels de mentorat.

A. LE CONCEPT DE MENTORAT

Depuis les années 80, la littérature tant populaire que scientifique a démontré l'importance du réseau informel et du mentor dans le cheminement professionnel des adultes. Les recherches ont porté surtout sur ce qui suit: sur l'existence, voire la nécessité de telles relations au cours du cheminement vocationnel et des hommes et des femmes (Levinson et al, 1978; Barnier, 1982); sur le processus et les étapes inhérentes à cette relation (Kram, 1983; Missirian, 1981; Winstone, 1985; Roberts et Newton, 1987); sur les comportements du mentor et sur la perception de l'impact de ces comportements par les protégées (Thériot, 1986; Schockett et Haring-Hidre, 1985; Burke, 1984; Schein, 1978); sur les avantages et les risques de cette relation et sa place dans le cheminement vocationnel (Levinson et al, 1978; Hayes, 1986; Godin, 1985; Bowen, 1985; Kram, 1988); enfin, sur l'impact de la relation mentor-protégée dans l'organisation (Laurie, 1978; Weigard, 1982; Burke, 1984; Kram, 1983; Schein, 1978; Kram, 1988).

Le mentorat ici, est essentiellement une relation entre deux personnes, le mentor et la protégée. Les nouveaux modèles de mentorat reconnaissent aussi les cercles de mentorat par

RECENSION DES ÉCRITS

les pairs (Kram, 1988; Rogers, 1992), mais aucune recherche empirique à notre connaissance n'a été effectuée pour déterminer l'efficacité de ces modèles très récents. Nous nous en tenons donc au modèle standard de relation de couple mentor-protégée.

Les chercheurs définissent la relation de mentorat ainsi:

"Relationships between junior and senior colleagues, or between peers, that provide a variety of developmental functions" (Kram, 1988).

"Mentoring occurs when a senior person (the mentor) in terms of age and experience undertakes to provide information, advice and emotional support for a junior person (the protégé) in a relationship lasting over an extended period of time and marked by substantial emotional commitment by both parties. If opportunity presents itself, the mentor also uses both formal and informal forms of influence to further the career of the protégé" (Bowen, 1985).

"A mentor is a senior member of the profession or organization who shares values, provides emotional support, career counseling, information and advice, professional and organizational sponsorship, and facilitates access to key organizational and professional networks" (Olian et al, 1988).

"A deliberate pairing of a more skilled or experienced person with a lesser skilled or experienced one, with the agreed-upon goal of having the lesser skilled person grow and develop specific competencies (Murray et Owen, 1991).

Nous retenons cette dernière définition qui tire son origine d'un programme formel de mentorat. Les éléments clés de la relation proposée sont l'engagement des deux parties et les objectifs de croissance et de développement de compétences déterminées chez la protégée.

Quels facteurs motivent la protégée à investir dans une telle relation? Peu de recherches ont été effectuées là-dessus. La phase initiale du mentorat se résume au fait que la relation démarre et commence à prendre de l'importance pour les partenaires impliqués, (Kram, 1983) soit de deux individus qui se rencontrent et forment une image idéalisée l'un de l'autre (Jeruchim et Shapiro, 1992). Les recherches d'Olian et al (1988) confirment que les protégés préfèrent choisir un mentor qui démontre des niveaux supérieurs de compétences

RECENSION DES ÉCRITS

interpersonnelles par rapport à d'autres individus également susceptibles d'être choisis dans l'organisation. Olian et al offre à cela deux explications. D'une part les répondants préfèrent un mentor avec qui ils peuvent facilement établir une relation et dont les fonctions psychosociales les avantageront. Ce type de relation s'établit plus aisément avec quelqu'un dont le style interpersonnel est perçu comme étant positif. D'autre part, les répondants perçoivent les mentors démontrant des compétences interpersonnelles supérieures comme pouvant favoriser davantage l'avancement de leur carrière.

Les recherches de Noe (1987) abondent également dans le sens des recherches d'Olian et al. Elles confirment que les protégés impliqués dans un programme de mentorat formel ont bénéficié principalement des fonctions psychosociales remplies par le mentor. Ces protégés faisaient également montre de foyers de contrôle internes et valorisaient les relations avec superviseurs et pairs dans le milieu de travail.

Kram (1988), dans ses recherches, a entre autres choses, exploré les facteurs qui façonnent les relations au travail, y compris le mentorat. Se basant sur les témoignages des gestionnaires et sur la littérature psychanalytique et psychiatrique, Kram identifie les facteurs pouvant déterminer si, oui ou non, la protégée sera motivée à investir dans une relation de mentorat. Elle identifie l'attitude de la protégée envers l'autorité et face à l'intimité; comment la protégée perçoit son niveau de compétence à établir des relations au travail; son attitude envers la compétition et le conflit, envers l'importance accordée au travail et à la vie personnelle et, enfin, son attitude envers l'apprentissage comme effort collaboratif. Kram présume que l'individu développe ces attitudes et perceptions dès l'enfance, au sein de la

RECENSION DES ÉCRITS

famille et à l'école. Elle note également qu'un minimum de compétences interpersonnelles sont nécessaires pour permettre à la protégée d'initier et de bâtir une relation avec un mentor.

Les recherches de Kram sur les phases du mentorat confirment l'incidence-clé de l'attirance réciproque comme catalyseur de cette relation dans sa phase initiale. Chacun, mentor ou protégée, perçoit l'autre comme objet d'identité positive. La protégée admire et respecte les compétences du mentor et le perçoit comme pouvant l'aider à fonctionner efficacement dans l'organisation. Le mentor pour sa part, perçoit de façon favorable la protégée comme quelqu'un à qui il peut transmettre ses valeurs et ses perceptions du monde. Bowen (1986) confirme également dans ses recherches l'hypothèse qu'au début de la phase initiale de la relation de mentorat, l'identification de la protégée avec son mentor atteint son niveau le plus élevé.

Pour d'autres chercheurs, ce sont les éléments personnels de respect, d'admiration, de reconnaissance mutuelle, le sentiment de considération privilégiée qui favorisent l'émergence de la relation de mentorat (Barnier, 1982; Missirian, 1980).

Bref, le mentorat repose essentiellement sur une relation entre deux individus, le mentor et la protégée. Les recherches ci-haut mentionnées confirment que les caractéristiques personnelles et les compétences interpersonnelles jouent un rôle déterminant dans la phase initiale de cette relation chez la protégée. À la lumière de cela, examinons quelle influence aura la personnalité de la protégée, à titre d'indicateur de ses caractéristiques personnelles et de ses compétences interpersonnelles, sur le choix des fonctions

RECENSION DES ÉCRITS

vocationnelles et psychosociales à rechercher chez le mentor.

B. LES FONCTIONS VOCATIONNELLES ET PSYCHOSOCIALES REMPLIES PAR LE MENTOR

Ce qui caractérise la relation mentor-protégée et la différencie des autres relations interpersonnelles ce sont les fonctions remplies par le mentor envers la protégée (Burke, 1991; Roberts, Newton, 1987; Kram, 1985). Cette relation se distingue d'une relation superviseur-supervisée typique par certaines fonctions particulières. Le mentor remplit en effet envers la protégée des fonctions vocationnelles et psychosociales spécifiques, les fonctions psychosociales étant nettement plus importantes auprès de la protégée qu'auprès d'une subordonnée non impliquée dans une relation de mentorat, mais plutôt dans une relation superviseur/supervisée. De plus, les protégées, bénéficiaires de ces fonctions, sont perçues comme ayant atteint dans leur carrière un niveau d'avancement et de promotion supérieur à celui de leurs collègues qui ne participent pas à une relation de mentorat (Burke, 1991).

Se basant sur le modèle de K.E. Kram sur les fonctions du mentor, Schockett, Yoshimura, Beyard-Tyler et Hering en 1983 ont développé un modèle reflétant huit fonctions du mentor; soit quatre dans le secteur vocationnel et quatre dans le secteur psychosocial (tableau 1). Ce modèle a été validé par Schockett et al en 1984 et revalidé par Olian et al ainsi que par Noe en 1988. Afin de répondre aux besoins de l'échantillonnage francophone de la présente recherche, nous avons dû traduire chacune des huit fonctions remplies par le

RECENSION DES ÉCRITS

mentor. Nous présentons la démarche poursuivie pour effectuer et valider cette traduction au Chapitre III - Méthodologie.

Les quatre fonctions vocationnelles remplies par le mentor dans ce modèle ont pour but d'aider la protégée dans son adaptation et son avancement au travail. Ces fonctions ont également été étudiées par E. Schein (1978) qui lui s'est intéressé au développement vocationnel au sein des organisations.

Le volet vocationnel regroupe les fonctions suivantes remplies par le mentor:

1. Educating(teaching, challenging and evaluating)
2. Consulting/coaching
3. Sponsoring and providing visibility and exposure
4. Protecting (Schockett, 1984; Kram, 1985).

Pour les fins de cette recherche, nous avons traduit ces fonctions ainsi:

1. Education: enseigner, présenter des défis, évaluer afin de préparer la protégée à l'avancement de carrière.
2. Consultation/orientation: enseigner la façon de faire, donner de la rétroaction pour améliorer le rendement.
3. Parrainage et favoriser la visibilité: fournir à la protégée l'occasion de faire ses preuves en public, établir des contacts.
4. Protection: fournir soutien et agir comme tampon au besoin.

Les quatre autres fonctions du modèle reliées au volet psychosocial ont pour but de permettre à la protégée de clarifier son sens d'identité, de développer un plus grand sentiment de compétence et d'estime de soi et d'améliorer son efficacité professionnelle. Ces fonctions ont également été abordées dans les recherches en développement vie-carrière de D.J. Levinson et al (1978).

Le volet psychosocial regroupe les fonctions suivantes remplies par le mentor:

5. Role modeling

RECENSION DES ÉCRITS

6. Encouraging
7. Counselling
8. Moving from a transitional figure to friend (Schockett, 1984; Kram, 1985).

Pour les fins de cette recherche, nous avons traduit ces fonctions ainsi:

5. **Modèle:** manifester des comportements, des habiletés, des attitudes qui favorisent la confiance en soi et l'identité professionnelle.
6. **Encouragement:** fournir le soutien et le respect qui développent l'estime de soi.
7. **Counselling:** fournir un cadre confidentiel pour explorer les dilemmes personnels et professionnels.
8. **Passage d'une figure transitoire à ami(e):** un partage mutuel d'amitié et d'intimité qui déborde le cadre du travail.

La recherche de M. Schockett utilise ce modèle comme instrument de mesure.

Rappelons que cette recherche a fait enquête sur la préférence d'étudiants entre un mentor du même sexe ou du sexe opposé et entre les deux groupements de fonctions, soit vocationnelles ou psychosociales. Cette recherche confirme entre autre que ce n'est pas le sexe du mentor qui importe aux étudiants mais plutôt le type de fonction qu'il offre. Cette recherche confirme également que les étudiants privilégient davantage les fonctions psychosociales que les fonctions vocationnelles remplies par le mentor (Schockett, 1984).

Donc, ce qui caractérise la relation de mentorat et la différencie des autres relations interpersonnelles au travail, ce sont les fonctions vocationnelles et psychosociales remplies par le mentor envers la protégée. Les recherches ci-haut mentionnées confirment en effet le modèle de Kram, qui suggère deux regroupements des huit fonctions du mentor en quatre fonctions vocationnelles et quatre fonctions psychosociales. Ces recherches confirment également que ce qui importe aux protégées impliquées dans une relation de mentorat, ce sont les fonctions du mentor. Nous appuyons donc notre recherche sur le modèle de Kram

RECENSION DES ÉCRITS

et sur l'instrument de mesure des fonctions du mentor élaboré par M. Schockett à partir du modèle de Kram.

Tableau 1. FONCTIONS VOCATIONNELLES ET PSYCHOSOCIALES REMPLIES PAR LE MENTOR

FONCTIONS VOCATIONNELLES	
1. Educating	1. Education
2. Consulting/Coaching	2. Consultation/Orientation
3. Sponsoring and providing visibility	3. Parrainage et favoriser la visibilité
4. Protecting	4. Protection
FONCTIONS PSYCHOSOCIALES	
5. Role modeling	5. Modèle
6. Encouraging	6. Encouragement
7. Counselling	7. Counselling
8. Moving from a transitional figure to friend	8. Passage d'une figure transitoire à ami(e)
(Schockett, 1984; Kram, 1985)	

C. LA PERSONNALITÉ

Les professionnels de la psychologie s'intéressent aux différents types de personnalité depuis fort longtemps; ils s'intéressent non seulement à ce que font les individus mais aussi à ce qu'ils sont. En fait, les théories de la personnalité ont entre autre objectif d'établir certains éléments de synthèse et de prédiction au sujet de la nature humaine. Monte (1991) regroupe les théories de la personnalité en trois grandes orientations classiques: d'abord, l'orientation psychanalytique où l'on retrouve Freud, Jung, Adler, puis l'orientation humaniste représentée par C. Rogers, enfin l'orientation behavioriste représentée par Skinner. Ces trois orientations, selon l'auteur, partagent l'intérêt qu'elles ont en commun

RECENSION DES ÉCRITS

pour le thème de la nature humaine, en particulier la compétence personnelle ou maîtrise de l'individu sur son monde et sa perception de cette maîtrise. Les orientations psychanalytique et behavioriste perçoivent l'individu comme façonné par sa réalité alors que l'orientation humaniste perçoit l'individu comme façonnant sa réalité. Les orientations psychanalytique et behavioriste partagent une perception de l'être humain comme un objet passif, déterminé par la réalité alors que l'orientation humaniste perçoit l'être humain comme un être actif, créatif, agent libre de bâtir sa réalité. Selon Weber (1991) l'orientation psychanalytique repose sur la prémisse que les expériences psychologiques proviennent d'instincts et motivations internes. Or la vie courante frustre ces instincts ce qui occasionne des conflits chez l'individu. Les conflits non résolus habitent l'inconscient et se manifestent à travers les rêves ou autres symptômes. De là provient la nécessité d'analyser la psyché afin d'identifier et résoudre les conflits originaux. Le behaviorisme met l'emphase sur l'observable chez l'humain, soit le comportement. Ainsi la perspective behavioriste met l'emphase sur le comportement observable pour mesurer la dimension psychologique de l'humain et ainsi comprendre l'individu. L'humanisme par ailleurs repose sur la prémisse que l'humain tend naturellement vers la productivité et la santé. L'individu ne requière de l'aide dans son développement qu'au moment où il rencontre un obstacle nuisant à cette tendance naturelle. Au fil des ans, d'autres orientations psychologiques ont révisé ces grandes écoles de pensée: qu'il suffise de mentionner la psychologie de l'ego (Anna Freud, 1936), le behaviorisme radical (A. Bandura, 1969), l'existentialisme (Maslow, 1970; Rollo May, 1961). Selon Monte, les théories de la personnalité traitent de la nature humaine et,

RECENSION DES ÉCRITS

définies ainsi, il est difficile selon lui de réfuter dans leur ensemble les grandes orientations théoriques. Néanmoins Monte propose des façons d'évaluer chaque théorie selon son utilité, sa précision et sa vision de la nature humaine. La première façon étudie la théorie selon sa perception de l'individu comme façonnant la réalité ou comme étant façonné par la réalité. La deuxième façon étudie la théorie selon son emphase sur l'unicité de l'individu ou sur les caractéristiques générales du comportement humain. La troisième façon plutôt évaluative étudie la réfutabilité de la théorie en examinant par exemple le degré de prédiction qu'elle permet. Monte ne suggère pas que les grandes orientations théoriques soient irréfutables mais il affirme qu'il soit difficile de le faire puisque ces théories demeurent, et qu'elles traitent de la nature humaine et de ses composantes universelles.

L'utilisation de questionnaires écrits pour tenter d'identifier les caractéristiques de la personnalité en général a pris de l'essor peu après la première guerre mondiale en même temps que l'utilisation de tests d'intelligence. Les diagnostics psychiâtriques souvent sont établis à l'aide d'inventaires écrits (Clark et Clark, 1990).

Il existe actuellement peu d'instruments de mesure de la personnalité spécifiques aux individus qui occupent dans des organisations des postes de leader ou de gestionnaire de programmes et de ressources humaines comme c'est le cas des individus participant à cette recherche. Face à cette carence, les organisations ont souvent recours aux inventaires de personnalité disponibles actuellement pour mieux comprendre l'individu qu'elles recrutent ou ont recruté. Clark et Clark (1990) ont noté certaines recherches dont les données traitent des profils de personnalité des gestionnaires en emploi dans les secteurs publics ou privés

RECENSION DES ÉCRITS

et au sein de cultures différentes. Ces recherches ont pour but non seulement de déterminer les caractéristiques marquantes de la personnalité des gestionnaires mais aussi de déterminer comment ces différences entre les individus en aident certains à fonctionner efficacement dans l'organisation et en entravent d'autres.

Clark et Clark (1990) ont examiné les instruments de mesure utilisés pour déterminer et comprendre le comportement et la nature des gestionnaires cadres dans les secteurs publics et privés. Ils ont examiné le lien entre la personnalité et les concepts, les qualités et les comportements des leaders. Ces auteurs présentent les recherches les plus récentes qui utilisent comme instruments de mesure divers questionnaires validés de personnalité et qui explorent les différentes caractéristiques de personnalité des gestionnaires dans les organisations. Les recherches suivantes sont notées.

Hogan, Raskin et Fazzini (1990) ont examiné les liens entre la personnalité et les compétences ou incompétences de gestion à l'aide du Hogan Personality Inventory, outil qui mesure trois dimensions reliées aux différences individuelles de rendement occupationnel des cadres. Hogan et al identifient ces trois types de gestionnaires incompétents comme suit: le très aimable, l'homme de ressentiment, le narcissique. Les chercheurs démontrent que ces trois types présentent des caractéristiques recherchées par les organisations pour les postes cadres et discutent des conséquences fâcheuses pour l'organisation que peut occasionner la présence de ces types de personnalité dans les postes de gestion.

H.G. Gough (1990) dans ses recherches à l'aide du California Psychological Inventory identifie les caractéristiques de personnalité présentes chez les gestionnaires

RECENSION DES ÉCRITS

occupant des postes cadres dans les organisations. Les échelles suivantes composent le secteur interpersonnel de l'inventaire: dominance, capacité d'assumer un statut, sociabilité, présence sociale, acceptation de soi, indépendance et empathie.

M. McCaulley (1990) présente les résultats de recherches sur les profils de personnalité des gestionnaires dans les organisations publiques et privées à l'aide de l'Indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI), pour lequel on compte plus de 500,000 répondants dans la principale banque de données américaine. L'Indicateur typologique selon McCaulley s'appuie sur la théorie de personnalité de Jung et se compose de quatre échelles bi-polaires qui mesurent les préférences suivantes: extraversion-introversion, sensation-intuition, pensée-sentiment, jugement-perception. Les quatre préférences identifiées se regroupent en 16 profils de personnalité. C'est à partir de ces préférences typologiques qu'émergent les intérêts, les motivations et les compétences particulières à chaque profil. Ces profils permettent de mieux comprendre les différences individuelles de personnalité chez les cadres. Les recherches de McCaulley (1990) démontrent que certaines caractéristiques ressortent plus fréquemment chez les gestionnaires telles les préférences suivantes: sensation- pensée-jugement(STJ) et intuition-pensée-jugement(NTJ). Nous pouvons observer ces tendances et la répartition des profils typologiques des cadres dans les secteurs publics et privés américains ainsi qu'à la Fonction publique du Canada dans le tableau 2 qui suit. Ces données sont issues de la banque de données du Center for Application of Psychological Types dont McCaulley est la présidente.

RECENSION DES ÉCRITS

Tableau 2 : Répartition des profils typologiques Myers-Briggs

- Cadres supérieurs, hommes et femmes, Fonction publique fédérale canadienne
- Cadres supérieurs, hommes et femmes, Secteurs publics et privés américains

ISTJ {15.0%} [10.4%]	ISFJ {3.0%} [-]	INFJ {3.0%} [1.5%]	INTJ {16%} [10.4%]
ISTP {4.0%} [-]	ISFP {-} [-]	INFP {2.0%} [1.5%]	INTP {11.0%} [10.4%]
ESTP {3.0%} [3.0%]	ESFP {-} [1.5%]	ENFP {4.0%} [7.5%]	ENTP {8.0%} [10.4%]
ESTJ {11.0%} [16.4%]	ESFJ {2.0%} [1.5%]	ENFJ {3.0%} [4.5%]	ENTJ {15.0%} [20.9%]

{%} : Homme et femmes cadres supérieurs, Fonction publique fédérale canadienne, n=466 (Institut Niagara, 1993)
 [%] : Hommes et femmes cadres supérieurs, secteurs publics et privés américains, n=67 (McCaulley, 1989)

Osborne et Osborne (1990) effectuent des recherches en Amérique Latine sur les profils de personnalité des gestionnaires dans les organisations publiques et privées de ces pays, à partir de l'Indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI). Les recherches démontrent que certains profils typologiques se retrouvent plus fréquemment chez les gestionnaires d'Amérique Latine que chez les Américains: par exemple, le profil extraversion-sensation-

RECENSION DES ÉCRITS

sentiment-jugement (ESFJ) est plus fréquemment noté. Ces cueillettes de données sur les gestionnaires en milieu culturel différent en sont à leur début.

Les recherches pour déterminer les caractéristiques de personnalité des individus et mieux comprendre la nature humaine existent donc depuis longtemps. En effet, pour aider à notre compréhension du sujet, les chercheurs ont d'abord regroupé les théories de la personnalité en trois orientations classiques: l'orientation psychanalytique, l'humaniste et la behavioriste. C'est à partir des années 40 que les recherches sur la personnalité s'effectuent à l'aide de questionnaires écrits mais ce n'est que récemment que les chercheurs se sont attardés plus particulièrement à la personnalité ou la dimension interpersonnelle des gestionnaires dans les organisations. Le but de ces recherches est de mieux comprendre les caractéristiques des individus occupant des postes cadres et de pouvoir prédire les conséquences de ces caractéristiques sur leurs interactions avec les employés et sur l'organisation.

La poursuite de recherches sur les caractéristiques de la personnalité des individus en postes de gestion et sur la création d'instruments de mesure valides occupe toujours une place d'intérêt pour les chercheurs et praticiens. Le domaine est vaste et en constante évolution.

Dans le cadre de notre recherche, les répondantes, en tant que femmes cadres et stagiaires en gestion à la Fonction publique du Canada, correspondent à un groupement de détenteurs de postes de gestionnaires au sein d'une organisation publique. Notre recherche porte sur le rôle que joue la personnalité de la femme cadre et de la stagiaire en gestion dans

RECENSION DES ÉCRITS

le choix d'un mentor, en particulier des fonctions vocationnelles ou psychosociales recherchées chez le mentor. Notre cadre de référence pour déterminer la personnalité de la femme cadre et de la stagiaire en gestion s'inscrit dans une des trois approches théoriques classiques de la personnalité décrites en C de ce chapitre, soit la théorie psychanalytique de la personnalité établie par Jung. L'instrument utilisé dans cette recherche, soit l'Indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI), instrument élaboré et validé par Isabel Briggs en 1962, mesure les différentes préférences de la personnalité à partir de la typologie de Jung.

D. LE MENTORAT ET LE CHEMINEMENT VOCATIONNEL DE LA FEMME

La place du mentorat dans le cheminement vocationnel des adultes a également fait l'objet de plusieurs recherches. Certains ont démontré que le mentorat était perçu comme facilitant l'avancement de carrière dans les organisations (Missirian, 1982; Phillips-Jones, 1982). D'autres ont affirmé que cette relation bénéficiait tant les individus que les organisations en permettant aux gestionnaires plus expérimentés de développer, dans le cadre du travail, les talents des nouveaux arrivés (Kram, 1981; Zey, 1984). Enfin d'autres chercheurs ont examiné le rôle des relations entre adultes plus âgés et plus jeunes, par rapport au développement psychosocial et vocationnel de ces adultes à différentes étapes de leur développement (Levinson et al, 1978; Erikson, 1959). Levinson situe le besoin d'un mentor pour l'homme en début de carrière alors que celui-ci est entrain d'établir son identité professionnelle, de définir son rêve, de former des relations intimes. Erikson pour sa part identifie cette période comme un moment où l'individu doit résoudre pour lui-même les

RECENSION DES ÉCRITS

dilemmes posés par les polarités suivantes: l'identification du rôle vs la confusion du rôle, l'intimité vs l'isolement. Il s'agit de polarités que l'individu clarifiera à travers ses relations avec les autres.

La personnalité féminine en général se définit à travers ses relations aux autres (amis, famille etc.). Ce sont ces relations, ces liens, qui forment la femme et la rendent forte (Jeruchim et Shapiro, 1992; Gilligan, 1982) et la relation mentor-protégée n'y fait pas exception. Dans le cadre du travail, certaines étapes de la vie professionnelle de la femme en favoriseront le développement, mais à des moments autres que pour les sujets masculins parce que les modèles de développement vocationnel sont différents chez les hommes. Jeruchim et Shapiro (1992) affirment que la présence d'un mentor est recherchée par la femme en particulier à deux périodes de sa carrière: en début de carrière, alors qu'elle requiert un soutien psychologique face à ses nouvelles responsabilités et à son nouvel environnement, et aussi plus tard dans son cheminement vocationnel alors qu'elle veut accéder aux échelons supérieurs de l'organisation, là où peu de femmes se retrouvent et peu de modèles féminins existent.

Comment alors, s'effectue le choix du mentor par la protégée à ces deux étapes de sa carrière? En début de carrière la protégée recherche-t-elle chez le mentor des fonctions psychosociales et des fonctions vocationnelles différentes de celles recherchées par la protégée plus avancée dans son cheminement de carrière et qui se retrouve plutôt aux échelons supérieurs des postes de l'organisation?

Les deux groupes utilisés dans le cadre de cette recherche-ci se situent à ces deux

RECENSION DES ÉCRITS

points de carrière. Les stagiaires en gestion sont de jeunes femmes nouvellement arrivées à la Fonction publique du Canada; par ailleurs, les femmes cadres font partie de la catégorie de direction, échelons supérieurs des postes de la Fonction publique du Canada.

E. LES PROGRAMMES FORMELS DE MENTORAT DANS LES ORGANISATIONS

Les organisations ont commencé à recourir au mentorat comme activité de développement vocationnel chez les employés, en particulier pour les femmes (Zey, 1991); ce faisant, elles ont tenté de formaliser une relation qui existe de tout temps de façon informelle (Chao, 1992; Burke, 1991). Les programmes de mentorat formel se différencient par le fait qu'ils sont gérés et sanctionnés par l'organisation (Noe, 1988) et plus particulièrement dans la façon de former les paires mentor-protégée. Les programmes formels jumellent mentors et protégées de façon systématique et organisée (Chao, 1992).

Les chercheurs qui ont examiné la mise en oeuvre de ces programmes formels tant dans le secteur public que privé ont noté la présence des éléments suivants: un engagement de la haute gestion, un choix judicieux des partenaires mentors-protégées, un programme de formation et d'orientation pour les paires (Phillips-Jones, 1983; Zey, 1984; Kram, 1988; Clutterbuck, 1991). Notre recherche s'inscrit dans les pistes de recherches suggérées par Phillips-Jones (1983), Schockett (1985), Noe (1988), Burke (1991) et vise à déterminer de façon aussi précise que possible les caractéristiques des protégées et des mentors, à dégager les facteurs susceptibles de jouer un rôle dans la relation de mentorat et à approfondir notre compréhension des programmes formels de mentorat dans les organisations.

RECENSION DES ÉCRITS

Pour résumer, les recherches confirment que le mentorat est essentiellement une relation entre deux personnes, mentor et protégée, qui se caractérise par les fonctions vocationnelles et psychosociales que remplit le mentor envers la protégée. On sait peu de choses sur ce qui motive la protégée à initier une relation de mentorat. On sait toutefois, d'après les recherches, que les compétences interpersonnelles et les caractéristiques personnelles jouent un rôle déterminant à la phase initiale de la relation mentor-protégée. Les théories classiques de la personnalité ayant démontré l'importance fondamentale de définir les compétences de l'individu en interaction avec son monde, nous examinons par conséquent le rôle que joue la personnalité de la protégée comme indice de ses façons préférées d'interagir avec son monde, dans le choix qu'elle fait d'un mentor, en particulier des fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor. Les questionnaires de personnalité offrent des instruments de mesure basés sur les théories classiques de la personnalité pour déterminer les caractéristiques de personnalité des individus en général, ou d'individus au sein de groupes particuliers comme ceux en postes de gestion. Notre recherche s'appuie sur la typologie de Jung qui s'inscrit parmi les écoles classiques des théories de la personnalité et qui se mesure à l'aide de l'Indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI). Cet instrument est utilisé pour décrire la personnalité de groupes similaires aux deux groupes de cette recherche-ci. Ces deux groupes de femmes, femmes cadres et stagiaires en gestion, en sont à deux étapes différentes de leur cheminement vocationnel, ce qui nous invite à examiner le choix d'un mentor qu'effectue chacun de ces groupes, en particulier le choix de fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor, à partir de leur préférences typologiques de personnalité.

RECENSION DES ÉCRITS

Au chapitre II suivant, Cadre conceptuel, nous présenterons les concepts de personnalité de la protégée, de la typologie de Jung comme indicateur de personnalité et de comportements interpersonnels, en plus des fonctions que remplit le mentor et les comportements rattachés à ces fonctions. Enfin, nous présenterons nos questions de recherche.

CHAPITRE II
CADRE CONCEPTUEL

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre a d'abord pour objet l'examen du concept de personnalité comme cadre de référence pour discerner les attitudes et les comportements de la protégée, et de la typologie de Jung comme indicateur de personnalité et de comportements interpersonnels. Nous y examinons ensuite les fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor selon les comportements que ces fonctions requièrent du mentor et selon la perspective des protégées. Enfin nous terminons le chapitre en formulant nos questions de recherche.

A. LE CONCEPT DE PERSONNALITÉ COMME INDICATEUR DE COMPORTEMENTS INTERPERSONNELS

Si les recherches de Betz et Fitzgerald (1987) constatent qu'on sait peu sur ce qui attire les individus et les motive à investir dans le développement d'une relation de mentorat, les recherches suivantes jettent un peu de lumière sur le sujet. Olian et al (1988) ont avancé et confirmé l'hypothèse suivante, soit que l'attraction d'un protégé vers un mentor sera reliée positivement au niveau de compétence interpersonnelle démontré par ce mentor. Kram de son côté (1988) a démontré que la diversité d'expériences du mentorat correspond aux différences chez les individus quant à leurs besoins, leurs attitudes et leurs compétences interpersonnelles. Kram (1983) a également observé que c'est l'attraction mutuelle qui démarre la relation. Les perceptions et les interactions initiales entre les deux individus suscitent et entretiennent des attentes réciproques positives.

Les recherches ci-haut mentionnées confirment donc qu'à la phase initiale du mentorat, lorsque celle-ci démarre, l'attraction réciproque, les compétences interpersonnelles,

CADRE CONCEPTUEL

les besoins et les attitudes des protégées jouent un rôle prépondérant. Or, la personnalité de l'individu offre un cadre de référence reconnu pour nous permettre de discerner les attitudes et les comportements de cet individu, puisque la personnalité peut être définie comme une tendance caractéristique de cet individu, manifestée dans ses comportements, ses pensées, ses émotions (Weber, 1991). Il convient donc d'examiner le rôle que joue la personnalité de la protégée dans son choix des fonctions vocationnelles et psychosociales chez le mentor.

Monte (1991) définit le concept de personnalité comme un construit hypothétique qui permet d'organiser et de rendre cohérent les explications des comportements des individus. Les orientations théoriques de la personnalité, affirme ce chercheur, varient dans leur définition de la personnalité mais posent les mêmes questions fondamentales suivantes: comment la personne en est-elle venue à se comporter de telle façon (développement, historique)? L'individu se comportera-t-il de la même façon dans une circonstance similaire (prédiction, constance)? À quel point l'effet des gens significatifs et des événements sur cet individu auront-ils le même effet sur d'autres individus (unicité, généralité)?

De nombreux efforts ont été déployés en psychologie pour étudier la personnalité dans sa complexité et sa richesse. Mais quelle théorie ou interprétation de la personnalité est juste? Les psychologues ne peuvent répondre à cette question puisque aucune stratégie unifiée n'existe présentement pour déterminer la validité des différentes approches théoriques. Les recherches actuelles sur la personnalité ont leurs limites. Par exemple, certains théoriciens ne mettent l'emphase que sur le comportement observable de l'individu; qu'il suffise de mentionner Bandura (1969), Eysenck (1960), Skinner (1966). Mais comment décrire

CADRE CONCEPTUEL

l'individu dans sa totalité si l'on ne tient pas compte de l'être intérieur de l'individu, c'est-à-dire du moteur du comportement visible, apparent? Ainsi la métaphore suivante est acceptée par les chercheurs comme étant pertinente pour définir le concept de personnalité comme étant l'étude et de l'acteur et du masque, et de la personne et du persona. Autrement dit, le concept de personnalité qui nous permet de saisir l'individu dans son entier tient compte de l'être intérieur (l'acteur, la personne) ainsi que de ses comportements observables (le masque, le persona) (Monte, 1991).

Jung (1968), lui, a postulé que la psyché comporte un nombre précis de fonctions qui gouvernent l'interaction de l'individu d'une part avec le monde extérieur (le conscient) et d'autre part avec son monde intérieur (l'inconscient). C'est à partir des fonctions conscientes de l'individu que Jung a élaboré sa théorie des types psychologiques.

Des trois grandes écoles de la psychologie contemporaine, la théorie de Jung est selon nous la mieux adaptée aux besoins de notre recherche, non seulement en fonction de l'instrument de mesure qu'elle a inspiré mais avant tout parce que c'est elle qui décrit le mieux les fonctions qui gouvernent l'interaction consciente de la personne avec son environnement interne. C'est pourquoi nous appuyons notre recherche sur la théorie de personnalité de C.G. Jung pour décrire la personnalité de la protégée.

Quant à l'instrument de mesure, soit l'Indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI) permettant de décrire la personnalité d'individus faisant partie de la population adulte normale générale, mais également d'individus faisant partie de groupes particuliers tels que les gestionnaires, groupe comparable aux deux groupes de notre recherche, sa validité n'est

CADRE CONCEPTUEL

plus à démontrer. Des renseignements à cet effet se retrouvent au chapitre III, Méthodologie. Cet instrument, développé et validé par Isabel Briggs Myers et publié en 1962, démontre la valeur pratique de la théorie de Jung.

Jung (1968), par sa théorie des types psychologiques, "postule qu'une grande partie du comportement humain peut se comprendre à partir des différences individuelles de perception et de jugement ainsi que de la direction de l'énergie psychique: introversion ou extraversion. Les différences de modes de perception et de jugement déterminent les façons particulières de devenir conscients des gens, des choses, des événements et du monde en général ainsi que les différentes manières d'arriver à des conclusions. De ces différences dérivent les intérêts, les valeurs, les motivations et les habiletés propres à chaque individu" (Casas, 1989).

Jung perçoit le développement de la personnalité comme un cheminement orienté vers le développement équitable de toutes les fonctions de la psyché. L'objectif ultime est la réconciliation des contraires chez l'individu, processus d'individuation selon Jung (Monte, 1991).

La description typologique de la personnalité selon Jung postule que chaque individu utilise huit processus: Extraversion(E) -Introversion(I), Sensation(S)-Intuition(N), Pensée(T)-Sentiment(F), Jugement(J)-Perception(P). L'individu préfère de façon intrinsèque un des deux processus représentés par chacune des paires et de ces préférences de base émergent les intérêts, les motivations et les compétences. Ainsi on peut s'attendre à ce qu'une personne aux préférences ESTJ démontre des intérêts, des motivations et des compétences

CADRE CONCEPTUEL

différentes d'une personne dont les préférences sont INFP (McCaulley, 1990).

Voici, selon McCaulley (1990) les concepts de base de la théorie des types psychologiques de Jung reflétés dans l'Indicateur typologique Myers-Briggs:

"Extraversion (E) ou Introversión (I)

A partir d'une attitude extravertie (E), l'individu cherche à interagir avec son environnement et privilégie les événements du monde qui l'entoure.

A partir d'une attitude introvertie (I), l'individu cherche à interagir avec son monde intérieur et privilégie les concepts et les idées pour comprendre les événements.

Sensation (S) ou Intuition (N)

Lorsque l'individu perçoit à partir de la fonction sensation (S), il est intéressé par le concret, l'immédiat, le pratique et l'observable par les sens.

Lorsque l'individu perçoit à partir de la fonction intuition (N), il est intéressé par les possibilités futures, les interprétations implicites, les tendances symboliques ou théoriques.

Pensée (T) ou Sentiment (F)

Lorsque l'individu porte un jugement à partir de la fonction pensée (T), il décide rationnellement par un processus d'analyse logique de causes et effets.

Lorsque l'individu porte un jugement à partir de la fonction sentiment (F), il décide rationnellement en examinant l'importance ou valeur relatives des différentes options.

Jugement (J) ou Perception (P)

Lorsque l'individu s'oriente vers le monde à partir du jugement (J), il aime organiser, planifier et prendre une décision rapidement.

CADRE CONCEPTUEL

Lorsque l'individu s'oriente vers le monde à partir de la perception (P), il préfère être curieux et ouvert face au changement, garder ses options libres au cas où quelque chose de mieux se présente." (McCaulley, 1990).

Chacune des préférences typologiques se traduit par des comportements adoptés par l'individu en milieu de travail, des moyens de communication préférés et par un vocabulaire associé à chaque préférence (Briggs Myers et McCaulley, 1992; Hirsh et Kummerow, 1990; Thorne et Gough, 1991). Par exemple, on peut noter les caractéristiques suivantes pour chaque préférence dans le tableau 3 suivant:

Tableau 3 - CARACTÉRISTIQUES DE CHACUNE DES PRÉFÉRENCES TYPOLOGIQUES DE PERSONNALITÉ

EXTRAVERSION(E)	INTROVERSION(I)
travail interactif avec plusieurs personnes ou à l'extérieur du bureau	travail solitaire
sociabilité	détachement
activité interpersonnelle	distance
action/variété	réserve
expression verbale	idées/long terme
expansivité	concentration
rapidité vs procédures compliquées	réflexion
impatience face au travail lent	monde interne
emphase sur les résultats	profondeur
discussion en groupe	expression écrite
	processus

(Suite du Tableau 3 - page suivante)

CADRE CONCEPTUEL

Tableau 3 - suite

SENSATION(S)

travail détaillé
réalité/aujourd'hui
pratique/concret
faits/détails
conservatisme
processus par étape
objectifs clairs
routine/stabilité
impatience face à complexité
anecdotes

PENSÉE(T)

travail logique
objectivité
justice
esprit critique
raison/principes
efficacité
pouvoir
analyse
idées

JUGEMENT(J)

contrôle
organisation
planification
objectifs
clôture
structure, horaire
achèvement
résultats
emphasis sur tâche
décision

INTUITION(N)

travail complexe
possibilités
théorie/concepts
développement
objectifs fluides
patience face à complexité
imagination
créativité
instinct
global

SENTIMENT(F)

travail d'aide
subjectivité
compassion
harmonie/accord
empathie
affection
appréciation
engagement
sentiments

PERCEPTION(P)

adaptation
flexibilité
renseignements
ouverture
changement
processus
point de vue

(Briggs Myers et McCaulley, 1992; Hirsh et Kummerow, 1990; Thorne et Gaugh, 1991)

CADRE CONCEPTUEL

Donc, les comportements interpersonnels des individus relèvent des préférences de base observables, manifestées par le type de personnalité de ces individus, suivant la typologie jungienne (Myers et McCaulley, 1990). C'est à la phase initiale de la relation de mentorat, lorsque celle-ci démarre que les compétences interpersonnelles, les besoins et les attitudes des protégées jouent un rôle majeur. Or, l'individu interagit avec le monde extérieur à partir de son type de personnalité et plus précisément à partir de différentes préférences qui constituent son type de personnalité. Ceci nous amène donc à porter notre attention sur chacune des préférences des différents types de personnalité et le rôle que jouent ces préférences dans le choix d'un mentor, en particulier des fonctions vocationnelles et psychosociales remplies par le mentor.

B. LES FONCTIONS VOCATIONNELLES ET PSYCHOSOCIALES ET LES PERCEPTIONS DES PROTÉGÉES

La relation de mentorat, tel que mentionné au préalable, se définit par les fonctions que remplit le mentor auprès de la protégée (Burke, 1991; Kram, 1985), et a pour but de favoriser la croissance et l'avancement professionnel de la protégée (Kram, 1988; Bowen, 1985; Murray et Owen, 1991).

Les recherches confirment que les protégées privilégient les fonctions vocationnelles et psychosociales à des degrés différents. Par exemple, la recherche de Schockett (1984) confirme que ce n'est pas le sexe du mentor qui importe aux étudiants mais plutôt le type

CADRE CONCEPTUEL

de fonction qu'il offre. Cette recherche atteste également que les étudiants privilégient davantage les fonctions psychosociales que les fonctions vocationnelles du mentor.

D'autres recherches abondent dans le même sens. Burke et al (1991) ont comparé les relations de mentorat aux relations typiques de supervision. Les résultats de cet examen ont illustré que ce qui caractérisait la relation de mentorat par rapport à une relation de supervision était l'apport significativement plus élevé de fonctions psychosociales que de fonctions vocationnelles par le mentor. De plus, Horgan et Simeon (1990) se réfèrent aux recherches de Reich (1986) qui a observé que les femmes privilégiaient davantage les aspects psychosociaux d'une relation de mentorat. Enfin, Noe (1988) a noté dans sa recherche que les protégés ont bénéficié davantage des fonctions psychosociales du mentor et bénéficié de façon plus limitée des fonctions vocationnelles qu'il offre.

Chacune des fonctions vocationnelles et psychosociales appellent certains comportements du mentor envers la protégée. Les tableaux 4 et 5 décrivent les objectifs et les comportements reliés à chaque fonction du mentor.

Si les recherches antérieures confirment que les protégées privilégient certaines fonctions chez le mentor plutôt que d'autres, et en particulier les fonctions psychosociales, il est tout indiqué d'examiner à quel niveau les protégées des deux groupes participant à notre recherche privilégient chacune des fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor.

CADRE CONCEPTUEL

Tableau 4 - FONCTIONS VOCATIONNELLES DU MENTOR

<p>1. EDUCATION</p> <ul style="list-style-type: none">- enseigner certaines habiletés et façon de faire au sein de l'organisation- fournir des défis- évaluer le potentiel <p>2. CONSULTATION/ORIENTATION</p> <ul style="list-style-type: none">- renseigner la protégée sur les normes, les valeurs, les ressources, les politiques organisationnelles- clarifier et développer les buts personnels et professionnels de la protégée et trouver avec elle les moyens de les atteindre- fournir de la rétroaction sur le rendement <p>3. PARRAINAGE ET VISIBILITÉ</p> <ul style="list-style-type: none">- faire valoir dans l'organisation la bonne réputation de la protégée et ses accomplissements- fournir à la protégée les occasions de faire preuve de ses compétences dans l'organisation <p>4. PROTECTION</p> <ul style="list-style-type: none">- fournir du soutien- amortir les coups <p>(Schockett, 1984; Kram, 1985).</p>
--

L'objectif des fonctions vocationnelles du mentor est d'aider la protégée dans son adaptation et son avancement au travail. Pour ce faire, le mentor remplit quatre fonctions vocationnelles envers la protégée à partir de comportements reliés à chacune de ces fonctions.

CADRE CONCEPTUEL

Tableau 5 - FONCTIONS PSYCHOSOCIALES DU MENTOR

<p>5. MODÈLE</p> <ul style="list-style-type: none">- faire preuve de comportements valorisés pour favoriser l'estime de soi et la confiance de la protégée
<p>6. ENCOURAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none">- démontrer de la confiance dans les habiletés de la protégée- fournir soutien émotif, respect, admiration pour renforcer la confiance en soi et l'image de soi de la protégée
<p>7. COUNSELLING</p> <ul style="list-style-type: none">- explorer les préoccupations personnelles et professionnelles de la protégée- respecter la confidentialité- reconnaître ses propres limites
<p>8. PASSAGE D'UNE FIGURE TRANSITOIRE À AMI(E)</p> <ul style="list-style-type: none">- partager- se préoccuper l'un(e) de l'autre <p>(Schockett, 1984; Kram, 1985).</p>

L'objectif des fonctions psychosociales du mentor est de permettre à la protégée de clarifier son sens d'identité et de développer chez elle un plus grand sentiment de compétence et d'estime de soi. Pour ce faire, le mentor remplit quatre fonctions psychosociales envers la protégée à partir de comportements reliés à chacune de ces fonctions.

CADRE CONCEPTUEL

C. LES BESOINS DE LA PROTÉGÉE ET LES ÉTAPES VOCATIONNELLES

La relation de mentorat a pour but de favoriser la croissance et l'avancement professionnel de la protégée (Kram, 1985; Olian et al, 1988), et c'est la protégée qui choisit son mentor et non l'inverse selon ses besoins à elle (Gray, 1986). Les recherches confirment également qu'au cours de son cheminement vocationnel, les besoins et les préoccupations de l'individu évoluent et que ces changements affectent ses relations au travail (Levinson et al 1978; Schein, 1978; Super, 1970). On peut donc supposer que sous le couvert d'un but commun de croissance et d'avancement professionnel, la protégée en début de carrière aura des préoccupations et des besoins différents de la protégée en milieu de carrière et aux échelons supérieurs de l'organisation. Les deux groupes de femmes participant à cette recherche se situent à ces deux étapes vocationnelles, étapes où la relation de mentorat semble être la plus présente (Jeruchim et Shapiro, 1992). On peut donc se demander si la stagiaire en gestion, en début de carrière, recherche chez le mentor des fonctions vocationnelles ou psychosociales différentes de la femme cadre qui se retrouve aux échelons supérieurs de l'organisation et à une étape plus avancée de sa carrière.

D. SOMMAIRE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

i. Sommaire

Selon la typologie jungienne, les comportements interpersonnels des individus reflètent des dispositions de base observables, correspondant au type de personnalité de ces individus. C'est à la phase initiale de la relation de mentorat, lorsque celle-ci

CADRE CONCEPTUEL

démarre, que les comportements interpersonnels ainsi que les besoins et les attitudes des protégées jouent un rôle déterminant. Or, l'individu interagit avec le monde extérieur à partir de son type de personnalité et plus précisément à partir de préférences qui constituent le type de personnalité. Chacune de ces préférences reflète la façon préférée qu'a l'individu de se comporter, d'interagir et de communiquer avec les autres. Ceci nous amène donc à nous interroger sur le rôle que joue la personnalité dans le choix d'un mentor.

À partir de son type de personnalité, l'individu utilise huit processus pour interagir avec les autres: E/I extraversion-introversion, S/N sensation-intuition, T/F pensée-sentiment, J/P jugement-perception. Il préfère de façon intrinsèque un des deux processus disponibles selon chacune des quatre échelles bi-polaires. De ces préférences de base émergent les intérêts, les motivations et les compétences de la protégée et c'est à partir de ces préférences que la protégée interagit et établit une relation privilégiée avec un mentor. Le mentor lui, remplit des fonctions vocationnelles et psychosociales auprès de la protégée. Chacune de ces fonctions requiert certains comportements particuliers. Ainsi nous nous interrogeons sur le lien qui existe entre chacune des préférences typologiques de la personnalité de la protégée et les différentes fonctions du mentor ou comportements exercés par celui-ci.

Selon les recherches mentionnées préalablement, les protégées privilégient certaines fonctions du mentor plutôt que d'autres, en particulier les fonctions

CADRE CONCEPTUEL

psychosociales. De plus, les besoins des protégées changent au cours de leur cheminement de carrière ce qui affecte leurs relations au travail. Or, les deux groupes de femmes impliquées dans notre recherche, femmes cadres et stagiaires en gestion, se situent à deux moments différents de leur carrière: en début de carrière et à la mi-carrière. Ainsi, nous nous demandons si le choix des fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor effectué par un groupe de femmes (les femmes cadres) diffère du choix effectué par l'autre groupe de femmes (les stagiaires en gestion), à partir des préférences typologiques de personnalité de chaque groupe.

ii. Questions de recherche

Ceci nous amène à formuler les deux questions de recherche suivantes:

- 1. Est-ce que, mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée sont en relation significative avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor?**
- 2. Est-ce que, mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée dans chacun des groupes, femme cadre et stagiaire en gestion, sont en relation significative avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor?**

Nous formulons également une troisième question à notre recherche à partir des considérations suivantes. Pour refléter les politiques de la Fonction publique fédérale en matière linguistique, notre échantillon tient compte de l'appartenance linguistique,

CADRE CONCEPTUEL

francophone ou anglophone des participantes. Nous nous demandons si cette variable joue un rôle significatif dans le choix des fonctions du mentor par la protégée compte tenu de leurs préférences typologiques. Notre troisième question se formule comme suit:

- 3. Mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée chez les francophones et chez les anglophones sont-elles en relation significative avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor?**

Au chapitre III suivant, Méthodologie, nous présenterons la méthodologie suivie pour effectuer la cueillette et l'analyse des données quantitatives et qualitatives.

CHAPITRE III
MÉTHODOLOGIE

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie adoptée pour vérifier les questions de recherche. Nous décrivons le choix d'échantillonnage, soit deux groupes cibles de la Fonction publique fédérale, les femmes cadres supérieurs et les femmes stagiaires en gestion. Nous offrons une description des instruments de mesure utilisés ainsi que de leur validité et fidélité. Enfin, nous présentons les procédures suivies pour la cueillette des données quantitatives et qualitatives.

A. L'ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillonnage a été sélectionné parmi les participantes au cours de Leadership pour cadres supérieurs de la Fonction publique fédérale ainsi qu'aux cours de formation des participants au Programme de stagiaire en gestion. Ces cours résidentiels sont offerts par le Centre canadien de gestion à Ottawa où travaille l'auteure. Les femmes cadres occupent les postes de la catégorie de direction, échelons supérieurs des postes de la Fonction publique du Canada. Les stagiaires en gestion sont de jeunes femmes nouvellement arrivées à la Fonction publique, soit au cours de l'année de cueillette des données de la présente recherche; elles se situent aux niveaux subalternes des postes en gestion. Nous présentons les caractéristiques personnelles de chaque groupe au chapitre IV - Présentation des données.

L'approche directe auprès des participantes au Centre a été privilégiée à d'autres approches possibles pour les raisons suivantes:

1. Réduction significative des coûts de cueillette de données. Les groupes cibles, femmes cadres et stagiaires en gestion, ont droit aux documents dans les deux langues

MÉTHODOLOGIE

officielles conformément aux politiques de la Fonction publique fédérale sur les langues officielles; nous avons donc privilégié une approche directe auprès des participantes, ce qui nous a permis d'offrir à chacune des participantes les instruments utilisés dans la langue de son choix. Cette approche a également permis de réutiliser les feuilles-questionnaires de l'Indicateur typologique Myers-Briggs avec nombre de participantes, réduisant ainsi les coûts.

2. Participation accrue des répondantes. En effet, le lien direct plutôt que par courrier auprès des participantes a suscité un excellent taux de réponses (85% chez les femmes cadres; 52 questionnaires complétés sur 61 remis; 96% chez les stagiaires en gestion; 48 questionnaires complétés sur 50 remis). Cette approche directe a permis d'effectuer un rappel rapide et peu coûteux auprès des répondantes pour assurer la remise des questionnaires complétés. De plus, ce lien direct a permis de remettre aux participantes leurs résultats personnels du Myers-Briggs, mesure incitative non négligeable à participer à cette recherche.

Soulignons que le groupe des stagiaires en gestion est très restreint, étant limité à 100 participants par année dont 50 femmes. Ce programme a débuté en 1991. Le groupe des femmes cadres est plus vaste mais réparti à travers le Canada et donc difficile d'accès. Notre expérience nous a prouvé que même bien intentionnées les participantes qui quittaient le Centre avant d'avoir rempli les questionnaires ne les retournaient pas.

Notre méthodologie de cueillette des données s'est donc avérée lente mais à la fois beaucoup moins coûteuse et plus efficace qu'un envoi postal.

MÉTHODOLOGIE

B. LES INSTRUMENTS UTILISÉS

Nous présentons dans les paragraphes qui suivent une description des instruments utilisés ainsi que les points saillants portant sur la validité et fidélité de ces instruments.

1. Myers-Briggs type indicator (MBTI-Form G)
2. Indicateur de type psychologique Myers-Briggs (MBTI-Fr)
3. Vignettes on the psychosocial and vocational functions of the mentor (Schockett, 1984)
4. Vignettes sur les fonctions psychosociales et vocationnelles du mentor, version anglaise modifiée et version française.

Étant donné la réalité linguistique bilingue de la Fonction publique fédérale, les deux instruments utilisés ont dû être disponibles en anglais ou en français selon la langue d'usage de l'individu participant à cette recherche.

1. Myers-Briggs Type Indicator - Form G

Tel que le Dr. E. Casas (1989) le mentionne: "Myers et McCaulley (1985) ont présenté les données de fidélité et de validité de l'original américain. Plusieurs études ont évalué la valeur psychométrique de cet instrument (Stricker et Ross, 1962; Carlyn, 1977; Coan, 1978; Carskadon, 1979a,b,c; Carlson, 1985; Carskadon, McCarley et McCaulley, 1987). En général le MBTI est considéré comme un inventaire ou questionnaire de personnalité valable scientifiquement".

2. Indicateur de type psychologique Myers-Briggs (MBTI-Fr)

MÉTHODOLOGIE

Toujours selon le Dr. E. Casas (1989), les mesures de fidélité test-retest de l'Indicateur (MBTI-Fr), obtenues dans un intervalle de 40 semaines offrent des corrélations entre scores continus de 0,68 à 0,90; ces corrélations étant significatives à 0,0001. Les résultats de coefficients de corrélations entre les scores continus des échelles de l'Indicateur (MBTI-Fr) sont comparables à ceux publiés par Myers et McCaulley (1985).

Plusieurs aspects de la validité de l'Indicateur (MBTI-Fr) sont présentés par le Dr. Casas, utilisant des critères divers, tels la description du comportement, l'observation par des conseillers, l'évaluation des professeurs, les styles thérapeutiques, les différences typologiques selon l'intérêt vocationnel. Selon le Dr. Casas, les études de la pondération des items de l'Indicateur, permettent d'observer les différences entre des sujets ayant des préférences opposées; de plus, des tableaux de distribution des fréquences démontrant la répartition de types d'un groupe défini permettent de vérifier la prédiction théorique quant à la présence plus fréquente d'une préférence dans ce groupe. Enfin, une analyse factorielle démontre l'indépendance des quatre échelles et une évidence de validité concourante démontre la corrélation des scores continus de l'Indicateur avec la traduction française du questionnaire 16PF. L'ensemble de ces résultats démontre une fidélité et validité adéquates et comparables à d'autres questionnaires de personnalité selon le Dr. E. Casas, (1989). L'utilisation de ces questionnaires est répandue à l'échelle internationale.

3. Vignettes on the psychological and vocational functions of the mentor (Schockett, 1984).

M. Schockett et al (1983), ont créé et validé huit vignettes originales à partir de

MÉTHODOLOGIE

certaines citations de la littérature sur les mentors pour illustrer les huit fonctions du mentor. Ces vignettes, composées d'approximativement 50 mots, traitaient du monde de l'éducation et représentaient chacune un mentor masculin ou un mentor féminin. M. Schockett a utilisé cet instrument de mesure des fonctions du mentor dans le cadre de sa recherche doctorale (1984).

Cette auteure a déterminé la validité du construit des vignettes originales auprès de 12 individus en leur demandant de jumeler fonction du mentor et vignette illustrant cette fonction. Par la suite, un test pilote fut administré par elle auprès de 16 étudiants dont la tâche consistait à déterminer sur une échelle de Likert à quel degré la fonction était souhaitable pour lui ou elle. Enfin, elle administra l'instrument à 72 hommes et 72 femmes afin de déterminer la préférence des étudiants entre un mentor masculin ou féminin et entre les deux groupements de fonctions du mentor, soit les fonctions vocationnelles ou psychosociales. Cette recherche ne révéla aucune préférence significative pour un mentor masculin ou féminin; elle révéla toutefois une préférence marquée par les étudiants pour les fonctions du mentor, en particulier les fonctions psychosociales; enfin, une analyse factorielle orthogonale a démontré que les fonctions vocationnelles et psychosociales se regroupent effectivement en deux facteurs séparés (Schockett, 1984).

4. Vignettes sur les fonctions psychosociales et vocationnelles du mentor en anglais et en français.

Pour les fins de notre recherche, nous avons utilisé l'instrument de mesure élaboré par M. Schockett en apportant aux vignettes anglaises deux modifications. La première de

MÉTHODOLOGIE

ces modifications consistait à adapter le contexte éducationnel du texte des vignettes au contexte de la Fonction publique fédérale. Ainsi les changements effectués touchèrent uniquement le vocabulaire: p. ex. "teacher" devint "manager", "student" devint "employee". Aucun changement de fond n'a été requis.

La deuxième modification consistait à traduire chacune des huit fonctions et des huit vignettes pour répondre aux besoins de l'échantillonnage francophone de la présente recherche. Un test de validité du construit des vignettes, basé sur les procédures utilisées par M. Schockett, fut effectué auprès de 13 individus, cadres supérieurs ou professionnels du domaine de la psychologie travaillant au Centre canadien de gestion. Les individus devaient, à partir de huit cartes indiquant le nom d'une des huit fonctions ou la vignette correspondante, jumeler le nom de la fonction (chiffre) à sa vignette correspondante (lettre) et ce, pour la série anglaise comme pour la série française. Aux noms des fonctions correspondait un chiffre et aux noms des vignettes correspondait une lettre. Aucune relation logique n'existait entre les deux. Les vignettes furent donc utilisées comme telles dans cette recherche puisque chacune des fonctions a été jumelée à la vignette pertinente par 11 des 13 individus ayant participé à ce test. Les deux autres individus avaient mêlé deux fonctions seulement et leurs vignettes correspondantes dans la version française. Les vignettes furent présentées en alternant le masculin et le féminin: une vignette au masculin avec "Marc" comme superviseur et une vignette au féminin avec "Anne" comme superviseure tel qu'illustré par le modèle de M. Schockett et al (1983).

Un test pilote pour valider l'instrument de mesure modifié et traduit a été effectué

MÉTHODOLOGIE

également en suivant le modèle de M. Schockett et al (1983). Selon ses procédures, une échelle Likert de 7 points fut inscrite au bas de chaque vignette avec les directives suivantes:

Encerclez le chiffre qui représente le mieux à quel point vous souhaitez recevoir ce type d'aide d'Anne ou de Marc.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

L'échelle de Likert se lit comme suit en anglais:

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

Les directives générales de l'instrument à compléter par les participantes se lisaient comme suit en français et en anglais:

DIRECTIVES

Au cours de notre cheminement de carrière, il arrive que nous nous sentions débordé(e) par nos responsabilités et que nous demandions l'aide de quelqu'un ayant une plus grande expérience du monde du travail. Veuillez lire chaque description des divers types d'aide et indiquer à quel point vous souhaiteriez recevoir ce type d'aide. Indiquez votre préférence au fur et à mesure que vous lisez le matériel. Ne revenez pas sur les items précédents parce que nous aimerions capter votre première impression. Veuillez nous

MÉTHODOLOGIE

retourner le matériel dès que terminé.

INSTRUCTIONS

During the course of our careers, we sometimes feel overwhelmed by our work responsibilities and seek the help of someone with more extensive work experience. Please read each description of the various types of assistance and indicate how desirable it would be for you to receive this type of assistance. Please indicate your preference for each item as you read through the material and do not return to earlier items because we are interested in your first impressions. When you are finished, please return the material.

VIGNETTES - Version française

1. Marc investit plein d'énergie à évaluer les efforts de ses nouveaux employés et ce, de la façon la plus honnête et constructive possible. Dès qu'il s'aperçoit que les nouveaux employés éprouvent des difficultés, il leur fournit rapidement des occasions d'apprentissage. De plus, il suscite chez les nouveaux employés le désir d'entreprendre des projets aptes à élargir leurs champs d'expertise.
2. Anne s'efforce d'accueillir ses nouvelles employées dans le système ministériel en leur expliquant les normes tant implicites qu'explicites et en leur faisant connaître le réseau social. Elle est particulièrement sensible à ce que les nouvelles employées se sentent incluses, et leur explique souvent les blagues internes. De plus, elle aide les nouvelles employées à clarifier et actualiser leurs rêves et objectifs de vie et de carrière.
3. Marc fait bonne réputation à ses nouveaux employés en parlant à ses collègues de

MÉTHODOLOGIE

leurs réalisations. Il utilise parfois son poste pour poser la candidature de ses employés à des postes clefs en affirmant leur potentiel et habiletés. De plus, il accompagne ses employés aux réunions et événements importants et les aide ainsi à établir des contacts favorables à leur carrière.

4. Anne protège souvent ses nouvelles employées contre toute attaque non-fondée venant de superviseurs ou collègues, au risque de déplaire à ses collègues. De plus, lors de situations controversées, elle n'hésite pas à défendre la position d'une nouvelle employée, sa préoccupation principale étant d'empêcher toute atteinte possible à l'égo de cette nouvelle employée.
5. Anne est source d'admiration et d'inspiration pour les nouvelles arrivées au ministère. Les nouvelles employées tentent souvent d'imiter sa façon de faire en situation de conflits d'employées. Anne se réjouit d'avoir l'occasion d'aider les autres en leur permettant d'observer sa façon de gérer la tension entre les exigences de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle.
6. Marc aide les nouveaux employés à atteindre leur plein potentiel. Il fait preuve de confiance inébranlable en eux. Lorsqu'un nouvel employé se sent découragé, il lui fournit rapidement du renforcement positif et du soutien émotif. Il espère qu'ainsi les employés moins expérimentés développeront une plus grande confiance en eux.
7. Anne s'est engagée à aider les nouvelles employées à résoudre leurs conflits intérieurs et vaincre leurs peurs, doutes et angoisses. Elle invite les employées à discuter confidentiellement de leurs préoccupations personnelles et professionnelles.

MÉTHODOLOGIE

De plus, elle incite les employées à se trouver des façons de préserver leur identité personnelle et leur confiance en elles-mêmes lorsqu'elles sont en relation avec leurs subordonnées, leurs pairs et leurs superviseurs.

8. Marc sait que les nouveaux employés se sentent souvent intimidés et craignent les employés ayant plus d'expérience qu'eux au ministère. Il a l'habitude d'établir des liens profonds et chaleureux avec quelques employés et de les aider à se percevoir comme collègues, pairs, ou amis dont l'aide et les idées sont grandement valorisées et respectées.

VIGNETTES - Version anglaise

1. Mark invests much energy in critiquing new employees' efforts in a most honest and constructive manner. When he perceives new employees experiencing difficulty, he quickly provides learning opportunities for them. Further, he prompts new employees to engage in projects which stimulate them to expand their repertoire of expertise.
2. Anne strives to welcome new employees into the departmental system by explaining implicit and explicit norms and introducing them to the social network. She is particularly sensitive to whether new employees feel included and often explains in-house jokes. Further, she helps new employees clarify and implement their dreams and life-career goals.
3. Mark provides "good press" for new employees discussing their accomplishments

MÉTHODOLOGIE

with colleagues. Sometimes he uses his position to nominate employees for key positions while vouching for their potential and capabilities. Further, by accompanying employees to significant meetings and events, he helps them establish contacts who could promote their careers.

4. Anne frequently shields new employees from unwarranted attacks by supervisors or colleagues - even at the risk of incurring their displeasure. Moreover, in controversial situations, she does not hesitate to publicly defend the position of new employees, as her main concern is to prevent potential damage to the newcomer's ego.
5. Anne is a highly admired and inspiring example for newcomers to the department. New employees often attempt to emulate how she deals with conflict with staff. She graciously welcomes opportunities to assist others by allowing them to observe how she manages tensions between both personal and professional demands.
6. Mark helps new employees to be all that they can be. Typically, he shows unflinching confidence in them. When a new employee feels discouraged, he is quick to provide positive feedback and emotional support. He hopes that by providing such assistance, less experienced employees will feel more self-confident and self-assured.
7. Anne is committed to helping new employees fight inner battles and conquer inner fears, doubts and anxieties. She motivates employees to discuss, in confidence, personal as well as professional concerns. Moreover, she stimulates employees to devise ways to preserve their self-identity and confidence while relating to

MÉTHODOLOGIE

subordinates, peers and supervisors.

8. Mark realizes that new employees sometimes feel intimidated by and in awe of more experienced employees within the department. He typically builds deep and caring relationships with a few employees and assists them in perceiving themselves as colleagues, peers, or friends whose assistance and ideas are greatly valued and respected.

On peut consulter le questionnaire sur les fonctions du mentor utilisé dans la présente recherche en annexe 3, version anglaise et en annexe 4, version française. On peut également se référer au tableau 1 du chapitre I pour l'identification en anglais et en français des fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor.

C. LES PROCÉDURES

Cette section décrit notre façon de procéder auprès des participantes de cette recherche-ci.

On a remis à chaque participante contactée au Centre Canadien de Gestion une enveloppe contenant une lettre type (annexes 1 et 2), un questionnaire sur les fonctions du mentor (annexes 3 et 4) ainsi qu'un questionnaire et feuille-réponse de l'Indicateur typologique Myers-Briggs dans les cas où ce dernier n'avait pas été complété comme pré-requis au cours suivi par la participante. La lettre présentait l'auteur, le but général de la recherche, la demande de participation à la recherche sur une base libre, l'offre de remettre les résultats du profil de personnalité Myers-Briggs à la participante le cas échéant, et

MÉTHODOLOGIE

référait au traitement confidentiel des données recueillies. La lettre et les questionnaires ont été remis à la participante dans la langue de son choix selon les exigences des politiques sur les langues officielles de la Fonction publique fédérale.

Tel que ci-haut mentionné, dans certains cas les résultats du questionnaire Myers-Briggs étaient déjà disponibles puisque ce questionnaire devait être rempli comme pré-requis à certains cours suivis au Centre Canadien de Gestion. Dans ces cas, le questionnaire avait été administré et corrigé par l'Institut Niagara, responsable du programme incorporant ce questionnaire et autorisé à faire l'administration et la correction de tels questionnaires.

Pour ce qui est des autres participantes, celles-ci devaient compléter l'Indicateur typologique Myers-Briggs au Centre Canadien de Gestion dans le cadre d'une session de perfectionnement suivi au Centre. Le questionnaire était donc administré par le directeur du cours et corrigé par les agents de soutien de cours formés à cet effet.

Bref, chacune des participantes à cette recherche a reçu individuellement sous enveloppe et dans la langue de son choix, le questionnaire sur les fonctions du mentor, accompagné ou non de l'Indicateur typologique Myers-Briggs au besoin, ainsi que la lettre de présentation.

En plus des données quantitatives recueillies à l'aide des instruments de mesure ci-haut mentionnés, cette recherche comporte une dimension qualitative. En effet, la dernière page du questionnaire sur les fonctions du mentor (annexes 3 et 4) avait pour but de recueillir les commentaires personnels de chaque participante sur le mentorat en général. Bien que la rédaction de commentaires était au choix de la participante, la majorité des

MÉTHODOLOGIE

femmes cadres, 43 sur 52 (82%) et près de la moitié des stagiaires en gestion, 28 sur 48 (45%) ont rédigé des commentaires. Ces commentaires lus et retranscrits, sont d'intérêt, même si non reliés directement aux questions de recherche et d'une optique complètement subjective par ce qu'ils révèlent sur le mentorat en général directement de femmes ayant fait l'expérience d'une telle relation. À notre connaissance, il n'existe aucun recueil de renseignements semblables au sein de la Fonction publique canadienne.

Nous situons cette analyse qualitative dans une perspective phénoménologique de la recherche. Selon Bruyn (1970) la phénoménologie adopte un processus qui permet le mieux au sujet de s'exprimer lui-même alors que l'empirisme tend plutôt à adopter un processus qui explique le sujet d'une perspective indépendante. Il s'agit d'une approche valide de cueillette de données selon Bruyn ayant comme prémisse de base qu'il est possible de recueillir de nouvelles connaissances à partir d'approches autres que rationnelle et sensorielle. L'enquête du phénomène comprend trois étapes: la compréhension intuitive du phénomène, son examen analytique et sa description. En effet, le chercheur pourra ainsi obtenir des renseignements accrus sur son sujet, les combiner aux données quantitatives recueillies et ainsi comprendre l'être humain dans une plus grande totalité.

Selon Glaser et Strauss (1970), l'utilité de la recherche qualitative dépasse son soutien à la recherche quantitative puisqu'elle sert également à la découverte de concepts théoriques. Ils ajoutent qu'il existe dans ce processus, un lien étroit entre la codification, la collecte de données et l'analyse plutôt qu'une démarcation claire. Ces auteurs affirment que le cadre analytique qui émerge de la collecte et analyse des données qualitatives équivaut à ce que le

MÉTHODOLOGIE

chercheur-même connaît systématiquement des données qu'il a recueillies. C'est donc que le chercheur doit avoir confiance en ses données et en la crédibilité de ses connaissances puisqu'il a analysé ses données de façon systématique depuis des mois et qu'il a participé à la vie de ses sujets par l'analyse de ses données. La confiance du chercheur ne repose donc pas sur une série d'analyses non reliées mais plutôt sur l'organisation systématique et continue qu'il a faite de ces analyses.

Nous nous appuyons sur le processus d'analyse et d'interprétation de Poisson (1991) pour la cueillette et la présentation des commentaires écrits obtenus des participantes à notre recherche. Ce processus comporte les étapes suivantes: 1) fractionnement du phénomène en éléments; 2) examen de chacun des éléments; 3) classification des éléments; 4) regroupement des éléments dans des catégories générales; 5) établissement de nouveaux liens entre les éléments et les catégories; 6) systématisation de l'ensemble; 7) production d'une nouvelle interprétation du phénomène étudié.

Ainsi nous avons d'abord retranscrit tous les commentaires soumis. Puis, suite à la lecture de ces commentaires, nous avons noté que plusieurs d'entre eux traitaient d'un même sujet et qu'en effet il était possible de les regrouper tous sous certains thèmes. Il s'agit des thèmes suivants: commentaires portant sur les questionnaire-même, sur le mentorat en général, sur les qualités d'un mentor ou d'une telle relation, et les recommandations formulées quant à la participation à une telle relation. Les commentaires retranscrits et regroupés sous ces thèmes se retrouvent à l'annexe 5. Nous effectuons l'examen de ces commentaires au chapitre V - Discussion des résultats.

MÉTHODOLOGIE

Les données quantitatives ont été recueillies en effectuant d'abord une compilation des données pour établir un profil de groupe par rapport aux caractéristiques personnelles des répondantes, leurs profils de personnalité selon les scores obtenus sur l'Indicateur typologique Myers-Briggs et les préférences des répondantes quant aux huit fonctions du mentor à partir de l'échelle Likert. Cette compilation fut effectuée pour le groupe de répondantes dans son ensemble et pour le groupe de femmes cadres et de stagiaires en gestion séparément.

Une analyse de coefficients de corrélation Pearson a été effectuée, mettant en relation les scores obtenus, sur une échelle Likert (1 à 7), à chaque vignette du Questionnaire sur les fonctions du mentor (Q1 à Q8), aux quatre vignettes des fonctions vocationnelles regroupées (Q14), aux quatre vignettes des fonctions psychosociales regroupées (Q58), ainsi que les scores obtenus (0 à 67) à chacune des échelles bi-polaires de l'Indicateur typologique Myers-Briggs. Cette analyse de coefficients de corrélation mesure la force ou l'intensité de l'association linéaire entre les deux variables quantitatives continues, soit le score obtenu pour chacune des fonctions du mentor et le score obtenu pour chacune des échelles bi-polaires du Myers-Briggs. Cette analyse nous permet d'examiner l'association entre les variables de fonctions du mentor et les préférences typologiques du Myers-Briggs; elle permet aussi de déterminer si la connaissance de la valeur de la première variable nous permet de prédire plus précisément la valeur de l'autre et donc de déterminer si cette association est significative ou non dans chaque cas. En effet, les résultats étudiés aux chapitres IV et V ont démontré certaines corrélations significatives entre ces variables. C'est

MÉTHODOLOGIE

en fonction des trois questions de recherche formulées que cette analyse fut effectuée pour l'ensemble des répondantes, pour le groupe de femmes cadres et de stagiaires en gestion séparément, ainsi que pour l'ensemble des répondantes en tenant compte de la variable linguistique francophone-anglophone. Les trois questions de recherche se lisent comme suit:

- 1. Est-ce que, mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée sont en relation significative avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor?**
- 2. Est-ce que, mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée dans chacun des groupes, femme cadre et stagiaire en gestion, sont en relation significative avec les choix qu'elle fait des fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor?**
- 3. Mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée chez les francophones et chez les anglophones sont-elles en relation significative avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor?**

Au chapitre IV suivant, Présentation des données, nous présenterons les données quantitatives recueillies ainsi que les résultats obtenus pour chacune des trois questions de recherche formulée.

CHAPITRE IV
PRÉSENTATION DES DONNÉES

PRÉSENTATION DES DONNÉES

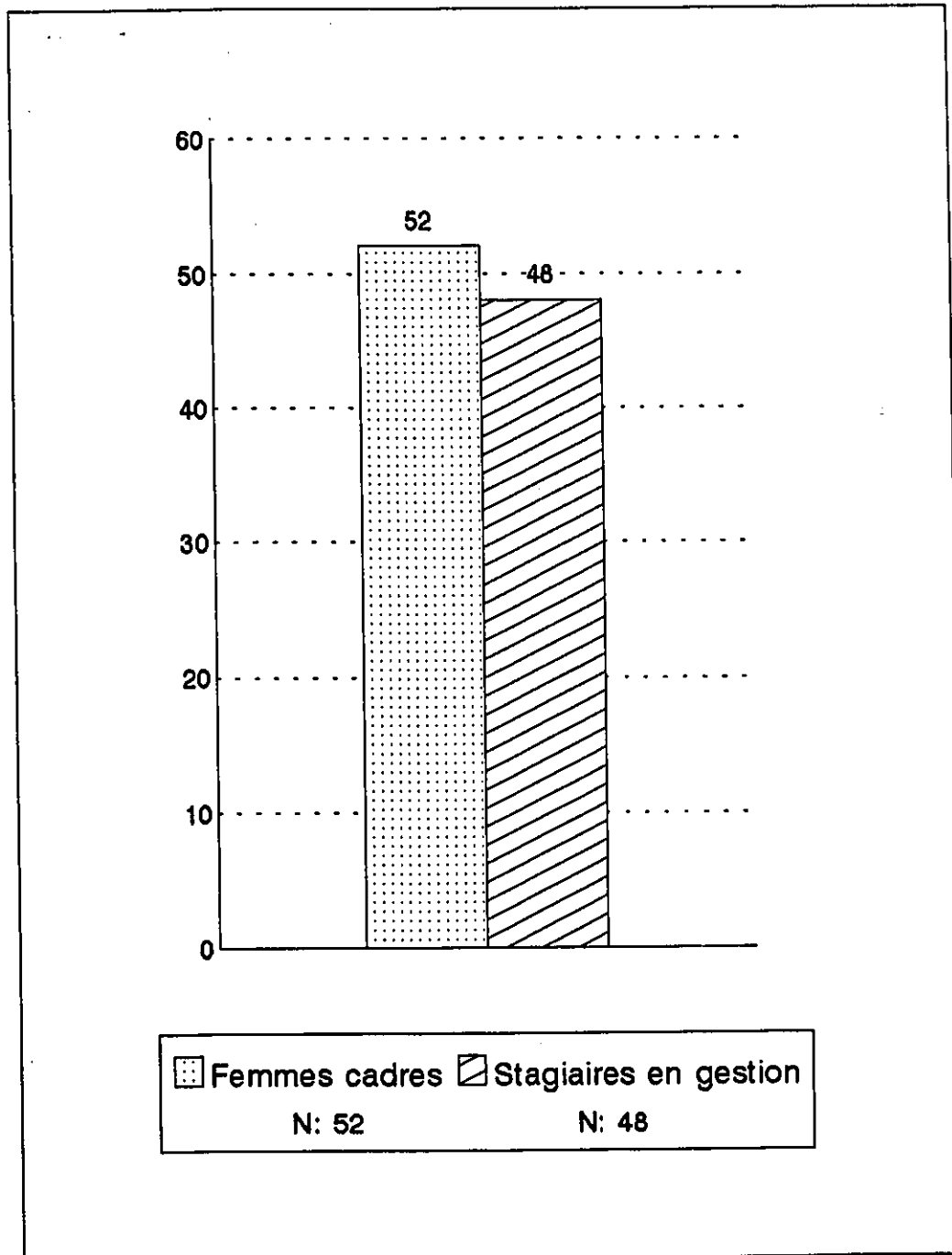
Dans ce chapitre, nous présentons les données quantitatives recueillies. Nous effectuons d'abord l'analyse de chacune des variables suivantes: caractéristiques personnelles, profils typologiques de personnalité et degré souhaité des fonctions du mentor, dans le but de décrire chacun des deux groupes de femmes ayant participé à cette recherche. Puis nous présentons les résultats à partir de l'analyse de coefficient de corrélation Pearson selon les variables de personnalité et de fonctions du mentor, pour chaque groupe de femmes, tel que formulé dans nos deux premières questions de recherche. Enfin, nous présentons les résultats à partir de l'analyse des coefficients de corrélation Pearson selon les variables profils de personnalité et fonctions du mentor, pour chaque groupe linguistique, anglophone et francophone, tel que formulé dans notre troisième question de recherche. Le chapitre V présente une discussion de ces résultats.

A. LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES

Le tableau 6 indique le nombre de participantes de chaque groupe: 52 femmes cadres et 48 stagiaires en gestion. Les femmes cadres se situent aux premiers échelons des postes supérieurs de la Fonction publique du Canada alors que les stagiaires en gestion, nouvellement recrutées à la Fonction publique, se situent aux niveaux subalternes de postes de gestion.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 6 - NOMBRE DE PARTICIPANTES



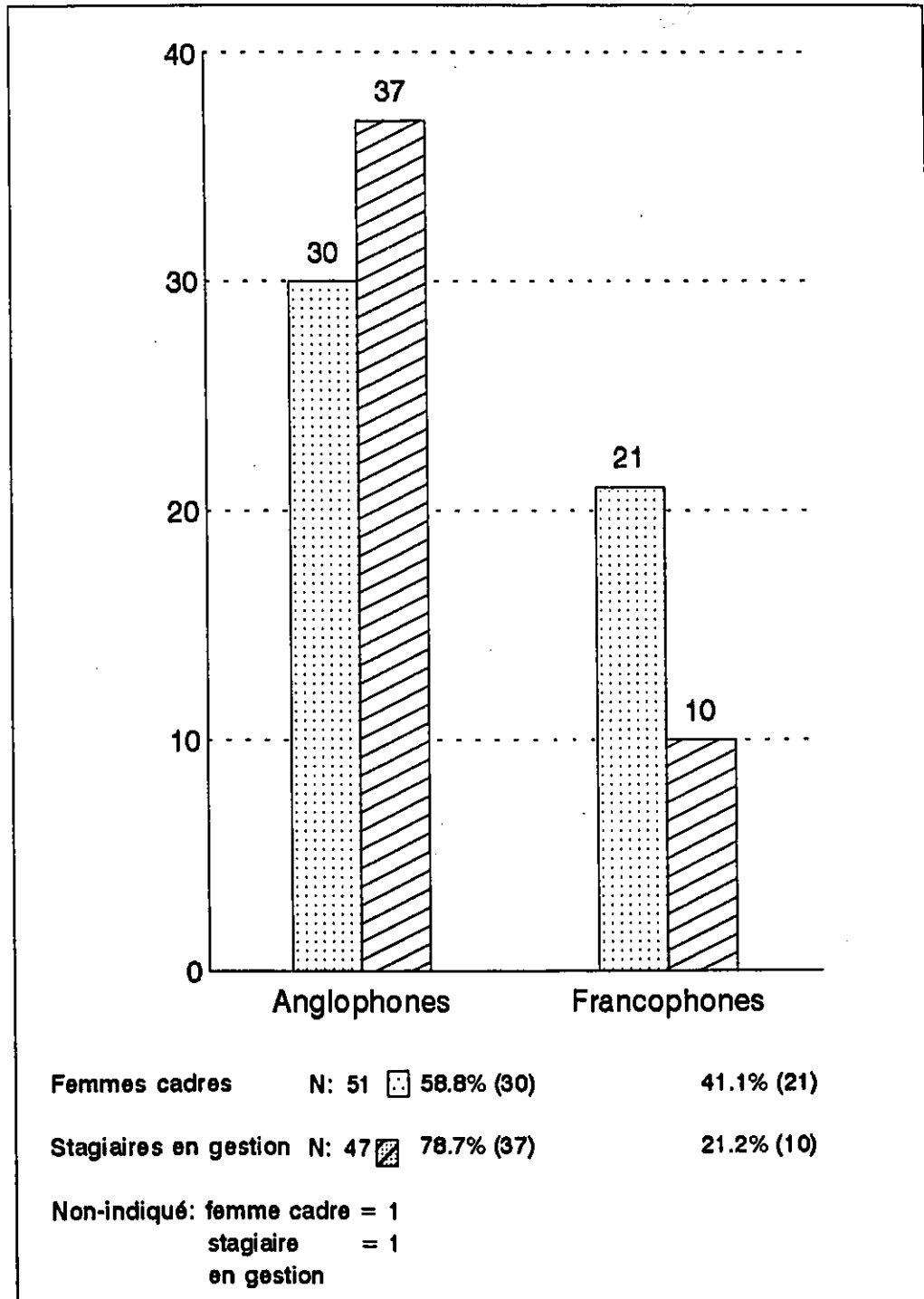
PRÉSENTATION DES DONNÉES

La Fonction publique fédérale est assujettie à une politique sur les langues officielles ayant pour but d'assurer une représentation équitable des deux groupes linguistiques majoritaires au Canada, le groupe anglophone et le groupe francophone. En 1992, à la Fonction publique fédérale, la représentation des femmes anglophones en général se situait à 67.8% et celle des femmes francophones à 32.2% (CFP, 1992).

Au tableau 7, les statistiques reflètent une représentation de 58.8% et de 78.7% de femmes anglophones chez les femmes cadres et les stagiaires en gestion respectivement, ainsi que de 41.1% et de 21.2% de femmes francophones dans les deux mêmes groupes respectivement. L'échantillon de la présente recherche a été recruté de façon aléatoire (voir chapitre III, méthodologie). La représentation majoritaire de participantes anglophones à cette recherche reflète la représentation majoritaire de femmes anglophones à la Fonction publique.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 7 - PROFILS LINGUISTIQUES ANGLAIS FRANÇAIS CHEZ LES FEMMES CADRES ET CHEZ LES STAGIAIRES EN GESTION

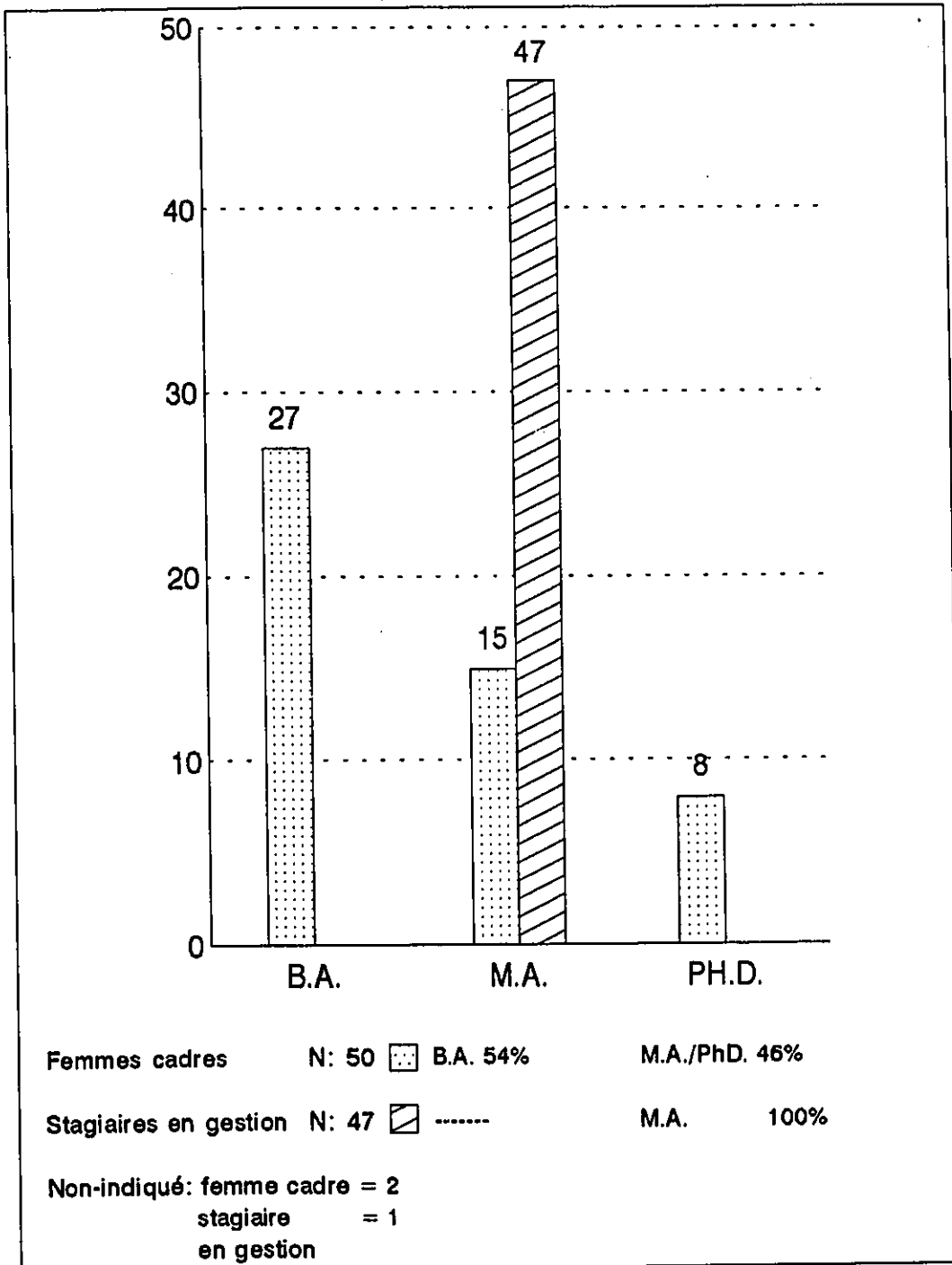


PRÉSENTATION DES DONNÉES

Au tableau 8, les statistiques démontrent un niveau élevé de scolarité chez l'ensemble des répondantes, puisqu'elles détiennent toutes un diplôme universitaire. Les stagiaires en gestion détiennent toutes un diplôme de niveau maîtrise, exigence d'entrée au programme auquel elles participent. Chez les femmes cadres, 54.9% détiennent un diplôme de niveau baccalauréat et 46% un diplôme de niveau maîtrise ou doctorat.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 8 - NIVEAU DE SCOLARITÉ BACCALAURÉAT - MAÎTRISE - DOCTORAT CHEZ LES FEMMES CADRES ET CHEZ LES STAGIAIRES EN GESTION



PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le tableau 9 démontre que les stagiaires en gestion comptent moins d'un an à la Fonction publique fédérale (100%), alors que les femmes cadres comptent, chez la majorité d'entre elles (74%), un minimum de 10 années d'expérience.

Tableau 9 - ANNÉES D'EXPÉRIENCE À LA FONCTION PUBLIQUE POUR LES FEMMES CADRES ET POUR LES STAGIAIRES EN GESTION

10 ans + 74% FEMMES CADRES	Moins d'un an 100% STAGIAIRES EN GESTION
----------------------------------	--

Au tableau 10, les statistiques reflètent que la majorité des femmes cadres se situent dans la quarantaine (73%), alors que les stagiaires en gestion se situent en majorité dans la vingtaine (70.5%).

Tableau 10 - ÂGE MOYEN CHEZ LES FEMMES CADRES ET CHEZ LES STAGIAIRES EN GESTION

40-46 ans 73% FEMMES CADRES	23-27 ANS 70.5% STAGIAIRES EN GESTION
-----------------------------------	---

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Les participantes à cette recherche se situent à deux moments différents de leur vie et de leur carrière: les stagiaires en gestion se retrouvent en début de carrière alors que les femmes cadres se trouvent plutôt au milieu de leur vie et de leur carrière. Les chercheurs soulignent que c'est à ces deux moments en particulier que les femmes valorisent et soulignent l'importance d'avoir un mentor (Jeruchim et Shapiro, 1992).

En résumé, il s'agit de deux groupes hautement scolarisés, reflétant la représentation linguistique anglophone et francophone de la Fonction publique fédérale en général; ces groupes se distinguent également par leurs années d'expérience à la Fonction publique et leur âge.

B. LES PROFILS TYPOLOGIQUES DE PERSONNALITÉ

Tel qu'expliqué au chapitre II, l'Indicateur typologique Myers-Briggs est composé des quatre échelles bi-polaires suivantes: extraversion(E)-introversion(I), sensation(S)-intuition(N), pensée(T)-sentiment(F), jugement(J)-perception(P). Les scores obtenus sur l'Indicateur révèlent pour chacune des échelles la préférence de la participante, préférence représentée par une lettre E, I, S, N, T, F, J, P. Un profil de personnalité se compose de quatre lettres et il existe seize profils de personnalité Myers-Briggs.

Le tableau 11 illustre la répartition des types de personnalité pour le groupe des femmes cadres. On y observe une représentation élevée des profils STJ (sensation,pensée,jugement) 17.2%, et NTJ (intuition,pensée,jugement) 24.9% chez les femmes cadres; la représentation de ces types de personnalité est également élevée chez les

PRÉSENTATION DES DONNÉES

cadres américains, secteurs publics et privés ainsi que chez les cadres canadiens en général à la Fonction publique tel que déjà décrit au tableau 2 du chapitre II.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

**Tableau 11 - RÉPARTITION DES PROFILS SELON L'INDICATEUR
TYPOLOGIQUE MYERS-BRIGGS CHEZ LES FEMMES CADRES
(NOMBRE ET POURCENTAGE)**

ISTJ 5 9.6%	ISFJ 0	INFJ 3 5.7%	INTJ 7 13.4%
ISTP 2 3.8%	ISFP 1 1.9%	INFP 1 1.9%	INTP 6 11.5%
ESTP 1 1.9%	ESFP 0	ENFP 5 9.6%	ENTP 5 9.6%
ESTJ 4 7.6%	ESFJ 3 5.7%	ENFJ 3 5.7%	ENTJ 6 11.5%

N: 52

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le tableau 12 indique la répartition en nombre et en pourcentage des femmes cadres dans les échelles de l'Indicateur typologique Myers-Briggs:

Tableau 12 - RÉPARTITION DES HUIT PRÉFÉRENCES SELON L'INDICATEUR TYPOLOGIQUE MYERS-BRIGGS CHEZ LES FEMMES CADRES (NOMBRE ET POURCENTAGE)

(E) 51.9%(27)	(I) 48%(25)
(S) 30.7%(16)	(N) 69.2%(36)
(T) 69.2%(36)	(F) 30.7%(16)
(J) 59.6%(31)	(P) 40.3%(21)
N = 52	

À partir de ces statistiques, on observe que la représentation de femmes cadres est plus élevée en ce qui a trait aux préférences suivantes à chacune des échelles: extraversion, intuition, pensée, jugement qui constituent le type de personnalité ENTJ. Hirsh et Kummerow (1990) associent les caractéristiques suivantes aux personnes dont le profil est ENTJ: logique, organisée, objective, stratège, théorique, décisive.

Chez les stagiaires en gestion, on observe au tableau 13 sur la répartition des types de personnalité, qu'il existe une représentation élevée des profils STJ, 17.3% et NTJ, 17.3% comme c'était le cas chez les femmes cadres.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

**Tableau 13 - RÉPARTITION DES PROFILS SELON L'INDICATEUR
TYPOLOGIQUE MYERS-BRIGGS CHEZ LES STAGIAIRES EN
GESTION (NOMBRE ET POURCENTAGE)**

ISTJ 5 10.8%	ISFJ 3 6.5%	INFJ 2 4.3%	INTJ 2 4.3%
ISTP 3 6.5%	ISFP 2 4.3%	INFP 0	INTP 3 6.5%
ESTP 3 6.5%	ESFP 2 4.3%	ENFP 1 2.3%	ENTP 7 15.2%
ESTJ 3 6.5%	ESFJ 1 2.1%	ENFJ 3 6.5%	ENTJ 6 13.0%

N: 46

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le tableau 14 indique la répartition en nombre et en pourcentage des stagiaires dans les échelles de l'Indicateur typologique Myers-Briggs:

Tableau 14 - RÉPARTITION DES HUIT PRÉFÉRENCES SELON L'INDICATEUR TYPOLOGIQUE MYERS-BRIGGS CHEZ LES STAGIAIRES EN GESTION (NOMBRE ET POURCENTAGE)

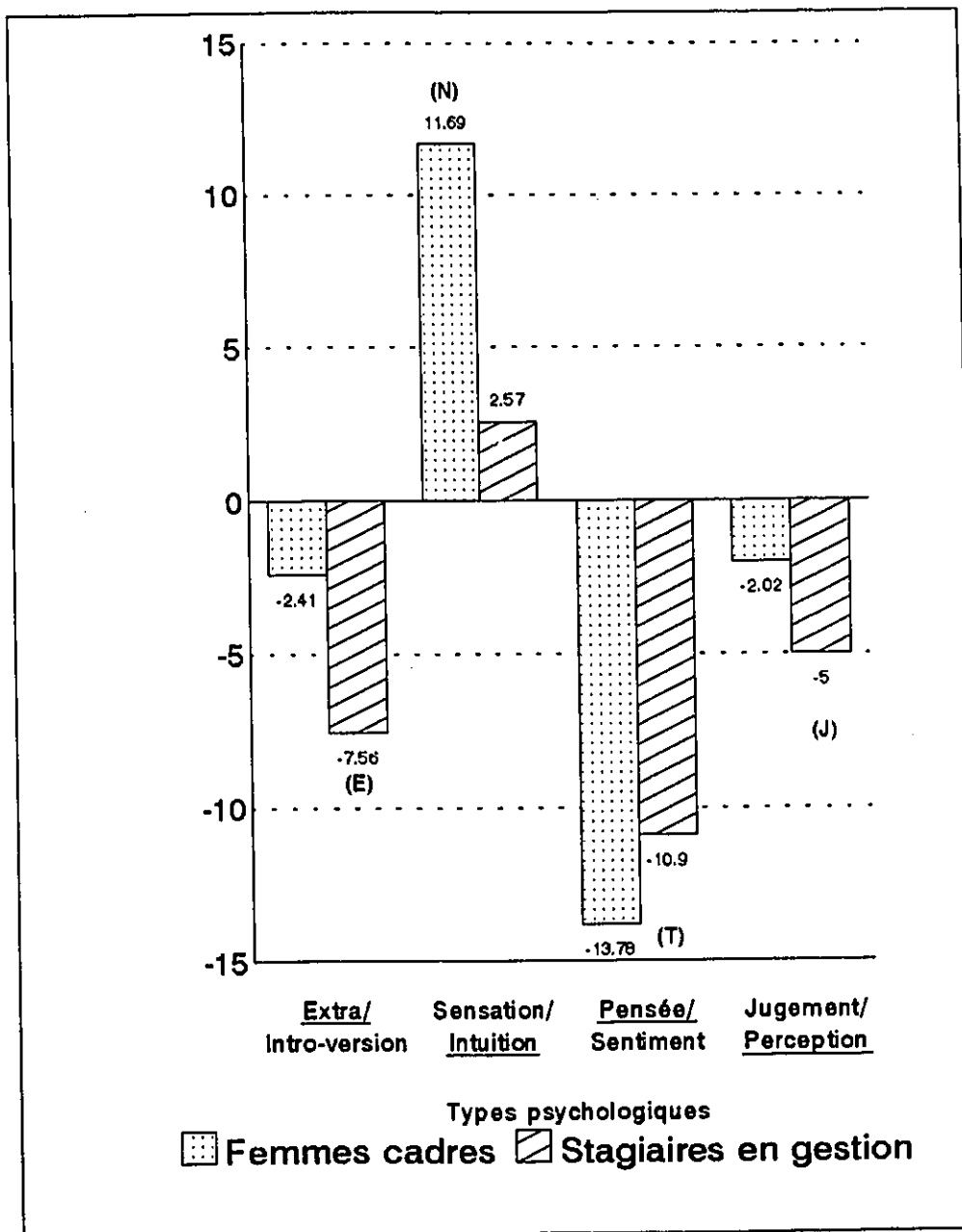
(E) 56.5%(26)	(I) 43.4%(20)
(S) 47.8%(22)	(N) 52.1%(24)
(T) 69.5%(32)	(F) 30.4%(14)
(J) 54.3%(25)	(P) 45.6%(21)
N = 46	

À partir de ces statistiques, on observe chez les stagiaires une représentation plus élevée des préférences suivantes: extraversion,intuition,pensée,jugement qui constituent le type de personnalité ENTJ, soit le même type de personnalité que pour le groupe des femmes cadres.

Le tableau 15 indique que, sur un continuum de scores continus de 0 à 67+ points, le score moyen des préférences extraversion(E) et jugement(J) est plus élevé chez les stagiaires en gestion comparativement aux autres préférences du groupe de ces mêmes stagiaires en gestion alors que le score moyen des préférences intuition(N) et pensée(T) est plus élevé chez les femmes cadres comparativement aux autres préférences du groupe des femmes cadres.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 15 - SCORE MOYEN SUR LE MYERS BRIGGS PAR RAPPORT À CHACUNE DES ÉCHELLES POUR LES FEMMES CADRES ET LES STAGIAIRES EN GESTION



PRÉSENTATION DES DONNÉES

En résumé, les statistiques démontrent, tant chez les femmes cadres que chez les stagiaires en gestion, une représentation plus élevée des préférences extraversion(E), intuition(N), pensée(T), jugement(J). Les types de personnalité sensation, pensée, jugement(STJ) et intuition, pensée, jugement(NTJ) regroupent une proportion élevée de la répartition des 16 profils pour chacun des deux groupes de femmes. La proportion élevée de ces profils reflète une répartition comparable aux profils des gestionnaires en général à la Fonction publique fédérale ainsi qu'à ceux des gestionnaires américains dans les secteurs publics et privés.

C. LE DEGRÉ D'ATTRAIT DES FONCTIONS DU MENTOR

Tel qu'expliqué au chapitre II, tableaux 4 et 5, la relation de mentorat se définit par les fonctions que remplit le mentor. Les recherches ont identifié d'une part quatre fonctions vocationnelles dont l'objectif est d'aider la protégée dans son adaptation et son avancement au travail. Il s'agit des quatre fonctions vocationnelles suivantes: 1. Education, 2. Consultation/Orientation, 3. Parrainage et visibilité, 4. Protection. D'autre part, les recherches ont identifié quatre fonctions psychosociales dont l'objectif est de permettre à la protégée de clarifier son sens d'identité et de développer chez elle un plus grand sentiment de compétence et d'estime de soi. Il s'agit des fonctions psychosociales suivantes: 5. Modèle, 6. Encouragement, 7. Counselling, 8. Passage d'une figure transitoire à ami(e).

À partir des statistiques du tableau 16, on observe que parmi les huit fonctions remplies par le mentor la fonction 1. Education a obtenu le score moyen le plus élevé pour

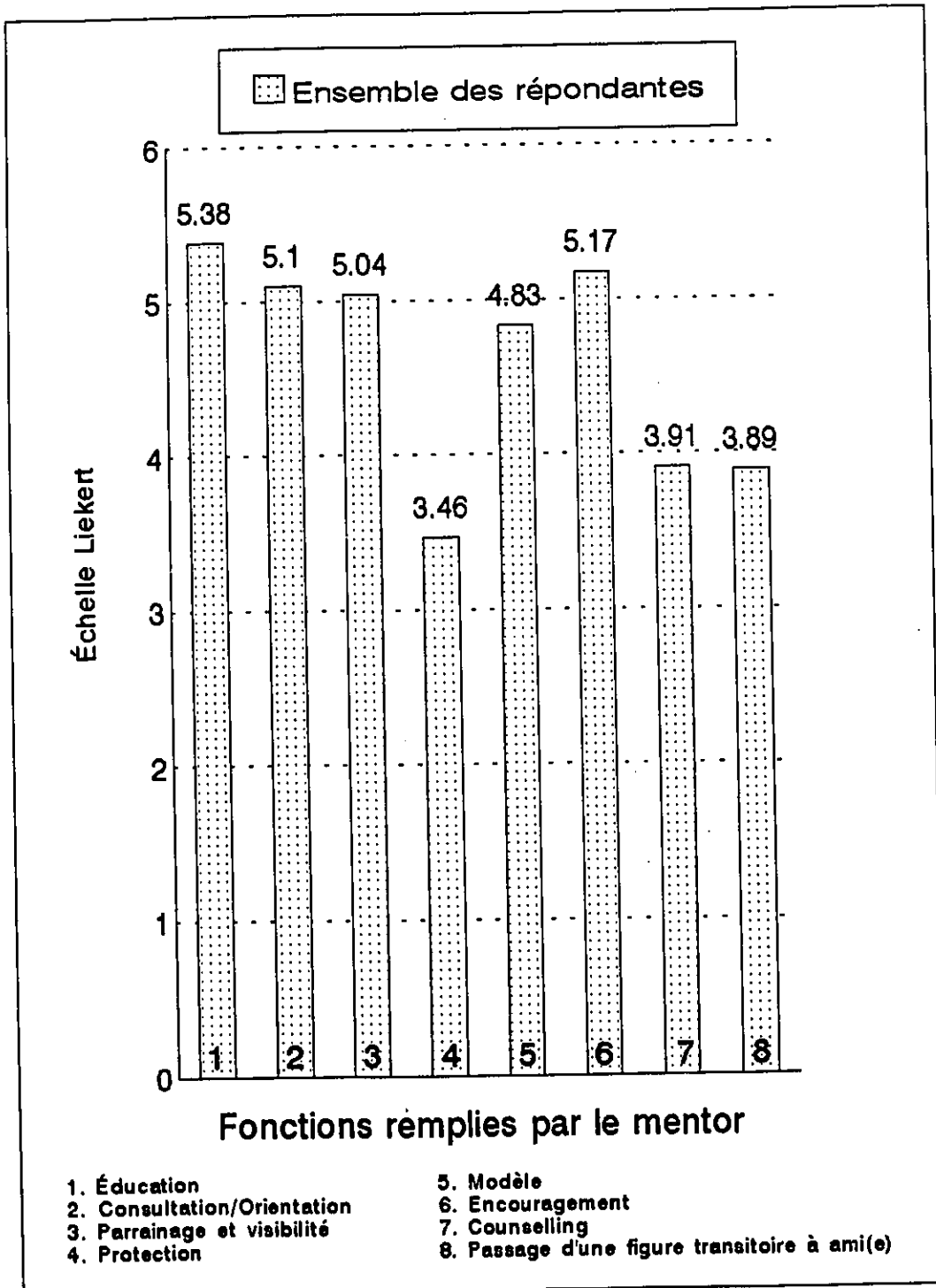
PRÉSENTATION DES DONNÉES

l'ensemble des répondantes et la fonction 4. Protection, a obtenu le score le moins élevé pour l'ensemble des répondantes selon l'échelle Likert, laquelle mesure le degré souhaité de chacune des fonctions remplies par le mentor. Il s'agit essentiellement de deux fonctions vocationnelles.

De plus, les résultats indiquent que trois fonctions vocationnelles et une fonction psychosociale, 1. Education, 2. Consultation/Orientation, 3. Parrainage et visibilité, et 6. Encouragement, ont obtenu un score moyen plus élevé que 5.0 sur l'échelle Likert 1 à 7, pour l'ensemble des répondantes.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 16 - SCORE MOYEN DU DEGRÉ SOUHAITÉ DES FONCTIONS DU MENTOR PAR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTES



PRÉSENTATION DES DONNÉES

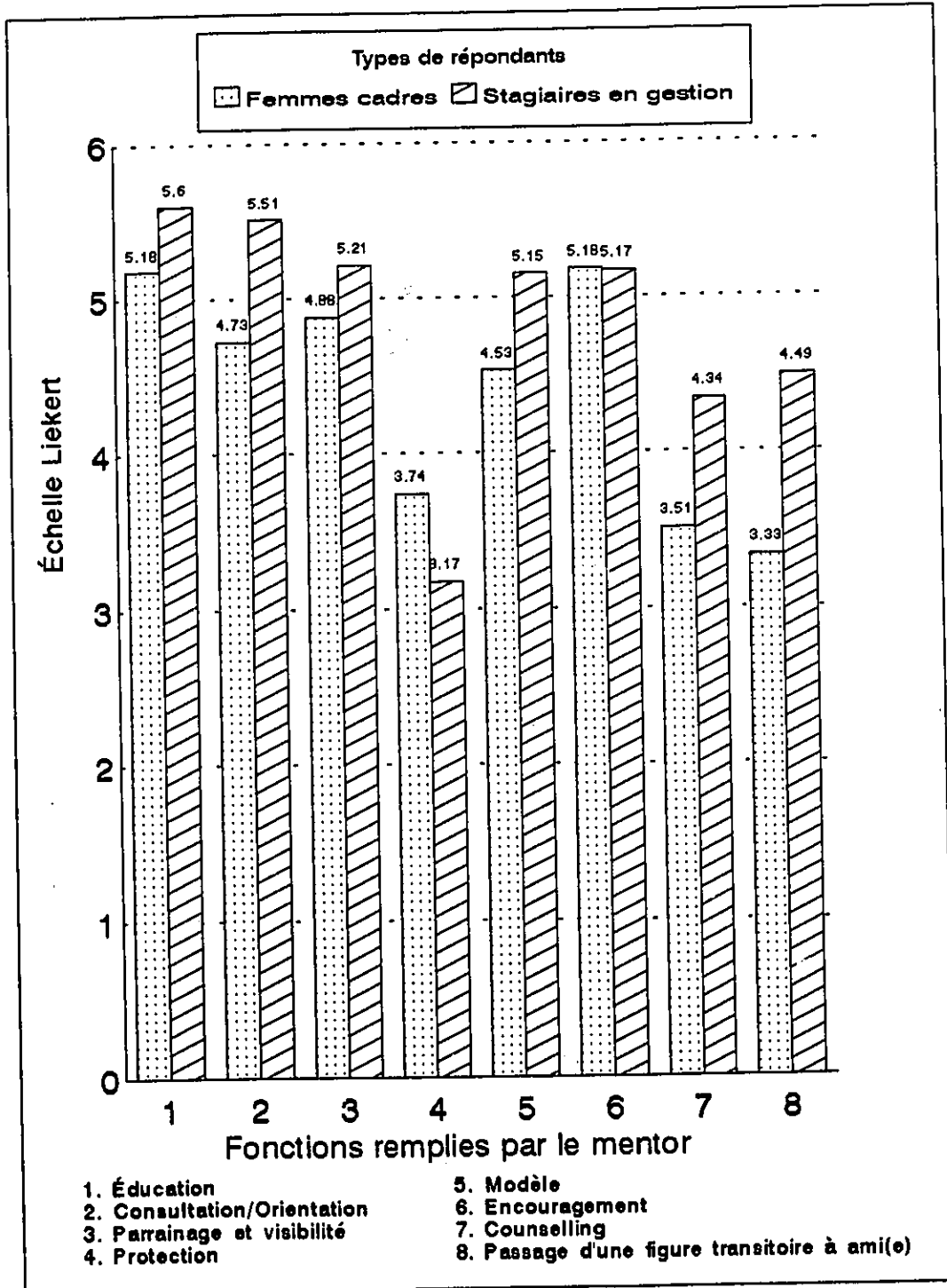
Le tableau 17 indique le score moyen obtenu pour chaque fonction remplie par le mentor pour chaque groupe, femmes cadres et stagiaires en gestion. À partir de ces statistiques, on observe que les stagiaires en gestion ont un score moyen plus élevé que le score moyen des femmes cadres pour 3 des 4 fonctions vocationnelles et 3 des 4 fonctions psychosociales. Il s'agit des 3 fonctions vocationnelles suivantes: 1. Education (5.6/5.18), 2. Consultation/Orientation (5.51/4.73), 3. Parrainage et visibilité (5.21/4.88), ainsi que des 3 fonctions psychosociales suivantes: 5. Modèle (5.15/4.53), 7. Counselling (4.34/3.51), 8. Passage d'une figure transitoire à ami(e) (4.49/3.33).

De plus, ces résultats indiquent que les femmes cadres ont obtenu un score moyen plus élevé que les stagiaires en gestion en ce qui a trait à la fonction vocationnelle 4. Protection (3.74/3.17). Les deux groupes, femmes cadres et stagiaires en gestion, ont toutefois un score moyen équivalent pour ce qui est de la fonction psychosociale 6. Encouragement (5.1).

En résumé, les résultats nous indiquent un score moyen au delà de 5.0 sur l'échelle Likert pour l'ensemble des répondantes en ce qui a trait à 3 fonctions vocationnelles (1,2,3) et une fonction psychosociale (6). De plus, les statistiques indiquent que les stagiaires en gestion ont obtenu un score moyen plus élevé que les femmes cadres pour 3 des 4 fonctions vocationnelles suivantes(1,2,3) et 3 des 4 fonctions psychosociales suivantes (5,7,8). Les femmes cadres par ailleurs ont obtenu un score plus élevé pour la fonction vocationnelle (4) et les deux groupes ont obtenu un score moyen équivalent pour la fonction psychosociale (6).

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 17 - SCORE MOYEN DU DEGRÉ SOUHAITÉ DES FONCTIONS DU MENTOR PAR LES FEMMES CADRES ET LES STAGIAIRES EN GESTION



PRÉSENTATION DES DONNÉES

D. LA RELATION PROFILS DE PERSONNALITÉ ET FONCTIONS DU MENTOR

1. Est-ce que, mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée sont en relation significatives avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor?

Les statistiques, inscrites à la ligne A du tableau 18, démontrent que pour l'ensemble des répondantes, il existe un lien significatif entre la variable de personnalité pensée (T) et deux fonctions psychosociales, Encouragement(Q6) 0,1901 et Ami(e)(Q8) 0,269, ainsi qu'entre cette même variable (T) et les fonctions psychosociales dans leur ensemble (58) 0,196.

On note également un lien significatif entre la variable de personnalité jugement(J) et la fonction vocationnelle Protection(Q4) 0,223 pour l'ensemble des répondantes.

Les résultats démontrent donc un lien significatif pour deux variables de la personnalité, pensée(T) et jugement(J), mesurées sur deux échelles bi-polaires et certaines fonctions remplies par le mentor, fonctions mentionnées plus haut.

2. Est-ce que, mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée dans chacun des groupes, femmes cadres et stagiaires en gestion, sont en relation significative avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor?

À partir des statistiques inscrites à la ligne B du tableau 18, on observe chez les femmes cadres, un lien significatif entre la variable de personnalité pensée(T) et quatre fonctions: deux fonctions vocationnelles Parrainage(Q3) 0,271 et Protection(Q4) 0,270; ainsi

PRÉSENTATION DES DONNÉES

que deux fonctions psychosociales Encouragement(Q6) 0,362 et Ami(e)(Q8) 0,329. Il existe également un lien significatif entre cette même variable de personnalité(T) et les fonctions psychosociales(Q58) 0,373 dans leur ensemble.

De plus, chez les femmes cadres, les résultats confirment un lien significatif entre la variable de personnalité extraversion(E) et la fonction psychosociale Counselling(Q7) 0,264.

Par ailleurs, chez les stagiaires en gestion, les statistiques inscrites à la ligne B du tableau 18, indiquent un lien significatif entre la variable de personnalité sentiment(F) et la fonction vocationnelle Parrainage(Q3) -0,362, ainsi qu'entre la variable de personnalité jugement(J) et la fonction vocationnelle Protection(Q4) 0,335.

Les réponses à la deuxième question de recherche confirment des liens significatifs entre certaines variables de personnalité et certaines fonctions remplies par le mentor et ces variables diffèrent entre les femmes cadres et les stagiaires en gestion. On a noté par exemple, que chez les femmes cadres un lien significatif existe entre la variable de personnalité pensée (T) et certaines fonctions du mentor, alors qu'il existe entre la variable de personnalité sentiment (F) et certaines fonctions du mentor chez les stagiaires en gestion.

3. Mesurées sur les quatre échelles bi-polaires, les variables de la personnalité de la protégée chez les francophones et chez les anglophones sont-elles en relation significative avec les choix qu'elle fait des différentes fonctions vocationnelles ou psychosociales du mentor?

Les statistiques, inscrites à la ligne C du tableau 18, démontrent que chez les répondantes dans leur ensemble, il existe un lien significatif pour le groupe anglophone entre

PRÉSENTATION DES DONNÉES

la variable de personnalité pensée(T) et la fonction psychosociale ami(e)(Q8) 0,296 ainsi qu'entre la variable jugement(J) et la fonction vocationnelle Protection(Q4) 0,242.

Chez le groupe francophone, les résultats démontrent un lien significatif entre la variable pensée(T) et deux fonctions psychosociales Encouragement(Q6) 0,431 et Counselling(Q7) 0,347, ainsi qu'entre cette même variable pensée(T) et les fonctions psychosociales dans leur ensemble(Q58) 0,416.

Les statistiques révèlent quelques liens significatifs différents pour le groupe anglophone et pour le groupe francophone entre certaines variables de la personnalité et certaines fonctions remplies par le mentor. Pour le groupe anglophone il s'agit d'un lien entre les variables de personnalité pensée (T) et jugement (J) et certaines fonctions du mentor ci-haut mentionnées, alors que pour le groupe francophone, il s'agit de la même variable de personnalité (T) mais reliée à d'autres fonctions du mentor.

Donc, les statistiques confirment l'existence de certains liens significatifs entre certaines variables de la personnalité des répondantes et certaines fonctions du mentor pour l'ensemble des répondantes pour le groupe des femmes cadres et le groupe de stagiaires en gestion et pour le groupe anglophone et francophone. Le chapitre V qui suit présente une discussion des tendances qui émergent des résultats obtenus quant à nos trois questions de recherche.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 18 - RELATION ENTRE LES PRÉFÉRENCES TYPOLOGIQUES ET LES FONCTIONS REMPLIES PAR LE MENTOR

		E/I	S/N	T/F	J/P
Éducation	Q1 A				
	B				
	C				
Consultation/ orientation	Q2 A				
	B				
	C				
Parrainage	Q3 A				
	B			0,271	-0,362
	C				
Protection	Q4 A				0,223
	B			0,270	0,335
	C				0,242
Modèle	Q5 A				
	B				
	C				
Encouragement	Q6 A			0,1901	
	B			0,362	
	C				0,431

Légende

A Toutes les répondantes

B) ← (à gauche) femmes cadres C) ← (à gauche) anglophones

B) → (à droite) stagiaires en gestion C) → (à droite) francophones

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tableau 18 - RELATION ENTRE LES PRÉFÉRENCES TYPOLOGIQUES ET LES FONCTIONS REMPLIES PAR LE MENTOR

		E/I	S/N	T/F	J/P
Counselling	Q7 A				
	B	0,264			
	C			0,347	
Ami(e)	Q8 A			0,269	
	B			0,329	
	C			0,296	
Fonctions vocationnelles	Q14 A				
	B				
	C				
Fonctions psychosociales	Q58 A			0,196	
	B			0,373	
	C			0,416	
				0,231	

Légende

A Toutes les répondantes

B) ← (à gauche) femmes cadres C) ← (à gauche) anglophones

B) → (à droite) stagiaires en gestion C) → (à droite) francophones

Au chapitre V suivant, Discussion des résultats, nous présenterons une discussion des résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus et nous noterons les limites de notre recherche.

CHAPITRE V
DISCUSSION DES RÉSULTATS

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objet de discuter des résultats probants quantitatifs et qualitatifs issus de notre recherche. Nous y notons également les limites de la présente recherche.

A. RÉSULTATS QUANTITATIFS

Notre recherche a dégagé deux constatations clés sur le mentorat: c'est, d'une part, la préférence typologique Pensée (T) représentant la fonction dominante de leur profil personnel de groupe qui détermine quelles fonctions les protégées privilégieront chez le mentor; d'autre part, les données révèlent une tendance à rechercher dans le lien ainsi établi un équilibre de complémentarité entre la fonction dominante déterminatrice chez la protégée et les fonctions recherchées chez le mentor.

À l'analyse statistique des résultats globaux de cet examen, il ressort que les protégées dans leur ensemble recherchent principalement, dans la relation de mentorat, des éléments de développement personnel, d'estime de soi, d'identité. Elles privilégient l'ensemble des fonctions psychosociales de leur mentor qui relèvent du domaine affectif, alors que la fonction dominante de leur profil de personnalité de groupe Myers-Briggs est la Pensée (T), une fonction rationnelle dominante. Ces résultats valent pour l'ensemble du groupe ainsi que pour deux des sous-groupes, le groupe des femmes cadres et le groupe francophone.

Rappelons que cette recherche avait pour but d'explorer la relation entre les préférences typologiques des individus et les fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor et ce, pour le groupe de répondantes en général puis pour la catégorie de femmes

DISCUSSION DES RÉSULTATS

cadres d'une part, et d'autre part celle des stagiaires en gestion, enfin pour le groupe anglophone et le groupe francophone.

L'examen des statistiques révèle donc un lien significatif constant entre la fonction Pensée (T) du profil typologique de groupe des protégées et les fonctions psychosociales dans leur ensemble (Q58) pour le groupe en général et les sous-groupes (femmes cadres et groupe francophone), donc sauf pour les stagiaires en gestion et le groupe anglophone. Ce lien significatif existe également entre cette fonction Pensée (T) et certaines fonctions psychosociales individuelles du mentor pour le groupe en général et chacun des sous-groupes sauf celui des stagiaires en gestion. Pour le groupe en général ainsi que pour les femmes cadres ce lien est établi avec les fonctions psychosociales Encouragement (Q6) et Ami(e) (Q8); pour le groupe anglophone il s'agit de la fonction Ami(e) (Q8) et pour le groupe francophone les fonctions psychosociales Encouragement (Q6) et Counselling (Q7).

Examinons ces deux éléments: la fonction dominante de la personnalité et l'élément de complémentarité.

On observe aux tableaux 12 et 14 (chapitre IV - Présentation des données) les scores moyens obtenus par l'ensemble des répondantes sur les quatre échelles bi-polaires de l'Indicateur typologique Myers-Briggs. Ces tableaux reproduisent le profil de personnalité de groupe tant des femmes cadres que des stagiaires en gestion: il s'agit du profil ENTJ (Extraversion-Intuition-Pensée-Jugement), dont la fonction dominante est la variable de personnalité Pensée (T). Hirsh et Kummerow (1990) ont défini cette fonction comme étant celle qui "dirige" le profil et que les individus utilisent le plus souvent pour interagir dans

DISCUSSION DES RÉSULTATS

le monde; c'est la fonction qui donne une direction et un sens à la dynamique complexe de ce profil. La fonction dominante varie selon chacun des seize profils de personnalité identifiés à l'aide de l'Indicateur typologique Myers-Briggs. Dans ce cas-ci, il s'agit de la fonction rationnelle Pensée (T) à laquelle on associe les caractéristiques suivantes (voir tableau 3): travail logique, objectivité, justice, esprit critique, raison, principes, efficacité, pouvoir, analyse, idées. La variable Pensée (T) est plus complexe que ce qui est présenté dans ces quelques caractéristiques; on y reconnaît par ailleurs l'emphase sur la logique et l'objectivité et c'est à partir de cette variable dominante rationnelle que les protégées de notre recherche établissent un lien significatif avec les fonctions psychosociales du mentor.

Voyons maintenant la dimension complémentaire de ce lien. Autant la variable Pensée (T) sous-tend la logique et le rationnel, autant les fonctions psychosociales du mentor sous-tendent l'affectif, le personnel, l'interpersonnel. Rappelons que le but de ces fonctions est de permettre à la protégée de clarifier son sens d'identité et de développer chez elle un plus grand sentiment de compétence et d'estime de soi. Que les protégées privilégient de façon significative les fonctions psychosociales du mentor, les résultats de recherches antérieures l'avaient également démontré et il est à propos de les rappeler. Selon Schockett (1984), ce qui importe à la protégée est non le sexe du mentor mais plutôt les fonctions qu'il remplit et en particulier les fonctions psychosociales. Burke et al (1991) a démontré plus récemment que c'étaient les fonctions du mentor dans leur ensemble et en particulier ses fonctions psychosociales qui distinguaient la relation de mentorat d'une relation superviseur-employée typique. Enfin, Noe (1988) avait noté que les protégés bénéficiaient davantage des

DISCUSSION DES RÉSULTATS

fonctions psychosociales que des fonctions vocationnelles de leur mentor.

En constatant que les protégées privilégient les fonctions psychosociales du mentor, non seulement cette recherche-ci confirme-t-elle les résultats de ces recherches antérieures, mais en plus elle fait ressortir que cette préférence s'effectue préférablement à partir de la fonction dominante du profil de personnalité. Dans le cas du profil des participantes de cette recherche il s'agit de la fonction rationnelle Pensée (T), qui vient s'inscrire comme fonction complémentaire aux fonctions psychosociales du mentor.

La complémentarité comme moteur des relations interpersonnelles a été abordée par William Schutz (1958) comme cadre théorique à l'instrument de mesure développé par cet auteur, soit le FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation - Behavior). Schutz a confirmé le regroupement des comportements interpersonnels en trois catégories: l'inclusion, le contrôle et l'affection. Le questionnaire mesurait, sur une échelle de 0 à 9, à quel degré l'individu exprimait ses comportements face aux autres dans chacune des catégories et à quel degré ce même individu désirait que ces comportements fussent manifestés à son égard par les autres. Les individus, selon Schutz, cherchent à établir des relations interpersonnelles qui répondent à leurs besoins de façon complémentaire. À titre d'exemple, un individu dont le score du FIRO serait élevé quant aux comportements désirés dans la catégorie "affection" serait en relation complémentaire avec un autre individu dont le score du FIRO serait élevé quant aux comportements exprimés dans cette même catégorie "affection". Cette complémentarité, cette compatibilité, recherchées par l'individu, favoriseraient l'harmonie et la croissance selon Schutz.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Comme en font foi les résultats de notre recherche, l'élément de complémentarité existe également dans la relation de mentorat. Ces résultats suggèrent que les femmes dont la fonction typologique dominante est la fonction rationnelle Pensée (T) et qui interagissent donc à partir de cette fonction rationnelle, recherchent avant tout chez leur mentor des comportements complémentaires à ce profil de personnalité en misant plutôt sur leur développement affectif et personnel. À la lumière de ceci, on peut donc suggérer que la connaissance de son profil de personnalité est un atout dans la relation de mentorat, puisqu'elle permet de déterminer la fonction dominante de ce profil et de faciliter l'amorce d'une relation de mentorat où l'emphase, à la phase initiale, sera mise sur les comportements du mentor qui sont complémentaires à cette fonction typologique dominante et perçus comme répondant mieux ainsi aux besoins de la protégée.

De plus, les résultats de cette recherche-ci confirment un lien significatif entre des variables différentes chez les stagiaires en gestion et chez les femmes cadres. Ce lien significatif illustre également la complémentarité au sein de la relation de mentorat. Il s'agit du lien significatif entre la préférence de personnalité Sentiment (F) de la protégée stagiaire en gestion et la fonction vocationnelle Parrainage et Visibilité (Q3) du mentor.

Une minorité de stagiaires en gestion, minorité puisque le profil de groupe est ENTJ (Extraversion-Intuition-Pensée-Jugement), dont la préférence typologique de personnalité est Sentiment (F) sur l'échelle bi-polaire Pensée (T) - Sentiment (F), privilégie en effet une fonction vocationnelle chez leur mentor. Rappelons les caractéristiques associées à cette préférence typologique Sentiment (F) (voir tableau 3): travail d'aide, subjectivité,

DISCUSSION DES RÉSULTATS

compassion, harmonie/accord, empathie, affection, appréciation, engagement, sentiments. L'objectif des fonctions vocationnelles du mentor est d'aider la protégée dans son adaptation et son avancement au travail.

On constate donc, d'une part, que ce lien reflète un lien complémentaire apparent tel que nous l'avons également décelé chez les femmes cadres. En effet c'est à partir de la variable typologique Sentiment (F), variable plus complexe que ce qui est présenté ici mais dont l'emphase est sur la subjectivité et les sentiments, que la stagiaire en gestion établit un lien significatif avec la dimension vocationnelle plus objective et complémentaire chez le mentor, dimension reliée à l'avancement de carrière.

D'autre part, il est à noter que ce lien, entre les variables de personnalité et les fonctions que ces femmes recherchent chez le mentor diffère de ceux établis par les femmes cadres. Cette différence dans les résultats suggère une différence de besoins exprimés face au mentor en début de carrière. Cela tend à confirmer et à étayer par la démonstration ce que l'on pouvait présumer par intuition, à savoir que les besoins face à un mentor sont différents en début de carrière.

Certaines stagiaires en gestion, nouvellement arrivées à la Fonction publique semblent privilégier les fonctions du mentor aptes à avantager leur carrière. Cette constatation abonde dans le sens des recherches de Levinson et al (1978) et de Riverin-Simard (1984) qui démontrent que les tâches varient selon les étapes professionnelles où se retrouve l'individu. Selon ces chercheurs, les individus en début de carrière portent leur attention principalement sur l'intégration au milieu professionnel et à l'avancement, alors que

DISCUSSION DES RÉSULTATS

les individus en milieu de carrière portent leur attention plutôt sur le sens de leur vie, la nouvelle direction à apporter, le côté personnel.

Le développement vocationnel de l'adulte comprend une série d'étapes spécifiques qui sont autant de passages prévisibles de son vécu occupationnel. Cette séquence, située dans la marche continue du temps, peut se comparer à une trajectoire incluant des transferts de planètes (Riverin-Simard, 1984). La recherche de Riverin-Simard porte sur le cheminement vocationnel de 800 adultes entre 23 et 67 ans. Les données démontrent une trajectoire vocationnelle des préoccupations et des tâches précises.

La première phase consiste en une circonvolution pédestre où l'adulte de 23 ans arrive en provenance des études et s'initie au monde du travail. Il ou elle émerge de cette phase vers 37 ans. A la première étape de cette phase, entre 23 et 27 ans et en début de carrière, âge et étape vocationnelle des stagiaires en gestion de notre recherche, il n'est pas question pour l'individu de réaliser les finalités vocationnelles préétablies; il s'interroge sur les moyens de les réaliser. L'individu vit un plus ou moins grand choc devant la perception du décalage entre son identité vocationnelle préétablie et la concrétisation de son identité en tant que nouveau citoyen de la planète travail. (Riverin-Simard, 1984).

Les résultats de notre recherche démontrent que le stagiaire en gestion partant de sa fonction sentiment (F) recherche chez son mentor des fonctions vocationnelles, en particulier la fonction parrainage. Nous pouvons relier ces résultats avec les besoins de la stagiaire tels que décrits par Riverin-Simard: la stagiaire, perplexe devant l'écart entre sa propre perception de son identité vocationnelle et celle que lui attribue le nouveau milieu de travail,

DISCUSSION DES RÉSULTATS

agit à partir de sa préférence de personnalité (F) et recherche chez son mentor de l'aide pour promouvoir sa carrière: se faire connaître, connaître le milieu de travail pour pouvoir monter dans l'échelle hiérarchique.

C'est à la phase novice, de 17 à 33 ans, selon Levinson et al (1978) que l'individu doit accomplir quatre tâches: construire un rêve de vie, choisir une profession, préciser sa vie professionnelle et établir une relation avec un mentor. Kram (1985) abonde dans le même sens et nomme les tâches à accomplir en début de carrière comme suit: s'initier au monde du travail, explorer les cheminements de carrière possibles, acquérir des connaissances et des compétences en vue de l'avancement dans la carrière et raffermir ses compétences et sa confiance dans le monde adulte surtout au travail. Erikson (1959) situe le sixième stade de développement de l'individu entre 18 et 40 ans. C'est durant ce stade que l'individu devra résoudre la tension qui l'habite entre l'intimité et l'isolement. L'individu recherchera de l'intimité sous forme d'amitié, de lutte, de leadership, d'amour et d'inspiration. Au travail, le mentor pourra servir de lien professionnel à partir duquel la protégée s'initiera à son milieu de travail.

C'est donc que la préoccupation de l'individu à cette étape porte d'abord sur les besoins de carrière. La protégée recherchera chez son mentor des fonctions vocationnelles tel que le démontre notre recherche; elle le fera principalement à partir de sa préférence dominante sentiment (F), préférence caractérisée par sa dimension relationnelle et subjective (voir tableau 3).

La deuxième phase selon Riverin-Simard (1984), consiste en une circonvolution

DISCUSSION DES RÉSULTATS

orbitale. L'adulte reprend son vaisseau spatial délaissé au point A (étape de la stagiaire en gestion) pour entamer une circonvolution orbitale en passant par les points D et E. Elle essaie de nouvelles lignes directrices, recherche le fil conducteur de son histoire pour ensuite pouvoir modifier sa trajectoire. C'est la phase d'une remise en question intense où l'adulte s'interroge sur la cohérence de ses buts vocationnels, la synthèse ou la redéfinition de son identité occupationnelle ainsi que sur l'apport réel des divers moments de cette histoire sur sa destinée tout entière. Contrairement à la période précédente, l'individu semble posséder la force émotionnelle pour prendre ce recul.

Les résultats de notre recherche reflètent les préoccupations de la protégée à cette phase de mi-carrière: à partir de sa préférence typologique dominante pensée (T), elle recherche chez son mentor les fonctions psychosociales. C'est donc qu'à partir d'une certaine objectivité chez elle, la protégée recherche chez son mentor de l'inspiration, de l'encouragement, du counselling et de l'amitié pour l'aider à mener à bien cette réflexion. Selon Levinson et al (1978), c'est à la remise en question, que l'adulte doit accomplir les trois tâches suivantes: réévaluation du passé, changement de la structure de vie et processus d'individuation. Kram (1985) souligne également que pendant les années de la mi-carrière, les relations avec les collègues changent: la concurrence empêche la création d'alliances intimes avec les collègues. Ainsi une relation spéciale avec un mentor permettra d'effectuer cette réévaluation et réorientation.

Les femmes cadres participant à notre recherche, dont l'âge et les années d'expérience professionnelle correspondent à l'étape de mi-carrière, recherchent chez leur

DISCUSSION DES RÉSULTATS

mentor de l'aide pour effectuer de façon satisfaisante cette réflexion personnelle; elles privilégient les fonctions psychosociales et ce à partir de leur préférence typologique dominante pensée (T), préférence caractérisée par l'objectivité, le rationnel et l'analytique.

En résumé, nous observons que nos deux groupes de participantes, stagiaires en gestion et femmes cadres se situent à deux moments différents de leur carrière: début de carrière et mi-carrière. A chacune de ces étapes vocationnelles correspondent certaines tâches à accomplir. Tel que le démontrent les résultats de notre recherche, la stagiaire en gestion recherchera davantage chez son mentor de l'aide vocationnelle favorisant l'avancement professionnel alors que la femme cadre recherchera plutôt de l'aide quant au sens du chemin parcouru reflété par les fonctions psychosociales du mentor. Le but de la relation de mentorat étant le développement de la protégée (Gray 1986; Kram 1988), ces faits confirment l'importance de tenir compte de l'étape vocationnelle à laquelle se trouve la protégée pour mieux répondre à ses besoins.

Notre recherche a également abordé le lien qui peut exister entre la dimension linguistique de la protégée et sa recherche de fonctions particulières chez le mentor. On retrouve tant dans le groupe anglophone que dans le groupe francophone un lien significatif entre la fonction rationnelle Pensée (T) et certaines fonctions psychosociales du mentor. Ces résultats similaires et le peu de différenciation entre les deux groupes peut s'expliquer par le fait que, nonobstant leur appartenance respective à l'un ou l'autre groupe de langue officielle, les deux groupes de gestionnaires (cadres et stagiaires en gestion) partagent la même culture de travail dans un environnement bureaucratique relativement homogène. Un

DISCUSSION DES RÉSULTATS

examen plus approfondi de protégées et mentors impliqués dans une relation de mentorat faisant partie de chaque groupe linguistique et occupant des postes de gestion, mais oeuvrant à l'extérieur de la Fonction publique fédérale permettrait de vérifier cette hypothèse.

B. RÉSULTATS QUALITATIFS

Enfin, la présente recherche comporte également une dimension qualitative. Tel qu'indiqué au Chapitre III, le questionnaire sur les fonctions du mentor comprenait une page où les répondantes pouvaient inscrire leurs commentaires en général sur le mentorat. Chez les femmes cadres, 43 sur 52 (82%) et chez les stagiaires en gestion, 28 sur 48 (45%) ont soumis des commentaires.

Nous situons cette analyse qualitative dans une perspective phénoménologique de la recherche. Nous avons présenté la démarche suivie pour effectuer la cueillette et présentation des données qualitatives au chapitre III - Méthodologie. Selon Poisson (1991) la recherche qualitative a pour but de comprendre des phénomènes sociaux. L'approche phénoménologique en particulier privilégie la perception que les sujets ont de la réalité étudiée. Elle vise à respecter la signification du vécu tel que perçu et défini par les personnes qui sont les sujets d'une recherche qualitative. En effet Poisson apporte le commentaire suivant qu'un rapprochement peut être fait entre la démarche phénoménologique et la psychanalyse où le chercheur tout comme le psychanalyste doit se poster hors de la situation donnée et à la limite agir de manière à ne pas contaminer les données fournies par les personnes étudiées.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Tel qu'indiqué au chapitre III - Méthodologie, nous avons regroupé tous les commentaires écrits selon les thèmes qui en émergeaient. Selon Poisson (1991), parfois il suffit d'un simple regard sur des notes se rapportant à des observations pour découvrir comment se formera le classement des diverses informations. Au fur et à mesure que progresse la révision des notes apparaissent des récurrences et des indices représentatifs de faits observés. C'est alors le temps de commencer à les isoler et à les regrouper selon les différentes catégories. C'est ainsi que débute l'analyse et l'interprétation proprement dite. Nous nous sommes basées sur le processus d'analyse proposé par Poisson pour l'analyse des données qualitatives de notre recherche.

En plus d'être nombreux, les commentaires reçus sont variés. Les répondantes étaient libres d'inscrire ou non des commentaires et d'orienter leurs propos sur le sujet du mentorat comme bon leur semblait, et non selon une grille d'analyse pré-établie. Les commentaires ont été regroupés selon les thèmes qui en émergeaient: les commentaires qui ont trait au questionnaire même, ceux se rapportant au mentorat en général, aux qualités d'un mentor ou d'une telle relation et ceux traitant de recommandations faites sur les modalités de participation à une telle relation. Ces commentaires se retrouvent en Annexe 5. Nous résumons d'abord la teneur générale des propos selon chacun des thèmes.

Les commentaires sur le questionnaire même sont moins nombreux que ceux regroupés sous les autres thèmes. Quelques participantes (11 sur 71), tant stagiaires en gestion que femmes cadres, ont traité des questions mêmes ou de l'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire. Ces commentaires touchent à la formulation de certaines questions,

DISCUSSION DES RÉSULTATS

à leur contenu et à la difficulté de ces participantes à faire un choix selon l'échelle Likert utilisée.

Des commentaires sur le mentorat en général ont été soumis par 18 participantes. Par ces commentaires, plus nombreux, ces femmes nous parlent surtout de leurs perceptions de ce qu'est le mentorat et de ce qu'il apporte. Elles nous parlent de l'importance d'affinités entre le mentor et la protégée, de confiance, d'une relation qui évolue et qui doit répondre aux besoins de la protégée, de choix naturel, de différence d'âge, de soutien professionnel et personnel. Elles soulignent les dangers de perception de favoritisme et le contexte de travail actuel qui selon elles ne favorise pas la disponibilité des gestionnaires à devenir mentors. Elles soulignent aussi le manque de mentors en particulier pour les femmes. La majorité des commentaires révèle l'égard positif qu'ont ces femmes pour le mentorat.

Le prochain thème traitait des qualités recherchées chez un mentor. Douze participantes ont identifié ces qualités comme étant un modèle, quelqu'un(e) digne d'admiration qui offre soutien et encouragement, démontrant une compatibilité avec elles et qui ne s'ingère pas trop dans leur vie personnelle.

Enfin, des recommandations ou précautions à prendre lorsqu'on investit dans une relation de mentorat ont été formulées. Ces femmes soulignent l'importance d'avoir des paramètres clairs et des attentes réalistes dans une relation de mentorat. Elles soulignent également le danger de s'immiscer trop dans la vie personnelle de la protégée; en fait, le défi à relever, disent-elles, est d'obtenir un juste équilibre entre les éléments de la vie personnelle et ceux de la vie professionnelle. De plus, elles décrivent les dangers de perception de

DISCUSSION DES RÉSULTATS

favoritisme, la trop grande dépendance sur le mentor qui ne favorise pas selon elles la prise en charge. Enfin, elles parlent de l'importance d'apprendre à travers l'exemple, et de bâtir une relation à partir d'affinités, de compatibilité, et d'un choix naturel non imposé.

Il se dégage donc des commentaires rédigés par les participantes les points suivants: d'abord les femmes de la Fonction publique fédérale ayant participé à notre recherche valorisent la relation de mentorat en milieu de travail. Elles perçoivent le mentor comme un modèle, un idéal vers lequel tendre dont les qualités de respect, soutien et encouragement sont particulièrement recherchées. Elles valorisent en plus un choix naturel entre les deux partenaires, choix qui s'appuie sur l'admiration, les affinités et la compatibilité.

On retrouve en annexe 5 les commentaires retranscrits et regroupés sous chaque thème.

C. LIMITES DE LA RECHERCHE

Certaines limites de la recherche doivent être notées.

Notre méthodologie privilégie une analyse de chacune des préférences typologiques de l'Indicateur Myers-Briggs (MBTI) en relation avec les choix des fonctions remplies par le mentor. Il serait pertinent et recommandé d'effectuer cette même analyse en fonction des 16 profils de personnalité plutôt qu'à partir de chacune des préférences. Nous ne pouvons effectuer ce type d'analyse compte tenu d'une représentation trop restreinte des femmes pour chaque profil. Une telle analyse aurait certes permis d'obtenir une compréhension plus approfondie et plus complexe des liens entre la personnalité de la protégée et les choix

DISCUSSION DES RÉSULTATS

qu'elle fait des fonctions du mentor.

De plus, nous avons abordé notre analyse à partir de la variable linguistique à titre d'illustration seulement de la réalité du milieu bilingue où travaillent ces femmes. Nous n'avons pas présenté de cadre conceptuel à cet effet puisqu'il ne s'agissait pas du propos principal de notre recherche. Il nous est donc impossible d'apporter des conclusions fermes face à cette variable dans le contexte de notre recherche. Il y aurait sans doute lieu au cours de recherches ultérieures d'étudier plus en profondeur cette variable linguistique et son lien avec les fonctions du mentor dans le contexte de la réalité bilingue, particulière à la Fonction publique fédérale canadienne. Ces recherches permettraient de mieux saisir la place qu'y occupe la variable linguistique au sein de la relation de mentorat.

Au chapitre suivant, Conclusions et recommandations, nous résumerons les éléments probants de notre recherche et formulerons des recommandations susceptibles de permettre de mieux saisir cette relation mentor/protégée dans des recherches ultérieures.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette recherche avait pour but d'explorer la relation entre les préférences typologiques des individus et les fonctions vocationnelles et psychosociales du mentor et ce pour le groupe de répondantes en général, puis pour la catégorie de femmes cadres d'une part et celle des stagiaires en gestion d'autre part, enfin pour les groupes linguistiques anglophone et francophone.

De cette recherche se dégagent principalement deux éléments probants: d'une part que le lien significatif qui émerge s'effectue le plus souvent à partir de la fonction dominante du profil de personnalité du groupe de répondantes et d'autre part que ce lien significatif vise chez le mentor des fonctions complémentaires à la fonction dominante de la protégée.

On observe également que le lien significatif complémentaire entre la fonction dominante du profil de personnalité et les fonctions privilégiées chez le mentor diffère pour les deux groupes de femmes, cadres et stagiaires en gestion. Cette différence correspond à des étapes vocationnelles différentes pour chacun des deux groupes.

De plus, cette recherche confirme des similarités entre les deux groupes linguistiques de répondantes, c'est-à-dire un lien significatif complémentaire entre la fonction rationnelle typologique dominante du groupe et certaines fonctions psychosociales du mentor. Ceci nous permet d'affirmer que lorsqu'il s'agit d'établir ces liens significatifs dans le cadre d'une relation de mentorat, ce qui émerge comme différences entre les deux groupes a trait à l'étape vocationnelle et non au profil linguistique.

La variable linguistique illustre la réalité linguistique, soit le bilinguisme anglais/français, particulière à la Fonction publique fédérale. Rappelons que nous avons

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

inclus cette variable linguistique à titre d'illustration de cette réalité au sein de laquelle oeuvrent les femmes cadres et les stagiaires en gestion. Nous n'avons présenté aucun cadre théorique en rapport avec cette dimension puisqu'il ne s'agissait pas du propos de notre recherche. Par ailleurs, il nous apparaissait opportun d'explorer statistiquement cette dimension et d'en vérifier ainsi la pertinence dans le contexte d'une relation de mentorat.

Les résultats obtenus et discutés au chapitre IV, Présentation des données et au chapitre V, Discussion des résultats, ne nous permettent pas de tirer de conclusion ferme par rapport à la dimension linguistique de la protégée et de son lien au choix qu'elle fait des fonctions du mentor; les résultats nous incitent néanmoins à poursuivre des recherches plus approfondies de l'aspect linguistique de la protégée afin d'essayer de déterminer si l'appartenance à un groupe linguistique particulier est reliée de façon significative au choix de fonctions plus spécifiques recherchées par ce groupe chez le mentor.

Enfin, les commentaires recueillis auprès des répondantes confirment en leurs propres mots l'importance et la valeur que ces femmes accordent à la relation de mentorat en milieu de travail.

L'analyse qualitative des résultats démontre que les commentaires des répondantes abondent dans le même sens que les résultats quantitatifs. Ces résultats démontrent un lien significatif entre la préférence typologique pensée (T) et les fonctions psychosociales dans leur ensemble chez le mentor (voir chapitre IV - Présentation des données). Sous le thème des qualités recherchées chez le mentor les répondantes identifient ces qualités recherchées comme étant celle d'un modèle, de quelqu'un(e) digne d'admiration qui offre soutien et

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

encouragement, qui démontre une compatibilité avec elles et qui ne s'ingère pas trop dans leur vie personnelle (voir chapitre V - Discussion des résultats). Ces qualités coïncident en effet avec les fonctions psychosociales du mentor: modèle, encouragement, counselling, passage d'une figure transitoire à ami(e). Rappelons que l'objectif de ces fonctions est de permettre à la protégée de clarifier son sens d'identité et de développer chez elle un plus grand sentiment de compétence et d'estime de soi.

De plus, sous le thème des recommandations, l'analyse qualitative révèle chez les répondantes l'importance d'apprendre à travers l'exemple et de bâtir une relation à partir d'affinités, de compatibilité, et d'un choix naturel non imposé (voir chapitre V - Discussion des résultats). Ce désir de compatibilité s'exprime également dans les résultats quantitatifs de la recherche où le lien significatif s'établit entre la fonction dominante du profil de personnalité et les fonctions complémentaires remplies par le mentor (voir chapitre V - Discussion des résultats).

Nous constatons dans les propos recueillis que les femmes ayant participé à notre recherche confirment intuitivement et subjectivement par leurs commentaires les résultats probants qui émergent de l'analyse quantitative effectuée.

Ces résultats suggèrent certaines interventions au sein des organisations pour permettre un choix plus judicieux des partenaires ainsi que pour favoriser une relation de mentorat orientée vers les besoins de la protégée: le recours à l'utilisation de l'Indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI) ainsi qu'à des sessions de formation pour les paires protégées-mentors.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'utilisation d'un questionnaire tel que l'Indicateur typologique Myers-Briggs permettrait de déceler le profil typologique de la protégée, la fonction dominante de ce profil et les besoins de développement que ce profil suggère. L'utilisation systématique d'un tel instrument de mesure permettrait à la protégée une meilleure connaissance de soi et donc plus de facilité à se fixer des objectifs de développement auprès de son mentor selon ses besoins à elle.

On utilise l'indicateur typologique Myers-Briggs (MBTI) à titre d'instrument de recherche depuis 1962. Depuis 1975 les professionnels du monde de la psychologie, de l'éducation et du counselling entre autres, utilisent ce questionnaire pour permettre aux individus une meilleure connaissance de soi quant à leurs styles de communication, leur orientation de carrière, leurs styles d'apprentissage, le travail d'équipe et leurs styles organisationnels. Les descriptions de chacun des types offrent les caractéristiques du type de personnalité lorsque celle-ci se développe de façon optimale. En plus, ces descriptions indiquent les problèmes qui peuvent survenir si le développement de ce type de personnalité n'est pas optimal. Ces descriptions proviennent de la base théorique de l'Indicateur, des recherches empiriques ainsi que d'une observation continue des comportements des individus au fil des ans (McCaulley, 1990). Nous croyons donc qu'il serait avantageux pour la protégée de bien connaître son propre type de personnalité et d'utiliser ces connaissances de soi pour mieux identifier ses forces et les difficultés qu'elle pourrait entrevoir dans ses interactions avec les autres ainsi que dans ses choix professionnels. C'est à la lumière de cette connaissance de soi qu'elle pourrait aborder sa relation avec son mentor et déterminer

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

les objectifs professionnels et personnels qui lui seraient les plus pertinents.

Les sessions de formation auprès des protégées et mentors impliqués dans une relation de mentorat permettraient d'approfondir les notions clés de cette relation tel que objectifs et déroulement, fonctions du mentor, complémentarité, évolution des besoins de la protégée, étape vocationnelle de la protégée.

Les résultats de cette recherche suggèrent d'autres pistes à explorer quant au mentorat en général. Par exemple, il serait recommandé d'effectuer des recherches à partir des profils de personnalité des protégées plutôt qu'à partir des variables individuelles de ces profils tel que nous l'avons fait afin de vérifier les liens existants entre la fonction dominante de chacun de ces profils et les fonctions recherchées chez le mentor le but étant d'approfondir notre compréhension de la protégée. Notre méthodologie de recherche est conforme à la méthodologie des chercheurs qui utilisent l'Indicateur typologique Myers-Briggs, en ce sens que l'analyse porte sur chacune des préférences de l'Indicateur: extraversion, introversion, sensation, intuition, pensée, sentiment, jugement, perception. Or McCaulley suggère d'aborder les recherches également à partir des 16 types de personnalité identifiés à l'aide de l'Indicateur tel, par exemple ESTJ, ENTJ, INTJ etc (McCaulley, 1994). Elle considère le type de personnalité composé des quatre préférences comme étant une unité de mesure importante. Ainsi, nous suggérons d'aborder les recherches ultérieures à partir de ces 16 profils plutôt qu'à partir de chacune des variables comme nous l'avons fait. Ce type de recherche devra inclure un échantillon plus large que celui de la présente recherche afin de permettre d'augmenter la représentation des participantes pour chacun des profils. Cette

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

approche permettrait une compréhension plus approfondie de la protégée et pourrait dévoiler d'autres liens significatifs entre les types de personnalité de la protégée et les choix des fonctions remplies par le mentor.

Les résultats ont également démontré le bien fondé, pour comprendre le mentorat dans son ensemble, d'en aborder l'étude en fonction de groupes distincts qui se situent à des étapes vocationnelles différentes pour mieux saisir les besoins précis de ces groupes. Tel que nous avons pu le constater dans la présente recherche, les résultats obtenus pour le groupe de femmes cadres à l'étape de mi-carrière diffèrent de ceux obtenus pour les stagiaires en gestion en début de carrière. En effet ces résultats nous incitent à préciser davantage les besoins de ces femmes face à leur mentor en fonction de l'étape vocationnelle où ces femmes se retrouvent. Les tâches à accomplir diffèrent à chaque étape et par conséquent requièrent du mentor une aide adaptée à l'étape vocationnelle de la protégée.

Il importe de poursuivre l'étude du mentorat pour approfondir la compréhension de ses composantes, en faciliter la mise en oeuvre et favoriser le développement des individus qui y participent puisque les organisations permettent de plus en plus à leurs employés de consacrer temps et énergie à une relation de mentorat en milieu de travail, tant dans un cadre formel qu'informel.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, A. (1948). Le tempérament nerveux. Paris: Payot.
- Allard, J. (1992). Concepts fondamentaux de la statistique. Montréal: Ed. Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1969). Principles of Behavior Modification. New York: Holt.
- Barnett, S. K. (1984). The mentor role: a task of generativity. Journal of human behaviour and learning. Vol. 1, no. 2, 15-18.
- Barnier, A. (1982). A study of the mentoring relationship: an analysis of its relation to career and adult development in higher education and business. Dissertation abstracts international. Vol. 47, no. 2-A, Jan. 3012-3013.
- Betz, N. & Fitzgerald, L. (1987). The career psychology of women. Academic Press Inc.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1969). Les deux dimensions du management. Les éditions d'organisation, Paris.
- Boucher, C. (1989). L'étude de la personnalité appliquée au management. Les cahiers du Cap-Roupe, vol. 17, no. 1, 47-55.
- Bourgeois, R.P. & Wils, T. (1987). Career concepts, personality and values of some Canadian workers. Relations industrielles, vol. 42, no. 3, été.
- Bowen, D. (1985). Were men meant to mentor women? Training and development journal, 1985, vol. 39, no. 2, Feb.
- Bowen, D. (1986). The role of identification in mentoring female protégées. Group and organizational studies, vol. 11, no. 1-2, March-June, 61-74.
- Briggs Myers, I. (1980). Gifts differing. Palo Alto California: Consulting Psychologists press Inc.
- Briggs Myers & McCaulley, H. (1992). Manual: A guide to the development and use of the Myers Briggs Type Indicator. Consulting Psychologist Press, USA.
- Bruyn, S.T. (1970). The new empiricists: the participant observer and phenomenologist. Qualitative methodology: firsthand involvement with the social world. USA: Markham Publ. Co.
- Burke, R. (1984). Mentors in organisations. Group and organisation studies, 1984, vol. 9, no. 3, Sep., 353-372.

- Burke, R., McKenna, C. & McKean, C. (1991). How do mentorships differ from typical supervisory relationships? Psychological reports, 68, 459-466.
- Burt, S., Code, L. & Dorney, L. (ed). (1988). Changing patterns. Women in Canada: McLlelland and Stewart.
- Carlson, J. (1985). Recent assessments of the Myers-Briggs Type Indicator. Journal of Personnality assessments, 49(4), 356-365.
- Carlyn, M. (1977). An assessment of the MBTI. Journal of Personality Assessment, 41(5), 461-493.
- Carskadon, T.G. (1979a). Clinical and counselling aspects of the Myers-Briggs type Indicator. A research review. Research in Psychological Type, 2, 2-31.
- Carskadon, T.G. (1979b). Behavioural differences between Extraverts and Introverts as measured by the Myers-Briggs Type Indicator: an experimental demonstration, Research in Psychological Types, 2, 78-82.
- Carskadon, T.G. (1979c). Test-retest reliabilities of continuous scores on Form G of the Myers-Briggs Type Indicator. Research in Psychological type, 2, 83-84.
- Carskadon, T.G., McCarley, N.G. & McCaulley, M.H. (1987). Compendium of Research Involving the Myers-Briggs Type Indicator. Gainsville, Florida: Centre for application of Psychological Type.
- Casas, E. (1989). Les types psychologiques jungiens. Psychometrics Canada Ltd.
- Chao, G.T., Walz, P.M. & Gardner, P.D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. Personnel psychology, vol. 45, 3, autumn, 619-636.
- Clark, K.E. & Clark, M.B. (ed). (1990). Measures of leadership. Leadership Library of America Inc.
- Clawson, J.F. (1979). Superior-subordinate relations in managerial development. Dissertation abstracts international, 40, 2158A-2159A.
- Clutterbuck, D. (1991). Everyone needs a mentor. Fostering talent at work. Institute of Personnel Management, England.
- Coan, R. (1978). The Myers-Briggs Type Indictor in OK. Buros (ed.), The eight mental measurement yearbook. University of Nebraska.
- Commission de la Fonction Publique du Canada. (1992). Rapport annuel.

BIBLIOGRAPHIE

Conseil du Trésor du Canada. (1990). Au-delà des apparences. Rapports du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique, Juin.

Coderre, Deurloo, Fulton, Pagé-Valin & Grandchamp. (1988). Étude de la situation des professeures et des étudiantes à l'université d'Ottawa, Août.

Coe, C. (1992). The MBTI: Potential uses and misuses in personnel administration. Public personnel management, vol. 21, no. 4, Winter, 511-522.

Corsini, J. (1985). L'effet du mentor sur les décisions de promotion du personnel. Thèse présentée en vue de l'obtention d'une Maîtrise en Sciences de la gestion, H.E.C., Montréal.

Crites, J. O. (1981). Career Counselling - models, methods, and materials. McGraw-Hill.

Edmonds, J. (1989). Questionnaire du sondage-hypothèses de travail. Groupe sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique fédérale. Canada, Mai.

Erikson, E. (1959). Identity and the life cycle. Psychological issues 1, 50-100.

Eysenck, H.J. (1960). "Learning theory and behaviour theory". In H.J. Eysenck (Ed.), Behaviour theory and the neuroses. New York: Pergamon.

Filstead, W.J. (ed.). (1970). Qualitative methodology: firsthand involvement with the social world. USA: Markham Publ. Co.

Freud, A. (1966). The Ego and the mechanism of defense (Rev. ed.), vol. 2 of The writing of Anne Freud. New York: International Universities Press.

Freud, S. (1968). Métapsychologie. (Traduit de l'allemand par J. Laplanche et J.-B. Pontalis). Gallimard.

Gilligan, C. (1982). In a different voice. Psychological theory and women's development. Harvard University Press, England.

Glasser, B.G. & Strauss, A.L. (1970). Discovery of substantive theory: a basic strategy underlying qualitative research. Qualitative methodology: firsthand involvement with the social world. USA Marckham Publ. Co.

Goldstine, S. D. (1985). Mentoring, adult development and the career advancement of woman leaders. Dissertation abstracts international, vol. 46, no. 4A, Oct., 855-856.

BIBLIOGRAPHIE

- Gough, H.G. (1990). Testing for leadership with the California Psychological Inventory. Measures of leadership. Leadership library of America Inc.
- Gray-Wheelright. (1964). Questionnaire sur les types psychologiques jungiens -16e édition. Traduit et adapté par Yvon Doyle avec la collaboration de Jan Bauer.
- Gray, W. (1986). Formalized mentoring. Canadian Public Administration, vol. 29, 4, Winter, 636-638.
- Hall, C.S. & Nordby, V.J. (1973). A primer Jungian psychology. New York: Mentor.
- Hayes, L. S. (1989). The superwoman myth. Social casework, vol. 67, no. 7, Sep., 436-441.
- Hirsh, S. K. & Kummerow, J. M. (1990). Introduction to type in organizations. Counselling psychologists Press Inc. U.S.A.
- Hogan, R., Raskin, & R., Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. Measures of leadership. Leadership Library of America Inc.
- Horgan, D.D. & Simeon, R.J. (1990). Mentoring and participation: An application of the Vroom-Yetton model. Journal of business and psychology vol. 5, no. 1, Fall, 63-84.
- Hudson, F. M. (1991). The adult years. Mastering the art of self-renewal. Jossey Boss, San Francisco.
- Hyde, S.S. (1991). Half the Human experience. Toronto: B.C. Health and Co.
- Jacobi, J. (1963). La psychologie de Jung. Éditions du Mont-Blanc, Traduction de V. Baillois.
- Jeruchim, J. & Shapiro, P. (1992). Women, mentors and success. New York: Fawcett Columbine.
- Jung, C.G. (1968). Types psychologiques. Genève: librairie de l'université Georg et Cie, Traduction de Y. Lelay (3e édition).
- Kriesey, D. (1987). Portraits of Temperament. USA: Grosology Books Ltd.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the mentor relationship. Academy of management journal, vol. 26, no. 4, Dec. 608-625.

BIBLIOGRAPHIE

- Kram, K.E. (1988). "Mentoring in the workplace". Career development in organization, Jossey-bass, San Francisco, ch. 5.
- Kram, K.E. (1980). Mentoring processes at work: developmental relationships in managerial careers. Dissertation abstracts international, 41.
- Kram, K.E. (1985). Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life. Greenview, Illinois: Scott, Foresman and Co.
- Lamiell, J.T. (1992). Personality psychology and the second cognitive revolution. American behavioral scientist, vol. 36, no. 1, Sept., 88-101.
- Laurence, K. A. (1985). My key to the men's room: mentor and protégé relationship in business and professional organisations. An overview. Paper presented at the annual meeting of the central states speech association, Indianapolis.
- Laurie, J. (1987). How to establish a mentoring program. Training and development journal, vol. 41, no. 3, Mar., pp. 25-27.
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M. & McKee, B. (1978). The season's of a man's life. New York: Ballantyne Book.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and personality. (2e ed.). New York: Harper & Row.
- May, R. (1961). "The emergence of existential psychology". In R. Ray (Ed.), Existential psychology. New York: Randon Hense.
- McCaulley, M.H. (1990). The Myers-Briggs Type Indicator and leadership: prepared as a chapter in Measures of leadership. Clark & Clark (ed.). Center for creative leadership, NC.
- McCaulley, M. H. (1994). Research on the MBTI and leadership: taking the critical first step. The Myers-Briggs Type Indicator and leadership: An International Research Conference. Conference proceedings. National Leadership Institute, Maryland.
- McKenzie, B. (1989). Peak performance through counselling, coaching and mentoring. The Conference Board of Canada, Ottawa.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Trad. Pierre Romelaer. Les éditions Agences d'arc Inc.

BIBLIOGRAPHIE

- Missirian, A. K. (1981). The process of mentoring in the career development of female managers. Dissertation abstracts international, vol. 41, no. 8A, Feb., 3654.
- Monte, C. F. (1991). Beneath the Mask. An introduction to theories of personality. Holt, Rhinehart and Winston Inc.
- Murray, M. & M. A. Owen. (1991). Beyond the Myths and Magic of mentoring. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Myers, I.B. (1962). Manual: The Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, California.
- Myers, I.B. & McCaulley. (1992). Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, Consulting psychologists Press Inc.
- Noe, R.A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. Academy of management review, vol. 13, no. 1, 65-78.
- Noe, R.A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. Personnel psychology, 41, 457-479.
- Olian, J.D., Carroll, S.J., Giannantonio, C.M. & Feren, D.B. (1988). What do protégés look for in a mentor? Results of three experimental studies. Journal of vocational behavior 33, 15-37.
- Osborn, T. N. & Osborn, D.B. (1994). MBTI, Firo-B and NAFTA: psychological profiles of not-so-distant neighbours. The Myers-Briggs Type Indicator and leadership: An International Research Conference. Conference Proceedings. National leadership Institute, Maryland.
- Osborn, T. N. & Osborn, D.B. (1990). The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: prepared as a chapter in Measures of Leadership Clark & Clark (ed.). Center for Creative Leadership, NC.
- Phillips-Jones, L. (1983). Establishing a Personalized mentoring program. Thinking and development journal, February, 38-42.
- Poisson, Y. (1991). La recherche qualitative en éducation. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ragins, B.R. (1989). Barriers to mentoring: the female manager's dilemma. Human Relations, 42:1, Jan., 1-22.

BIBLIOGRAPHIE

- Reeve, C. S. Mentoring relationships in high technology firms: an exploratory analysis. Queen's University: Industrial Relations Centre.
- Reich, M.H. (1986). The mentor connection. Personnel: Feb, v63, 2, 50-56.
- Riverin-Simard, D. (1984). Étapes de vie au travail. Montréal: Éditions Saint-Martin.
- Roberts, P. & Newtor, P.M. (1987). Levinsonian studies of women's adult development. Psychology and aging, vol. 2, no. 2, Jun, 154-163.
- Rogers, B. (1992). Mentoring takes a new twist. Human Resource Magazine, August.
- Rogers, C.R. (1961). On becoming a person. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1980). A way of being. Boston: Houghton Mifflin.
- Samuels, A. et al. (1987). A critical dictionary of Jungian analysis. USA: Routledge and Kegan Paul.
- Shapiro, E.C., Haseltine, F.P. & Rowe, M.P. (1978). "Moving up: role models, mentors, and the Patron system". Sloane management review. Spring, 51-58.
- Schein, E.N. (1978). Career dynamics: matching individual and organizational needs. Readings MA: Addison-Wesley.
- Schockett, M. & Haring-Hidre, M. (1985). Factor analytic support for psychosocial and vocational mentoring functions. Psychological reports, vol. 67, no. 2, Oct., 627-630.
- Schockett, M. (1984). Relation among gender of mentor, gender of student and mentoring functions. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Arizona State University.
- Schockett, M.R., Yoshimura, E., Beyard-Tyler, I. & Hering, M.J. (1983). Proposed model of mentoring. Paper presented at the 91st annual convention of the American Psychological Association. Anaheim, Ca.
- Schultz, W. C. (1958). FIRO. Rinehart and Company Inc.
- Schultz, W. (1994). The Human element. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Skinner, B.F. (1966). The behaviour of organisms. New York: Appleton Century Crafts.

BIBLIOGRAPHIE

Spector, P.E. (1991). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. Psychological Bulletin, 482-497.

Stricker, L.J. & Ross, J. (1962). A description and evaluation of the Myers-Briggs Type Indicator. Research Bulletin RB-62-6, Princeton N.J., Testing Surveys.

Super, D.E. (1970). Occupational psychology. California: Wadsworth.

Theriot, R. (1986). Personality and behavioral characteristics of effective, average and ineffective mentor relationships. Dissertation abstracts international, vol. 47, no. 3A, Sep., 807-808.

Thorne, A. & Gough, H. (1991). Portraits of type: An MBTI research compendium. Consulting psychologist press, California.

Weber, A.L. (1991). Introduction to psychology. Carper Collins Publisher.

Weigard, J. M. (1982). A comparative study of management men and women who use mentoring and networking for career advancement. Dissertation abstracts international, vol. 43, no. 3A, Sep., 623.

Willis, H. & Dodgson, H. (1986). "Mentoring of Canadian Women in educational administration". Canadian Administrator. 25:7, Apr. 1-6.

Winstone, C. L. (1985). The meaning of the mentoring relationship which facilitates transformation of the protégée. University of British Columbia, M.A. thesis in counselling psychology.

Zey, M. (1984). The mentor connection. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.

ANNEXE 1 - LETTRE TYPE FRANÇAISE

Lettre type - française

date

Chère participante,

Membre du corps professoral au Centre Canadien de gestion, je suis présentement en rédaction de thèse de doctorat en Éducation à l'université d'Ottawa. Ma thèse porte sur le sujet du "mentoring". J'examine les liens entre les profils de personnalité Myers-Briggs des femmes et diverses fonctions du mentoring. Je recueille présentement des données sur les femmes de la catégorie de direction et du programme de stagiaires en gestion.

J'apprécierais énormément votre participation à ma recherche, soit de compléter les questionnaires inclus dans l'enveloppe. Le premier questionnaire présente huit vignettes pour lesquelles vous devez indiquer à quel degré selon l'échelle présentée vous désirez recevoir ce type de comportement. A la page 6 du questionnaire, vous pouvez ajouter vos commentaires personnels sur le mentoring en général.

Vous trouverez également une copie de l'Indicateur typologique Myers-Briggs. Lorsque vous aurez rempli ce questionnaire, il me fera plaisir de vous remettre les résultats indiquant votre profil de personnalité.

Cette participation est tout à fait libre. Les données recueillies demeurent confidentielles et ne seront reflétées que globalement dans la recherche. Si vous ne désirez pas participer à cette recherche, veuillez remettre tous les documents à la pièce 168.

Je vous remercie de votre collaboration.

Suzanne C. Faure
Membre du Corps professoral
Centre Canadien de Gestion

ANNEXE 2 - LETTRE TYPE ANGLAISE

Lettre type - anglaise

date

Dear participant,

I am a faculty member here at the Canadian Center for Management Development. I am presently in the process of writing my PHD theses in Education at Ottawa University on the subject of mentoring. I am examining the link between personality profiles of women as described by the Myers-Briggs type Indicator and the various functions of mentoring. I am in the process of gathering data from women in both the Executive category and the Management trainee program.

I would very much appreciate your participation in my research. It consists mainly of filling out questionnaires enclosed in this envelope. The first questionnaire presents eight vignettes for which you must indicate the degree to which you find the behavior desirable for you. On page six there is room for your comments on mentoring in general if you wish to add your ideas.

I have also enclosed a copy of the Myers-Briggs type indicator to be filled out. Once completed I will be pleased to provide you with your MBTI personality profile.

This participation is purely on a voluntary basis. All data collected will remain confidential. Only the compiled data will be referred to in the research.

If you do not wish to participate, please return all documents to room 168.

I thank you very much for your assistance.

Suzanne C. Faure
Faculty Member
Canadian Center for Management Development

ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE ON THE MENTORING FUNCTIONS

QUESTIONNAIRE ON THE MENTORING FUNCTIONS

Prepared by Suzanne C. Faure

Date:
Name:
Group and level:
Department:
Number of years worked in the Federal
public service:

INSTRUCTIONS

During the course of our careers, we sometimes feel overwhelmed by our work responsibilities and seek the help of someone with more extensive work experience. Please read each description of the various types of assistance and indicate how desirable it would be for you to receive this type of assistance. Please indicate your preference for each item as you read through the material and do not return to earlier items because we are interested in your first impressions. When you are finished, please return the material.

1. Mark invests much energy in critiquing new employees' efforts in a most honest and constructive manner. When he perceives new employees experiencing difficulty, he quickly provides learning opportunities for them. Further, he prompts new employees to engage in projects which stimulate them to expand their repertoire of expertise.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

2. Anne strives to welcome new employees into the departmental system by explaining implicit and explicit norms and introducing them to the social network. She is particularly sensitive to whether new employees feel included and often explains in-house jokes. Further, she helps new employees clarify and implement their dreams and life-career goals.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

3. Mark provides "good press" for new employees discussing their accomplishments with colleagues. Sometimes he uses his position to nominate employees for key positions while vouching for their potential and capabilities. Further, by accompanying employees to significant meetings and events, he helps them establish contacts who could promote their careers.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

4. Anne frequently shields new employees from unwarranted attacks by supervisors or colleagues - even at the risk of incurring their displeasure. Moreover, in controversial situations, she does not hesitate to publicly defend the position of new employees, as her main concern is to prevent potential damage to the newcomer's ego.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

5. Anne is a highly admired and inspiring example for newcomers to the department. New employees often attempt to emulate how she deals with conflict with staff. She graciously welcomes opportunities to assist others by allowing them to observe how she manages tensions between both personal and professional demands.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

6. Mark helps new employees to be all that they can be. Typically, he shows unfailing confidence in them. When a new employee feels discouraged, he is quick to provide positive feedback and emotional support. He hopes that by providing such assistance, less experienced employees will feel more self-confident and self-assured.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

7. Anne is committed to helping new employees fight inner battles and conquer inner fears, doubts and anxieties. She motivates employees to discuss, in confidence, personal as well as professional concerns. Moreover, she stimulates employees to devise ways to preserve their self-identity and confidence while relating to subordinates, peers and supervisors.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

8. Mark realizes that new employees sometimes feel intimidated by and in awe of more experienced employees within the department. He typically builds deep and caring relationships with a few employees and assists them in perceiving themselves as colleagues, peers, or friends whose assistance and ideas are greatly valued and respected.

1	2	3	4	5	6	7
not	a little	somewhat	moderately	very	highly	extremely
desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable	desirable

ANNEXE 4 - QUESTIONNAIRE SUR LES FONCTIONS DU MENTOR

QUESTIONNAIRE SUR LES FONCTIONS DU MENTOR

Préparé par Suzanne C. Faure

Date:
Nom:
Groupe et niveau:
Ministère:
Nombre d'années de service
au sein de la Fonction
publique fédérale:

DIRECTIVES

Au cours de notre cheminement de carrière, il arrive que nous nous sentions débordé(e) par nos responsabilités et que nous demandions l'aide de quelqu'un ayant une plus grande expérience du monde du travail. Veuillez lire chaque description des divers types d'aide et indiquer à quel point vous souhaiteriez recevoir ce type d'aide. Indiquez votre préférence au fur et à mesure que vous lisez le matériel. Ne revenez pas sur les items précédents parce que nous aimerions capter votre première impression. Veuillez nous retourner le matériel dès que terminé.

1. Marc investit plein d'énergie à évaluer les efforts de ses nouveaux employés et ce, de la façon la plus honnête et constructive possible. Dès qu'il s'aperçoit que les nouveaux employés éprouvent des difficultés, il leur fournit rapidement des occasions d'apprentissage. De plus, il suscite chez les nouveaux employés le désir d'entreprendre des projets aptes à élargir leurs champs d'expertise.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

2. Anne s'efforce d'accueillir ses nouvelles employées dans le système ministériel en leur expliquant les normes tant implicites qu'explicites et en leur faisant connaître le réseau social. Elle est particulièrement sensible à ce que les nouvelles employées se sentent incluses, et leur explique souvent les blagues internes. De plus, elle aide les nouvelles employées à clarifier et actualiser leurs rêves et objectifs de vie et de carrière.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

3. Marc fait bonne réputation à ses nouveaux employés en parlant à ses collègues de leurs réalisations. Il utilise parfois son poste pour poser la candidature de ses employés à des postes clefs en affirmant leur potentiel et habiletés. De plus, il accompagne ses employés aux réunions et événements importants et les aide ainsi à établir des contacts favorables à leur carrière.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

4. Anne protège souvent ses nouvelles employées contre toute attaque non-fondée venant de superviseurs ou collègues, au risque de déplaire à ses collègues. De plus, lors de situations controversées, elle n'hésite pas à défendre la position d'une nouvelle employée, sa préoccupation principale étant d'empêcher toute atteinte possible à l'égo de cette nouvelle employée.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

5. Anne est source d'admiration et d'inspiration pour les nouvelles arrivées au ministère. Les nouvelles employées tentent souvent d'imiter sa façon de faire en situation de conflits d'employées. Anne se réjouit d'avoir l'occasion d'aider les autres en leur permettant d'observer sa façon de gérer la tension entre les exigences de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

6. Marc aide les nouveaux employés à atteindre leur plein potentiel. Il fait preuve de confiance inébranlable en eux. Lorsqu'un nouvel employé se sent découragé, il lui fournit rapidement du renforcement positif et du soutien émotif. Il espère qu'ainsi les employés moins expérimentés développeront une plus grande confiance en eux.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

7. Anne s'est engagée à aider les nouvelles employées à résoudre leurs conflits intérieurs et vaincre leurs peurs, doutes et angoisses. Elle invite les employées à discuter confidentiellement de leurs préoccupations personnelles et professionnelles. De plus, elle incite les employées à se trouver des façons de préserver leur identité personnelle et leur confiance en elles-mêmes lorsqu'elles sont en relation avec leurs subordonnées, leurs pairs et leurs superviseurs.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

8. Marc sait que les nouveaux employés se sentent souvent intimidés et craignent les employés ayant plus d'expérience qu'eux au ministère. Il a l'habitude d'établir des liens profonds et chaleureux avec quelques employés et de les aider à se percevoir comme collègues, pairs, ou amis dont l'aide et les idées sont grandement valorisées et respectées.

1	2	3	4	5	6	7
aucunement	peu	quelque peu	modérément	très	beaucoup	extrêmement
souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable	souhaitable

ANNEXE 5 - COMMENTAIRES DES PARTICIPANTES

COMMENTAIRES DES PARTICIPANTES

A. Sur le questionnaire même:

"J'aurais mieux aimé avoir la description de toutes les caractéristiques sur une même page et les inscrire sur une même échelle. Certains comportements relèvent pour moi beaucoup plus du superviseur." "I find the questions to be worded in such a way that I had to prevent myself from responding to specific words in order that I could respond to the situation." " In reviewing the questions afterward, I realized that the questions relating to Anne scored higher than those of Mark. However this does not imply that I consider feedback more positively when it is given by a woman than a man. I did feel however that at times, the questions concerning the male counterpart were slightly biased... I do feel that questions relating to the female counterpart were more in her favour or at her advantage." "Je me suis posé la question à savoir pourquoi Anne transigeait avec des nouvelles employées et Marc avec de nouveaux employés." "Some difficulty with the scale. I am reluctant to use the extremes of the scale because different behaviours made sense in the overall context and personal circumstances." "No 7 is for guidance counsellors."

B. Sur le mentorat en général:

"J'ai bénéficié de l'appui de Mentors dans ma carrière. Une caractéristique de la relation c'est qu'elle était spontanée, basée sur une sympathie mutuelle et sur une observation préalable des talents ou atouts de chacun." "Il demeure plus facile d'établir une relation mentor/protégée s'il y a des affinités naturelles et certaine sympathie au départ. Je demeure sceptique des parrainages imposés." "Mentoring functions can provide an excellent launch for individuals particularly in early stages of

their career. An excellent relationship that is trustful and comfortable is necessary." "Un bon mentor est un guide qui respecte l'autonomie et l'indépendance de son employé... C'est un 'Coach' qui donne de la rétroaction de façon détachée. Il cherchera à renforcer la confiance en soi de l'employé, misera sur ses forces et lui indiquera ses faiblesses. Le mentoring se limite au bureau et n'empiètera pas sur la vie privée de l'individu." "Les meilleurs mentors pour moi ont été ceux que j'ai choisis ou qui m'ont choisie, dans le sens qu'ils ont reconnu un talent et m'ont encouragée dans une certaine direction. J'ai appris par leur exemple beaucoup plus que par une formation formelle." "Des contacts de temps en temps peuvent être aussi importants et avoir autant d'impact qu'un contact régulier." "La base du mentorship est le respect, la confiance, l'encouragement, le 'kinship'." "Je ne vois pas nécessairement les mentors comme allant vers le même sens... Cette aide ... doit se faire discrètement pour éviter de nuire au 'mentorée', c'est-à-dire qu'on ne qualifie pas le tout de favoritisme... Je suis portée à chercher de l'aide chez quelqu'un qui partage mes valeurs fondamentales d'éthique... Je trouve cela enrichissant de pouvoir exprimer mes craintes et inquiétudes avec quelqu'un(e) qui me comprend. Un point intéressant à vérifier serait la différence d'âge des deux personnes." "Le besoin d'un mentor dépend énormément du degré d'ancienneté dans l'institution en question. C'est un processus qui évolue rapidement avec le temps et qui est en effet réversible dans le sens qu'une personne qui au départ sentirait le besoin de se trouver sous la protection d'un mentor peut très vite une fois intégrée au milieu de travail devenir elle-même mentor pour les autres autour d'elle." "La présence d'un mentor peut être largement amoindrie par la présence d'un groupe de soutien." "Le recours au mentor dépend aussi du type de profil de carrière de la personne. Un ex-professeur serait plus porté à compter sur lui-même exclusivement qu'une

personne qui a une expérience dans un secteur privé où le réseau est un moyen de promotion." "L'âge de la personne est sans doute un élément déterminant, le niveau de scolarité aussi puisque ce dernier peut affecter le niveau de confiance et de crédibilité dans certains milieux de travail." "Le rôle du mentor doit se jouer aussi bien au niveau personnel qu'au niveau professionnel." "Le contexte actuel ne contribue pas tellement à favoriser le développement du mentor : trop de gestionnaires sont occupés à absorber coupures, restrictions, réaménagement, pour porter attention à la relève." "Mentoring seems to be very lacking in our organization for both men and women but particularly for women. It would be very beneficial to have institutionalized mentoring." "I feel that the way one acts as a mentor to a person should be a reflection of the needs of the person receiving the mentoring. As individuals we need different forms of support and guidance. The mentor in all situations should maintain a positive but honest attitude." "Mentoring entails both professional support as well as the development of personal confidence and self-esteem." "Mentoring to some means selection of and special treatment for only certain high potential employees. It's hard of course to both practise mentoring for career development and succession planning and at the same time avoid blatant favoritism."

C. Qualités d'un mentor ou d'une telle relation:

"Une personne qui nous dirige, nous donne des conseils constructifs, nous oriente, nous sécurise." "Un mentor est une confidente, une oreille attentive, une conseillère, un critique constructif, une aide, un support, ne joue pas de 'game' avec moi, est honnête avec moi, est un ami." "Shows how to be most effective, how to balance focus on task accomplishment and the people." "I look for someone I respect and admire, whom I can talk to

but most important, someone who acts as a role model." "They should be models for people to emulate and follow the axiom that "people learn by example". "I applaud the notion of the mentor having enough self confidence to provide genuine opportunities and caring for others." "Un mentor est très souhaitable en début de carrière pour m'aider à faire des choix. Toutefois j'aimerais quelqu'un qui me ressemble un peu. Ceci m'aiderait à me sentir plus confortable et faciliterait mon ouverture et le partage de mes expériences." "Quelques uns de mes patrons/patronnes m'ont servi de 'role model'. Pour moi un patron m'inspire d'autant plus si en plus de projeter une image de réussite professionnelle, il/elle semble avoir une vie personnelle heureuse et réalise un équilibre entre le travail et sa vie professionnelle." "J'apprécie particulièrement les patrons qui me font confiance, me traitant sans condescendance." "I can think of only two people whom I would consider as mentors to me during my career - both of them men by the way! Helped me to believe in myself, in my abilities, and my capacity to advance in the Public Service. They provided me with career development and moral support. I in turn have attempted to use the example in my management style." "Un mentor : comme un refuge qui permet ou facilite de lâcher prise, qui invite au partage, sur qui on peut compter sans se faire juger, disponible, respect, un sage qui laisse aller, une influence, un rocher sur qui s'appuyer, un guide, une écoute, une compassion, un livre-connaissance, expérience, compétence." "Une relation de mentoring doit être bienvenue, reposer sur une certaine compatibilité entre les personnalités, ne doit pas dénoter un traitement de faveur, doit permettre à la personne de faire ses preuves et de défendre elle-même ses positions. J'aimerais bien avoir une mentor (de préférence un femme) qui m'apporte le soutien illustré dans chacun des énoncés."

D. Recommandations

"Le rôle de mentor peut être très souhaitable, dans certains cas cependant il ne faut pas que ce dernier prenne trop de place et empêche l'individu de se développer pleinement." "Je crois que s'ingérer dans la vie personnelle des gens peut s'avérer délicat. Sans posséder les connaissances psychologiques appropriées pour résoudre des problèmes d'ordre émotif, j'hésiterais à trop mêler le privé et le public." "Il est important de se sentir épaulé, appuyé, mais il faut être conscient qu'il doit y avoir des limites : je crois que l'intervention d'un supérieur ou mentor ne doit pas outrepasser les questions trop personnelles et propres à chaque être humain." "Il n'est pas facile de raconter nos inquiétudes à notre mentor lorsqu'il ou elle est aussi superviseur. Inévitablement cela affectera la perception et peut-être l'évaluation de rendement." "Le manque de mentor pour les femmes dans mon milieu de travail est une lacune que j'ai identifiée. Cet élément contribuerait peut-être à faciliter l'intégration des femmes et leur progression." "Je crois fermement que le mentoring ne doit pas être imposé." "If I appear to be less comfortable with more personal behaviours in the questionnaire, it is perhaps because my environment makes it essential that the privacy of individuals be respected, all the more because we are likely to be working together for many years so that the personal/professional boundaries are very important and cannot be blurred. It does mean that there has to be a clear demarcation between the personal and the professional relationship." "L'aide est très souhaitable et souhaitée dans plusieurs relations interpersonnelles ou/et professionnelles; cependant il faut éviter le maternalisme qui nourrirait une dépendance à mon avis malsaine pour la personne aidée. Il faut aider les gens à devenir autonome... donc à se passer de nous." "I think a mentoring program at any level would be useful as long as certain ground rules are established and expectations

are reasonable." "Je n'aimerais pas qu'un mentor me surprotège de l'hostilité des collègues car gérer cette hostilité pourrait en soit être une occasion d'apprentissage." "Mentoring is a two way street. I think it works best when a person seeks assistance and when the request is met. Modeling, support, and exposure are three roles of mentoring that I personally have found useful." "Il y a un équilibre entre protéger ses employés et leur faire confiance en les laissant prendre des risques." "Care must be taken not to be viewed by other employees as having favourites and close personal friendship with some employees makes others feel excluded. I believe in always trying to help people fit in and improve but with some circumspection." "If I were going through something very difficult in my personal life, I would appreciate a mentor who listened with interest and sympathy. But I really think you shouldn't bring in your personal life too much or too often in the office." "The best mentoring approach is one that is based on a natural relationship not a formal or arranged one." "Most people have more than one mentor." "Having a greater understanding of the workplace, a helpful senior employee can be of great benefit to a new employee by explaining some of the important workings."

ANNEXE 6 - DONNÉES BRUTES

Données brutes

```

option nodate nonumber nocenter;
DATA A; CMS FILEDEF moi DISK faure alldata a; INFILE moi;
INPUT @ 1 categ 1. @ 2 langue 1. @ 3 ident 2. @ 5 groupe 1.
      @ 6 exper 2. @ 8 educ 1. @ 10 mbti 4. @ 10 mbtiei 1.
      @ 11 mbtissn 1. @ 12 mbtitf 1. @ 13 mbtijp 1. @ 14 myersej 2.
      @ 16 myerssn 2. @ 18 myerstf 2. @ 20 myersjp 2. @ 23 (Q1-Q8) (1.)
      @ 32 age 2.;
label categ='Catégorie de répondants'          exper='Années d'expérience'
educ='Niveau d'éducation'                      mbti='Profil du Myers-Briggs'
mbtiei='Extraversion/Introversion'           mbtissn='Sensation/Intuition'
mbtitf='Pensée/Sentiment'                     mbtijp='Jugement/Perception'
myersej='Score sur Extraversion/Introversion'
myerssn='Score sur Sensation/Intuition'
myerstf='Score sur Pensée/Sentiment'
myersjp='Score sur Jugement/Perception';
Q14=Q1+Q2+Q3+Q4;      Q58=Q5+Q6+Q7+Q8;
if mbtiei=1 then myersej=-myersej; else myersej+=myersej;
if mbtissn=1 then myerssn=-myerssn; else myerssn+=myerssn;
if mbtitf=1 then myerstf=-myerstf; else myerstf+=myerstf;
if mbtijp=1 then myersjp=-myersjp; else myersjp+=myersjp;
if educ=0 then educ=.;
if mbti=1111 then estj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=1112 then estp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=1121 then esfj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=1122 then esfp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=1211 then entj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=1212 then entp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=1221 then enfj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=1222 then enfp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2111 then istj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2112 then istp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2121 then isfj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2122 then isfp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2211 then intj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2212 then intp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2221 then infj=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
if mbti=2222 then infp=myersej+myerssn+myerstf+myersjp;
proc format; value categ 1='Gestion' 2='Stagiaire';
              value langue 1='Anglais' 2='Français';
              value groupe 1='EX' 2='SM';
              value educ 1='Bacc' 2='Maîtrise' 3='Doctorat';
              value mbti 1111='ESTJ' 1112='ESTP' 1121='ESFJ' 1122='ESFP'
                        1211='ENTJ' 1212='ENTP' 1221='ENFJ' 1222='ENFP'
                        2111='ISTJ' 2112='ISTP' 2121='ISFJ' 2122='ISFP'
                        2211='INTJ' 2212='INTP' 2221='INFJ' 2222='INFP';
              value mbtiei 1='Extraversion' 2='Introversion';
              value mbtissn 1='Sensation' 2='Intuition';
              value mbtitf 1='Pensée' 2='Sentiment';
              value mbtijp 1='Jugement' 2='Perception';
proc freq; table categ educ langue groupe mbti mbtiei mbtissn mbtitf mbtijp;
              format categ. langue. groupe. educ educ. mbti mbti.
              mbtiei mbtiei. mbtissn mbtissn. mbtitf mbtitf. mbtijp mbtijp.;
title 'Vérification des variables discrètes';
proc univariate freq plot normal; var age exper Q1-Q8 myersej myerssn
              myerstf myersjp Q14 Q58;

```

```

proc corr; var Q1-Q8 Q14 Q58; with myerse1 myerssn myerstf myersjp;
proc corr; var Q1-Q8 Q14 Q58; with myerse1 myerssn myerstf myersjp;
proc sort; by categ;
proc corr; var Q1-Q8 Q14 Q58; with myerse1 myerssn myerstf myersjp;
  by categ; format categ categ.;
proc sort; by langue;
proc corr; var Q1-Q8 Q14 Q58; with myerse1 myerssn myerstf myersjp;
  by langue; format langue langue.;
data b; set a; if educ ne .;
proc sort; by educ;
proc corr; var Q1-Q8 Q14 Q58; with myerse1 myerssn myerstf myersjp;
  by educ; format educ educ.;

```

```

11011103 121201454331 46541433 42
11021211 121101192513 46435431 44
11032311 211133110313 64632635
11041013 211137053311 14357764 39
11052131 112149330533 55734633 37
11062202 211101112921 51655315
11072 1 221223132533 75545761
11082061 211211172131 52412511 35
11092122 122207072725 66535623 38
12102131 111119311133 56666666
11112151 222135110701 45545555
12122171 211125033915 77564523 40
11132153 2211334 311 555 6623 45
12142011 111149372305 54555533 43
12152 61 221129471123 74665675 41
11162083 121241352331 43535522 46
12171191 221107074715 25535413 40
11182151 111123113923 51222211 42
1119220 211123210103 74414664 46
11202172 221103154531 22222252 37
11212101 122209370711 34455544
11222113 121213093713 46425631
11231172 222229510735 33546552 44
12241201 222111210537 77755554 42
12251013 121111054919 74322312 41
11261201 112111130511 47651563 48
11271111 122205371135 56657533 41
12281052 221111033929 55325424 51
12291142 211201032929 75744642 40
12301201 212219271925 63644654 43
12312162 122211190317 22235344 45
12322202 221137313539 56646544 41
12331112 122201233321 77767767 34
11342032 221203170139 77646774
11352172 221225152115 74743535
11362083 122119472521 56325534
11372173 111151113327 53523534
12381052 221201351315 65554534 52
12391111 111239110531 75367733 35
12402051 112101051331 66445623 31
12412271 121221230747 56455443 48

```

12422101	221235292705	74543644	34
12432052	121125152519	67743444	34
12442141	121231351125	52245635	41
11451	2 222103011531	77635654	44
114612	1 122139272319	43515611	45
12471151	221109312125	77645675	43
11481122	221229435123	21425211	40
11491261	122123073111	74734514	47
2151	012 211107090503	67756766	
2152	012 121117433123	35535354	32
2153	012 111223272907	63735433	31
2154	012 122115111929	47635737	25
2155	012 211203291911	75437465	
2156	012 122121030503	35322556	37
2157	012 121219252323	45524424	25
2158	012 121235132117	55746643	26
2159	012 212141151707	75546566	27
2160	012 221241210105	56635665	
2161	012 221213153323	75654664	30
2162	012 121243211315	74636544	30
2163	012 12 113 3513	74423453	
2164	012 121251130717	66645545	
2165	012 121119233727	77634544	
2166	012 222117091109	65335422	
2167	012 222117091109	65335422	
2168	1 12 151 2331	64745655	
2169	012 211145011747	56743413	
2170	012 211213052929	77546323	
2171	012 111111436123	77736753	26
2172	012 211211170313	66447676	25
2173	012 212215090307	57645345	26
2174	012 212215090307	57645345	26
2175	012 121221411501	77717576	26
2176	012 121223031103	55515234	27
2177	012 121121052135	65513654	26
2178	012 211101533939	44514554	
2179	012 212133250717	65435656	28
2180	012 221129213905	43415663	
2181	012 112135171351	46424646	28
2282	012 111103190925	64545665	24
2283	012 212103030139	65514544	33
2284	012 111233192943	67747536	30
2285	012 121117111903	76637647	35
2286	012 211101493741	65545555	28
2287	012 112219311133	55444524	29
2288	012 111219091513	75545655	25
2289	012 111125012711	37726354	27
2190	012 121139393911	56526772	29
2291	012 221103411309	77666767	32
2292	012 121227491113	55565645	29
2193	012 211105310537	55545544	36
2194	012 221203453109	67457756	30
2195	012 122141252919	56325623	25
2196	012 121141050113	75636734	32
2197	012 122231511323	55546664	
2198	012 112209030101	55435525	23
11	1101 121119112507	46231722	41
11	1131 121129393725	76647655	34
11	2201 121125115341	66547742	50

**ANNEXE 7 - CORRÉLATIONS DE SCORES CONTINUS DE L'INDICATEUR
(MBTI-Fr) AVEC LA TRADUCTION FRANÇAISE DU QUESTIONNAIRE 16PF**

Les mesures de fidélité et de validité de L'Indicateur

Tableau 9.5 Corrélations de scores continus de l'Indicateur (MBTI-fr) avec la traduction française du questionnaire 16PF (IRP, Montréal), n = 75

	Corrélations entre scores continus				Équivalents
	EI	SN	TF	JP	ITMB
A.	-.25 *	-.18	.05	-.12	----
B.	-.09	.18	.11	.26 *	----
C.	-.31 **	.09	.08	.17	E---
E.	-.23 *	-.05	-.12	.16	----
F.	-.63 ***	.39 ***	.30 **	.38 ***	ENFP
G.	-.06	-.06	-.16	-.26 *	----
H.	-.74 ***	.37 ***	-.28 **	.33 **	ENTP
I.	-.16	.44 ***	.33 **	.27 *	-NF-
L.	-.06	-.19	-.31 **	-.11	--T-
M.	-.22	.41 ***	.17	.29 **	-N-P
N.	.09	-.08	-.12	-.03	----
O.	.20	-.12	-.01	-.11	----
Q1.	.17	.00	-.19	.06	----
Q2.	.32 **	-.13	-.33 **	-.11	I-T-
Q3.	-.02	-.06	-.14	-.27 *	----
Q4.	.10	-.09	-.10	-.10	----

Note: * Significatif au niveau .05.
 ** Significatif au niveau .01.
 *** Significatif au niveau .001.

A = Cyclothymie; B = Forte capacité d'apprendre; C = Forte emprise de soi; E = Domination; F = Dynamisme;
 G = Forte emprise du superego; H = Parmia (goût de l'aventure); I = Premsia (sensible); L = Protension (suspenseux);
 M = Autia (imagination); N = Complexité; O = Tendance au complexe de culpabilité Q1 = Radicalisme;
 Q2 = Indépendance; Q3 = Forte maîtrise de soi; Q4 = Forte tension physique.