

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE DES LIENS ENTRE LA POURSUITE D'OBJECTIFS DANS LA RELATION MENTORALE, DES  
ASPECTS COMMUNICATIONNELS ET RELATIONNELS DU MENTORAT ET DES RETOMBÉES CHEZ  
DES MENTORÉS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
JÉRÉMY LAPIERRE

OCTOBRE 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Compléter un mémoire est un grand défi sur plusieurs plans. Il me semble que le plus difficile soit de rester constant dans le temps et de garder sa motivation dans un travail potentiellement infini. Je ne suis pas passé à travers ce défi seul; cela mérite des remerciements.

Je commence par remercier ma directrice de recherche, Nathalie Lafranchise. Elle incarne très bien son sujet de recherche : l'accompagnement. Elle a commencé à m'accompagner avant même le début de mon mémoire, pour mon admission à la maîtrise. Elle m'a toujours accompagné avec beaucoup de bienveillance, avec rigueur et en considérant la dimension psychosociale du processus. Elle m'a permis de travailler sur un sujet qui est porteur de sens pour moi : le mentorat. Cela fait toute la différence. Elle m'a aussi permis d'accéder à des opportunités en or : m'impliquer à Grenoble dans une collaboration internationale et m'impliquer à la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec pendant cinq ans. Merci.

Je remercie mon codirecteur de recherche, Maxime Paquet. Un homme définitivement brillant et un *memelord* redoutable. Maxime est le digne gardien de la portion quantitative de la recherche, fonction qu'il remplit à merveille. Maxime est aussi psychologue du travail et des organisations et le digne représentant de cette discipline académique, discipline importante au sein de cette recherche et aussi dans mes intérêts personnels et professionnels. Et bien au-delà de ces rôles, Maxime m'a beaucoup aidé à y voir plus clair dans la finalisation de mon mémoire. Sa présence a ainsi été très bénéfique. Merci.

Je remercie la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec d'avoir collaboré dans ce partenariat de recherche. J'ai été le coordonnateur du programme de mentorat de la FMOQ pendant trois ans et pour trois cohortes. Ce fut une expérience très significative et riche en apprentissages. Merci.

Je remercie mes parents, qui sont des personnes tout à fait remarquables et inspirantes. Leur support a été constant et s'est manifesté de manière affective, morale et financière. Cela évidemment pendant le mémoire, mais bien longtemps avant aussi. Merci.

Je remercie mes amis et Collègues. Ils ont été, sur de longues périodes, des sources d'inspiration, de soutien, de discussion, de plaisir et des « modèle d'espoir® ». Pour ne nommer que ceux-là : Marie-Josée, Pierre-Antoine, Mireille, Jacques, Carmen, Nathalie, Jonathan, Kelly, Émilie, Anthony, Roxane, Powen,

Karel, Guillaume, Marie-Pier, Alexis, Hughes, Francis, Poco, Momo, Vincent, Stéphanie, Roxanne, Andrienne, Antoine. Merci.

Je remercie Danielle Gariépy qui met franchement de la lumière dans le brouillard des procédures administratives et bureaucratiques. Merci.

## TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	ix
LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS.....	x
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 Contexte et situation des médecins omnipraticiens du Québec.....	3
1.1.1 Impacts de la détresse psychologique chez des médecins .....	4
1.1.2 Mesures de soutien et d'aide pour les médecins omnipraticiens québécois.....	5
1.2 Connaissances au sujet des facteurs qui influencent les retombées du mentorat .....	8
1.3 Questions, objectifs et hypothèses de recherche .....	10
1.4 Pertinence communicationnelle, scientifique et sociale.....	11
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE.....	13
2.1 Aspects communicationnels et relationnels du mentorat .....	13
2.1.1 Définition du mentorat.....	13
2.1.2 Aspects relationnels et communicationnels du mentorat .....	14
2.1.3 Approfondissement d'aspects communicationnels du mentorat .....	18
2.2 Les retombées du mentorat .....	22
2.2.1 Retombées du mentorat chez les mentorés.....	22
2.3 La poursuite des objectifs .....	24
2.3.1 Définition du concept d'objectif .....	24
2.3.2 État des connaissances au sujet de la poursuite d'objectifs .....	24
2.3.3 Poursuivre un objectif dans le cadre d'une relation mentorale.....	26
2.4 Liens entre les variables.....	27
2.4.1 Liens entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les retombées du mentorat chez le mentoré.....	27
2.4.2 Liens entre des aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées du mentorat chez les mentorés .....	28
2.4.3 Liens entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et des aspects communicationnels et relationnels du mentorat.....	28

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE .....	30
3.1 Terrain et participants : le programme de mentorat de la FMOQ .....	30
3.2 Stratégie de recherche et postures épistémologiques.....	31
3.3 Volet qualitatif.....	31
3.3.1 Méthode de l’entrevue individuelle semi-dirigée .....	32
3.3.2 Méthode d’analyse des données qualitatives.....	32
3.4 Volet quantitatif .....	33
3.4.1 Méthode du sondage par questionnaire électronique .....	33
3.4.2 Méthode d’analyse des données quantitatives .....	35
3.5 Méthode d’échantillonnage et recrutement des participants .....	36
3.6 Échéancier de la recherche .....	36
3.7 Considérations éthiques.....	36
CHAPITRE 4 DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....	38
4.1 Présentation des échantillons des volets quantitatif et qualitatif.....	38
4.1.1 Échantillon du volet quantitatif .....	38
4.1.2 Échantillon qualitatif.....	39
4.2 Résultats pour le premier objectif spécifique de recherche (description des trois variables).....	40
4.2.1 Nature des objectifs poursuivis dans les dyades de mentorat.....	40
4.2.2 Nature des retombés du mentorat pour les mentorés.....	46
4.2.3 Nature des aspects communicationnels et relationnels du mentorat .....	48
4.3 Résultats pour le second objectif spécifique de recherche : liens quantitatifs entre les variables.....	54
4.3.1 Statistiques descriptives .....	54
4.3.2 Liens entre les objectifs mentorat et la communication/relation .....	58
4.3.3 Liens entre les objectifs mentorat et les retombées mentorat.....	60
4.3.4 Liens entre la communication/relation et les retombées mentorat.....	62
4.4 Résultats pour le troisième objectif de recherche (liens qualitatifs entre les variables).....	64
4.4.1 Liens qualitatifs entre les variables à l’étude : le point de vue des participants .....	65
4.4.2 Liens qualitatifs entre les variables à l’étude : mise en relation des résultats obtenus .....	68
4.5 Synthèse des résultats et triangulation des résultats qualitatifs et quantitatifs .....	70
4.5.1 Présence et nature des objectifs dans la relation mentorale.....	70
4.5.2 Aspects caractérisant la relation mentorale et la communication dans les dyades.....	72
4.5.3 Nature des retombées pour le mentoré.....	73
4.5.4 Liens entre les variables.....	74
CHAPITRE 5 INTERPRÉTATION ET DISCUSSION .....	77
5.1 Retour sur le premier objectif spécifique de recherche.....	77
5.1.1 Présence et nature des objectifs dans la relation mentorale.....	78
5.1.2 Aspects caractérisant la relation mentorale et la communication dans les dyades.....	80
5.1.3 Nature des retombées pour le mentoré.....	84

5.2	Retour sur les deuxième et troisième objectifs spécifiques de recherche .....	86
5.2.1	Fil conducteur entre les trois variables à l'étude .....	86
5.2.2	Liens entre l'objectif poursuivi par le mentoré et des aspects communicationnels et relationnels du mentorat .....	87
5.2.3	Liens entre l'objectif poursuivi par le mentoré et les retombées chez le mentoré.....	89
5.2.4	Liens entre des aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées chez le mentoré .....	90
5.2.5	Liens entre des aspects communicationnels et des aspects relationnels .....	92
5.3	Limites de la recherche .....	93
5.3.1	Limites méthodologiques .....	94
5.3.2	Relation préalable avec l'étudiant-chercheur .....	96
5.3.3	Le statut d'apprenti chercheur .....	96
5.4	Pistes de recherches ultérieures .....	97
	CONCLUSION .....	99
	ANNEXE A MESSAGE D'INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE .....	103
	ANNEXE B GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ – POST-MENTORAT .....	104
	ANNEXE C QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX MENTORS ET AUX MENTORÉS DANS LE CADRE DU VOLET QUANTITATIF DE L'ÉTUDE.....	107
	ANNEXE D FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	110
	ANNEXE E ENSEMBLE DES CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES .....	113
	RÉFÉRENCES .....	122

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Liens entre les variables.....	11
---	----

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Échéancier de la recherche .....	36
Tableau 4.1 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon du volet quantitatif .....	39
Tableau 4.2 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon du volet qualitatif .....	40
Tableau 4.3 Poursuite d'objectifs dans la relation mentorale.....	41
Tableau 4.4 Nature des objectifs explicites poursuivis dans les dyades de mentorat .....	42
Tableau 4.5 Objectifs implicites ou non <i>nommés</i> .....	45
Tableau 4.6 Retombées perçues pour les mentorés.....	47
Tableau 4.7 Écueils aux retombées.....	48
Tableau 4.8 Aspects relationnels favorables au processus mentorat.....	49
Tableau 4.9 Écueils à la relation.....	50
Tableau 4.10 Communication favorable au mentorat.....	51
Tableau 4.11 Écueils à la communication .....	54
Tableau 4.12 Statistiques descriptives pour la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les items correspondants, pour les mentors et mentorés .....	55
Tableau 4.13 Statistiques descriptives pour la communication/relation et les items correspondants, pour les mentors et mentorés .....	56
Tableau 4.14 Statistiques descriptives pour les retombées mentorat et les items correspondants, pour les mentorés .....	57
Tableau 4.15 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les indices communication/relation et objectifs mentorat.....	58
Tableau 4.16 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les items relatifs à la communication/relation et aux objectifs mentorat pour les mentorés.....	59
Tableau 4.17 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les indices objectifs mentorat et retombées mentorat.....	61
Tableau 4.18 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les items relatifs aux objectifs mentorat et aux retombées mentorat.....	61
Tableau 4.19 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les indices communication/relation et retombées mentoré.....	62
Tableau 4.20 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les items à la communication/relation et aux retombées du mentoré.....	63
Tableau 4.21 Liens qualitatifs entre des variables, selon le point de vue de mentors et de mentorés.....	64

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

ACPM	Association canadienne de protection médicale
CQMF	Collège québécois des médecins de famille
FMOQ	Fédération des médecins omnipraticiens du Québec
FMRQ	Fédération des médecins résidents du Québec
PAMQ	Programme d'aide aux médecins du Québec

## LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS

$n$	Fréquence
$p$	Seuil de signification ou probabilité d'erreur alpha
$r$	Coefficient de corrélation de Pearson

## RÉSUMÉ

Cette recherche, menée en collaboration avec le programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ), s'inscrit dans un contexte où la médecine est un domaine impliquant des défis significatifs en termes de pression, de charge de travail et de conciliation travail-vie personnelle. Pour les nouveaux omnipraticiens, les difficultés inhérentes à l'amorce de leur pratique médicale s'ajoutent à ces défis. Pour appuyer les nouveaux médecins dans leur début de carrière, le mentorat apparaît alors être une solution pertinente. Mais comment le mentorat peut-il faire la différence pour ces médecins débutants?

La littérature expose différents aspects communicationnels et relationnels du mentorat qui favorisent le succès de cette modalité d'accompagnement. Elle met également en lumière diverses retombées du mentorat chez le mentoré. Toutefois, à notre connaissance, peu de recherches portent sur la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, et encore moins à propos de la relation entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi que les retombées du mentorat chez les mentorés.

Par conséquent, le présent mémoire cherche à décrire et à approfondir la compréhension des liens entre les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les retombées du mentorat chez le mentoré. Pour y arriver, cette étude s'appuie sur un devis mixte en vue de collecter des données auprès des participants, mentors et mentorés, de la quatrième cohorte du programme de mentorat de la FMOQ (de mars 2017 à mars 2018). D'une part, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de huit participants, soit quatre mentors et quatre mentorés. D'autre part, un questionnaire a été rempli par 18 participants, comprenant huit mentors et 10 mentorés.

Les résultats de cette recherche permettent d'abord de décrire la nature des objectifs poursuivis dans les dyades de mentorat participantes, des aspects communicationnels et relationnels du mentorat au sein des mêmes dyades de mentorat, ainsi que des retombées du mentorat chez les mentorés participants. Ils mettent ensuite en relief les liens identifiés entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi que les retombées du mentorat chez les mentorés.

Les objectifs dans la relation mentorale sont déterminés par les mentorés. Ils sont plutôt explicites, mais certains sont implicites. Ils sont tantôt de nature vocationnelle, tantôt psychosociale. Les retombées sont aussi de nature vocationnelle ou psychosociale. Les aspects communicationnels et relationnels du mentorat sont caractérisés par la connaissance de l'un et de l'autre, la réciprocité, des comportements proactifs, l'instauration d'un climat agréable lors des rencontres mentales, le développement d'une intimité relationnelle, la centration du mentor sur les besoins et enjeux du mentoré. Des résultats suggèrent certains liens ainsi qu'un fil conducteur entre les trois variables. La poursuite d'objectifs influence les sujets de conversation, la satisfaction du mentoré face à la relation mentorale ainsi que les retombées du mentorat chez le mentoré. Certains aspects communicationnels et relationnels du mentorat tel que l'efficacité des communications, l'écoute et la rétroaction par questionnement, favorisent la perception de retombées chez le mentoré et la centration sur l'objectif du mentoré.

Cette recherche comporte certaines limites, notamment la faible taille des échantillons des volets quantitatifs et qualitatifs, qui invitent à la prudence quant aux résultats obtenus. Elle permet tout de même de fournir des pistes quant à la pertinence de la poursuite d'objectifs et les liens qui peuvent être établis entre certains aspects communicationnels et relationnels du mentorat, la poursuite d'objectifs ainsi que les retombées du mentorat chez les mentorés.

Dans le futur, sur le plan méthodologique, il serait pertinent de reprendre la recherche avec un plus grand échantillon et dans un devis longitudinal pour mieux comprendre l'évolution des dyades mentoré-mentor. Explorer d'autres milieux que la médecine serait aussi bénéfique. Sur le plan conceptuel, il serait pertinent d'étudier comment les objectifs en relation mentorale peuvent continuer vers des communications plus profondes. La question de l'évolution des objectifs pourrait aussi être étudiée, notamment en parallèle avec l'évolution de la relation mentorale.

Mots clés : mentorat, objectifs dans la relation mentorale, communication, retombée pour le mentoré, médecine.

## INTRODUCTION

Le milieu de la santé au Québec est exigeant. Il peut générer du stress menant à de l'épuisement et même des problèmes de santé mentale chez les médecins, et ce, à un point tel que la qualité des soins peut en être affectée (Chênevert, 2016; Fahrenkopf *et al.*, 2008; West *et al.*, 2006). L'entrée dans la profession est aussi un défi et un stress pour les nouveaux médecins (Chênevert, 2016). Malheureusement, le besoin d'aide pour les médecins est tabou à cause, notamment, de la culture de performance, où les médecins n'ont pas le droit à l'erreur (Galam, 2007). Ce contexte entraîne la nécessité de mettre en place des mesures de soutien qui soient discrètes et qui offrent un espace relationnel sécurisant. En ce sens, le mentorat constitue une piste pertinente (Sano-Gélinas, 2015).

La présente recherche s'effectue en collaboration avec le programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ). L'objectif de cette collaboration est, d'une part, d'améliorer les connaissances à propos du mentorat ainsi que des pratiques associées et, d'autre part, de contribuer à l'amélioration continue du programme de mentorat de la FMOQ. Ce programme s'illustre donc comme le terrain permettant l'étude des liens entre trois variables reliées au mentorat, soit la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi que les retombées du mentorat chez les mentorés.

Ce mémoire est divisé en six chapitres. Le premier chapitre expose la problématique de la recherche. Elle aborde les aspects suivants : le contexte et la situation des médecins omnipraticiens du Québec, les impacts de la détresse psychologique chez des médecins, les mesures de soutien et d'aide pour les médecins omnipraticiens québécois. Ensuite, les connaissances au sujet des facteurs qui influencent les retombées du mentorat sont abordées et mènent à l'évidence que les objectifs poursuivis dans la relation mentorale sont peu étudiés à ce jour. Enfin, la question générale, les objectifs et les hypothèses de recherche sont posés pour terminer avec l'énonciation de la pertinence communicationnelle, scientifique et sociale de cette recherche.

Le deuxième chapitre expose le cadre conceptuel et théorique. Il définit les concepts et les éléments théoriques mobilisés dans cette recherche. Il précise les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, en passant par les rôles et fonctions du mentorat, les dimensions centrales de la relation mentorale, l'évolution, la structure et la dynamique de la relation mentorale, des indicateurs de la qualité de

la relation mentorale pour ensuite approfondir différents aspects communicationnels et relationnels du mentorat tels que : les axiomes de la communication interpersonnelle, les niveaux de profondeur et d'impact du dialogue, la communication en tant que stratégie pour initier, développer, maintenir et rétablir la relation mentorale. Ensuite, les retombées objectives et subjectives du mentorat sont mises en lumière. Enfin, la poursuite des objectifs est abordée afin de mieux comprendre cette variable spécifique et en quoi il est pertinent de la prendre en compte dans la relation mentorale. Une fois tous ces éléments explicités, la dernière section de ce chapitre permet d'exposer des hypothèses de liens qu'il est possible d'établir sur le plan théorique, entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, des aspects communicationnels et relationnels du mentorat ainsi que les retombées du mentorat chez les mentorés.

Le troisième chapitre présente le devis méthodologique de cette recherche. Il expose le terrain et les participants ciblés. Puis, il détaille la stratégie de recherche et les postures épistémologiques adoptées dans le cadre de cette recherche. Les volets qualitatif et quantitatif du devis sont ensuite décrits en termes de déroulement, de méthodes, d'instruments de collecte de données et d'échantillonnage. Les méthodes d'analyse sont également explicitées, selon les deux volets du devis. Enfin, l'échéancier de la recherche est révélé juste avant de terminer avec les considérations éthiques.

Le quatrième chapitre rappelle les trois objectifs de la recherche pour ensuite spécifier les échantillons des volets qualitatif et quantitatif. Puis, les résultats obtenus à l'issue de l'analyse des données qualitatives et quantitatives sont présentés en lien avec les objectifs de cette recherche. Enfin, une synthèse des principaux résultats conclut ce chapitre.

Le cinquième chapitre offre l'analyse interprétative de l'ensemble des résultats, grâce au soutien d'éléments théoriques pertinents qui peuvent les expliquer, tout en posant un regard critique sur ces résultats et exposant les limites de cette recherche.

Ce mémoire se termine par une conclusion énonçant les éléments saillants de la recherche et ouvrant sur des pistes de recherche futures et d'implications sociales de la recherche.

# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre aborde le contexte social et l'état de la situation des médecins omnipraticiens au Québec ainsi que les enjeux et les besoins d'accompagnement au moment de leur entrée dans la profession. Les principales ressources à la disposition des médecins y sont présentées et l'état actuel des connaissances scientifiques relatives au mentorat y est exposé. Ensuite, les questions et les objectifs de cette recherche y sont dévoilés, pour finalement aborder la pertinence communicationnelle, scientifique et sociale de la recherche.

### 1.1 Contexte et situation des médecins omnipraticiens du Québec

Le réseau de la santé au Québec connaît régulièrement des réformes. Par exemple : la réforme des CSSS en 2004 (Loi 25) et la réforme des CISSS et CIUSSS en 2015. Depuis la mise en place de la Loi 20 (*Projet de Loi 20*, 2015), par le ministre de la Santé en poste à l'époque, Gaétan Barette du Parti libéral du Québec, les milieux de la santé et des services sociaux au Québec ont subi des changements profonds. Pour les médecins omnipraticiens, et plus particulièrement les jeunes médecins, cette loi favorise une pratique de prise en charge de patients pour les suivis à long terme, comparativement à une pratique en salle d'hôpital et d'urgence (Blanchette et Casavant, 2015).

En effet, les médecins en début de carrière se voient imposer plus de contraintes sur leur pratique (Blanchette et Casavant, 2015; *Projet de loi 20*, 2015; Roy, 2016). La radicalité tient dans le renversement de paradigme. Avant la venue de cette nouvelle loi, la pratique en médecine de famille se voulait diversifiée, proposant 25 % de la prise en charge et 75 % du travail en milieu hospitalier (Blanchette et Casavant, 2015; Fleury, 2016; *Projet de loi 20*, 2015). Le ratio est maintenant renversé; il est maintenant exigé aux médecins omnipraticiens de faire majoritairement de la prise en charge. Cette loi occasionne des charges de travail de grande ampleur considérant que certains médecins doivent soutenir une pratique en hôpital à temps plein, en plus de prendre en charge 500 patients (Roy, 2016). Ainsi, la surcharge de travail a des effets nocifs (West *et al.*, 2006) et fait actuellement partie des trois motifs de consultation les plus récurrents rapportés par le Programme d'aide aux médecins du Québec (PAMQ, 2016).

À ce changement majeur s'ajoute également un phénomène démographique; les arrivées plus nombreuses de nouveaux médecins sont un enjeu auquel les milieux de santé doivent faire face. Le

nombre de médecins de 29 ans et moins a augmenté de 75 % entre 2009 (570 médecins) et 2019 (999 médecins) (Collège des médecins du Québec, 2020). Stuart et Wilson (2015) relèvent cet enjeu en soulevant la question du transfert des connaissances qui touche actuellement le domaine de la santé. Il est ici question de « passer le flambeau » entre les générations des « *Baby-boomers* » et la « Génération X » puis aux « Milléniaux »<sup>1</sup>. Cet enjeu serait en ce moment sans précédent considérant la quantité de nouveaux médecins arrivant (Stuart et Wilson, 2015).

Ces mêmes auteurs mettent aussi en lumière des défis inhérents au contexte de travail des médecins omnipraticiens. Il est ici question d'un contexte que les auteurs décrivent comme : « dynamique, complexe et effréné » et caractérisé par des innovations constantes. Relativement au fonctionnement du système de santé québécois, les médecins ont un travail particulièrement demandant, ce qui peut générer du stress, des symptômes d'épuisement professionnel et même occasionner des problèmes de santé mentale (Chênevert et Tremblay, 2016; Fahrenkopf *et al.*, 2008; West *et al.*, 2006). À cet effet, une enquête de la Fédération des médecins résidents du Québec (FMRQ, 2018) révèle que 54,8 % des médecins résidents du Québec présentent des symptômes d'épuisement professionnel. De plus, le Programme d'aide aux médecins du Québec (PAMQ) (2016) rapporte des motifs de consultations récurrents, soit les stressseurs inhérents à la pratique médicale tels que les erreurs de pratique, les enjeux liés au milieu de travail comme la surcharge de tâches, et finalement les conflits au sein de l'équipe. Un autre rapport de l'Association médicale canadienne (2018) indique que 30 % des médecins vivent de la détresse psychologique. Ces problèmes peuvent impacter sur la qualité des soins; un élément qui sera abordé dans le point suivant. Mentionnons que la pandémie de COVID-19 ajoute un défi supplémentaire. L'Institut national de santé publique du Québec (2020) souligne, dans une étude menée auprès de 856 travailleurs de la santé en 2020, que le niveau de détresse psychologique est significativement plus élevé selon l'échelle « *Kessler Psychological Distress Scale* » depuis l'avènement de la pandémie.

### 1.1.1 Impacts de la détresse psychologique chez des médecins

La détresse psychologique des médecins est préoccupante, car elle impacte sur leurs interactions professionnelles et la qualité des soins offerts aux patients (Chênevert et Tremblay, 2016; Fahrenkopf *et al.*, 2008; West *et al.*, 2006). Elle se manifeste, par exemple, à travers des comportements perturbateurs

---

<sup>1</sup> Générations *baby-boomers* : année de naissance d'environ 1943 à 1962  
Génération X : année de naissance d'environ 1963 à 1983  
Milléniaux : année de naissance d'environ 1983 à 1999 (Berger, 2018)

ou négligents en interaction avec les collègues. Une étude effectuée par Fahrenkopf *et al.* (2008) démontre une corrélation positive entre l'occurrence de signes dépressifs chez des médecins américains et le taux d'erreurs médicales. En effet, les médecins satisfaisant aux critères de la dépression ont commis 6,2 fois plus d'erreurs médicales par mois que leurs collègues ne satisfaisant pas ces critères. Pointant dans la même direction, l'article de West *et al.* (2006) démontre une corrélation négative, forte et significative entre la qualité de vie perçue et la quantité d'erreurs autorapportées chez des médecins résidents de la Rochester Mayo Clinic, aux États-Unis ( $r = -0,52$ ;  $p = 0,03$ )<sup>2</sup>. Comme mentionné précédemment, la culture de performance et le caractère tabou du besoin de soutien ajoutent à la détresse psychologique (Galam, 2007). La détresse psychologique des médecins occasionne une surreprésentation de cette profession, comparativement aux autres professions, relativement au taux de symptômes dépressifs à 28 % pour les médecins (Moutier, 2018).

Au même titre qu'il faut être conscient des difficultés dans le milieu de la santé, il faut connaître les mesures en place pour remédier à la situation.

### 1.1.2 Mesures de soutien et d'aide pour les médecins omnipraticiens québécois

Dans le système de santé québécois, les médecins omnipraticiens bénéficient de certaines mesures de soutien offertes par différentes structures, soit le Programme d'aide aux médecins du Québec (PAMQ) et celles de l'Association canadienne de protection médicale (ACPM), du Collège québécois des médecins de famille (CQMF) et de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ).

#### 1.1.2.1 Programme d'aide aux médecins du Québec

Le PAMQ constitue une des ressources pour les médecins. Il comporte trois objectifs : 1) aider directement les médecins sur tous les plans de la santé mentale; 2) monter des programmes de prévention et d'aide pour les médecins en nécessité d'aide; et 3) favoriser la recherche dans ce domaine (PAMQ, 2021). Plus concrètement, le PAMQ offre des services d'intervention, de prévention et de recherche. Les interventions sont, par exemple, l'identification des ressources pour un médecin, l'accompagnement d'une équipe de travail ou d'un médecin en cas de plainte, de poursuite ou d'une erreur médicale. La prévention prend la

---

<sup>2</sup> C'est donc dire que plus la « qualité de vie perçue » est élevée, plus il est probable que la « quantité d'erreurs autorapportées » soit basse et inversement. La relation entre les deux variables est forte. La probabilité d'erreur n'est que de 3 % en affirmant qu'il existe un lien entre les deux variables.

forme d'ateliers ou de kiosques d'information. Enfin, à propos de la recherche, le PAMQ appuie des chercheurs qui s'intéressent à des problématiques touchant les médecins comme les épuisements professionnels et la détresse psychologique (PAMQ, 2021).

Les services d'aide offerts par le PAMQ sont de plus en plus sollicités, les demandes d'aides ayant doublé dans les 10 dernières années (PAMQ, 2021). Les médecins apprécient que les services du PAMQ soient offerts par leurs pairs, car ils considèrent que ces derniers sont plus à même de comprendre leur réalité. Le soutien entre pairs est d'ailleurs éprouvé dans d'autres domaines (Jaouen *et al.*, 2006). De plus, ces assistances constituent non seulement une aide personnelle, mais favorisent aussi un partage des connaissances entre eux (PAMQ, 2021).

#### 1.1.2.2 Association canadienne de protection médicale

L'ACPM est une association de type mutuelle à but non lucratif, créée par des médecins et pour des médecins (ACPM, 2021). L'ACPM a pour missions de guider les médecins en cas de problèmes médico-légaux, de les aider dans la gestion des risques, d'offrir des programmes de perfectionnement professionnel et de publier des politiques sur des questions d'ordre médico-légal touchant la pratique des médecins (ACPM, 2021). Parmi les membres de l'ACPM, 20 % d'entre eux sont des médecins se situant dans leurs cinq premières années de pratique (ACPM, 2017).

#### 1.1.2.3 Collège québécois des médecins de famille

Le CQMF constitue l'instance provinciale du Collège des médecins de famille du Canada. Cet organisme sans but lucratif a pour mission le développement, la valorisation et la promotion de l'excellence en médecine familiale au Québec. L'organisme offre du soutien et de l'information à ses 4500 membres. Le soutien se concrétise principalement à travers un programme de bourse, un programme de mentorat, un programme de développement professionnel continu ainsi que du soutien pour la relève. Ces services sont offerts aux membres CQMF (CQMF, 2022).

#### 1.1.2.4 Fédération des médecins omnipraticiens du Québec

La FMOQ est une organisation syndicale. Elle compte actuellement près de 10 000 membres. Elle est divisée en 19 associations territoriales et transige avec les différentes instances gouvernementales pour négocier les pratiques médicales et l'organisation des soins (FMOQ, 2021a). Elle est d'ailleurs une source

importante d'information pour ses membres en matière d'organisation des soins ou de pratique médicale. Elle publie notamment la revue mensuelle *Le Médecin du Québec*. De plus, elle offre plusieurs formations pour les médecins de famille. Aussi, puisque les médecins ont des comptes à rendre au Collège des médecins du Québec en matière de formation continue, la FMOQ les soutient en vue de répondre aux exigences du Collège (FMOQ, 2022).

Cela dit, Nelson *et al.* (2012) présentent des faits pertinents qu'il importe de prendre en compte, relativement à la formation offerte dans le milieu de la santé. Les auteurs parlent d'un écart entre les intérêts des nouveaux praticiens en médecine par rapport aux possibilités d'éducation et de formation. Cet écart pourrait occasionner des lacunes dans le développement des nouveaux médecins. Ainsi, à travers les différentes modalités de formation, le mentorat constitue une option pour répondre, de manière plus personnalisée, aux intérêts des nouveaux praticiens. En effet, le mentorat se veut spécifiquement centré sur les besoins et intérêts des nouveaux médecins. C'est pourquoi la FMOQ a mis en place un programme de mentorat pour ses membres, en complémentarité à la formation continue.

#### 1.1.2.5 Programme de mentorat de la FMOQ

Le programme de mentorat de la FMOQ a été mis en place en 2013. Depuis, il constitue une mesure de soutien pour les résidents et les médecins omnipraticiens québécois de moins de cinq ans d'expérience (Programme de mentorat FMOQ, 2021). Au moment du dépôt de ce mémoire de maîtrise, en avril 2022, le programme en est à présent à sa neuvième cohorte de mentors et mentorés. L'objectif principal du programme est de favoriser l'insertion professionnelle des médecins omnipraticiens. Chaque cohorte traverse le processus du programme qui facilite les jumelages et offre un soutien aux dyades pour au moins 12 mois consécutifs. Le programme offre ainsi un espace pour soutenir les jeunes médecins en toute confidentialité, sans évaluation des performances, favorisant leur insertion dans la profession et leur cheminement de carrière.

Ce programme de mentorat se structure ainsi : 1) déploiement d'activités de communication ayant pour objectif de recruter des médecins souhaitant devenir mentors ou mentorés; 2) organisation d'une journée d'immersion au mentorat pour offrir de la formation aux mentors et aux mentorés et favoriser des jumelages spontanés; 3) offre d'une journée de formation de mi-parcours; 4) trois suivis téléphoniques personnalisés et individuels auprès des mentors et des mentorés qui ont été jumelés, à des moments clés (au début, à mi-parcours et avant la fin de la participation au programme); et 5) une activité de clôture

permettant, d'une part, de reconnaître l'apport des mentors et, d'autre part, de ponctuer la fin d'une année de mentorat formel pour les dyades mentor-mentoré.

Cette mesure de soutien se révèle pertinente pour appuyer les nouveaux médecins. En effet, des résultats issus d'évaluations répétées, entre 2014 et 2021, auprès de neuf cohortes de mentors et de mentorés, indiquent que les participants du programme sont grandement satisfaits de leur expérience de mentorat et des activités du programme, dans son ensemble. Les mentorés estiment que le programme de mentorat a eu un impact positif sur leur sentiment d'autoefficacité, leur autonomie professionnelle et sur la consolidation de leur identité professionnelle (FMOQ, 2021b). Ces résultats mettent en relief des effets du mentorat qui rejoignent des retombées révélées dans la documentation scientifique. La question des retombées chez les mentorés est davantage approfondie dans le prochain chapitre, car il s'agit d'une des trois variables à l'étude dans ce mémoire. Mais quels sont les facteurs qui influencent ces retombées? La prochaine partie les aborde.

## 1.2 Connaissances au sujet des facteurs qui influencent les retombées du mentorat

La littérature scientifique portant sur le mentorat révèle plusieurs aspects étudiés par des chercheurs et qui peuvent être considérés comme des facteurs influençant les retombées du mentorat. Entre autres, certains se sont efforcés de définir le mentorat (Clutterbuck, 2010; Houde, 2010; Kram, 1985; Zachary, 2000). La définition attribuée au mentorat influence la manière de mettre en œuvre un programme de mentorat et de l'incarner comme mentor. Des chercheurs se sont aussi intéressés aux rôles et aux fonctions du mentor (Allen et Eby, 2007; Ambrose, 2008; Cohen, 1995; Houde, 2010; Lafranchise, 2005; Ragins et Kram, 2007; St-Jean et Mitrano-Méda, 2016), au développement de la relation mentorale et à la qualité de la communication interpersonnelle entre mentor et mentoré (Clutterbuck, 2010; Haddock-Millar, 2017; Hale, 2000; Houde, 2010; Kram, 1985; Lyons et Oppler, 2004; Ragins et Kram, 2007). Ces facteurs relationnels et communicationnels doivent donc être considérés pour comprendre les retombées du mentorat. Enfin, certains facteurs organisationnels sont également à considérer, tels que des conditions de mise en œuvre d'un programme de mentorat et ses conditions de succès : recrutement, communications interne et externe, formation, jumelage, suivi et accompagnement des dyades, évaluation, caractéristiques du coordonnateur de programme. (Cuerrier, 2003; Goodyear *et al.*, 2017; Koczka, 2017; Lafranchise, 2013, 2014; Merrick, 2017; Ragins et Kram, 2007; St-Jean et El Agy, 2013; St-Jean et Mitrano-Méda, 2016).

Même si les retombées du mentorat chez les mentorés, chez les mentors et pour l'organisation ont été étudiées par plusieurs auteurs (Clutterbuck, 2010; Cohen, 1995; Cuerrier, 2003; Houde, 2010; Kram, 1985; Ragins et Kram, 2007; St-Jean et El Agy, 2013; Zachary, 2000), peu d'études sont spécifiques au contexte du mentorat pour les médecins. Néanmoins, quelques pistes sont révélées. Par exemple, dans la revue *Academic Medicine*, Kashiwagi *et al.* (2013) soulignent une lacune au niveau du temps spécifiquement accordé pour la pratique mentorale. Ainsi, les mentors et mentorés manquent de temps pour se rencontrer. Les auteurs mentionnent aussi que le manque de ressources pour le programme de mentorat peut être problématique. Ils soulignent aussi que le lieu des rencontres devrait être considéré pour favoriser la bonne progression des relations mentorales. Dans cette optique, le programme devrait offrir des lieux adéquats pour les rencontres entre mentor et mentoré.

Quant à Straus *et al.* (2013), ils affirment qu'il est nécessaire de clarifier ce à quoi les mentorés peuvent s'attendre de la relation mentorale; ce qui est réaliste et plausible. Cette clarification serait donc également à prendre en compte pour comprendre les retombées du mentorat. Billet (2003) expose des lacunes relatives à certains programmes de mentorat en lien avec l'organisation qui le chapeaute. L'auteur différencie les facteurs sous ces quatre catégories : le temps que le programme accorde aux participants, la structure organisationnelle, l'environnement compétitif et l'imprécision des attentes de l'organisation quant aux objectifs du programme. Enfin, St-Jean et El Agy (2013) exposent l'importance de la formation des mentors sur les retombées pour le mentoré, puisque la formation des mentors engendre, notamment, une meilleure relation mentorale et donc plus de retombées.

Dans leur méta-analyse de 2004, Allen *et al.* exposent que le mentorat a peu d'influence sur des retombées objectives comme la compensation salariale pour les personnes profitant de programmes d'accompagnement. Les auteurs soulignent plutôt la présence de bénéfices subjectifs, comme la satisfaction face à la carrière et le bien-être au travail. Ragins et Kram (2007), pour leur part, soulignent la limite des connaissances portant sur les retombées en dehors de l'organisation où se déroule le mentorat. Au-delà des retombées, qu'elles soient objectives ou subjectives, la manière de les mesurer pourrait d'ailleurs être bonifiée. En effet, Underhill (2006) critique le fait que seulement une faible minorité des études portant sur les retombées du mentorat ont recours à des groupes contrôles à des fins de comparaison des données. Or, l'utilisation de groupe contrôle est importante pour l'établissement de relations causales.

En somme, tous les éléments exposés plus haut révèlent que plusieurs recherches ont été menées depuis les années 1980 au sujet de différents aspects du mentorat et au sujet de ses retombées. Toutefois, la poursuite d'objectifs par les mentorés semble avoir fait l'objet de peu d'études systématiques en contexte mentorat pour des médecins. Pourtant, des recherches menées dans d'autres domaines non spécifiques au contexte mentorat, démontrent la pertinence de la poursuite d'objectifs (Deci et Ryan, 2000; Fitzsimons et Bargh, 2003; Hofmann *et al.*, 2015; Klein *et al.*, 1999; Locke et Latham, 2002). David *et al.* (2016) abordent aussi cette question, mais davantage dans une perspective historique, exposant ce qui s'est fait en recherche, particulièrement selon les approches de Clutterbuck (2010) et ses sept niveaux de communication, ainsi que dans le domaine des neurosciences sociales à propos du processus décisionnel et du développement de l'adulte. Les connaissances actuelles ne permettent pas d'énoncer si des liens existent entre des aspects communicationnels et relationnels du mentorat, la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et des retombées chez des mentorés. C'est spécifiquement l'étude de ces liens qui est proposée dans ce mémoire.

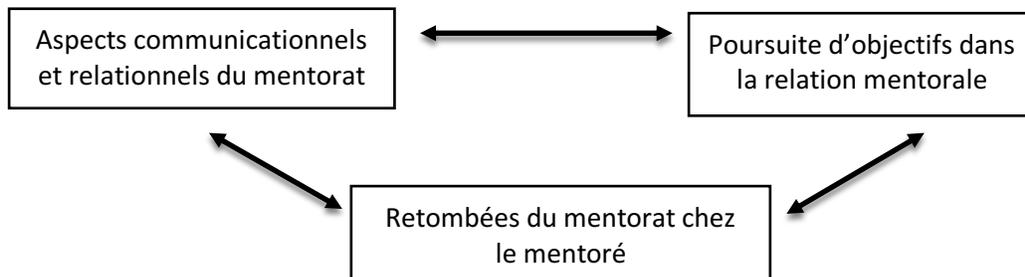
### 1.3 Questions, objectifs et hypothèses de recherche

La question générale posée est la suivante : quels sont les liens entre les aspects communicationnels et relationnels du mentorat (variable communication/relation), la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale (variable objectif) et les retombées du mentorat chez des mentorés (variable retombées)? Pour y répondre, la présente étude s'appuie sur un devis mixte. Cette question se décline en trois objectifs spécifiques de recherche :

- a) Décrire la nature des objectifs poursuivis dans les dyades de mentorat, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat au sein des mêmes dyades de mentorat et des retombées du mentorat chez les mentorés.
- b) Déterminer si des liens existent entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi que les retombées chez les mentorés. Si c'est le cas, décrire leur taille et leur direction.
- c) Approfondir la compréhension des liens établis quantitativement à l'aide de l'analyse de données qualitatives, et vice-versa.

À titre d'hypothèse pour l'objectif « b », à partir des relations théoriques précédemment établies, il existera un lien significatif et positif entre chacune des paires de variables réalisées à partir « des aspects communicationnels et relationnels du mentorat », de « la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale », ainsi que « des retombées du mentorat chez le mentoré ».

Figure 1.1 Liens entre les variables



Ces relations à vérifier sont explicitées dans le prochain chapitre, soit le cadre conceptuel et théorique.

#### 1.4 Pertinence communicationnelle, scientifique et sociale

La pertinence de cette recherche se décline en trois aspects : social, communicationnel et scientifique.

La pertinence sociale se justifie en lien avec la nature même du travail des médecins qui impose un rythme effréné, augmentant le niveau de stress (Stuart et Wilson, 2015). En effet, comme il a été exposé précédemment, les médecins omnipraticiens font face à des changements radicaux imposés par le ministère et qui impactent l'organisation de leur pratique, le temps réparti pour les différents types de pratique et la charge de travail (Fleury, 2016; *Projet de loi 20*, 2015; Roy, 2016). Ces défis sont exigeants. Pour les nouveaux médecins omnipraticiens, la transition du début de la pratique s'ajoute à ces défis déjà énoncés. Or, le mentorat constitue une modalité d'accompagnement qui se révèle pertinente en situation d'insertion et d'intégration socioprofessionnelle et de changement (Houde, 2010). La recherche sur le mentorat, dans ce contexte spécifique, est donc pertinente, car mieux on connaîtra les facteurs qui influencent les retombées chez les mentorés, plus on détiendra des clés importantes pour mettre en œuvre des programmes de mentorat qui auront un impact positif chez ces derniers.

La documentation scientifique portant sur les retombées du mentorat en révèle plusieurs pour les mentorés, et ce, de différentes natures : comportementale, attitudinale, motivationnelle, relative à la

santé, en lien avec la carrière ou le soutien psychosocial (Billet, 2003, Eby *et al.*, 2008; Houde, 2010). Toutefois, on en sait peu à propos des facteurs qui influencent ces retombées; il importe de mieux les connaître, ce qui appuie la pertinence scientifique de la recherche proposée ici. De plus, la pertinence scientifique est soutenue par le manque de connaissances au sujet des liens entre des aspects communicationnels et relationnels du mentorat, la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les retombées du mentorat chez les mentorés. Des recherches scientifiques démontrent la pertinence de la poursuite d'objectifs dans d'autres domaines comme la psychologie et l'administration (Deci et Ryan, 2000; Fitzsimons et Bargh, 2003; Hofmann *et al.*, 2015; Klein *et al.*, 1999; Locke et Latham, 2002), mais peu de chercheurs en mentorat et en communication se sont attardés à comprendre la poursuite d'objectifs mise en relation avec les variables nommées auparavant. En d'autres termes, l'hypothèse du lien entre les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les retombées du mentorat chez le mentoré est peu explorée à ce jour. Cette recherche se veut une contribution en réponse à ces préoccupations scientifiques. Finalement, par cette recherche, il sera possible d'ouvrir sur de nouvelles pistes de recherche.

Enfin, la pertinence communicationnelle de cette recherche se trouve dans les aspects communicationnels et relationnels du mentorat en tant que facteurs qui influencent les retombées du mentorat chez les mentorés ainsi qu'en tant que facteurs qui influencent la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale. Plusieurs auteurs éclairent des aspects communicationnels et relationnels du mentorat (Clutterbuck, 2010; Houde, 2010; Zachary, 2000). Certains ont étudié la capacité d'un mentor à exercer des fonctions vocationnelles et de soutien psychosocial (Mullen, 1998). D'autres ont étudié l'orientation de la relation sur les besoins du mentoré en lien avec le développement de carrière (Mezias et Scandura, 2005). Toutefois, peu ont étudié ces aspects communicationnels et relationnels en lien avec la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les retombées du mentorat chez les mentorés. Cette étude le propose.

## CHAPITRE 2

### CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Ce second chapitre vise d'abord à définir et à préciser les trois variables principales abordées dans cette recherche : les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, ainsi que les retombées du mentorat chez les mentorés. Enfin, il expose des éléments théoriques en vue d'explicitier l'hypothèse formulée à la fin du chapitre précédent.

#### 2.1 Aspects communicationnels et relationnels du mentorat

Le mentorat comporte des aspects communicationnels et relationnels constituant un ensemble de facteurs qui influencent son commencement, son déroulement, son dénouement ainsi que ses retombées chez le mentoré et le mentor (Houde, 2010). Toutefois, avant d'aller plus loin, il importe de définir brièvement ce qu'est le mentorat.

##### 2.1.1 Définition du mentorat

Le mentorat est une relation interpersonnelle, significative et développementale axée sur le développement global et la croissance d'une personne peu expérimentée (le mentoré) et d'une personne expérimentée (le mentor), où le mentor met ses acquis au service du mentoré (Houde, 2010; Ragins et Kram, 2007). Plus spécifiquement, c'est une relation volontaire et gratuite, non hiérarchique, confidentielle, souvent intergénérationnelle. Elle est aussi empreinte de confiance, de respect, et de non-jugement, basée sur des affinités. De plus, elle nécessite d'y accorder du temps de qualité et un investissement réciproque, sur une fréquence régulière (environ une fois par mois), à moyen ou long terme (Clutterbuck *et al.*, 2017; Cuerrier, 2003; Houde, 2010; Kram, 1985; Lafranchise *et al.*, 2011; Levinson, 1978; Noe *et al.*, 2002; Ragins et Cotton, 1999; Wanberg *et al.*, 2003).

Ragins et Kram (2007) expliquent que le mentorat est une relation de développement qui se distingue d'autres types de relations interpersonnelles, dans un contexte de carrière :

Une caractéristique essentielle de la relation mentorale et qui la distingue des autres types de relations personnelles est que le mentorat est une relation de développement qui est imbriquée dans le contexte de la carrière. (p. 5, traduction libre.)

Pour sa part, Zachary (2000, p. 1) suggère une vision du mentorat axée sur l'apprentissage : « *Learning is the fundamental process and the primary purpose of mentoring* ».

Maintenant que le mentorat est décrit dans ses grandes lignes, il convient de le comprendre plus précisément à travers ses dimensions d'une part relationnelle et d'autre part communicationnelle.

### 2.1.2 Aspects relationnels et communicationnels du mentorat

Le mentorat, en tant que relation interpersonnelle spécifique, comporte certaines particularités qu'il importe d'énoncer et d'explicitier (Houde, 2010; Kalbfleisch, 2002; Ragins et Kram, 2007; Zachary, 2000). Il s'agit donc des rôles et fonctions du mentorat, des dimensions centrales de la relation mentorale, de l'évolution de la relation mentorale, de la structure de la relation mentorale, de la dynamique de la relation mentorale et des indicateurs de la qualité de la relation mentorale.

#### 2.1.2.1 Rôles et fonctions du mentorat

Le mentor exerce différents rôles et diverses fonctions selon les besoins du mentoré, l'évolution de la relation et son aisance à les exercer (Cohen, 1995; Houde, 2010; Ragins et Kram, 2007). En ce qui a trait aux rôles du mentor, Houde (2010) mentionne trois types de figures soit la figure de transition, de la figure d'identification et de la figure significative. La figure de transition signifie que la relation est temporaire et que le mentor est un partenaire transitionnel pour le mentoré, dans une période où ce dernier a besoin de se doter de nouveaux repères pour faciliter son cheminement dans sa carrière. La figure d'identification indique que le mentor aura un rôle dans le développement de l'identité professionnelle de son mentoré. La figure significative met en lumière que la relation au mentor aura un sens pour le mentoré, à ce moment de son parcours.

Les fonctions, pour leur part, sont subdivisées en trois catégories : vocationnelles ou de carrière, psychosociales ou développementales, et de modelage (Burke, 1984; Kram, 1985 et Scandura, 1992). Les fonctions vocationnelles ou de carrière sont plutôt orientées sur l'apprentissage et l'appropriation des différentes facettes du métier. Les retombées sont donc directement reliées au développement professionnel. Les fonctions développementales ou psychosociales sont davantage de l'ordre du soutien. Les retombées seront alors davantage de l'ordre de la croissance personnelle, par exemple concernant l'identité et l'estime de soi (Houde, 2010; Ragins et Kram, 2007). Finalement, la fonction de modelage propose que le mentoré s'inspire de son mentor en ce qui a trait à ses comportements et à ses attitudes (Lankau et Scandura, 2002).

Selon les besoins du mentoré et des milieux dans lesquels se déploie le mentorat, certaines fonctions sont davantage mobilisées. Houde (2010) présente des caractéristiques du mentorat selon différents milieux qu'elle regroupe en trois types d'orientation du mentorat. D'abord, dans les milieux académiques, l'accent est mis sur le caractère enrichissant du mentorat. Ensuite, dans les milieux communautaires et culturels, plus d'importance sera accordée au soutien pour le mentoré. Finalement, dans les milieux organisationnels et professionnels, l'accent est plutôt mis sur l'adaptation du mentoré au milieu ainsi qu'au développement de ses performances. Il s'agit de la mise à profit du mentorat pour l'organisation.

Finalement, Houde (2010) identifie 12 fonctions du mentor : 1) accueillir le mentoré dans le milieu, le présenter aux autres membres; 2) guider le mentoré dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle; 3) enseigner au mentoré; 4) entraîner le mentoré à acquérir des habiletés précises et les attitudes pertinentes reliées à la pratique d'un travail; 5) répondre du mentoré auprès des autres membres du milieu : le mentor est pour ainsi dire le répondant du mentoré; 6) favoriser l'avancement du mentoré dans ce milieu; 7) être le modèle du mentoré : le mentoré a besoin de s'identifier à son mentor (avant de s'en différencier); 8) présenter des défis au mentoré et lui fournir l'occasion de faire ses preuves; 9) conseiller le mentoré sur une question ou l'autre; 10) donner un retour direct, utile et constructif; 11) soutenir moralement le mentoré, particulièrement en période de stress; et 12) sécuriser et confirmer le mentoré.

De son côté, St-Jean (2010) propose neuf fonctions regroupées selon les mêmes trois catégories nommées précédemment, soit psychologiques, reliées à la carrière et de modèle. Les fonctions psychologiques comprennent les fonctions de sécurisation, de motivation, de confident et de réflecteur (en reflétant le mentoré à lui-même). Parallèlement, en lien avec cette dernière fonction, Houde (2010) parle de « révéler le mentoré à lui-même ». Pour ce qui est des fonctions reliées à la carrière, il existe les fonctions d'intégration, de soutien informationnel, de confrontation et de guidance. Finalement, la catégorie de modèle ne comprend que la fonction « modèle » : où le mentor est là en tant que personne avec son historique de succès et d'échecs. Le mentor sert alors d'inspiration ou de comparaison.

#### 2.1.2.2 Dimensions centrales de la relation mentorale

Houde (2010) met en lumière des dimensions considérées centrales dans la relation mentorale, et qui révèlent également des aspects communicationnels : le soutien, le défi et le projet. Le soutien s'exprime notamment par l'écoute active et profonde du mentor. Selon Houde (2010), ce soutien permet un

encodage constructif de l'expérience du mentoré tout en contribuant au développement de sa confiance en soi. Essentiellement, le mentor doit reconnaître et accepter les besoins du mentoré, puis y répondre le plus adéquatement possible. Deuxièmement, le défi constitue une dimension visant à aider le mentoré à se développer. Le mentor pourra, d'une part, proposer de nouvelles perspectives sur les situations vécues par le mentoré ou encore sur le regard que porte le mentoré sur lui-même. D'autre part, le mentor peut plus concrètement proposer de nouvelles idées pour stimuler le mentoré. Ces stimulations et ces nouveautés expérimentées par le mentoré contribueront à son développement. Soulignons que les défis et le soutien provenant du mentor doivent être équilibrés, car le mentoré pourrait sinon se sentir trop stressé ou trop complaisant. Troisièmement, la dimension projet consiste à développer une vision chez le mentoré. Il pourra ainsi être question de la façon dont les projets et les défis sont adaptés pour être en adéquation avec les aspirations du mentoré. En somme, selon Houde (2010), le bon équilibre de ces trois dimensions permettrait un mentorat profitable pour le mentoré. Par exemple, un mentorat mettant l'accent sur les défis, mais sans offrir un soutien suffisant, engendrerait trop de pression sur le mentoré.

Houde (2010) ajoute à ces trois dimensions l'importance de révéler le mentoré à lui-même et de l'aider à implanter son « Rêve de vie », un concept mis de l'avant par Levinson (1986). Comme mentionné auparavant, St-Jean (2010) utilise plutôt le concept de réflecteur. Houde (2010) décrit quant à elle le « Rêve de vie » comme une force vitale motrice :

[...] c'est un sentiment vague de son être dans le monde. Ainsi, la fonction principale du mentor est de favoriser l'individuation du mentoré. Pour cela, il faut que le mentor reconnaisse le mentoré, qu'il le voie (virtuellement) à travers ce qu'il est présentement, qu'il ratifie, encourage et alimente le projet plus ou moins diffus que le mentoré entretient pour lui-même, bref qu'il réveille son Rêve de vie, l'anime et le nourrisse (p. 93).

Comme mentionné plus haut, Ragins et Kram (2007) proposent que la dimension centrale du mentorat soit le vecteur de développement pour le mentoré, dans un contexte professionnel. Également, Zachary (2000) suggère que c'est plutôt l'apprentissage qui est la dimension et le but essentiel du mentorat.

### 2.1.2.3 Évolution de la relation mentorale

Houde (2010) divise le mentorat en trois temps : le commencement, le déroulement et le dénouement. Pour sa part, Zachary (2000) propose une structure de la relation mentorale articulée autour de quatre phases que traversent mentor et mentoré : préparation, négociation, habilitation et fermeture. Selon elle, la prise en compte de ces étapes influence la qualité de la relation « *Awareness of the phases is a key factor in*

*successful mentoring relationship* » (Zachary, 2000, p. 50). Le but de la première phase est de clarifier les attentes et des rôles de chacune des parties. Cela est central, puisque chaque relation mentorale est unique. La deuxième phase consiste en la négociation d'une entente commune sur les objectifs du mentoré, sachant qu'ils évolueront avec la relation. Il y aura définition du contenu et des procédés de la relation. La troisième phase est celle de l'habilitation. Elle est la plus exigeante en temps à cause de l'instauration de la relation d'apprentissage qui s'actualise grâce à la communication entre le mentor et le mentoré. Enfin, la dernière phase consiste en la terminaison du mentorat, ce qui implique pour les mentors et les mentorés d'évaluer le chemin parcouru, d'en prendre conscience et de célébrer les accomplissements et les apprentissages.

#### 2.1.2.4 Structure de la relation mentorale

Kalbfleisch (2002) souligne que le mentor est plus avancé que le mentoré; ses expériences, ses accomplissements, sur le plan professionnel, sont plus grands et plus nombreux. Toujours selon cet auteur, le mentoré a, pour sa part, le potentiel et le désir de progresser. Bien que cela ne soit pas requis, il s'agit souvent d'une relation intergénérationnelle. Houde (2010) explique quant à elle que le mentorat professionnel fait en sorte que le mentoré se situe souvent dans la phase de la jeunesse du cycle de vie adulte, entre l'adolescence et la fin de la trentaine, et que le mentor se situe souvent au centre de la vie adulte, soit entre la quarantaine et environ 65 ans. Houde (2010) précise aussi qu'à un certain stade dans le processus, la relation devient plus symétrique et égalitaire entre le mentor et le mentoré. Finalement, on considère toujours le mentor et le mentoré en complémentarité, selon leurs différents rôles (Kalbfleisch, 2002).

#### 2.1.2.5 Dynamique de la relation mentorale

Kalbfleisch (2002) soulève que la théorie de l'énaction<sup>3</sup>, appliquée au mentorat, mise sur la proactivité du mentor et du mentoré. L'auteur identifie plusieurs marqueurs successifs pour le développement d'une telle relation comme l'initiation de la relation, l'établissement de la confiance, le travail sur des tâches, le social et le soin de la relation elle-même (Kalbfleisch, 2002). Le développement de la relation est ainsi élaboré à travers des stratégies de communication appliquées en actions routinières. Les stratégies et actions en question sont davantage abordées plus bas dans ce chapitre.

---

<sup>3</sup> L'énaction est une façon de concevoir la cognition comme s'organisant par elle-même selon son interaction avec l'environnement et autrui.

Dans la même perspective, Higgins *et al.* (2007) soulignent la proactivité et l'initiative du mentoré comme une intention d'accentuer des habiletés, des connaissances, la performance ou des apprentissages personnels : « *A set of developmental-seeking behaviors undertaken by a focal individual that are intended to enhance his or her skills, knowledge, task performance, and/or personal learning* » (p. 349).

Finalement, selon Zachary (2000), d'un mentoré à un autre, on retrouve une tendance plus ou moins naturelle à adopter un rôle actif. Il n'en demeure pas moins que les mentors qui impliquent vraiment les mentorés dès la toute première conversation instaurent un climat positif et un engagement actif pour la relation dans une perspective durable.

#### 2.1.2.6 Indicateurs de la qualité de la relation mentorale

Un élément essentiel des relations mentorales de qualité est le rapport de processus mutuels et interdépendants entre le mentor et le mentoré. On parle donc d'une relation de réciprocité entre les membres de la dyade (Ragins et Verbos, 2007). Un autre élément central est la force du lien entre le mentor et le mentoré. Tel que le mentionnent Higgins et Kram (2001), cela est notamment établi en fonction du degré d'intimité « *emotional closeness* » et du degré de connaissance que l'un a de l'autre.

Houde (2010) recense des comportements concrets du mentor qui sont susceptibles de nourrir le mentoré et la relation. On y retrouve :

[...] valoriser les efforts de l'autre; le valide lorsqu'il parle et agit; confirme l'autre dans ce qu'il est et ce qu'il devient [...]; se préoccupe activement de préserver l'intégrité et l'autonomie de l'autre et se soucie de sa croissance personnelle; valorise l'individualité de l'autre : ses qualités uniques et irremplaçables; se soucie du bien-être et du bonheur de l'autre. (p. 37.)

Pour le mentoré, un facteur de succès consiste à être proactif dans la relation, ouvert dans les échanges, réceptif aux conseils, respectueux du code d'éthique et reconnaissant (Johnson, 2002).

La relation mentorale constitue en soi un type de relation interpersonnelle où la communication est centrale. Ce qui suit aborde plus en profondeur des aspects communicationnels du mentorat.

#### 2.1.3 Approfondissement d'aspects communicationnels du mentorat

Il importe également de prendre en compte la dimension communicationnelle de la relation mentorale en s'inspirant des axiomes de la communication (Watzlawick *et al.*, 1972); les niveaux de profondeur du

dialogue (Clutterbuck, 2010) et la communication en tant que stratégie pour initier, développer, maintenir et réparer si nécessaire la relation mentorale (Kalbfleisch, 2002).

#### 2.1.3.1 Les axiomes de la communication interpersonnelle

Pour comprendre la relation mentorale dans une perspective communicationnelle, plusieurs points de repère existent dans la littérature sur la communication. Les cinq axiomes de la communication de Watzlawick *et al.* (1972) peuvent être appliqués à la relation mentorale.

Le premier axiome met en lumière l'impossibilité de ne pas communiquer. C'est donc dire que les individus sont toujours en situation de communication, qu'elle soit verbale ou non verbale. Toutes les interactions révèlent donc une communication, c'est-à-dire qu'elles sont porteuses de messages, et ce, même si une communication est inconsciente ou échouée.

Le second axiome traite de deux niveaux distincts de la communication : le contenu et la relation. D'un côté, le contenu est associé à un « indice » qui relèverait plutôt de l'information concrète et du message en soi. De l'autre côté, on fait le lien entre la relation et « l'ordre » qui serait relatif au traitement de l'information. La relation va alors teinter notre interprétation de l'information. La relation serait une forme de métacommunication, une communication portant sur la communication, par opposition au contenu qui serait plus proche du message concret. En mentorat, par exemple, la qualité de la relation ou plus spécifiquement le degré de confiance entre un mentor et un mentoré pourrait influencer l'interprétation du mentoré quant aux intentions d'une rétroaction donnée par le mentor; celle-ci pourrait être perçue bienveillante si la confiance est bien établie. Tandis que si la confiance n'est pas établie, les mêmes paroles pourraient être interprétées de manière beaucoup plus confrontante, voire menaçante.

Le troisième aspect abordé par l'auteur traite de la « ponctuation de la séance des faits ». Il est ici question de la perspective de chaque individu lors d'une interaction. Par exemple, selon la ponctuation, on explique ce qui est à l'origine d'un problème. Par extension, un désaccord sur la ponctuation risque fort d'entraîner des conflits et de moduler la nature de la relation.

Quatrièmement, on présente l'axiome qui distingue la communication digitale et la communication analogique. D'une part, la communication digitale est plutôt explicite et concrète, servant notamment à expliquer. D'autre part, la communication analogique est plutôt implicite, se manifestant par exemple

dans le ton de voix ou la posture. L'auteur met d'ailleurs en relief le lien avec le deuxième axiome en expliquant que le contenu est surtout digital et que la relation est plutôt analogique. C'est donc dire que tout un pan du mentorat se joue de manière plutôt explicite, comme la transmission de connaissances, alors que toute une autre dimension est plutôt implicite, par exemple la manière d'être d'un mentor en relation avec son mentoré, ou plus spécifiquement la posture qu'adopte le mentor à l'égard du mentoré.

Le cinquième axiome porte sur les interactions symétriques et complémentaires. Une interaction dite symétrique sera empreinte d'égalité, avec peu de différences comme dans le cas d'amis ou de collègues. Une interaction complémentaire implique deux positions différentes, par exemple : parent et enfant ou professeur et étudiant. Il y a donc une position « haute » et une position « basse » que l'auteur prend soin de différencier de « bon » et de « mauvais ». Ce dernier axiome est encore une fois bien pertinent pour la compréhension communicationnelle du mentorat. Il va sans dire que le mentor, en lien avec son expérience professionnelle plus grande, peut être perçu ou se percevoir dans une position « haute » et le mentoré dans la position « basse ». Ainsi, chaque membre de la dyade joue un rôle de renforcement de l'autre dans sa position. C'est cette relation d'altérité qui permet la mise en place de la relation complémentaire.

Ces axiomes sont à garder en tête pour la compréhension communicationnelle du mentorat et plus précisément dans la création de la grille théorique pour les entrevues et lors de l'analyse des données.

#### 2.1.3.2 Les niveaux de profondeur et d'impact du dialogue

À la croisée du mentorat et de la communication se trouvent les écrits de Clutterbuck (2010). En effet, ce dernier met en relation la profondeur d'un dialogue et son impact dans le cadre de la relation mentorale. L'auteur décrit les huit niveaux de dialogues. Le niveau zéro consiste en une transaction impersonnelle s'exprimant par des échanges formalisés ayant un objectif précis, comme transiger avec un caissier. Le premier niveau, plus superficiel, consiste en un dialogue social. Ce dialogue vise à initier la relation et peut inclure un encouragement ou un support. Le second niveau de dialogue est technique. Le mentoré est ici en situation d'apprentissage, mais seulement un apprentissage procédural ou très structuré, par exemple, remplir un formulaire, suivre une procédure, etc. Troisièmement, il y a le dialogue tactique. Il est ici question d'un apprentissage visant à adresser des enjeux professionnel ou personnel tels que la gestion du temps ou une relation de travail difficile. Quatrièmement, le dialogue stratégique implique d'adopter une perspective plus macroscopique et de considérer à la fois des éléments tels que les défis, les opportunités et les ambitions. Il y aura ainsi une projection de ce que le mentoré aimerait accomplir durant sa carrière. Le

cinquième niveau est dit introspectif. Le mentor accompagne le mentoré dans son autoanalyse dans le but qu'il se comprenne mieux, qu'il révèle ses ambitions, ses motivations, ses peurs et à prendre conscience de ses habitudes ainsi que de ses capacités réflexives. Le sixième niveau consiste en un dialogue à visée de changement comportemental par l'imbrication des analyses personnelles, des stratégies et des tactiques. Enfin, le septième niveau de dialogue se veut intégratif. Ce niveau de dialogue aide le mentoré à clarifier qui il est, ce à quoi il contribue et comment il s'intègre à son environnement. Ce niveau de dialogue sera même mis à profit pour un meilleur équilibre de vie et pour résoudre les conflits internes « *to develop greater balance in his or her life, and to resolve inner conflict* » (Clutterbuck, 2010). Ce concept des niveaux de dialogue constitue un indice sur la qualité de la relation et la communication entre le mentor et le mentoré.

### 2.1.3.3 La communication en tant que stratégie pour initier, développer, maintenir et réparer la relation mentorale

Sous la perspective de la théorie de l'énaction appliquée au mentorat, la communication est utilisée pour stratégiquement initier, développer, maintenir et réparer la relation mentorale (Kalbfleisch, 2002). Autrement dit, la communication est utilisée pour atteindre des objectifs relationnels. Ces objectifs peuvent inclure d'établir un lien de confiance ou encore d'offrir un soutien social. Les communicants utilisent des symboles verbaux et non verbaux alors qu'ils tentent d'influencer l'autre pour en arriver à une fin souhaitée. Dans une telle communication, les deux sont actifs, recevant et interprétant les messages de l'autre. Les communicants utilisent les messages pour stratégiquement atteindre différents buts comme influencer l'autre et atteindre une certaine clarté dans la communication.

Myers et Myers (1990) proposent une perspective qui se veut prédictive de comportement par la compréhension de processus verbaux et non verbaux ainsi que les besoins de chaque individu. Les besoins sont notamment une source de motivation. Ils le sont avec d'autres facteurs comme les attitudes, les croyances, les valeurs et les émotions. Les besoins poussent à agir et la communication (verbal et non verbale) est un outil pour les satisfaire (Myers et Myers, 1990). Un individu se référera à ses besoins pour s'orienter vers des situations plus satisfaisantes ou productives pour lui. Au sein d'une interaction, des besoins non satisfaits entraîneront une frustration. Il faut donc évaluer si la communication entre deux individus est bénéfique et permet à chacun de progresser vers leurs objectifs respectifs (Myers et Myers, 1990).

Finalement, Schutz (1966) précise la notion des besoins interpersonnels en les regroupant en trois catégories : inclusion, contrôle et affection. Ces besoins peuvent influencer la communication dans la

dyade mentorale. Le besoin d'inclusion pousse à la recherche d'être reconnu comme individu particulier face à l'altérité. Le besoin de contrôle pousse à influencer ou à mener l'autre dans la relation. Le besoin d'affection pousse à la recherche d'intimité et de partage affectif.

Dans le mentorat, on comprend l'importance de la relation ainsi que des communications entre le mentoré et le mentor. Ces éléments ont des impacts significatifs sur les retombées pour le mentoré. Ce qui suit expose les différentes retombées connues du mentorat chez les mentorés.

## 2.2 Les retombées du mentorat

Les retombées constituent un concept nécessitant une attention particulière. Il est question des retombées spécifiques au mentoré.

### 2.2.1 Retombées du mentorat chez les mentorés

Ragins et Kram (2007) abordent les retombées subjectives et objectives du mentorat, ainsi que leur dimension temporelle, soit immédiates ou à plus long terme. Les retombées à court terme sont plus proches des fonctions de soutien social ou de modèle de rôle offert par le mentor. Les retombées à long terme recourent par exemple les promotions, l'engagement au travail et le succès perçu dans sa carrière.

#### 2.2.1.1 Les retombées objectives pour les mentorés

Les retombées objectives sont directement observables, avec une augmentation de salaire ou une promotion par exemple. Chao (1997), dans le cadre d'une étude comparative, observe une différence significative entre les groupes mentoré et non mentoré quant aux avancées en carrière, à la socialisation organisationnelle et aux revenus mesurés sur une période de cinq ans. Ragins et Kram (2007) exposent également des retombées objectives telles que des promotions et de meilleurs revenus.

Finalement, Stuart et Wilson (2015) ont mené une recherche portant spécifiquement sur le mentorat dans le milieu de la santé. En matière de retombées objectives, un résultat significatif est obtenu pour l'élargissement du réseau des mentorés.

### 2.2.1.2 Les retombées subjectives pour les mentorés

Houde (2010) rapporte également différentes retombées subjectives chez les mentorés, telles que : des apprentissages, du développement professionnel et du soutien perçus, de la confiance en soi, de la découverte et une utilisation du talent, de la stimulation cognitive par la rétroaction, l'établissement d'une vision des objectifs de travail et la facilitation de l'intégration et du fonctionnement du mentoré au sein de l'entreprise.

La FMOQ (2021) recense aussi des retombées subjectives telles que le fait de mieux comprendre la culture et les contraintes du milieu médical ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances sur la pratique professionnelle.

Corzine *et al.* (1994) soulignent que le mentorat augmente le sentiment de satisfaction au travail et suscite un sentiment de progression continue, lequel s'oppose à l'atteinte d'un plateau dans la carrière.

Eby *et al.* (2008) rapportent que le mentorat est associé significativement avec des retombées positives sur les attitudes, les comportements, la santé, la motivation et la carrière. Entre autres, le mentorat en organisation aurait des effets sur les attitudes de carrières et sur le travail.

Underhill (2006) souligne l'occurrence de changements significatifs à propos de la satisfaction au travail, de l'estime de soi, de la résolution de conflits famille-travail et de la perception relative aux promotions et aux opportunités d'avancement. L'auteur ajoute que le mentorat a un effet sur l'engagement des employés envers leur entreprise et sur la réduction du stress au travail.

Ragins et Kram (2007) mettent en relief la satisfaction au travail et par rapport à la carrière, des niveaux plus bas d'intentions de quitter l'emploi et de sentiments d'aliénation.

Bref, la littérature témoigne des effets positifs du mentorat sur le mentoré dans différentes sphères de sa vie personnelle et professionnelle. En vue d'avoir une meilleure compréhension des retombées du mentorat, ceux-ci sont mis en relation avec la poursuite d'objectifs par le mentoré, dans le cadre de la relation mentorale.

## 2.3 La poursuite des objectifs

La poursuite d'objectifs est rarement abordée en lien avec les retombées et les aspects communicationnels et relationnels du mentorat. Pour traiter de la question, trois thèmes sont développés : la définition du concept d'objectif, l'état des connaissances actuelles à propos de la poursuite d'objectifs et l'objectif dans une approche socioconstructiviste.

### 2.3.1 Définition du concept d'objectif

L'objectif est un concept auquel on peut s'arrêter au sens commun comme la définition proposée dans le dictionnaire Robert (« Objectif », 2016) : « But que l'on cherche à atteindre, le point où l'on se propose d'arriver, ce que l'on vise » (p. 202). Ce concept est également défini et explicité par différents auteurs scientifiques qui se sont penchés sur la question.

### 2.3.2 État des connaissances au sujet de la poursuite d'objectifs

Paul (2003) fait référence à une intentionnalité lors d'une interaction interpersonnelle. Cette intentionnalité se traduit par une direction, un sens qui est donné à la relation. L'auteur explique : « et, ce faisant, permet à deux subjectivités d'être et de s'accorder » (p. 124), développant ainsi la relation. L'auteure exploite aussi la notion d'objet-tiers qui module la relation et est le point autour duquel s'engagent les deux individus. Ainsi, les deux protagonistes forment une équipe où l'attention se déplace de la relation vers l'objet-tiers. Cet objet-tiers peut être, par exemple, un objectif.

Pour leur part, Locke et Latham (2002) explorent le concept d'objectif sous différentes facettes permettant de mettre en lumière sa composition, son fonctionnement et ses effets. Selon les auteurs, les objectifs qui mobilisent le plus en termes d'effort et de motivation, sont ceux avec un niveau de difficulté modéré. Un objectif trop facile ou trop difficile occasionne peu d'effort. De plus, les objectifs se comprennent à travers quatre fonctions. Premièrement, un objectif dirige l'attention de manière pertinente et évite les distractions. Cela se manifeste au niveau de la cognition et du comportement. Deuxièmement, les objectifs ont une fonction énergisante. Un plus grand objectif mène à de plus grands efforts. Troisièmement, les objectifs affectent la persistance relative à une tâche ou à un projet. Un objectif plus difficile entraînera plus de ténacité. Par contre, il y a négociation entre le temps de travail et l'intensité. Plus on travaille intensément, moins on travaille longtemps et inversement. Quatrièmement, les objectifs affectent le comportement indirectement, car ils stimulent la personne, l'incitent à adopter une posture de découverte ou à utiliser des

connaissances et des stratégies en vue d'atteindre lesdits objectifs. Locke *et al.* écrivaient déjà en 1981 que les buts doivent impliquer un défi, être atteignables et spécifiques.

La théorie de Klein *et al.* (1999) est intéressante pour la mise en relation de plusieurs éléments constituant l'objectif. D'abord, on a recours ici au concept d'engagement envers l'objectif. L'engagement désigne le fait de prendre position, une détermination à travailler au service de l'objectif. Ainsi, l'engagement est mis en relation avec la performance à la tâche. Dans le contexte du mentorat, le lien entre l'engagement et la performance pourrait être exploré ainsi : à quel point me suis-je mobilisé pour atteindre mon objectif? Et à quel point cet objectif est-il atteint? Toujours dans la théorie de Klein *et al.* (1999), il est indiqué que l'engagement est corrélé positivement à la performance à la tâche. Plus un individu est engagé envers un objectif, plus la performance sera élevée. Finalement, on ajoute que cette corrélation est modulée par la difficulté de la tâche. C'est donc dire que l'on met en interaction l'engagement, la performance et le niveau de difficulté de la tâche.

Ce qui vient d'être abordé au sujet de l'engagement et de la détermination dans la poursuite d'un objectif peut être mis en lien avec le concept d'autodétermination explicité par Deci et Ryan (2000, 2019). En effet, ces auteurs expliquent l'importance de la motivation autodéterminée dans la poursuite d'un objectif. Aussi, plus la poursuite de l'objectif est intrinsèquement motivée, plus il aura le potentiel d'augmenter le bien-être perçu « *various studies confirmed that intrinsic motivation is associated with better learning, performance, and well-being* » (Deci et Ryan, 2000, p. 233).

Viator (1999) s'est intéressé à deux variables relatives à la poursuite d'objectifs : si l'organisation promeut l'instauration d'objectifs dans la dyade et si les mentorés suivent cette ligne directrice. Les résultats montrent une poursuite d'objectifs satisfaisante pour le mentoré s'il est vraiment impliqué dans la sélection des objectifs.

La pertinence des relations en lien avec la poursuite d'objectifs est également traitée dans un article du *Journal of Personality and Social Psychology* (Hofmann *et al.*, 2015). Cette fois-ci, la question est abordée sous la perspective des relations de couples. On démontre la corrélation positive entre la satisfaction de la relation de couple et la progression perçue dans la poursuite d'objectifs personnels. Un parallèle peut être fait avec une relation mentorale; lorsque cette dernière est plus satisfaisante, il se pourrait qu'une plus grande progression vers l'atteinte d'objectifs personnels soit perçue.

Dans le domaine du management, Huang *et al.* (2015) font part de la perception qu'ont les individus étant à la poursuite d'un objectif commun : ils se perçoivent les uns et les autres comme de potentiels complices au profit de ce but commun. Il est donc possible de croire que cela pourrait se transposer dans la relation mentorale.

Fitzsimons et Bargh (2003) expliquent pour leur part que les objectifs interpersonnels sont fortement associés à la relation. Ainsi, l'activation de la représentation de la relation peut orienter le comportement d'un individu vers ces objectifs partagés, même si l'autre membre de la relation est absent. Ce phénomène contribue à illustrer l'importance d'un objectif dans le phénomène relationnel. Cette recherche donne aussi un indice sur la pertinence de croiser les aspects communicationnels et relationnels du mentorat en lien avec la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale.

### 2.3.3 Poursuivre un objectif dans le cadre d'une relation mentorale

Différents concepts clés expliqués précédemment permettent de cerner l'essentiel de l'objectif dans le cadre du mentorat. Premièrement, il y a l'objet-tiers proposé par Paul (2003). C'est donc dire que l'objectif est un troisième élément en plus des deux membres de la dyade. Il existe aussi la modulation de l'attention vers l'objectif décrit par Locke et Latham (2002). Ainsi, on comprend que l'objectif oriente l'attention du mentor et du mentoré. Ceci pourrait alors se manifester par le fait d'accorder à l'objectif du temps de discussion et de la réflexion. Troisièmement, il faut considérer la dimension de l'engagement qui est proposée par Klein *et al.* (1999). Dans la relation mentorale, le mentor et le mentoré s'engagent à atteindre cet objectif. Quatrièmement, il convient de retenir un principe central mis de l'avant par Levinson en 1986 et supporté par Houde (2010) : le Rêve de vie. Ainsi, le Rêve de vie, comme nous l'avons mentionné plus tôt, agit comme une force vitale motrice ancrée dans l'individualité du mentoré et prend la forme d'un projet plus ou moins diffus. Cinquièmement, il existe la recherche de Deci et Ryan (2000) concernant l'importance de l'autodétermination d'un objectif. Cela met en lumière l'importance qu'un mentor laisse toute la place au mentoré de trouver ses propres objectifs. Sixièmement, Huang *et al.* (2015) expliquent comment un objectif commun favorise la perception de l'autre, vu comme un complice, ce qui encourage ainsi le développement de la relation mentorale. Enfin, la recherche de Fitzsimons et Bargh (2003) concernant l'activation de la représentation de la relation est importante puisqu'il en va de comment la poursuite d'objectifs d'un mentoré sera influencée par la représentation qu'il se fait de sa dyade.

En somme, tous les aspects relatifs au concept d'objectif sont à prendre en compte pour comprendre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et en lien avec des retombées pour les mentorés.

## 2.4 Liens entre les variables

Dans ce chapitre, les trois variables centrales de la recherche ont été approfondies : les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, les retombées du mentorat pour le mentoré et la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale. Ces éléments théoriques mobilisés permettent de proposer des explications en soutien à l'hypothèse générale formulée plus haut, soit qu'il existe des liens entre les trois variables centrales à l'étude.

### 2.4.1 Liens entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les retombées du mentorat chez le mentoré

Locke et Latham (2002) soutiennent que les objectifs orientent l'attention, énergisent et affectent la persistance relative à une tâche ou à un projet. Il est donc possible de penser que sans objectifs, un mentoré pourrait être moins engagé, moins stimulé et peu enclin à persévérer dans un projet mentorale. Par conséquent, un mentoré pourrait percevoir peu de retombées du mentorat; et inversement. Aussi, puisque plus une personne travaille intensément à atteindre un objectif, moins il lui faudra de temps pour y arriver, il est plausible de croire que cela pourrait être le cas pour un mentoré.

L'engagement et l'autodétermination dans la poursuite d'objectifs apparaissent être des facteurs à prendre en compte pour comprendre à quel point les objectifs sont atteints, ce qui se traduit aussi en termes de retombées (Klein *et al.*, 1999). Ainsi, un engagement et une autodétermination élevés dans la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale auraient plus de chance de mener vers de plus grandes retombées perçues chez le mentoré.

Locke et Latham (2002) suggèrent aussi que le niveau de difficulté affecte aussi les efforts et la motivation dans la poursuite d'objectifs. Sachant que ce sont ceux représentant un niveau de difficulté modéré qui incitent une personne à y mettre plus d'effort et la maintiennent motivée, ces aspects méritent d'être pris en compte pour comprendre l'atteinte desdits objectifs. Il pourrait, par ailleurs, être mis en lien avec la dimension « défi » de la relation mentorale (Houde, 2010), ce qui mène à aborder les aspects relationnels et communicationnels en lien avec les retombées et les objectifs poursuivis.

#### 2.4.2 Liens entre des aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées du mentorat chez les mentorés

En vue de bien mettre à profit l'analyse du lien entre les aspects communicationnels et relationnels du mentorat ainsi que les retombées du mentorat chez les mentorés, il convient de synthétiser les éléments qui doivent être considérés.

Premièrement, les degrés de confiance et de proximité sont des facteurs de la relation mentorale à prendre en compte pour comprendre les retombées du mentorat chez le mentoré (Higgins et Kram, 2001). Les trois dimensions de la relation mentorale proposée par Houde (2010); le soutien, le défi et le projet, sont aussi des facteurs centraux qui donnent le sens au processus mentorale. De plus, Zachary (2000) met en lumière l'importance de la bonne mise en place et la succession des étapes de développement de la relation afin que le processus mentorale soit bénéfique pour le mentoré. Mentionnons finalement que le niveau de profondeur du dialogue (Clutterbuck, 2010) mérite aussi d'être étudié en vue de comprendre les retombées pour les mentorés.

#### 2.4.3 Liens entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et des aspects communicationnels et relationnels du mentorat

La perception ou la représentation de la relation qui unit deux individus impliqués dans la poursuite d'un objectif commun est importante pour comprendre la dynamique interpersonnelle. La perception de complicité et certaines représentations de la relation influenceraient la poursuite d'objectifs et donc ses retombées (Fitzsimons et Bargh, 2003). L'engagement et l'autodétermination sont aussi importants pour l'atteinte d'objectifs (Klein *et al.*, 1999). À partir de cet énoncé, il est possible de penser que si un mentor est centré sur les besoins de son mentoré et exerce des fonctions aidant son mentoré à se donner des objectifs qui le motivent, il y aura plus de chance que le mentoré atteigne ses objectifs et perçoive ainsi des retombées du mentorat.

Des écrits théoriques révèlent des liens entre la communication mentorale et la poursuite d'objectifs. Premièrement, Paul (2003) met en lumière l'objet-tiers, en contexte d'accompagnement, comme étant une dimension régulant la relation interpersonnelle. On y explique que l'objet-tiers peut notamment être un but commun aux deux membres de la dyade. Deuxièmement, Houde (2010) présente le Rêve de vie ainsi que la dimension du défi qui sont à mettre en parallèle avec la poursuite d'objectifs. Le Rêve de vie

s'instaure comme un objectif à long terme, plus ou moins précis et autodéterminé alors que le défi est plutôt comme un objectif à moyen terme. Ensuite, Zachary (2000) met en contigu la relation et la poursuite d'objectifs. De son côté, l'établissement d'objectif d'apprentissage est impliqué à même le bon développement de la relation mentorale. Kalbfleisch (2002) relie aussi les objectifs et la relation en développant directement la notion d'objectif relationnel pour expliquer le développement de la relation interpersonnelle. Finalement, Clutterbuck et Megginson (2017) expliquent directement la pertinence des objectifs dans le mentorat où le mentor doit avoir connaissance de comment établir des objectifs de manière optimale pour bien accompagner le mentoré.

En somme, ce chapitre a permis d'approfondir la compréhension des trois variables centrales de la recherche : les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, les retombées du mentorat pour les mentorés ainsi que la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale. Connaissant mieux ces variables et les liens les unissant selon la documentation scientifique, il est maintenant possible de préciser la méthodologie qui a été utilisée pour répondre aux objectifs de cette recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre décrit d'abord le terrain de recherche et les participants, suivis de la stratégie de recherche mobilisée et la posture épistémologique adoptée. Ensuite, les méthodes et instruments de collecte de données de chacun des volets, quantitatifs et qualitatifs, sont décrits. Le déroulement du projet dans son ensemble est par la suite détaillé, comprenant le processus d'échantillonnage et de recrutement des participants, ainsi que les méthodes d'analyse des données. Enfin, les considérations éthiques sont énoncées.

#### **3.1 Terrain et participants : le programme de mentorat de la FMOQ**

La recherche s'effectue dans le cadre d'une collaboration avec le programme de mentorat de la FMOQ décrit au premier chapitre. C'est auprès de la quatrième cohorte, soit celle ayant débuté sa participation en janvier 2017, que la collecte de données a été réalisée. La FMOQ évalue diverses dimensions du mentorat et de son programme, et ce, auprès de chacune des cohortes. Cet aspect est facilitant, car il permet d'avoir accès à des données portant sur des aspects communicationnels et relationnels du mentorat et sur les retombées du mentorat chez les mentorés. De plus, le comité mentorat de la FMOQ a accepté d'ajouter à son questionnaire des questions relatives à la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale. Au moment de la collecte de données, l'étudiant-chercheur était impliqué dans le comité mentorat de la FMOQ. Il pouvait ainsi compter sur la collaboration des autres membres du comité pour faciliter le recrutement de participants volontaires. Ce comité était alors constitué de sept membres : deux membres de l'organisation de la FMOQ (la coordonnatrice du programme de mentorat, le directeur de la planification et de la régionalisation de la FMOQ), la coordonnatrice aux affaires pédagogiques de la FMRQ, deux médecins d'expérience représentant les mentors et deux chercheurs universitaires. L'étudiant-chercheur y était impliqué à titre de membre invité. Le comité mentorat a pour mission de veiller au bon fonctionnement et au développement du programme de mentorat de la FMOQ. Il soutient la personne qui coordonne le programme de mentorat dans ses différentes tâches, comme la promotion, l'expansion et l'amélioration du programme, le recrutement des mentors et des mentorés, l'organisation des jours de formation et l'évaluation du programme.

Dans le cadre de la recherche, la population cible constituait les résidents et des médecins participant au programme de mentorat de la FMOQ. Évidemment, les participants étaient toujours libres de participer ou

pas à la collecte de données. Les mentors et les mentorés étaient avisés qu'ils seraient invités à répondre à des questionnaires et à participer à une entrevue. Plus précisément, les 34 participants de la quatrième cohorte du programme de mentorat ont été invités, par courriel, à participer à la recherche (voir Annexe A).

### 3.2 Stratégie de recherche et postures épistémologiques

Un devis de recherche mixte est proposé afin de répondre aux questions de recherche, de vérifier les hypothèses et d'atteindre les objectifs de recherche. Le devis est dit mixte puisqu'il comporte des méthodes et des instruments de collecte de données quantitatives et qualitatives (Corbière et Larivière, 2014). Dans un premier temps, les données, qualitatives et quantitatives, servaient à décrire et à comprendre la nature des trois variables principales. Dans un second temps, l'analyse des données quantitatives visait à vérifier l'existence de liens entre les variables à l'étude, et ce, à partir de différents indicateurs mesurables. La posture post-positiviste et réductionniste est alors privilégiée, étant donné que les analyses quantitatives visent à vérifier une hypothèse de liens entre les variables à l'étude (Creswell, 2018). L'analyse qualitative est complémentaire, car elle vise à mieux comprendre ces liens entre les variables, à partir de l'expérience des participants. Il s'agit d'une posture constructiviste où l'on s'intéresse, par le biais d'entrevues individuelles semi-dirigées, à la compréhension que les sujets se font des phénomènes qu'ils vivent et qui sont étudiés dans le cadre de cette recherche (Nguyen-Duy et Luckerhoff, 2006). Ainsi, les perspectives post-positiviste et constructiviste sont conjointement mises à profit pour vérifier et comprendre les liens entre les variables.

### 3.3 Volet qualitatif

Le choix de la méthode qualitative découle d'un des objectifs de cette recherche, soit de mieux comprendre les liens entre les trois variables précitées, à partir de l'expérience des mentors et mentorés participants. L'objectif de cette collecte de données qualitatives est d'accéder plus en profondeur aux phénomènes à l'étude. Il convient donc d'avoir recours à une méthode de collecte de données permettant plus de richesse dans les informations obtenues (Pinard *et al.*, 2004). L'entrevue individuelle semi-dirigée est choisie afin de mieux comprendre ces liens et pour approfondir les aspects communicationnels et relationnels du mentorat tels que vécus par les participants, les retombées perçues et les objectifs poursuivis dans la relation mentorale.

### 3.3.1 Méthode de l'entrevue individuelle semi-dirigée

L'entrevue individuelle semi-dirigée apporte un accès direct à l'expérience des individus. Ce moyen offre aussi l'avantage d'adapter, au besoin, les questions au cours de l'entrevue, au besoin (Corbière et Larivière, 2014). Cette méthode permet alors une compréhension plus riche et plus profonde du contexte relationnel et communicationnel dans lequel des objectifs ont été élaborés et poursuivis.

Pour mener à bien les entrevues d'une durée d'une heure en moyenne, un guide d'entrevue a été mis au point (voir Annexe B). Ce guide, qui comprend 34 questions, sert à préparer les trois thèmes généraux et les questions de relance qui étaient posées ainsi que l'ordre approximatif des questions. Évidemment, il importe de laisser, à l'interviewé, la liberté de répondre comme il le souhaite, il ne faut pas le restreindre. Les questions devaient aussi être ouvertes, neutres, courtes et pertinentes au regard des objectifs de recherche (Bonneville *et al.*, 2006).

À la base du guide d'entrevue se trouvent trois questions principales, une pour chacun des grands thèmes à explorer lors de l'entrevue : la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées du mentorat chez le mentoré. Les questions suivantes sont en lien avec chacun de ces thèmes : « Y a-t-il eu des objectifs poursuivis dans le cadre du processus de mentorat, lesquels? », « Comment décririez-vous votre relation et vos communications mentor-mentoré? » et « Quelles ont été les retombées du mentorat chez le mentoré? ». Puis, les participants ont été invités à réfléchir aux liens entre les variables à l'étude, par exemple, la question suivante leur a été posée : « Quels liens faites-vous entre votre relation et vos communications mentor-mentoré, les objectifs que vous avez poursuivis et les retombées du mentorat chez le mentoré? ». Cette question permettait de recueillir des éléments de compréhension, selon leur point de vue. D'autres questions secondaires, inspirées des hypothèses formulées à la fin du premier chapitre, étaient également posées en vue d'approfondir chacun des aspects abordés. Il est finalement à noter que pour réaliser les entrevues, l'étudiant-chercheur se déplaçait à la convenance des participants à leur lieu de travail ou à leur domicile.

### 3.3.2 Méthode d'analyse des données qualitatives

L'analyse des données qualitatives a été réalisée avec le logiciel Nvivo 12.2.0. Elle est inspirée à la fois des méthodes d'analyse de contenu proposées par L'Écuyer (1990) et par Miles *et al.* (2020). L'Écuyer (1990) propose une méthodologie d'analyse objectivée et méthodique, c'est-à-dire qu'elle est « conduite à partir

de règles explicitement formulées » (p. 10). Les données qualitatives, en plus d'être regroupées par thèmes, comme le proposent Miles *et al.* (2020), elles sont alors traduites en nombre absolu ( $n$ ) et en pourcentage ( $n\%$ ) de segments pour chaque catégorie analysée, indiquant le poids que représente chacune d'elles. Enfin, l'analyse tient compte de tous les instruments utilisés lors de la collecte de données : les questions ouvertes des deux questionnaires nommés plus haut ainsi que des éléments issus des verbatims des entrevues.

### 3.4 Volet quantitatif

Le volet quantitatif soutient un des objectifs généraux de cette recherche, soit de vérifier les liens entre des aspects communicationnels et relationnels, la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les retombées du mentorat pour les mentorés. Le volet quantitatif soutient aussi toutes les hypothèses découlant du lien entre les variables énoncées au premier chapitre. C'est grâce à des méthodes et à des instruments de collecte de données de ce type qu'elles peuvent être vérifiées (Corbière et Larivière, 2014). Dans le cas présent, la méthode de collecte de données utilisée était le sondage et l'instrument utilisé était un questionnaire électronique.

#### 3.4.1 Méthode du sondage par questionnaire électronique

Cette méthode a été utilisée afin de maximiser le nombre de répondants répartis dans différentes régions du Québec et de faciliter l'accès au questionnaire. Cette façon de faire est aussi économique en coût et en temps, à la fois pour l'étudiant-chercheur et pour les résidents et médecins participants. En effet, les résidents et les médecins sont des professionnels ayant peu de disponibilité; il importe de le considérer. Il est à noter qu'un questionnaire d'évaluation post-mentorat existait déjà dans le cadre du programme de mentorat de la FMOQ. Pour la présente étude, 16 questions supplémentaires y ont été ajoutées en lien avec la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale. Les mentors et les mentorés répondaient au questionnaire à la fin du programme, soit un an après son commencement. Dans le cadre du présent projet, la collecte a été réalisée en mars 2018.

##### 3.4.1.1 Le questionnaire d'évaluation post-mentorat de la FMOQ

Les trois concepts relatifs aux trois variables ciblées dans cette recherche (la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées du mentorat chez les mentorés) ont donc été mesurés à partir d'un questionnaire « maison ». Les questions à propos des aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi que celles portant sur les

retombées du mentorat chez les mentorés ont été produites par le comité mentorat de la FMOQ et étaient utilisées pour les cohortes précédant la présente étude. Les questions à propos de la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale ont été produites par l'étudiant-chercheur et approuvées par le comité mentorat. L'ensemble des questions produites s'appuyaient sur des indicateurs issus d'une recension d'écrits scientifiques portant sur les trois variables étudiées et exposées dans le deuxième chapitre de ce mémoire. Les questions à propos des aspects relationnels et communicationnels du mentorat ont été créées par le comité et sont inspirées à partir des composantes d'une bonne relation mentorale et de son évolution selon Allen et Eby (2007), Houde (2010), ainsi que Kram (1985). Les questions à propos des retombées du mentorat chez le mentoré ont aussi été créées par le comité mentorat et sont inspirées de Clutterbuck (2010), de Cohen (1995), de Cuerrier (2003), de Houde (2010), de Kram (1985), de Ragins et Kram (2007), de St-Jean et El Agy (2013), et de Zachary (2000). Les questions portant sur la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale ont été créées par l'étudiant-chercheur et la direction de recherche, inspirées par les travaux de Locke et Latham (2002), de Houde (2010), de Paul (2003), et de Klein *et al.* (1999).

Il est à noter que le questionnaire de la FMOQ comprend d'autres sections, qui ne sont pas traitées dans le présent mémoire. Ces sections traitent par exemple des retombées du mentorat chez les mentors, et de la satisfaction quant à différents aspects du programme. Dans le cadre de la présente étude, il aurait été intéressant de pouvoir interroger les mentors quant à leur perception des retombées du mentorat chez leurs mentorés. Un tel ajout d'items n'a toutefois pas été autorisé par le comité mentorat, étant donné que les mentors étaient déjà interrogés à propos des retombées pour eux-mêmes et que l'ajout des questions de l'étudiant-chercheur était considéré comme volumineux par le comité mentorat. Cette situation implique que dans l'établissement des liens quantitatifs des variables à l'étude (sous-objectif b), seule la perception des mentorés peut être considérée lorsqu'il est question des retombées du mentorat chez les mentorés. Plus de détails à propos des analyses effectuées se retrouvent à la section 3.4.2.

De plus, bien que plusieurs éléments du questionnaire puissent être évalués par les mêmes énoncés pour les mentors et les mentorés (la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, la perception des aspects communicationnels et relationnels du mentorat), d'autres éléments nécessitent des items différents (les retombées qui diffèrent chez les mentors et les mentorés). Deux versions du questionnaire ont donc été produites et sont disponibles à l'Annexe C.

La version destinée aux mentors comprend 21 items : 7 pour les aspects communicationnels et relationnels du mentorat et 14 pour la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale. Quant à la version destinée aux mentorés, elle comprend 41 items : 8 pour les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, 16 pour la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et 17 pour les retombées du mentorat chez les mentorés. L'ensemble des items sont répondus avec une échelle de Likert à quatre choix de réponse (de 1 - Fortement en désaccord à 4 - Fortement en accord). Bien qu'aucune analyse factorielle n'ait été réalisée pour tester la validité du construit du questionnaire, des scores moyens ont été produits pour chacune des trois variables à l'étude. Dans l'ensemble des prochaines sections, ces scores moyens sont nommés « indice objectifs mentorat », « indice communication/relation » et « indice retombées mentorat ». Concernant la consistance interne des trois indices, des alphas de Cronbach allant de 0,93 à 0,95 ont été obtenus pour les indices objectifs mentorat et communication/relation, pour les deux versions du questionnaire. Un alpha de Cronbach de 0,95 a été obtenu pour l'indice retombées mentorat, exclusivement mesuré dans le questionnaire destiné aux mentorés. Un alpha de Cronbach de 0,90 et plus est jugé excellent (Nunnally et Bernstein, 2010).

Il est à noter qu'à titre de caractéristiques sociodémographiques, les participants ont été interrogés à propos de leur genre, de leur âge et de leur expérience à titre de médecin omnipraticien.

#### 3.4.2 Méthode d'analyse des données quantitatives

Pour soutenir la réponse au premier objectif spécifique, des statistiques descriptives ont d'abord été produites pour l'ensemble des items mesurés, ainsi que pour les trois indices. Pour répondre au deuxième objectif spécifique, des corrélations de Pearson ( $r$ ) ont été effectuées entre chaque paire d'indices et chaque paire d'énoncés disponibles. Il est à noter que vu la faible taille de l'échantillon, ces analyses ont été corroborées par leur équivalent non paramétrique (corrélations de Spearman).

Concernant les items et indices relatifs aux aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi qu'à la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, des données sont disponibles pour les mentors, pour les mentorés et pour l'ensemble des participants. Les données relatives aux retombées du mentorat chez les mentorés ne sont disponibles que pour les mentorés, pour les raisons évoquées à la section 3.4.1.1.

L'ensemble des analyses statistiques ont été effectuées à partir du logiciel SPSS 25 (Field, 2017).

### 3.5 Méthode d'échantillonnage et recrutement des participants

Il s'agit d'un échantillon de convenance, qui consiste à recruter les participants ciblés sur une base volontaire. C'est donc dire que les participants décident par eux-mêmes de prendre part à la recherche (Bonneville *et al.*, 2006). Ce choix est justifié par deux éléments. Premièrement, comme la passation d'entrevue demande un haut niveau de collaboration des participants, il est préférable que le choix de participer leur revienne directement. Deuxièmement, comme la population est restreinte (29 participants), il est préférable que tous soient conviés pour la recherche.

Dans le cas présent, les données sont de types primaires puisqu'elles ont été collectées au moment de la recherche. De plus, il s'agit de données provoquées, car les informations sont révélées grâce à la collecte. La méthodologie est un devis transversal. C'est donc dire que nous observons des variables pour l'ensemble de l'échantillon à un moment donné (Corbière et Larivière, 2014).

### 3.6 Échéancier de la recherche

La recherche a duré quatre ans. Le Tableau 3.1 précise le moment des différentes étapes.

Tableau 3.1 Échéancier de la recherche

Dates	Description
Février 2018	Passations des questionnaires du programme de mentorat de la FMOQ (collecte de données quantitatives) – fait par la FMOQ.
Septembre 2018	Analyse des données quantitatives.
Septembre et octobre 2018	Passation des entrevues (collecte de données qualitatives).
De novembre 2018 à décembre 2021	Analyse des données qualitatives, rédaction et finalisation du mémoire.

### 3.7 Considérations éthiques

Une demande d'approbation éthique a été soumise à l'Université du Québec à Montréal. Le traitement des données recueillies par les questionnaires de la FMOQ ainsi que la réalisation et l'analyse de contenu des entrevues individuelles semi-dirigées a démarré seulement après l'obtention de l'autorisation. Un

formulaire de consentement éclairé et de confidentialité était remis aux participants de la recherche (voir Annexe D). Les objectifs, bénéfices et risques de la recherche étaient clairement évoqués aux participants. Les données relatives aux questionnaires, appartenant à la FMOQ, étaient collectées et traitées selon les normes de confidentialité et dans le respect des participants.

Précisons que le rôle de l'étudiant-chercheur, Jérémy Lapierre, a évolué en cours de route. Au début de la recherche, M. Lapierre avait le rôle d'étudiant-chercheur et membre du comité mentorat. Après la collecte de données, au début de l'analyse des résultats, M. Lapierre est devenu le coordonnateur du programme de mentorat, un mandat rémunéré par la FMOQ. Cela n'affecte pas la méthodologie en tant que telle, mais nous le précisons par souci de transparence.

Le chapitre 4 portera sur la description des résultats. Il sera d'abord question de la présentation des échantillons qualitatifs et quantitatifs, la description des trois variables, les liens quantitatifs entre les variables, les liens qualitatifs entre les variables, ainsi que la synthèse et triangulation des résultats.

## CHAPITRE 4

### DESCRIPTION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de la recherche menée auprès de deux échantillons de mentors et de mentorés participants. Après la description des caractéristiques des échantillons quant aux volets quantitatif et qualitatif, chacune des sections suivantes présente les résultats selon les trois objectifs spécifiques de la recherche.

Pour rappel, le premier objectif de la recherche est de décrire la nature des trois variables étudiées, soit la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, des aspects communicationnels et relationnels du mentorat et des retombées du mentorat chez les mentorés<sup>4</sup>. Ces résultats sont donc d'abord présentés. La section suivante expose les résultats quant au second objectif de recherche consistant à vérifier l'existence de liens significatifs entre les trois variables nommées ci-haut à partir d'analyses corrélationnelles ainsi qu'à préciser leur taille et leur direction, le cas échéant. Ensuite, le troisième objectif de recherche est d'approfondir la compréhension des liens établis quantitativement par triangulation avec des résultats découlant de données qualitatives (et vice-versa).

Enfin, une synthèse des principaux résultats conclut ce chapitre.

#### 4.1 Présentation des échantillons des volets quantitatif et qualitatif

Dans un premier temps, il convient de présenter les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon de répondants au volet quantitatif de l'étude (questionnaires), puis du sous-échantillon du volet qualitatif (entrevues).

##### 4.1.1 Échantillon du volet quantitatif

L'échantillon a été constitué à partir de la quatrième cohorte du programme de mentorat de la FMOQ, qui comprenait 34 participants (17 dyades de mentors et de mentorés). Parmi ces participants, 18 personnes

---

<sup>4</sup> Dans le but de simplifier le texte, la « poursuite d'objectifs dans la relation mentorale » est ci-après désignée par « objectifs mentorat »; les aspects communicationnels et relationnels du mentorat sont désignés ci-après par « communication/relation » et les retombées du mentorat chez le mentoré sont désignées ci-après par « retombées mentoré ».

ont rempli le questionnaire soumis à la fin de leur participation au programme, d'une durée de 12 mois. Le taux de réponse à l'étude est donc de 53 %.

Le Tableau 4.1 présente les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon du volet quantitatif. Le nombre de participants compris dans cet échantillon était de 18. L'échantillon comportait légèrement moins de mentors ( $n = 8$ ) que de mentorés ( $n = 10$ ) et on y retrouvait plus de femmes ( $n = 13$ ) que d'hommes ( $n = 5$ ). Les mentors étaient âgés de 40 à 69 ans (Moy. = 56,25; É.-t. = 10,25) et les mentorés étaient âgés de 26 à 42 ans (Moy. = 31,40; É.-t. = 9,92). Les mentors avaient entre 11 et 42 ans d'expérience en tant que médecins omnipraticiens au Québec (Moy. = 28,00; É.-t. = 11,10) et les mentorés avaient entre 0 et 3 ans d'expérience en tant que médecins omnipraticiens au Québec (Moy. = 1,71; É.-t. = 1,09).

Tableau 4.1 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon du volet quantitatif

	Mentors		Mentorés		Total	
	<i>n</i>	<i>n</i> %	<i>n</i>	<i>n</i> %	<i>n</i>	<i>n</i> %
Genre						
Féminin	5	28 %	8	44 %	13	72 %
Masculin	3	17 %	2	11 %	5	28 %
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.
Âge	56,25	10,25	31,40	9,92	42,44	15,17
Expérience	28,00	11,10	1,71	1,09	15,73	15,69

#### 4.1.2 Échantillon qualitatif

L'échantillon du volet qualitatif provient de la même population de 34 participants. Parmi ceux-ci, huit personnes ont participé aux entrevues, soit quatre mentors et quatre mentorés. Précisons que ces mentors et mentorés ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux ayant répondu au questionnaire, qui a été rempli de manière confidentielle. Le Tableau 4.2 présente les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon du volet qualitatif. L'échantillon qualitatif était composé majoritairement de femmes ( $n = 7$ ; 86 %). Les mentors étaient âgés de 52 à 61 ans (Moy. = 57,00; É.-t. = 4,24) et les mentorés étaient âgés de 27 à 42 ans (Moy. = 32,25; É.-t. = 6,7). Les mentors comptaient entre 22 et 35 ans d'expérience en tant que

médecins omnipraticiens au Québec (Moy. = 29,75; É.-t. = 5,56) et les mentorés comptaient entre 0 et 3 ans d'expérience en tant que médecins omnipraticiens au Québec (Moy. = 1,13; É.-t. = 1,44).

Tableau 4.2 Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon du volet qualitatif

	Mentors		Mentorés		Total	
	<i>n</i>	<i>n</i> %	<i>n</i>	<i>n</i> %	<i>n</i>	<i>n</i> %
Genre						
Féminin	4	100 %	3	75 %	7	86 %
Masculin	0	0 %	1	25 %	1	14 %
	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.
Âge	57,00	4,24	32,25	6,7	44,63	14,21
Expérience	29,75	5,56	1,13	1,44	15,44	15,76

La prochaine section présente les résultats de recherche pour le premier objectif spécifique de la recherche, basé sur des données qualitatives.

#### 4.2 Résultats pour le premier objectif spécifique de recherche (description des trois variables)

Le premier objectif spécifique de recherche concerne la description de la nature des trois variables centrales de la recherche. Cette partie du chapitre présente les catégories ayant émergé du traitement et de l'analyse descriptive des données qualitatives recueillies, d'une part, lors des entrevues et, d'autre part, par le questionnaire.

##### 4.2.1 Nature des objectifs poursuivis dans les dyades de mentorat

D'abord, il importe de présenter les résultats quant à la poursuite d'objectifs en tant que telle. Autrement dit, de répondre à la première question suivante : les dyades de mentorat ont-elles défini des objectifs à poursuivre dans le cadre de leur relation mentorale?

Les réponses tirées du questionnaire d'évaluation post-participation adressé aux mentors et aux mentorés du programme de mentorat de la FMOQ permettent de constater que dans la majorité des cas, les participants disaient avoir défini un objectif dès le début de la relation mentorale ( $n = 13$ ; 72 %; six mentors

et sept mentorés). Lors des entrevues, les participants ont également révélé avoir défini, en majorité, un objectif dès le début de la relation ( $n = 7$ ; 88 %; trois mentors et quatre mentorés). Un seul mentor a déclaré ne pas en avoir défini dès le début, mais plutôt en avoir défini un, un peu plus tard, au cours du processus mentorale. D'ailleurs les huit personnes ayant participé aux entrevues affirmaient qu'elles ont défini également au moins un objectif en cours de route, durant le développement de la relation mentorale. Finalement, dans tous les cas, les objectifs ont été définis par les mentorés.

Tableau 4.3 Poursuite d'objectifs dans la relation mentorale

	Résultats issus du questionnaire			Résultats issus des entrevues		
	Mentors $n = 8$	Mentorés $n = 10$	Totaux $n = 18$	Mentors $n = 4$	Mentorés $n = 4$	Totaux $n = 8$
Objectif défini dès le début de la relation mentorale	Oui : 6 Non : 2	Oui : 7 Non : 3	Oui : 13 Non : 5	Oui : 3 Non : 1	Oui : 4 Non : 0	Oui : 7 Non : 1
Objectif défini en cours de relation mentorale	*	*	*	Oui : 4 Non : 0	Oui : 4 Non : 0	Oui : 8 Non : 0

\* Cette question n'était pas posée dans le questionnaire.

Les résultats quant à la nature des objectifs poursuivis explicitement dans la relation mentorale sont tirés des entrevues effectuées auprès des quatre mentorés et des quatre mentors identifiés plus haut. Le Tableau 4.4 expose les catégories émergentes, une description sommaire de chacune des catégories, des extraits verbatim exprimant des réponses types tirées des segments analysés, le nombre de participants ( $N_{participants}$ ) ayant alimenté chaque catégorie ainsi que le nombre de segments ( $n_{segments}$ ) classés dans chaque catégorie. Par segment, on fait référence à une unité de sens, qui représente, dans le cadre de ce mémoire, une idée circonscrite exprimée par un participant en entrevue. Finalement, la présentation des résultats tient compte des fréquences totales. Les résultats sont donc présentés en ordre décroissant de fréquences, de la plus nombreuse à la moins nombreuse.

Le Tableau 4.4 expose 11 catégories d'objectifs que se sont donnés les dyades lors des rencontres de mentorat. Ces catégories découlent de l'analyse de 49 segments provenant de mentors ( $n = 23$ ; 47 %) et de mentorés ( $n = 26$ ; 53 %).

Tableau 4.4 Nature des objectifs explicites poursuivis dans les dyades de mentorat

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 43$ )
Améliorer sa performance	L'objectif est de s'outiller et d'être plus efficace au travail.	« Dans le fond, de s'entourer de tout ce qui peut l'aider pour que tout aille bien. » (M) « Je ressentais un besoin d'essayer d'améliorer mon efficacité au travail. » (Mé)	M : 2 Mé : 4 Tot : 6 (63 %)	M : 2 Mé : 4 Tot : 6 (14 %)
Comprendre son milieu de travail et s'y intégrer	L'objectif est de comprendre les enjeux, la culture et le fonctionnement du milieu de travail, ainsi que de s'y intégrer.	« Il y avait des enjeux un peu culturels. Parce que les gens savaient qu'elle venait... qu'elle était brésilienne de famille. » (M) « Comment ça fonctionne à [dans cette ville], c'est quel genre, qui sont les médecins là-bas, comment ils sont, comment ils travaillent? Comment le fonctionnement, la vie de l'hôpital fonctionne... » (Mé)	M : 1 Mé : 3 Tot : 4 (50 %)	M : 2 Mé : 3 Tot : 5 (12 %)
Concilier travail, famille et vie personnelle	L'objectif est d'acquérir des stratégies pour concilier le travail et la vie de famille ou personnelle.	« Elle, elle voulait faire ce programme-là pour avoir... bien en premier, c'était pour la conciliation travail-famille. » (M) « Gestion de la vie autre que la médecine, mais qui est une partie importante dont on ne parle pas beaucoup [...] » (Mé)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (50 %)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (9 %)
Être rassuré et confirmé	L'objectif est d'être rassuré et de pouvoir être confirmé dans la légitimité de son vécu.	« C'est comme : débrouille-toi tout seul! Et si tu as des difficultés, alors tu n'es pas fait pour cette job-là et tu es fichu. <i>Allo?</i> C'est pour ça qu'ils vont en mentorat! » (M) « Oui, mais c'est sûr. Je pense que tout le monde est stressé pendant la résidence et avoir quelqu'un qui nous écoute, qui peut nous rassurer [...] » (Mé)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (50 %)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (9 %)
Acquérir des connaissances techniques quant au travail	L'objectif est de comprendre le fonctionnement de l'emploi, de l'impôt, du salaire et de la facturation.	« Et puis, c'est ça, tout ce qui est par rapport à ses frais de bureau, par rapport au fonctionnement. On a élaboré là-dessus. » (M) « Par exemple : trouver un emploi à Montréal, comment préparer mon dossier et toutes les petites choses. » (Mé)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (50 %)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (9 %)
Réduire son anxiété	L'objectif est de réduire son anxiété en contexte de travail.	« Puis, bien [le mentoré] était dans une période qui était de probation, aussi où c'était très stressant. » (M) « Je me sentais comme assez submergée, c'était probablement mon besoin, puis j'avais pas mal d'anxiété par rapport au début de pratique. » (Mé)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (38 %)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (7 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Tableau 4.4. Nature des objectifs explicites poursuivis dans les dyades de mentorat (*suite*)

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 43$ )
Obtenir du soutien en situation de transition	L'objectif est d'être écouté. En situation de changement de lieu ou de contexte.	« Si elle ne pratiquait pas à [nom de la ville], bien elle se retrouverait à faire des "AMP" à quelque part dans la banlieue, puis là les besoins étaient différents. Donc, elle, ça la stressait tout ça. » (M) « Les débuts de résidence étaient un peu difficiles, parce que moi j'ai fait ma médecine à [nom de la ville], puis ma résidence c'était à [nom de la ville], donc la transition n'a pas été facile pour moi. » (Mé)	M : 1 Mé : 1 Tot : 2 (25 %)	M : 1 Mé : 1 Tot : 2 (5 %)
Obtenir du soutien pour son projet professionnel	L'objectif est de développer son projet professionnel.	(Aucun segment; M) « [...] c'était plus fixé pour m'aider à devenir un meilleur médecin. » (Mé)	M : 0 Mé : 2 Tot : 2 (25 %)	M : 0 Mé : 5 Tot : 5 (12 %)
Être guidé dans une prise de décision	L'objectif est de réfléchir à son orientation professionnelle en médecine.	« Elle avait des dilemmes par rapport à son travail. Elle travaillait dans une clinique médicale puis là elle se demandait si elle allait faire de l'hospitalisation. » (M) (Aucun segment; Mé)	M : 2 Mé : 0 Tot : 2 (25 %)	M : 4 Mé : 0 Tot : 4 (9 %)
Surmonter ses défis	L'objectif est de chercher du soutien pour surmonter ses défis de la résidence.	« Bien, les difficultés rencontrées durant la résidence. » (M) « Donc on parlait de stage en stage, comment s'adapter, à quoi s'attendre. On parlait aussi des examens. Quand on est résident, on doit faire deux examens en général. Donc on a parlé de ces examens-là et comment s'y préparer. » (Mé)	M : 1 Mé : 1 Tot : 2 (25 %)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (7 %)
Obtenir des informations spécifiques	L'objectif est d'obtenir des réponses à des questions spécifiques et techniques reliées au travail.	« Quand on se voyait, elle avait des questions spécifiques. Pratico-pratiques, médicales, ce que j'aimais aussi parce que je suis bien bonne là-dedans. » (M) « Et lorsque j'appelais, c'était plus pour des questions spécifiques. » (Mé)	M : 1 Mé : 1 Tot : 2 (25 %)	M : 2 Mé : 1 Tot : 3 (7 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Rappelons que nous nous intéressons ici aux objectifs du mentoré, qu'ils soient rapportés par le mentoré lui-même ou par le mentor. Concernant le nombre de participants ayant nommé des objectifs, cinq objectifs sont rapportés le plus fréquemment. D'abord, celui d'améliorer sa performance est nommé par le plus grand nombre, soit six participants sur huit. Ensuite, les objectifs qui réfèrent à « comprendre son milieu de travail et s'y intégrer », « acquérir des connaissances techniques quant au travail », « concilier travail, famille et vie personnelle » et « être rassuré et confirmé » par son mentor sont tous rapportés par

la moitié des participants. Spécifions que la compréhension du milieu peut être liée tantôt au besoin d'adaptation à la culture organisationnelle, tantôt au besoin de s'adapter à la culture du pays d'accueil, dans le cas de médecins immigrants. En termes de segments analysés, ces objectifs sont également les plus souvent mentionnés dans le discours des participants, mentors et mentorés confondus, représentant un peu plus de la moitié des segments analysés au sein de cette catégorie ( $n = 23$ ; 53 %).

Les autres objectifs nommés par les participants étaient moins fréquemment mentionnés. L'objectif de réduire son anxiété a été mentionné par trois participants, alors que les autres objectifs ont été, pour chacun, mentionnés par deux participants : obtenir du soutien pour son projet professionnel; être guidé dans une prise de décision; surmonter ses défis; obtenir des informations spécifiques et obtenir du soutien en situation de transition.

Il importe de souligner que le contenu des extraits verbatim exposés dans le Tableau 4.5 est représentatif de l'ensemble des segments analysés, et ce, pour toutes les catégories présentées.

D'autres réponses obtenues de la part de mentors et de mentorés ayant participé aux entrevues, sans qu'ils aient révélé explicitement qu'il s'agissait d'objectifs poursuivis, permettent de faire ressortir la nature d'objectifs poursuivis implicitement dans les échanges entre les mentors et les mentorés. Le Tableau 4.5 présente donc des catégories émergentes quant à ces objectifs implicites dévoilés par ces derniers.

Le Tableau 4.5 expose cinq catégories où les objectifs sont plutôt implicites. Ces catégories découlent de l'analyse de 17 segments provenant de mentors ( $n = 10$ ; 59 %) et de mentorés ( $n = 7$ ; 41 %).

Les propos analysés permettent de mettre en relief des segments ( $n = 12$ ; 67 %), reflétant des objectifs implicites dans les échanges entre des mentors et des mentorés ( $n = 4$ ; 50 %), mais sans que les uns et les autres les aient explicitement nommés. Des échanges d'informations diverses se dégagent des propos de quatre participants sur huit. Plus précisément, la catégorie relative à « l'échange d'informations » concerne une variété de sujets relevés dans les segments analysés, incluant la facturation, les assurances, les procédures à suivre pour un milieu, le fonctionnement d'un logiciel, se « donner des nouvelles » ou de poser des questions et obtenir des réponses.

Tableau 4.5 Objectifs implicites ou non *nommés*

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 17$ )
Échange d'informations	Il y a des sujets abordés, mais sans objectifs précis.	« [...] ses objectifs, je pense qu'elle le voyait de façon générale. » (M) « Pour moi, c'est plus donner des nouvelles rapides, puis peut-être quelques petites questions ici et là. Puis, c'est ça. » (Mé)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (50 %)	M : 4 Mé : 3 Tot : 7 (41 %)
Obtenir du soutien social	Obtenir du soutien social en lien avec un mal-être.	« Ils sont juste mal dans leur médecine, c'est pour ça qu'ils vont chercher un mentor. » (M) « Je voulais juste garder ma tête au-dessus de l'eau. Je voulais avoir quelqu'un qui va m'aider à garder la tête au-dessus de l'eau. » (Mé)	M : 1 Mé : 1 Tot : 2 (25 %)	M : 3 Mé : 2 Tot : 5 (29 %)
Se donner un objectif	On mentionne la présence d'objectif sans mentionner l'objectif en tant que tel.	« Alors là, bien des fois, ça prenait des fois trois rencontres avant de clore le sujet. Mais, on était toujours sur différents thèmes de front en même temps. » (M) « Ça a duré plus longtemps pour mettre un peu les objectifs qu'on voulait atteindre chacun. » (Mé)	M : 1 Mé : 1 Tot : 2 (25 %)	M : 2 Mé : 1 Tot : 3 (18 %)
Être validé	Encourager le mentoré.	« Moi dans le fond, je l'encourageais, j'étais juste là comme pour dire oui c'est correct, oui c'est une bonne idée. » (M) (Aucun segment; Mé)	M : 1 Mé : 0 Tot : 1 (13 %)	M : 1 Mé : 0 Tot : 1 (6 %)
Devenir plus autonome	Renforcer son autonomie.	(Aucun segment; M) « Je ne connaissais pas le but au début, de devenir un grand garçon tout seul. » (Mé)	M : 0 Mé : 1 Tot : 1 (13 %)	M : 0 Mé : 1 Tot : 1 (6 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Ensuite, un mentor et un mentoré se sont exprimés au sujet d'un certain mal-être vécu chez les médecins en début de pratique, de l'apport du mentorat pour offrir du soutien social et ils en ont fait un objectif dans leur relation mentorale. Les segments analysés exposent aussi que les médecins en début de pratique peuvent ne pas se sentir assez équipés pour l'amorce de leur carrière. Des participants ont aussi fait part de besoins, comme développer davantage leur autonomie ( $n = 1$ ; 13 %) et être validés ( $n = 1$ ; 13 %), ce qui peut avoir été des objectifs implicitement poursuivis lors des échanges mentor-mentoré.

Enfin, deux participants ont mentionné s'être donné un objectif lors de rencontres mentores, mais leurs propos n'ont pas permis de le préciser.

#### 4.2.2 Nature des retombés du mentorat pour les mentorés

Les résultats suivants portent sur les retombées du mentorat pour les mentorés (Tableau 4.6), telles que perçues par les mentors et par les mentorés interrogés lors des entrevues.

Le Tableau 4.6 expose sept catégories de retombées pour les mentorés. Ces catégories découlent de l'analyse de 52 segments provenant de mentors ( $n = 21$ ; 40 %) et de mentorés ( $n = 31$ ; 60 %). Les retombées les plus souvent mentionnées par les participants, mentors et mentorés confondus, sont : les apprentissages techniques ( $n = 8$ ; 100 %); le sentiment d'être écouté et compris ( $n = 6$ ; 75 %) et la normalisation des enjeux ( $n = 4$ ; 50 %). Ces trois catégories correspondent à la moitié des segments analysés quant aux retombées perçues pour les mentorés ( $n = 27$ ; 51 %).

Il importe de préciser que « faire des apprentissages techniques » peut aussi concerner le fonctionnement des assurances professionnelles, les interactions avec des représentants du Collège des médecins et le fonctionnement d'un groupe de médecine de famille (GMF), pour ne nommer que quelques exemples. On remarque aussi que ce sont majoritairement les mentorés qui ont rapporté les retombées de « se sentir écouté et compris » et que la relation contribue à « normaliser les enjeux » vécus par le mentoré. L'ensemble des autres catégories mentionnées plus haut convergent, car les exemples rapportés au Tableau 4.7 représentent fidèlement la nature des retombées y étant regroupées.

D'autres retombées sont également mentionnées, mais par un moindre nombre de participants : bénéficier de l'expérience du mentor ( $n = 3$ ; 38 %); concilier travail et famille ( $n = 3$ ; 38 %); avoir un sentiment de progression ( $n = 3$ ; 38 %) et se sentir validé dans son expérience ( $n = 3$ ; 38 %).

Des mentorés ont exprimé percevoir peu de retombées découlant de la relation mentorale. L'analyse de leurs propos, recueillis lors des entrevues, révèle des écueils qui pourraient expliquer en partie ce peu de retombées pour ces mentorés (Tableau 4.7).

Deux principaux écueils semblent limiter les retombées pour ces mentorés : une fin de relations hâtive ( $n = 1$ ; 13 %) et une insatisfaction quant au déroulement des rencontres mentorales ( $n = 1$ ; 13 %). Il s'agit de deux segments provenant de mentorés.

Tableau 4.6 Retombées perçues pour les mentorés

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ (N = 8)	$n_{segments}$ (n = 52)
Faire des apprentissages techniques	Le mentoré fait un apprentissage technique ou acquiert de l'information technique.	« C'était vraiment plus technique! Comment choisir mon GMF? » (M) « Mais sinon, en général, les méthodes pour écrire, présenter un CV, une lettre d'intention, elle m'aidait pour ça. » (Mé)	M : 4 Mé : 4 Tot : 8 (100 %)	M : 6 Mé : 4 Tot : 10 (19 %)
Se sentir écouté et compris	Le mentoré bénéficie directement de l'écoute du mentor.	« Comme mentor [...]. Tu es là pour écouter. » (M) « Tu sais, j'en parle avec le Docteur [nom] et je pense que l'essentiel, c'est d'avoir quelqu'un qui m'écoutait. Et aussi qui comprend. » (Mé)	M : 2 Mé : 4 Tot : 6 (75 %)	M : 4 Mé : 7 Tot : 11 (21 %)
Normaliser les enjeux	Le mentor normalise les enjeux du mentoré.	« Moi, je te dis une chose : normaliser. C'est incroyable comme c'est aidant, de normaliser. » (M) « Donc c'était surtout de normaliser ma situation. Ce n'est pas la fin du monde, c'est normal qu'à un moment donné, tu aies des lacunes. Juste de normaliser la chose. » (Mé)	M : 1 Mé : 3 Tot : 4 (50 %)	M : 1 Mé : 5 Tot : 6 (12 %)
Bénéficier de l'expérience du mentor	Le mentoré bénéficie de l'expérience de son mentor.	« Si on peut t'aider à trouver des solutions, c'est en discutant. Fait que c'était très gratifiant pour nous et c'était très aidant pour eux. » (M) « Donc vraiment, c'est ça. Aussi, elle m'a conté son expérience à elle, comment elle, elle a vécu tout ça. » (Mé)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (38 %)	M : 1 Mé : 5 Tot : 6 (12 %)
Concilier travail et famille	Conciliation entre le travail et la vie familiale ou personnelle.	« Bien là, je lui ai dit : "Attends un peu. Quand le bébé sera arrivé, si tu n'as pas un bébé trop difficile, peut-être, fais un trois mois et si tu vois que tout se passe bien, bébé n'est pas malade, bien peut-être que tu pourrais commencer à une journée par semaine. Comprends-tu?" C'est toutes des choses auxquelles ils ne pensent pas. » (M) « Tu sais où acheter sa maison, dans quelle province c'est plus avantageux, où travailler? Tu sais dans quelle province c'est le plus avantageux? Si on veut avoir des enfants, à quel moment dans ta pratique c'est plus facile, plus avantageux? » (Mé)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (38 %)	M : 3 Mé : 2 Tot : 5 (10 %)
Avoir un sentiment de progression	Le mentoré a le sentiment de progresser dans son début de pratique.	« Donc, ça lui permettait de franchir les étapes plus lentement, progressivement. » (M) « Sur une échelle de 1 à 10 au lieu de 4, je suis 5. » (Mé)	M : 2 Mé : 1 Tot : 3 (38 %)	M : 4 Mé : 4 Tot : 8 (15 %)
Se sentir validé dans son expérience	Le mentoré a le sentiment d'être validé dans ses choix ou sa préparation.	« Puis le fait qu'elle était dans un milieu de pratique que je connais. Ça la mettait plus confortable, je dirais, de savoir à quoi s'attendre et puis je pense que c'est ça. » (M) « Puis, souvent, elle me valide dans mes démarches en fait. » (Mé)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (38 %)	M : 2 Mé : 4 Tot : 6 (12 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Tableau 4.7 Écueils aux retombées

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 2$ )
Fin hâtive	Peu de retombées, car la relation a fini tôt.	<i>(Aucun segment; M)</i> « Je n'ai pas eu autant de retombées que j'espérais puisque ça s'est terminé de façon précoce. » (Mé)	M : 0	M : 0
			Mé : 1	Mé : 1
			Tot : 1 (13 %)	Tot : 1 (50 %)
Rencontre de mentorat insatisfaisante	Les rencontres ne se déroulent pas de manière satisfaisante pour le mentoré.	<i>(Aucun segment; M)</i> « Je trouvais que la rencontre finissait par ne pas évoluer de la bonne manière, mais je trouvais que je ne tirais pas autant d'avantages que je le pouvais de nos rencontres. » (Mé)	M : 0	M : 0
			Mé : 1	Mé : 1
			Tot : 1 (13 %)	Tot : 1 (50 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

#### 4.2.3 Nature des aspects communicationnels et relationnels du mentorat

Dans cette partie, les résultats relatifs aux aspects relationnels et communicationnels du mentorat sont exposés de manière distincte. Bien que ces deux volets soient reliés, il est pertinent d'abord de mettre en relief les aspects relationnels considérés favorables ou non au processus mentorat, selon le point de vue des mentors et des mentorés interrogés lors des entrevues. Ensuite, sont mis en lumière des aspects communicationnels ayant pu contribuer ou nuire au processus mentorat. Cette division entre relation et communication s'appuie sur le second axiome proposé par Watzlawick *et al.* (1972), soit les deux niveaux distincts de la communication : le contenu et la relation.

##### 4.2.3.1 Nature des aspects relationnels du mentorat

Les résultats exposés dans le Tableau 4.8 révèlent six catégories d'aspects relationnels considérés favorables au processus mentorat, par les mentors et les mentorés ayant participé aux entrevues. Plus précisément, ces catégories découlent de l'analyse de 46 segments provenant de mentors ( $n = 32$ ; 70 %) et de mentorés ( $n = 14$ ; 30 %) reflétant spécifiquement ces aspects relationnels.

Les aspects relationnels mentionnés par le plus grand nombre de participants, mentors et mentorés confondus, comme étant favorables à la relation mentorale réfèrent au fait d'apprendre à se connaître l'un et l'autre ( $n = 7$ ; 88 %), d'instaurer un climat agréable lors des rencontres mentales ( $n = 5$ ; 63 %), de nourrir la relation ( $n = 4$ ; 50 %) et de se centrer sur les besoins du mentoré ( $n = 4$ ; 50 %). Ces quatre catégories correspondent à près du trois quarts des segments analysés relativement aux aspects relationnels ( $n = 34$ ; 74 %).

Tableau 4.8 Aspects relationnels favorables au processus mentorat

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 46$ )
Apprendre à se connaître l'un et l'autre	Le mentor et le mentoré partagent des informations à propos de soi.	« Puis je trouvais cela important que l'on se rencontre, pas juste aller s'asseoir puis se rencontrer, mais qu'on ait le temps de parler un petit peu de... bien, de connaître nos vies. » (M) « Bien principalement, nous avons appris à nous connaître. Nous avons plusieurs points en commun. » (Mé)	M : 3 Mé : 4 Tot : 7 (88 %)	M : 4 Mé : 6 Tot : 10 (22 %)
Instaurer un climat agréable	Des aspects contextuels qui permettent d'instaurer un climat agréable.	« Elle a aimé ça parce que c'était informel. » (M) « [Les rencontres] c'est très informel. » (Mé)	M : 3 Mé : 2 Tot : 5 (63 %)	M : 5 Mé : 2 Tot : 7 (15 %)
Nourrir la relation	Chacun maintient le lien entre les rencontres mentoriales.	« Elle m'a dit : "Je viens d'accoucher". Et elle m'a envoyé la photo de son bébé et tout ça. Elle était contente. » (M) « Bien ça [prendre des nouvelles] permet, qu'on le veuille ou non, de créer une relation. » (Mé)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (50 %)	M : 3 Mé : 3 Tot : 6 (13 %)
Se centrer sur les besoins du mentoré	Le mentor agit de manière à répondre aux besoins de son mentoré.	« Et avec moi, je me recentrais beaucoup avant d'aller à la rencontre, je me parlais pour que ça reste sur le mentoré. » (M) « C'est vraiment d'avoir accès à une personne... qui est disponible, un peu comme une maman je dirais. » (Mé)	M : 3 Mé : 1 Tot : 4 (50 %)	M : 10 Mé : 1 Tot : 11 (22 %)
Développer de l'intimité relationnelle	La mise en place de conditions qui permettent de faciliter la « proximité émotionnelle ».	« Je te dirais : la connexion humaine. C'est ça qui est aidant. » (M) « J'ai senti que c'était facile de me confier avec elle. C'est la partie la plus importante parce que j'avais besoin de pouvoir me confier. » (Mé)	M : 2 Mé : 1 Tot : 3 (38 %)	M : 6 Mé : 2 Tot : 8 (17 %)
Valoriser l'individualité	Le mentor reconnaît les particularités de l'autre (son altérité).	« Tu as le droit d'être ce que tu es. Mais quand tu le démontres en relation, c'est là que c'est puissant. » (M) (Aucun segment; Mé)	M : 2 Mé : 0 Tot : 2 (25 %)	M : 4 Mé : 0 Tot : 4 (11 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Plus précisément, les mentors et les mentorés ont pris le temps de mieux se connaître l'un et l'autre lors de la première rencontre. Les mentors se sont également davantage centrés sur les besoins du mentoré dans un effort explicite de se centrer sur leurs enjeux.

Enfin, le développement de l'intimité relationnelle exprimée ( $n = 3$ ; 38 %) et la valorisation de l'individualité du mentoré ( $n = 2$ ; 25 %) constituent deux aspects relationnels considérés favorables au mentorat. Les exemples de segments rapportés au Tableau 4.8 représentent fidèlement la nature des aspects relationnels favorables y étant regroupés.

Des propos recueillis auprès de mentors et de mentorés lors des entrevues révèlent aussi des écueils relationnels. Le Tableau 4.9 présente trois catégories d'écueils découlant du regroupement de cinq segments relevés lors de l'analyse de contenu des transcriptions verbatim de ces entrevues; deux segments provenant des propos des mentors ( $n = 2$ ; 40 %) et trois provenant des propos des mentorés ( $n = 3$ ; 60 %).

Tableau 4.9 Écueils à la relation

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 4$ )
Contrainte de temps	Il peut être difficile de trouver un moment pour se rencontrer.	« [...] il y a eu une longue période où on ne s'est pas vues. Mais on se serait vues plus tôt, mais c'était juste avec, tu sais, nos vies, chacune de notre côté. Ça n'adonnait pas. » (M) « On était tous les deux très occupés et moi j'étais assez épuisée, donc c'était difficile d'être en contact. Les contraintes de temps qui étaient plus difficiles. » (Mé)	M : 1 Mé : 1 Tot : 2 (25 %)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (75 %)
Peu de rencontres mentales dans le temps	Une fréquence de rencontres mentales inférieure par rapport à celle proposée par le programme de mentorat.	« Mais j'ai trouvé... puis là après on recevait des <i>emails</i> de la formation mentorat et là c'était comme si les personnes avaient fait deux ou trois rencontres et moi je me trouvais toujours décalée de ce que je recevais du programme. » (M) (Aucun segment; Mé)	M : 1 Mé : 0 Tot : 1 (13 %)	M : 1 Mé : 0 Tot : 1 (25 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

L'écueil relationnel le plus souvent rapporté par les participants, mentors et mentorés confondus, correspond donc à des contraintes de temps, représentant la moitié des segments analysés ( $n = 3$ ; 60 %). En effet, les propos recueillis lors des entrevues révèlent que les médecins ont des horaires très chargés et que libérer du temps pour le mentorat constitue parfois un défi. Le deuxième écueil relevé par un mentor serait d'avoir planifié peu de rencontres mentales dans le temps, par rapport à ce qui est proposé dans le programme de la FMOQ.

#### 4.2.3.2 Nature des aspects communicationnels du mentorat

Le Tableau 4.10 présente 11 catégories reflétant des aspects communicationnels considérés favorables au processus mentorat, selon les mentors et les mentorés ayant participé aux entrevues. Ces catégories découlent de l'analyse de contenu des transcriptions verbatim des entrevues et ayant permis de repérer 75 segments provenant des propos des mentors ( $n = 39$ ; 52 %) et des mentorés ( $n = 36$ ; 48 %).

Tableau 4.10 Communication favorable au mentorat

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 75$ )
Avoir des conversations sur des aspects de socialisation et de soutien	Niveau de conversation social et de soutien (selon le modèle de Clutterbuck, 2010).	« L'objectif qui n'était pas formel, c'est d'avoir un appui. » (M) « [...] sur le chemin en rentrant à la maison que l'on s'échange un peu des nouvelles et c'est tout. » (Mé)	M : 4 Mé : 3 Tot : 7 (88 %)	M : 10 Mé : 5 Tot : 15 (20 %)
Avoir des conversations sur des aspects tactiques ou stratégiques	Niveau de conversation tactique ou stratégique (selon le modèle de Clutterbuck, 2010).	« Ça aussi c'était très important... c'était comment obtenir son poste au DMRG. Quelle sorte de procédure adopter. C'était quoi les limites. Comment elle devait faire toutes ses demandes. » (M) « Je ressentais un besoin d'essayer d'améliorer mon efficacité du travail. » (Mé)	M : 3 Mé : 4 Tot : 7 (88 %)	M : 7 Mé : 14 Tot : 21 (28 %)
Faciliter l'initiation des échanges	Le mentor facilite l'initiation des échanges par sa proactivité et sa disponibilité.	« Après le pairage initial, souvent c'est moi qui ai initié, parce que je pense qu'il faut quand même comme mentor un peu encourager l'autre à dire : "moi, je suis là." » (M) « Il m'avait dit, s'il y a un truc urgent, tu peux me contacter, s'il y avait quelque chose de plus pressant. » (Mé)	M : 3 Mé : 3 Tot : 6 (75 %)	M : 4 Mé : 4 Tot : 8 (11 %)
Choisir un lieu accommodant pour échanger en face à face	Choisir un lieu facilitant les échanges face à face.	« On essayait souvent de choisir un lieu entre les deux domiciles. [Le mentoré] demeure à [nom de la ville], alors on est allés quelques fois à [nom de la ville], et une fois ou deux on est allés à [nom de la ville]. » (M) « Si Docteur [nom] est à [nom de la ville], bien on s'arrangeait une rencontre en personne. » (Mé)	M : 4 Mé : 1 Tot : 5 (63 %)	M : 5 Mé : 1 Tot : 6 (9 %)
Avoir des conversations portant sur différents sujets	Il y a une variété de sujets abordés lors des rencontres.	« Pas pour un point en particulier. Voir comment ça va en général. » (M) « Et lorsque j'appelais, c'était plus pour des questions spécifiques et après ça on diverge et on parlait de questions plus larges. Plus en général, comment ça va. » (Mé)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (50 %)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (5 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Tableau 4.10 Communication favorable au mentorat (suite)

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 75$ )
Choisir le mode face à face pour échanger	La modalité de communication en présence convient mieux à certaines personnes, mentor ou mentoré.	« Moi, personnellement, j'aimais mieux en personne parce que tu sais, le langage non verbal, il dit beaucoup aussi. » (M) « Il est basé [nom de la région], mais il venait de temps en temps à [nom de la ville], donc on avait eu une rencontre en fait face à face. » (Mé)	M : 3 Mé : 1 Tot : 4 (50 %)	M : 4 Mé : 1 Tot : 5 (6 %)
Avoir des conversations sur des aspects techniques	Niveau de conversation technique (selon le modèle de Clutterbuck, 2010).	« Et puis, c'est ça, tout ce qui est par rapport à ses frais de bureau, par rapport au fonctionnement. On a élaboré là-dessus. » (M) « Et lorsque j'appelais, c'était plus pour des questions spécifiques. » (Mé)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (50 %)	M : 3 Mé : 3 Tot : 6 (8 %)
Avoir des conversations centrées sur la personne mentorée	Niveau de conversation introspectif et de changement (selon le modèle de Clutterbuck, 2010).	« Elle a fini en médecine et se dit "Qu'est-ce que je fais là? Ce n'est pas pour moi la médecine, je hais ça la médecine. Est-ce que je peux m'en aller dans autre chose?" Alors elle est allée se chercher un mentor pour ça. Elle, c'était la première qui était capable d'ouvrir là-dessus, mais c'était difficile au début. » (M) « ... puis après ça on était plus fixé pour m'aider à devenir un meilleur médecin. Une meilleure personne... » (Mé)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (38 %)	M : 2 Mé : 2 Tot : 4 (5 %)
Se donner des moyens, entre les rencontres mentales, pour faciliter les échanges	Des mentors gardent des traces des échanges et s'y réfèrent et des mentorés se préparent aux rencontres mentales.	« Bien, moi, je fais comme avec mes patients donc, tu sais, même s'ils ne m'en parlent pas, c'est écrit dans mon dossier ce que mes patients me disent. Je dis : "Bon bien la dernière fois, vous m'avez dit telle chose. On est rendu où? Ah bien, c'est réglé. Donc, OK, parfait." Alors moi j'écris dans le dossier que c'est réglé. Elle a fait telle affaire et c'est fini. C'est sûr que, donc, je me suis dit, c'est important d'avoir le bout de ça. » (M) « J'ai pris le temps de préparer la rencontre, et non juste, de m'arranger à venir à la bonne heure. » (Mé)	M : 1 Mé : 2 Tot : 3 (38 %)	M : 1 Mé : 3 Tot : 4 (5 %)
Communiquer par téléphone	Chez certaines dyades de mentorat, les communications sont plus fréquentes au téléphone qu'en personne.	(Aucun segment; M) « Je dirais que c'est plus 60 % par téléphone puis 40 % en personne. » (Mé)	M : 0 Mé : 1 Tot : 1 (13 %)	M : 0 Mé : 1 Tot : 1 (1 %)
Privilégier une communication informelle et personnelle	Le mentor utilise des stratégies pour maintenir la relation : communications informelles et plus personnelles (selon le modèle de Kalbfleisch, 2002).	« Moi, je voulais que ce soit très informel. Donc je les encourageais à me tutoyer... » (M) (Aucun segment; Mé)	M : 1 Mé : 0 Tot : 1 (13 %)	M : 1 Mé : 0 Tot : 1 (1 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Les aspects communicationnels favorables au mentorat les plus souvent mentionnés par les participants, mentors et mentorés confondus, correspondent à plus de la moitié des segments analysés au sein de cette catégorie ( $n = 65$ ; 87 %). Ces éléments de communication favorables au mentorat sont révélés par la moitié ou la majorité des participants, mentors et mentorés confondus, lors des entrevues. La majorité des participants ont eu des conversations sur des aspects de socialisation et de soutien ( $n = 7$ ; 88 %), sur des aspects tactiques ou stratégiques, dont comment choisir un groupe de médecine familiale ou être conseillé sur des enjeux de résidence ( $n = 7$ ; 88 %). La moitié des participants ont eu des conversations variées ( $n = 4$ ; 50 %), et plus particulièrement sur des aspects techniques de la pratique médicale ( $n = 4$ ; 50 %).

Les trois quarts des participants démontrent avoir posé des actions dans le but de faciliter l'initiation des échanges entre mentor et mentoré ( $n = 6$ ; 75 %) et ont choisi un lieu accommodant pour échanger en face à face ( $n = 5$ ; 63 %). La moitié des participants disent aussi avoir privilégié le mode face à face pour échanger ( $n = 4$ ; 50 %).

D'autres catégories, moins souvent mentionnées, méritent aussi notre attention puisqu'elles révèlent des aspects communicationnels précisant des contenus échangés, des moyens utilisés pour faciliter les échanges et d'autres modalités de communication qu'ont privilégiées des dyades de mentorat : des échanges révélant de l'introspection chez des mentorés dans une intention de cheminer ( $n = 3$ ; 38 %); des moyens que des mentors et mentorés se sont donnés, entre les rencontres mentores, pour faciliter les échanges, comme prendre des notes et se préparer à la prochaine rencontre mentorale ( $n = 3$ ; 38 %), communiquer par téléphone pour échanger plus fréquemment ( $n = 1$ ; 13 %) et privilégier une communication informelle et personnelle par le tutoiement ( $n = 1$ ; 13 %).

Plus précisément, les mentors sont plus nombreux à avoir mentionné leur souci de trouver un lieu commun : quatre mentors en ont fait mention alors qu'un seul mentoré en a parlé. Les mentors sont aussi plus nombreux à avoir indiqué une préférence pour les rencontres en personne par rapport aux mentorés qui expriment moins cette préférence. De manière générale, les exemples rapportés au Tableau 4.10 représentent fidèlement la nature des objectifs y étant regroupés.

Le Tableau 4.11 présente un seul écueil spécifique à la communication, mentionné par un mentoré.

Tableau 4.11 Écueils à la communication

Catégorie	Description sommaire	Exemples	$N_{participants}$ ( $N = 8$ )	$n_{segments}$ ( $n = 1$ )
Communiquer dans un contexte de fatigue	La communication a lieu à un moment où la personne est moins disposée, vu un état de fatigue.	( <i>Aucun segment; M</i> ) « Le matin, je suis plus réveillée pour réfléchir à ce que tu dis, alors que le soir, je suis un peu plus avachie sur le sofa, épuisée. Lui n'avait pas de disponibilités durant le jour, donc on se parlait le soir. » (Mé)	M : 0 Mé : 1 Tot : 1 (100 %)	M : 0 Mé : 1 Tot : 1 (100 %)

M : Mentor; Mé : mentoré; Tot : Total.

Cet extrait démontre que le moment choisi peut faire en sorte que l'on soit plus ou moins disposé à échanger. Un état de fatigue peut nuire aux échanges entre mentor et mentoré.

La prochaine section présente les résultats de recherche pour le second objectif spécifique de la recherche, basé sur des données quantitatives.

#### 4.3 Résultats pour le second objectif spécifique de recherche : liens quantitatifs entre les variables

Comme mentionné précédemment, le second objectif spécifique à la recherche consiste à déterminer et à préciser l'existence de liens entre les trois variables à l'étude, c'est-à-dire, les objectifs mentorat, la communication/relation et les retombées mentorat. Cette section présente d'abord les statistiques descriptives, puis les liens établis à partir de corrélations de Pearson. Rappelons que les énoncés du questionnaire sont évalués à partir d'échelles de type Likert à quatre ancrs, allant de 1 – Fortement en désaccord à 4 – Fortement en accord.

##### 4.3.1 Statistiques descriptives

Les Tableaux 4.12, 4.13 et 4.14 présentent les statistiques descriptives pour la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées du mentorat chez le mentoré. Notons qu'après chaque item, entre parenthèses, figure sa forme abrégée. C'est cette même forme abrégée qui est utilisée dans les tableaux d'analyse présentés par la suite.

Tableau 4.12 Statistiques descriptives pour la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et les items correspondants, pour les mentors et mentorés

Items à propos des objectifs mentorat (forme abrégée)	Mentors (n = 8)		Mentorés (n = 10)		Total (n = 18)	
	Moy.*	É.-t.	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.
Cet objectif était central dans nos échanges lors de nos rencontres de mentorat. (Central)	3,83	0,41	3,67	0,52	3,75	0,45
J'ai beaucoup pensé à cet objectif en dehors des rencontres de mentorat. (Réflexion)	2,83	0,98	3,50	0,84	3,17	0,94
Au cours de mon expérience de mentorat, mon attention était portée sur cet objectif. (Attention)	3,67	0,52	3,33	0,82	3,50	0,67
À ma connaissance, mon mentoré** a posé des actions concrètes dans le but d'atteindre cet objectif. (Actions)	3,83	0,41	3,50	0,84	3,67	0,65
Je me suis senti engagé envers cet objectif. (Engagement)	3,67	0,52	3,50	0,55	3,58	0,51
En général, j'ai déployé des efforts pour que mon mentoré** atteigne son objectif. (Effort)	3,33	0,82	3,33	1,03	3,33	0,89
Cet objectif était clairement défini avec mon mentoré** (versus un objectif implicite). (Définition)	3,50	0,84	3,17	0,75	3,33	0,78
Mon mentoré** a déterminé lui-même son objectif. (Sélection)	3,67	0,52	3,67	0,52	3,67	0,49
Cet objectif était une source de motivation pour moi, lors de nos rencontres mentales. (Motivation)	3,17	0,98	3,50	0,55	3,33	0,78
Pour aider mon mentoré** à atteindre son objectif, j'ai mobilisé des connaissances que j'avais déjà (p. ex., savoir théorique ou savoir d'expérience). (Connaissances antérieures)	3,67	0,52	3,17	0,41	3,42	0,51
Pour aider mon mentoré** à atteindre son objectif, j'ai mobilisé des stratégies que j'avais déjà (p. ex., méthode ou plan d'action). (Stratégies antérieures)	3,17	0,75	3,00	0,71	3,09	0,70
En aidant mon mentoré** à atteindre son objectif, j'ai découvert de nouvelles connaissances (p. ex., savoir théorique ou savoir d'expérience). (Nouvelles connaissances)	3,00	1,10	3,00	0,71	3,00	0,89
En aidant mon mentoré** à atteindre son objectif, j'ai découvert de nouvelles stratégies (p. ex., méthode ou plan d'action). (Nouvelles stratégies)	3,20	1,30	3,20	0,45	3,20	0,92
Cet objectif a été atteint (Atteinte)	3,60	0,89	3,33	0,82	3,45	0,82
Global : indice « obectifs »	3,43	0,54	3,38	0,50	3,40	0,50

\* (1) Fortement en désaccord; (2) Plutôt en désaccord; (3) Plutôt en accord; (4) Fortement en accord.

\*\* Notons que dans la version du questionnaire destinée aux mentorés, la question est adressée directement au mentoré, à la première personne.

Les statistiques descriptives obtenues à propos des objectifs mentorat (Tableau 4.12) peuvent d’abord servir à soutenir l’atteinte du premier objectif spécifique de la présente étude. Les résultats permettent de constater qu’en moyenne, les répondants, mentors et mentorés, ont perçu positivement la quasi-totalité des énoncés mesurés (Moy. > 3,00; É.-t. < 0,98).

En résumé, un objectif clairement défini, déterminé par le mentoré, était bel et bien présent pour tous et central aux discussions. Les participants se sont sentis engagés et motivés vis-à-vis de l’objectif et des efforts ont été déployés de part et d’autre pour soutenir son atteinte, qu’il s’agisse de mobiliser des connaissances ou des habiletés préalables, ou d’en découvrir.

Les mentorés ont beaucoup pensé à cet objectif à l’extérieur des rencontres de mentorat (Moy. = 3,67; É.-t. = 0,52), alors que ce dernier a moins occupé l’esprit des mentors entre les rencontres (Moy. = 2,83; É.-t. = 0,98).

Tableau 4.13 Statistiques descriptives pour la communication/relation et les items correspondants, pour les mentors et mentorés

Items à propos de la relation/communication (forme abrégée)	Mentors (n = 8)		Mentorés (n = 10)		Total (n = 18)	
	Moy.*	É.-t.	Moy.	É.-t.	Moy.	É.-t.
<i>Je suis très satisfait(e)...</i>						
... de la manière dont le jumelage a été réalisé. (Jumelage)	3,75	0,46	3,40	0,97	3,56	0,78
... de la personne avec qui j’ai été jumelé(e). (Choix jumelage)	3,75	0,46	3,40	0,97	3,56	0,78
... du nombre de rencontres réalisées avec la personne avec qui j’ai été jumelé(e). (Nombre de rencontres)	3,13	1,13	3,00	1,05	3,06	1,06
... de la fréquence des rencontres réalisées avec la personne avec qui j’ai été jumelé(e). (Fréquence)	3,13	1,13	3,10	1,10	3,11	1,08
... de la durée des rencontres réalisées avec la personne avec qui j’ai été jumelé(e). (Durée)	3,75	0,46	3,60	0,97	3,67	0,77
... du lieu sélectionné (rencontres virtuelles incluses – de type « Skype ») pour la tenue des rencontres réalisées avec la personne avec qui j’ai été jumelé(e). (Lieu)	3,75	0,46	3,70	0,95	3,72	0,75
... de la manière dont la relation avec la personne avec qui j’ai été jumelé(e) a évolué. (Évolution)	3,75	0,46	3,30	1,06	3,50	0,86
... de la manière dont la relation avec la personne avec qui j’ai été jumelé(e) s’est terminée. (Terminaison)	3,43	0,79	2,89	1,05	3,13	0,96
Global : indice « relation/communication »	3,56	0,64	3,30	0,90	3,42	0,79

\* (1) Fortement en désaccord; (2) Plutôt en désaccord; (3) Plutôt en accord; (4) Fortement en accord.

Tableau 4.14 Statistiques descriptives pour les retombées mentorat et les items correspondants, pour les mentorés

Items à propos des retombées mentorat (forme abrégée)	Mentorés (n = 10)	
	Moy.*	É.-t.
<i>Ma participation au programme m'a permis...</i>		
... de mieux comprendre la culture et les contraintes du milieu médical. (Culture)	3,25	0,71
... de me sentir mieux intégré(e) dans mon ou mes milieux de pratique. (Intégration)	3,13	0,83
... de me sentir mieux préparé(e) à affronter les défis quotidiens de ma pratique professionnelle. (Défis)	3,50	0,53
... d'entreprendre des actions que je n'aurais pas réalisées sans le soutien de mon mentor. (Actions)	3,00	0,76
... de tirer avantage de nouvelles opportunités suggérées par mon mentor. (Opportunités)	2,88	0,64
... de connaître de nouvelles ressources utiles pour ma carrière et mon développement. (Ressources)	2,63	0,52
... de reconnaître davantage mes forces et les valoriser. (Reconn_force)	3,38	0,74
... de me sentir stimulé(e) par les défis proposés par mon mentor. (Stimulé)	3,13	0,35
... d'acquérir de nouvelles connaissances pertinentes à ma pratique professionnelle. (Connaissances)	3,00	0,53
... de consolider des habiletés (savoir-faire) pertinentes à ma pratique professionnelle. (Habilités)	3,13	0,64
... de développer mes attitudes (savoir-être) pertinentes à ma pratique. (Attitudes)	3,38	0,74
... d'accroître mon sentiment de compétence en général dans ma pratique professionnelle. (Compétences)	3,50	0,53
... de développer mon autonomie professionnelle. (Autonomie)	3,62	0,52
... de consolider mon identité professionnelle. (Identité professionnelle)	3,38	0,74
... de me sentir moins isolé(e). (Isolement)	3,38	0,52
... de réduire ma perception de stress en ce qui concerne le degré de performance attendu de mes pairs. (Stress - pairs)	3,50	0,53
... de réduire ma perception de stress en ce qui concerne le degré de performance attendu de mes patients. (Stress - patients)	3,62	0,52
Global : indice « retombées mentorat »	3,26	0,43

\* (1) Fortement en désaccord; (2) Plutôt en désaccord; (3) Plutôt en accord; (4) Fortement en accord.

Relativement aux résultats descriptifs des items relatifs à la communication/relation (Tableau 4.13), les résultats permettent de constater que les répondants, mentors et mentorés, étaient en moyenne satisfaits des différents aspects mesurés. En effet, l'ensemble des répondants a apprécié leur jumelage (manière et personne jumelée), les rencontres (fréquence, durée, modalités) et l'évolution de leur relation

(Moy. > 3,00; É.-t. < 1,06). Toutefois, une portion des mentorés a indiqué être insatisfaite de la manière dont la relation mentorale s’est terminée (Moy. = 2,89; É.-t. = 1,05).

Finalement, les résultats descriptifs des items à propos des retombées mentorat permettent de constater que les répondants ont perçu en moyenne la présence de 15 des 17 retombées adressées par le questionnaire. En effet, les répondants ont rapporté avoir bénéficié du mentorat (Moy. > 3,00; É.-t. < 0,83) par l’entremise d’une meilleure compréhension du milieu médical, qu’ils ont réussi à mieux intégrer. Avec le soutien de leur mentor, ils se sont sentis moins isolés et ont pu accomplir différentes actions et surmonter des défis stimulants. Ces accomplissements se soldent par une meilleure connaissance de leurs forces, ainsi que la consolidation et le développement de différents attributs : savoir-faire, savoir-être, identité professionnelle et autonomie. Finalement, les mentorés ont pu accroître leur sentiment de compétence et ainsi réduire leur perception de stress quant au degré de performance attendu par leurs pairs et leurs patients. Parallèlement, les mentorés ont en moyenne indiqué ne pas avoir tiré avantage d’opportunités suggérées par leur mentor, ou avoir pris connaissance de nouvelles ressources utiles pour leur carrière et leur développement (Moy. < 2,88; É.-t. < 0,64).

#### 4.3.2 Liens entre les objectifs mentorat et la communication/relation

D’abord, on analyse la présence de lien entre les indices communication/relation et objectifs mentorat. Le Tableau 4.15 démontre que la relation entre indices communication/relation et objectifs mentorat n’est pas significative. Il est alors indiqué d’examiner les relations entre chacun des items sous-jacents à ces indices. Dans le but d’alléger le texte du présent chapitre, seuls les items présentant des corrélations significatives ont été inclus dans les tableaux de corrélation. Les matrices de corrélation complètes sont disponibles à l’Annexe E.

Tableau 4.15 Coefficients de corrélation (*r*) entre les indices communication/relation et objectifs mentorat

	Indice objectifs mentorat		
	Mentors ( <i>n</i> = 8)	Mentorés ( <i>n</i> = 10)	Total ( <i>n</i> = 18)
Indice communication/relation	-0,289	0,285	0,080

\*  $p < 0,05$ .

#### 4.3.2.1 Liens entre les items relatifs à la communication/relation et aux objectifs mentorat pour les mentors

En ce qui a trait au coefficient de corrélation entre les items reliés aux objectifs mentorat et à la communication/relation pour les mentors, aucune relation n'est significative. Précisons qu'ici, il s'agit bien des objectifs que se sont donnés les mentorés, mais révélés par les mentors ayant répondu au questionnaire. Nous n'exposons donc pas de tableau à ce sujet, mais l'ensemble des résultats obtenus peut être consulté à l'Annexe E. Étant donné l'absence de lien pour les mentors, il n'est également pas pertinent d'explorer des scores globaux. En effet, créer une moyenne à partir des résultats des mentors et des mentorés n'aurait pour effet que de réduire la taille des corrélations obtenues chez les mentorés.

#### 4.3.2.2 Liens entre les items relatifs aux objectifs mentorat et à la communication/relation pour les mentorés

Le Tableau 4.16 présente les coefficients de corrélation obtenus par les mentorés, pour leurs réponses aux énoncés relatifs aux objectifs mentorat et à la communication/relation.

Tableau 4.16 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les items relatifs à la communication/relation et aux objectifs mentorat pour les mentorés

Communication/relation	Objectifs mentorat		
	Central	Attention	Nouvelles stratégies
Jumelage	0,773	0,978**	-0,913*
Choix jumelage	0,773	0,978**	-0,913*
Nombre de rencontres	0,612	0,968**	-0,772
Fréquence	0,612	0,968**	-0,772
Durée	0,853*	0,876*	-0,943*
Lieu	0,632	0,800	-1,000**
Évolution	0,533	0,876*	-0,943*
Terminaison	0,772	0,943*	-0,775

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Le Tableau 4.16 comprend un total de 24 coefficients de corrélation, dont 13 étant statistiquement significatifs (huit à  $p < 0,05$ ; cinq à  $p < 0,01$ ). L'ensemble des relations significatives sont très fortes ( $-1 > r > 0,853$ ) et quatre d'entre elles sont positives, alors que sept sont négatives. Parmi les relations significatives, notons que la poursuite d'un objectif au centre des échanges serait reliée à une plus grande satisfaction quant à la durée de la relation (et vice-versa). Également, une plus grande attention accordée à cet objectif serait reliée à une plus grande satisfaction quant au jumelage (processus et personne choisie), aux modalités de rencontre (nombre, fréquence et durée), à l'évolution de la relation, ainsi que sa terminaison (et vice-versa). Finalement, la découverte de nouvelles stratégies pour obtenir son objectif serait reliée à une réduction de la satisfaction quant au jumelage (processus et personne choisie), aux modalités de rencontre (nombre, fréquence, durée et lieu), à l'évolution de la relation, ainsi que sa terminaison. Inversement, ces résultats signifieraient que plus la communication/relation au sein des dyades serait satisfaisante, moins les participants découvriraient de nouvelles stratégies. Ces relations négatives obtenues ne correspondent pas à ce qui serait attendu, en fonction de la recension des écrits présentée au second chapitre.

De plus, la taille de la plupart des corrélations obtenues est beaucoup plus élevée de ce qu'il est attendu en sciences sociales pour de fortes relations, c.-à-d.  $r > 0,50$ . Des  $r > 0,85$  sont plus fréquents dans d'autres disciplines, comme l'économie ou les sciences cognitives (Haccoun et Cousineau, 2010). Les corrélations de taille très élevées ayant été obtenues peuvent être expliquées par la taille très restreinte de l'échantillon. L'interprétation de la taille et de la direction des relations significatives doit alors être réalisée avec prudence, étant donné les indices susmentionnés compromettant sa validité. Ces éléments sont approfondis dans la synthèse du présent chapitre et au Chapitre 5.

#### 4.3.3 Liens entre les objectifs mentorat et les retombées mentorat

Ensuite, inspectons la présence de lien entre les objectifs mentorat et les retombées mentorat. Comme pour la section précédente, nous inspectons la présence de lien entre les indices globaux, ici les indices objectifs mentorat et retombées mentorat. Rappelons que puisque les données à propos des retombées mentorat n'étaient disponibles que pour les mentorés, les analyses de corrélation n'ont pu être produites que pour ces derniers. Le Tableau 4.17 démontre que la relation entre indices objectifs mentorat et retombées mentorat n'est pas significative. Il est alors indiqué d'examiner les relations entre chacun des items sous-jacents à ces indices.

Tableau 4.17 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les indices objectifs mentorat et retombées mentorat

	Indice retombées mentorat
	Mentorés ( $n = 10$ )
Indice objectifs mentorat	0,735

\*  $p < 0,05$ .

#### 4.3.3.1 Liens entre les items relatifs aux objectifs mentorat et aux retombées mentorat

Le Tableau 4.18 présente les coefficients de corrélation obtenus par les mentorés, pour leurs réponses aux items relatifs aux objectifs mentorat et aux retombées mentorat.

Tableau 4.18 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les items relatifs aux objectifs mentorat et aux retombées mentorat

Retombées mentorat	Objectifs mentorat			
	Réflexion	Actions	Effort	Sélection
Culture	0,586	0,878*	0,791	0,791
Intégration	0,851*	0,851*	0,919**	0,919**
Compétences	0,926**	0,926**	1,000**	1,000**
Autonomie	0,293	0,878*	0,632	0,632
Identité professionnelle	0,714	1,000**	0,926**	0,926**
Stress - patients	0,293	0,878*	0,632	0,632
Bien-être	0,924**	0,431	0,732	0,732
Soutien social	0,293	0,878*	0,632	0,632
Autodétermination	0,631	0,896*	0,825*	0,825*

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Le Tableau 4.18 présente un total de 36 coefficients de corrélation, dont 19 étant statistiquement significatifs (neuf à  $p < 0,05$ ; dix à  $p < 0,01$ ). L'ensemble des relations significatives sont très fortes ( $0,825 > r < 1$ ) et positives. Parmi les relations significatives, notons que le sentiment de se sentir mieux intégré à son milieu et le sentiment de compétence sont reliés à quatre aspects de la poursuite d'objectifs

dans la relation mentorale : un plus grand niveau de réflexion à propos de l'objectif, davantage d'attention portée aux actions à entreprendre, aux efforts à déployer et le fait d'avoir sélectionné son objectif.

Dans un même ordre d'idées, le sentiment de consolider son identité professionnelle et l'autodétermination sont liés à une plus grande attention accordée aux actions, aux efforts et au fait d'avoir sélectionné son objectif. Cette attention accordée aux actions est aussi reliée à d'autres retombées, tantôt reliées au travail, comme une meilleure compréhension de la culture médicale, mais aussi psychosociales, comme le sentiment d'autonomie, d'être soutenu ou de vivre moins de stress par rapport aux patients. Finalement, le sentiment de bien-être est plus fréquemment rapporté chez les répondants ayant davantage réfléchi à leur objectif mentorat.

Encore une fois, la taille très élevée de la plupart des corrélations obtenues nécessite de faire preuve de prudence quant à la validité de leur interprétation.

#### 4.3.4 Liens entre la communication/relation et les retombées mentorat

Analysons finalement la présence de lien entre la communication/relation et les retombées mentorat. Comme pour les sections précédentes, nous inspectons d'abord la présence de lien entre les indices globaux, ici les indices communication/relation et retombées mentorat. Rappelons une dernière fois que puisque les données à propos des retombées mentorat n'étaient disponibles que pour les mentorés, les analyses de corrélation n'ont pu être produites que pour ces derniers.

Le Tableau 4.19 démontre que la relation entre les indices communication/relation et retombées mentorat n'est pas significative. Il est alors indiqué d'examiner les relations entre chacun des items sous-jacents à ces indices.

Tableau 4.19 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les indices communication/relation et retombées mentoré

	Indice retombées mentoré
	Mentorés ( $n = 10$ )
Indice communication/relation	-0,159

\*  $p < 0,05$ .

#### 4.3.4.1 Liens entre les items relatifs à la communication/relation et aux retombées du mentoré

Le Tableau 4.20 présente les coefficients de corrélation obtenus par les mentorés, pour leurs réponses aux items relatifs à la communication/relation et aux retombées du mentoré.

Tableau 4.20 Coefficients de corrélation ( $r$ ) entre les items à la communication/relation et aux retombées du mentoré

Communication/relation	Retombées mentoré			
	Opportunités	Défis	Connaissances	Satisfaction
Jumelage	-0,592	-0,878**	-0,516	-0,243
Choix jumelage	-0,592	-0,878**	-0,516	-0,243
Durée	-0,730*	-0,945**	-0,750*	-0,447
Lieu	-0,709*	-1,000**	-0,756*	-0,535
Évolution	-0,526	-0,780*	-0,459	-0,774*
Terminaison	-0,258	-0,766*	-0,270	-0,503

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Le Tableau 4.20 présente un total de 24 coefficients de corrélation, dont 11 étant statistiquement significatifs (sept à  $p < 0,05$ ; quatre à  $p < 0,01$ ). L'ensemble des relations significatives sont très fortes ( $-0,709 < r > -1$ ) et négatives. Parmi les liens significatifs, notons que le sentiment que le mentorat contribue à être mieux préparé pour relever des défis corrèle avec une perception négative de la relation mentorale, qu'il s'agisse : du processus de jumelage, de la personne jumelée, de la durée et du lieu des rencontres, ainsi que de l'évolution et de la terminaison de la relation. Dans un même ordre d'idées, une perception positive des opportunités offertes par le mentorat est reliée à une perception négative de la durée et du lieu des rencontres. La présence de nouvelles opportunités est aussi corrélée à une perception négative quant à la durée et au lieu des rencontres. Finalement, une perception positive de sa satisfaction professionnelle est corrélée avec une perception négative de l'évolution de la relation. Encore une fois, la validité de l'interprétation de ces relations négatives « aberrantes », ainsi que la taille très élevée des relations sont à questionner. Leur interprétation doit être réalisée avec prudence.

La prochaine section présente les résultats de recherche pour le troisième objectif spécifique de la recherche.

#### 4.4 Résultats pour le troisième objectif de recherche (liens qualitatifs entre les variables)

Le troisième objectif de recherche est le suivant : décrire plus en profondeur la nature des liens entre les trois variables. Dans un premier temps sont présentés des liens entre les trois variables à l'étude, établis par les mentors et les mentorés ayant participé aux entretiens. Ensuite, sont proposés des liens tirés aussi des entretiens, mais établis à partir de différents résultats relatifs aux trois variables à l'étude.

Tableau 4.21 Liens qualitatifs entre des variables, selon le point de vue de mentors et de mentorés

#	Catégorie	Exemples
1	Degré d'intimité dans la relation mentorale, communication interpersonnelle, objectif et retombées chez le mentoré.	« Bien moi je pense que plus tu es près d'une personne, plus elle va réussir à te confier des choses. Puis si elle te confie plus de choses, bien tu peux la faire travailler un peu plus et l'amener plus à trouver une solution ou des éléments qui feraient qu'elle serait mieux dans sa peau. » (Mentor <sub>1</sub> ) « C'est sûr que plus la relation... plus on se connaissait, plus que j'osais poser des questions que je n'aurais pas pu poser. » (Mentoré <sub>2</sub> )
2	Espace de verbalisation de soi dans la relation mentorale, habiletés de communication interpersonnelle du mentor et retombées (prise de conscience, nommer son expérience) chez le mentoré.	« Et à force de parler, eux-mêmes, tout d'un coup, précisent certaines choses. Et là je vais dire : "Ha! On dirait que tu viens de dire ça. Ha! On dirait que tu viens de dire ça. Est-ce que ça se peut que ça et ça, ce soit lié?" À un certain moment, ils le voient, la vraie raison et l'objectif. » (Mentor <sub>2</sub> ) « Je pense que le gain de ma mentorée, c'est simple. C'est qu'elle a pu parler de ça, elle n'avait parlé à personne. Elle a pu réaliser que c'était ça, son enjeu. Elle a pu nommer quelque chose. Ça lui a permis de nommer quelque chose. » (Mentor <sub>3</sub> )
3	Objectif poursuivi par le mentoré et communication interpersonnelle.	« Puis, après ça, à chaque visite, elle me demandait tout le temps : "On peut-tu reprendre ma première priorité, en rediscuter?" Fait que là, je disais : "Oui". Puis on en discutait jusqu'à ce qu'elle sente qu'il y ait une conclusion. » (Mentor <sub>4</sub> )
4	Communication mentor-mentoré efficace et retombées chez le mentoré.	« [...] au lieu d'avoir des rencontres qui duraient trois heures, les rencontres ont duré une heure et demie. Je pense que j'en ai tiré la même chose en bout de ligne. Par souci d'efficacité plus que par souci d'autre chose. Et je ne sais pas, je sentais plus que j'avais tiré... plus accompli ce que je cherchais en ayant été à la rencontre [mentorale], en faisant ça, comme ça. » (Mentoré <sub>1</sub> )
5	Caractéristique du mentor, relation mentorale et objectif du mentoré.	« Le <i>highlight</i> , c'est le fait d'avoir trouvé quelqu'un qui est à l'extérieur de mon milieu personnel, mais dans le même milieu en tant que médecin. Et puis, qui était très ouvert, une personne qui pouvait m'aider à devenir un meilleur médecin tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. » (Mentoré <sub>3</sub> )
6	Confidentialité au sein de la relation mentorale, communication interpersonnelle.	« J'ai senti que c'était facile de me confier avec elle. C'est la partie la plus importante parce que j'avais besoin de pouvoir me confier. Je pense que c'est tout. Au départ, ça faisait quand même partie des choses que je voulais pouvoir faire, j'étais content de le faire. » (Mentoré <sub>4</sub> )

#### 4.4.1 Liens qualitatifs entre les variables à l'étude : le point de vue des participants

Le Tableau 4.21 présente six énoncés reflétant les liens établis par des participants, mentors et mentorés, entre les « objectifs mentorat », la « communication/relation » et les « retombées mentoré », ainsi que des aspects plus spécifiques de ces dernières variables.

Des éléments présentés dans le Tableau 4.21, il est possible d'en tirer six énoncés pouvant être transposés en hypothèses qui pourraient expliquer des liens entre les trois variables à l'étude.

##### *Premier énoncé*

- Le degré d'intimité dans la relation mentorale, développé par le fait de mieux se connaître l'un et l'autre, influence les sujets de conversation, donc influence la communication interpersonnelle, ce qui influence du même coup l'atteinte de l'objectif et les retombées chez le mentoré.

Un mentor explique que le degré d'intimité établi dans la relation mentorale est propice aux confidences : « [...] je pense que plus tu es près d'une personne [...] ». Ainsi, ceci impacte la nature des conversations et donc la communication entre mentor et mentoré. Ces informations plus personnelles partagées par le mentoré permettent au mentor de mieux l'aider à atteindre ses objectifs, ce qui peut donc influencer les retombées chez le mentoré : « [...] tu peux la faire travailler et un peu l'amener plus à trouver une solution ou des éléments qui feraient qu'elle serait mieux dans sa peau ».

Le degré d'intimité de la relation mentorale influencerait la nature de la communication entre le mentor et le mentoré, l'atteinte d'objectifs et les retombées chez le mentoré.

Une personne mentorée spécifie que le fait de mieux se connaître – ce qui crée de l'intimité relationnelle – l'a influencée à davantage se dévoiler en posant des questions qu'elle n'aurait pas osé poser sans cette intimité : « C'est sûr que plus la relation... plus on se connaissait, plus que j'osais poser des questions que je n'aurais pas pu poser ».

### *Deuxième énoncé*

- La relation mentorale, comme espace de verbalisation de soi pour le mentoré, soutenue par des habiletés de communication interpersonnelle chez les mentors telles que l'écoute et la rétroaction par questionnement, peut susciter des prises de conscience chez le mentoré et faciliter la mise en mots de son expérience, à titre de retombées.

Un deuxième mentor explique que le fait d'écouter le mentoré, c'est-à-dire le fait de lui offrir un espace de verbalisation de soi (« Et à force de parler, eux-mêmes [...] ») aide le mentoré à développer sa pensée (« [...] tout d'un coup, précisent certaines choses »), mais aussi favorise des rétroactions sous la forme de questions de la part du mentor qui visent à soutenir la réflexion du mentoré : « Et là je vais dire "Ha! On dirait que tu viens de dire ça. Ha! On dirait que tu viens de dire ça. Est-ce que ça se peut que ça et ça, ce soit lié?" ».

L'écoute et la rétroaction par le questionnement, comme habiletés de communication interpersonnelle, favoriseraient alors des prises de conscience (« À un certain moment ils le voient, la vraie raison et l'objectif. »). Dans le cas exposé ici, la communication influence une retombée précise, soit la prise de conscience quant à l'objectif poursuivi, ce qui, on peut le penser, pourrait avoir eu une influence sur la prise en compte dudit objectif et donc sur sa poursuite.

Un troisième mentor expose des liens semblables entre l'espace de verbalisation de soi offert dans la relation mentorale et des prises de conscience suscitées chez la personne mentorée comme retombée. Mais il ajoute une deuxième retombée en découlant, soit le fait que ces prises de conscience lui ont permis aussi de mettre des mots sur son expérience :

Je pense que le gain de ma mentorée, c'est simple. C'est qu'elle a pu parler de ça, elle n'avait parlé à personne. Elle a pu réaliser que c'était ça, son enjeu. Elle a pu nommer quelque chose. Ça lui a permis de nommer quelque chose.

### *Troisième énoncé*

- L'objectif poursuivi par le mentoré influence les sujets de conversation, donc la communication interpersonnelle.

Les propos du quatrième mentor interrogé lors des entrevues exposent un lien entre l'objectif poursuivi par le mentoré et les conversations ayant lieu lors des rencontres mentales :

Puis, après ça, à chaque visite, elle me demandait tout le temps : « On peut-tu reprendre ma première priorité, en rediscuter? » Fait que là, je disais : « Oui ». Puis on en rediscutait jusqu'à ce qu'elle sente qu'il y ait une conclusion.

Dans ce cas-ci, l'objectif poursuivi influencerait les conversations et donc la communication entre le mentor et le mentoré.

#### *Quatrième énoncé*

- La perception d'efficacité des communications mentor-mentoré, plus que la durée des rencontres mentorale, influence la perception des retombées chez les mentorés, en termes de réponses aux besoins.

Une personne mentorée révèle que c'est l'efficacité des communications mentor-mentoré, plus que la durée des rencontres mentales, qui à ses yeux, permet d'obtenir une meilleure réponse à ses besoins; la réponse aux besoins constituant une retombée pour les mentorés :

[...] au lieu d'avoir des rencontres qui duraient trois heures, les rencontres ont duré une heure et demie. Je pense que j'en ai tiré la même chose en bout de ligne. Par souci d'efficacité plus que par souci d'autre chose. Et je ne sais pas, je sentais plus que j'avais tiré... plus accompli ce que je cherchais en ayant été à la rencontre [mentorale], en faisant ça, comme ça.

#### *Cinquième énoncé*

- Les caractéristiques du mentor influencent la perception qu'un mentoré a de la relation mentorale, plus spécifiquement sa perception que le mentor peut le soutenir dans la poursuite de ses objectifs.

Un mentoré exprime des caractéristiques perçues chez son mentor : « Le *highlight*, c'est le fait d'avoir trouvé quelqu'un qui est à l'extérieur de mon milieu personnel, mais dans le même milieu en tant que médecin. Et puis, qui était très ouvert [...] ».

Ce qui l'amène à croire que cette personne pouvait le soutenir dans la poursuite de ses objectifs : « une personne qui pouvait m'aider à devenir un meilleur médecin tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel ».

#### *Sixième énoncé*

- La confidentialité au sein de la relation mentorale influence la communication interpersonnelle entre le mentor et le mentoré.

Enfin, une personne mentorée expose le caractère confidentiel de la relation mentorale, ce qui a influencé la communication interpersonnelle avec son mentor :

C'est la partie la plus importante parce que j'avais besoin de pouvoir me confier. Je pense que c'est tout. Au départ, ça faisait quand même partie des choses que je voulais pouvoir faire, j'étais content de le faire.

Elle ajoute « [avoir] senti que c'était facile de [se] confier avec elle ». Il est possible de croire que certaines caractéristiques du mentor, peut-être dans sa manière d'être en relation, pourraient avoir contribué au fait qu'elle se soit sentie à l'aise de se confier à lui.

Avant de terminer cette section, et passer à la suivante, il importe de spécifier que les six énoncés formulés plus haut, présentant des liens entre des variables et certaines de leurs composantes, sont étayés davantage au prochain chapitre, en les appuyant d'éléments théoriques, en vue de mieux comprendre ce qui les sous-tend.

#### 4.4.2 Liens qualitatifs entre les variables à l'étude : mise en relation des résultats obtenus

La mise en relation des résultats qualitatifs relatifs aux trois variables à l'étude, chez les mentorés et les mentors, permet de percevoir un certain fil conducteur entre ces trois variables, soit les objectifs poursuivis, les contenus abordés dans la communication mentor-mentoré et les retombées.

Lorsqu'on analyse attentivement les résultats pour chacun des mentorés ayant participé aux entrevues individuelles, et en les mettant aussi en relation avec les résultats de leurs mentors lorsque ceux-ci ont également participé aux entrevues, il est possible d'apercevoir, chez les quatre mentorés, un fil conducteur

entre des objectifs poursuivis, des aspects relationnels et communicationnels dans la relation mentorale et les retombées du mentorat.

#### *Cas #1*

Un mentoré avait, entre autres, comme objectif d'obtenir des informations spécifiques et techniques quant à son travail. Cela concorde avec des conversations ayant porté sur des aspects techniques et tactiques rapportés par le mentoré ainsi qu'avec une des retombées qu'il a mentionnées, soit des apprentissages techniques à propos de sa pratique médicale comme la facturation et la prise de notes médicales. Ce même mentoré a aussi révélé des aspects relationnels et communicationnels avec son mentor, soit la connaissance de l'un et l'autre et l'instauration d'un climat agréable lors des rencontres mentorales. Ces aspects correspondent à d'autres retombées qu'il a mentionnées lors de l'entrevue, de nature plus relationnelle, qui pourraient être associées à du soutien social : se sentir écouté et compris par le mentor et être aidé dans la conciliation travail-famille.

#### *Cas #2*

Un deuxième mentoré a exposé les objectifs poursuivis suivants : augmenter sa performance, développer son projet professionnel et réduire son anxiété. Il a énoncé percevoir des retombées correspondant à des apprentissages en lien avec sa pratique médicale (comme des frais d'assurance ou des procédures de Plans régionaux d'effectifs médicaux) et à du soutien social, soit le fait de s'être senti écouté, compris et validé. Il est donc possible d'établir un lien entre les objectifs poursuivis en lien avec le travail (performance et projet professionnel) et les apprentissages déclarés en lien avec la pratique médicale. De plus, des communications entre mentor et mentoré ont révélé des conversations menant à l'introspection chez le mentoré. Cette retombée laisse croire en la mise en place de conditions relationnelles favorables à cette ouverture à soi et à l'autre dans les échanges mentor-mentoré et permettant de faire un lien des retombées de nature relationnelle déclarées par le mentoré (s'être senti écouté, compris et validé), ainsi qu'une communication mentor-mentoré abordant des aspects personnels chez le mentoré.

#### *Cas #3*

Ce mentoré a révélé un besoin de se confier comme faisant partie de ses objectifs dans la relation mentorale. Parmi les aspects relationnels et communicationnels présents dans son discours, la qualité de l'espace confidentiel dans la relation avec son mentor est centrale : « [...] j'ai senti que c'était facile de me confier avec elle, c'est la partie la plus importante parce que j'avais besoin de pouvoir me confier ».

D'ailleurs, son mentor, pour sa part, a dévoilé l'importance qu'il accorde à la dimension relationnelle dans la relation mentorale : « je voulais [...] fournir un espace sécuritaire pour partager n'importe quoi. Je ne suis pas là pour juger, je ne suis pas là pour évaluer, [...] Je suis là pour toi! Je suis là pour t'épauler, et je suis là pour te supporter ». Il est donc possible d'établir un fil conducteur entre l'objectif de départ du mentoré (se confier) et les aspects relationnels révélés autant par le mentor que le mentoré. De plus, les résultats permettent de constater que lors de leurs communications mentor-mentoré, cette dyade de mentorat a abordé des sujets touchant la vie professionnelle du mentoré à des niveaux tactiques, stratégiques et introspectifs. Par exemple, présenter une lettre d'intention, donner plus de rendez-vous au patient et avoir un meilleur équilibre de vie. Ces aspects communicationnels, soit les contenus verbaux échangés lors des rencontres mentales, peuvent être mis en lien avec des retombées révélées par cette dyade, de l'ordre du sentiment de progression professionnelle et personnelle, soit devenir un meilleur médecin et une meilleure personne.

#### *Cas #4*

Ce mentoré a révélé certains objectifs de nature professionnelle comme augmenter sa performance et avoir des connaissances techniques à propos de sa pratique médicale, mais aussi des objectifs de nature psychosociale comme réduire son anxiété et concilier le travail et la famille. Les retombées mentionnées par le mentoré s'avèrent refléter des conversations portant sur des aspects techniques, en plus de révéler du soutien social. Il s'agit de retombées concernant des activités médicales particulières et un soutien en termes de « une écoute, une rassurance et une valorisation ». Ces retombées sont conséquentes avec les objectifs que s'était donnés le mentoré.

### 4.5 Synthèse des résultats et triangulation des résultats qualitatifs et quantitatifs

En conclusion de ce chapitre, il convient de présenter une synthèse des résultats. Il est alors question des éléments saillants, relativement aux objectifs de recherche.

#### 4.5.1 Présence et nature des objectifs dans la relation mentorale

Dans cette partie sont énoncés plusieurs constats découlant des résultats. Ces constats sont ensuite approfondis dans le prochain chapitre.

- 1) Tous les mentors et tous les mentorés ayant participé à cette recherche ont témoigné de la présence d'objectifs poursuivis par les mentorés au cours de la relation mentorale. Parmi les huit personnes ayant participé aux entrevues, sept d'entre elles ont affirmé que le mentoré s'est donné un objectif dès le début de la relation mentorale, et tous ont convenu ou ajusté un objectif, au cours de la relation. Les résultats découlant des réponses aux questionnaires vont dans le même sens : dans 13 cas sur 18 (mentors et mentorés confondus), un objectif est présent au début de la relation mentorale et, dans tous les cas, un objectif est convenu ou ajusté au cours de la relation. Sur le plan descriptif, les résultats du sondage révèlent qu'en moyenne, les répondants, mentors et mentorés, ont perçu qu'un objectif était bel et bien présent pour tous et central aux discussions.
- 2) Les objectifs poursuivis par les mentorés étaient déterminés par les mentorés. On le constate au Tableau 4.12, où les participants se sont prononcés positivement à cet égard.
- 3) Des objectifs de différentes natures émergent des résultats découlant des entrevues auprès des mentors et mentorés. Certains sont en lien direct avec la pratique professionnelle. Il peut s'agir d'obtenir des informations techniques comme le fonctionnement de l'impôt, du salaire, de la facturation ou de mieux comprendre des enjeux et la culture médicale afin de mieux s'y insérer. Il peut aussi s'agir de développer des tactiques ou stratégies dans le but d'améliorer sa performance au travail, surmonter des défis ou pour mieux concilier travail, famille et vie personnelle. Enfin, il peut s'agir de développer une vision par rapport à son projet professionnel, autrement dit sa carrière, en vue de prendre des décisions visant à lui donner une certaine orientation. Ces objectifs font plutôt appel à des fonctions vocationnelles chez le mentor. Dans le même sens, les résultats descriptifs du sondage indiquent que des efforts ont été déployés de part et d'autre pour soutenir l'atteinte de l'objectif, qu'il s'agisse de mobiliser des connaissances ou des habiletés préalables, ou d'en découvrir de nouvelles. D'autres objectifs relevés en entrevue font plutôt appel au soutien social du mentor et donc s'accordent avec des fonctions psychosociales du mentorat, comme être rassuré ou confirmé par rapport à son expérience, être soutenu afin de réduire son anxiété ou son stress en lien avec le début de carrière et certaines situations de transition.
- 4) Du côté du sondage, bien qu'en moyenne, les répondants ont rapporté avoir poursuivi un objectif clairement défini, la variabilité au sein des réponses indique effectivement que des mentorés poursuivaient un objectif implicite (Moy. = 3,17; É.-t. = 0,75). Lorsque les objectifs du mentoré,

relevés lors des entrevues sont plutôt implicites, ils sont de nature informationnelle, c'est-à-dire visant à obtenir des informations précises, ou psychosociale, soit en lien avec un besoin de soutien, de validation ou de développer davantage son autonomie.

- 5) À titre d'éléments complémentaires à l'information recueillie lors des entrevues, le sondage indique qu'en moyenne, les participants se sont sentis engagés et motivés vis-à-vis de l'objectif sélectionné. Toutefois, il est à noter que le sondage révèle qu'à l'extérieur de la relation, les mentors n'ont en moyenne pas beaucoup pensé à l'objectif du mentoré.

#### 4.5.2 Aspects caractérisant la relation mentorale et la communication dans les dyades

- 6) La relation mentorale était caractérisée par une connaissance de l'un et de l'autre (apprendre à se connaître), l'instauration d'un climat agréable lors des rencontres mentorales, agir de manière à nourrir la relation, le développement d'une intimité relationnelle, la centration du mentor sur les besoins et enjeux du mentoré et la valorisation de l'individualité du mentoré.
- 7) La communication dans les dyades de mentorat était caractérisée par des conversations portant le plus souvent sur des aspects de socialisation (p. ex., se connaître, prendre des nouvelles, comment ça va, etc.) ou de soutien social et sur des aspects tactiques ou stratégiques, dont comment choisir un groupe de médecine familiale ou être conseillé sur des enjeux de résidence. D'autres sujets de conversation portaient sur des aspects plus techniques de la pratique médicale (p. ex., frais de bureau) ou sur des questions spécifiques. Certains échanges révèlent de l'introspection chez des mentorés.
- 8) Des actions ont facilité les échanges entre mentor et mentoré, dont les plus souvent rapportés étaient de prendre l'initiative de communiquer avec l'autre et de choisir un lieu accommodant, autant chez le mentor que chez le mentoré. De plus, certains participants des entrevues ont révélé aussi avoir pris des notes lors des rencontres afin de bien suivre le fil des échanges et se préparer aux rencontres mentorales.
- 9) Le mode face-à-face pour échanger était privilégié par la moitié des participants aux entrevues, et les mentors étaient les plus nombreux à avoir mentionné cette préférence. Mais le téléphone était aussi utilisé par des mentors et mentorés dans le but d'augmenter la fréquence des échanges. Peu importe la modalité de rencontre, tous les répondants au sondage ont mentionné en avoir été satisfaits.

- 10) Des contraintes de temps et un trop faible nombre de rencontres mentores dans le temps étaient considérés comme étant deux écueils à la relation mentorale alors que le moment choisi peut faire en sorte que l'on soit plus ou moins disposé à échanger et donc constitue un écueil spécifique à la communication. À cet effet, le sondage révèle en moyenne une perception positive du nombre et de la fréquence des rencontres, mais la variabilité des résultats indique que des répondants n'en étaient pas satisfaits (nombre : Moy. = 3,06; É.-t. = 1,06; fréquence : Moy. = 3,11; É.-t. = 1,08).
- 11) En guise de complément aux entrevues, les résultats au sondage précisent également qu'en moyenne, les répondants étaient satisfaits de la manière dont le jumelage a été réalisé, d'avec qui ils ont été jumelés et de la manière dont la relation a évolué. Toutefois, les mentorés étaient en moyenne insatisfaits de la manière dont la relation s'est terminée. Il serait alors pertinent de se questionner quant aux éléments ayant causé cette insatisfaction chez plusieurs d'entre eux.

#### 4.5.3 Nature des retombées pour le mentoré

- 12) Les retombées, comme pour les objectifs, sont de nature vocationnelle (en lien avec la pratique professionnelle) ou psychosociale (en lien avec du soutien social). En effet, lors des entrevues, les participants ont révélé des retombées chez les mentorés tels que des apprentissages techniques, concilier travail et famille, avoir un sentiment de progression et bénéficier de l'expérience du mentor, correspondant à des retombées de nature vocationnelle. Dans le cadre du sondage, les retombées vocationnelles rapportées par les participants concernent la compréhension de la culture et des contraintes du milieu médical, l'intégration dans la pratique, la préparation vis-à-vis des défis professionnels, la mise en action et le sentiment d'être stimulé par les défis proposés par son mentor, ainsi que le développement de compétences en général (incluant l'acquisition de connaissances et le développement d'habiletés et d'attitudes). De manière générale, les mentorés ont aussi rapporté avoir développé leur autonomie professionnelle et consolidé leur identité professionnelle. Il est à noter que pour le présent échantillon, les mentorés ont en moyenne indiqué ne pas avoir tiré avantage de nouvelles opportunités suggérées par leur mentor ou connu de nouvelles ressources utiles pour leur carrière. Ils semblent alors s'être concentrés sur leur pratique émergente actuelle.

D'autres retombées de nature psychosociale sont également révélées par les entrevues telles que le sentiment d'être écouté et compris, se sentir validé dans son expérience ainsi que la

normalisation des enjeux. À ceci s'ajoutent quatre éléments relevés lors du sondage : la reconnaissance et la valorisation de ses forces, le sentiment d'être moins isolé, ainsi que la réduction du stress vécu en lien avec les pairs ou les patients.

- 13) Les retombées les plus fréquemment mentionnées par les participants reflètent autant des retombées de nature vocationnelle que des retombées de nature psychosociale, et plus précisément les retombées suivantes : des apprentissages techniques, se sentir écouté et compris, et le fait d'avoir normalisé des enjeux.
- 14) Lors des entrevues, ce sont surtout les mentorés qui ont rapporté des retombées de nature psychosociale, soit le fait de se sentir écouté et compris, d'avoir normalisé des enjeux, et de se sentir validé dans son expérience.
- 15) Lorsque les retombées du mentoré sont peu ou pas rapportées lors des entrevues, cela s'explique par une fin de relation hâtive ou encore une insatisfaction quant au déroulement des rencontres mentoriales. Ces deux causes constituent donc des écueils à la relation mentorale.

#### 4.5.4 Liens entre les variables

Tout d'abord, il est important de rappeler que sur le plan quantitatif, deux constats permettent de douter de la validité des corrélations obtenues entre les énoncés du questionnaire et plus précisément, lorsqu'il est question des aspects communicationnels et relationnels du mentorat. En effet, la direction de plusieurs relations relevées est aberrante, notamment lorsqu'il est question de la découverte de nouvelles stratégies (« objectifs mentorat »), et des « retombées mentoré ». De plus, pour l'ensemble des relations, la faible taille de l'échantillon peut expliquer la taille/force élevée des corrélations. Si l'ensemble des répondants ont offert des réponses similaires, les chances sont élevées que leur position relative vis-à-vis la moyenne obtenue aux énoncés soit également similaire (ou inversée dans le cadre de relations négatives), ce qui pourrait expliquer les coefficients de corrélation très élevés (Haccoun et Cousineau, 2010).

Il est à noter que la taille de l'échantillon attendue en début de projet ( $n = 29$ ) aurait potentiellement permis d'obtenir des corrélations plus stables. Bien que la taille de l'échantillon obtenu soit faible ( $n = 18$ ), il a tout de même été décidé de produire les analyses de corrélation, pour que l'étudiant-chercheur puisse

faire état de l'application de la méthode scientifique, objectif inhérent au grade de maîtrise, malgré que la validité des corrélations soit compromise.

À la lumière de ces constats, les relations dites « aberrantes » ont été écartées de la synthèse et ne sont pas davantage interprétées ou incluses à la discussion du mémoire.

Les autres corrélations, bien qu'anormalement élevées, sont ajoutées à titre d'appuis partiels aux données qualitatives obtenues. Comme développé au Chapitre 5, il est important de mentionner que de la même manière que pour les données qualitatives, toutes les relations ne peuvent en aucun cas être généralisées, elles ne concernent que le présent échantillon. De plus, étant donné leur taille élevée et donc leur validité discutable, elles ne peuvent que servir d'inspiration à d'autres études.

Les éléments relevés à propos des liens entre les variables sont donc :

- 16) Les entrevues ont révélé que le degré d'intimité pouvant se développer dans la relation mentorale, favorisé par le fait d'apprendre à mieux se connaître l'un et l'autre dans le temps, influence les sujets de conversation, donc influence la communication interpersonnelle, ce qui influence du même coup l'atteinte de l'objectif et les retombées chez le mentoré. Du côté du sondage, bien qu'il faille considérer ces corrélations avec prudence, l'on remarque que pour les mentorés seulement, la satisfaction quant à la durée de la relation serait associée à la poursuite d'un objectif central aux échanges. Dans le même ordre d'idées, une plus grande satisfaction quant au jumelage (processus et personne choisie), aux modalités de rencontre (nombre, fréquence et durée), à l'évolution de la relation, et à sa terminaison est reliée à une plus grande attention accordée à l'objectif.
- 17) Les entrevues ont révélé que la relation mentorale, comme espace de verbalisation de soi pour le mentoré, soutenue par des habiletés de communication interpersonnelle chez les mentors telles que l'écoute et la rétroaction par questionnement, peuvent susciter des prises de conscience chez le mentoré et faciliter la mise en mots de son expérience, à titre de retombées. Ce constat n'est pas corroboré par le sondage, en raison des corrélations aberrantes obtenues.
- 18) Selon les résultats des entrevues, l'objectif poursuivi par le mentoré influence les sujets de conversation, donc influence la communication interpersonnelle.

- 19) Les entrevues ont révélé que la perception d'efficacité des communications mentor-mentoré, plus que la durée des rencontres mentales, influence la perception des retombées chez les mentorés, en termes de réponses aux besoins.
- 20) Les résultats au sondage indiquent quant à eux que ce sont les éléments de la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale qui seraient les plus reliés avec les retombées du mentorat chez le mentoré (Tableau 4.18; section 4.3.3.1). En résumé, une réflexion approfondie à propos de l'objectif, davantage d'attention portée aux actions à entreprendre ainsi qu'aux efforts à déployer et le fait d'avoir sélectionné son objectif peuvent mener vers neuf retombées ou bénéfiques, selon l'attention accordée à chacune de ces quatre composantes. En fonction des retombées présentées auparavant, deux sont davantage reliées au travail (meilleure intégration au milieu, meilleure compréhension de la culture médicale) et les sept autres sont davantage psychosociales (sentiments d'autonomie, de compétence, et d'autodétermination, consolidation de l'identité professionnelle, soutien social, réduction du stress relatif aux patients et bien-être en général).
- 21) Les résultats aux entrevues suggèrent que les caractéristiques du mentor influencent la perception qu'un mentoré a de la relation mentorale, plus spécifiquement sa perception que le mentor peut le soutenir dans la poursuite de ses objectifs.
- 22) La confidentialité au sein de la relation mentorale a influencé la communication interpersonnelle, tel que rapporté lors des entrevues.
- 23) Il est possible d'apercevoir, chez les quatre mentorés interviewés, un fil conducteur entre des objectifs poursuivis, des aspects relationnels et communicationnels dans la relation mentorale et les retombées du mentorat.

Le chapitre 5 porte sur l'interprétation des résultats. Un retour à propos des trois objectifs spécifiques de recherche sera d'abord effectué, puis les résultats obtenus seront interprétés et mis en relation avec différents éléments théoriques pertinents. Seront ensuite présentées les limites de la recherche et les pistes de recherche futures.

## **CHAPITRE 5**

### **INTERPRÉTATION ET DISCUSSION**

Ce chapitre vise à répondre à la question générale de la recherche : quels sont les liens entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale (objectif mentorat), les aspects communicationnels et relationnels du mentorat (communication/relation) et les retombées du mentorat chez des mentorés (retombées mentoré)?

Pour rappel, les trois objectifs de recherche étaient de :

- a) décrire la nature des objectifs poursuivis dans les dyades de mentorat, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat au sein des mêmes dyades de mentorat et des retombées du mentorat chez les mentorés (statistiques descriptives quantitatives et données qualitatives);
- b) déterminer si des liens existent entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi que les retombées chez les mentorés. Si c'est le cas, décrire leur taille et leur direction (descriptions quantitatives);
- c) approfondir la compréhension des liens établis quantitativement à l'aide de l'analyse de données qualitatives, et vice-versa (descriptions qualitatives).

Ce chapitre est divisé en quatre parties : les deux premières établissent un retour sur les objectifs spécifiques de recherche et les deux dernières abordent les limites de la recherche, puis des pistes pour des recherches ultérieures.

#### **5.1 Retour sur le premier objectif spécifique de recherche**

Le premier objectif spécifique de cette recherche vise à décrire les objectifs poursuivis dans les dyades de mentorat (leur présence et leur nature), les aspects communicationnels et relationnels du mentorat au sein des mêmes dyades de mentorat et des retombées du mentorat chez les mentorés. Les résultats éclairent ces aspects tels qu'énoncés dans le précédent chapitre et repris ici afin de les approfondir sur le plan théorique. La prochaine section est organisée en « constats » qui présentent la lecture interprétative des résultats. Les constats sont parfois regroupés, car ils sont conceptuellement reliés.

### 5.1.1 Présence et nature des objectifs dans la relation mentorale

#### *Premier et deuxième constats*

Premièrement, les résultats démontrent bien que les mentorés participants se sont eux-mêmes donné des objectifs à poursuivre dans la relation mentorale. Deuxièmement, les objectifs poursuivis par les mentorés ont été, pour la plupart, déterminés dès le début de la relation mentorale, mais d'autres objectifs ont émergé au cours de l'expérience mentorale. De plus, ces objectifs étaient, dans la majorité des cas, déterminés par les mentorés, ce qui est avantageux, car comme l'expliquent Deci et Ryan (2000), un objectif autodéterminé augmente la motivation intrinsèque. De plus, Locke et Latham (2002) affirment que les objectifs orientent l'attention, permettent d'investir un effort, augmentent la persistance relative à une tâche et sont stimulants. Clutterbuck et Megginson (2017) soutiennent qu'un mentoré doit « être propriétaire » de son but. Autrement dit, l'objectif doit venir de lui. Il est donc souhaitable que les objectifs soient déterminés par les mentorés plutôt que par les mentors. Notons que cela concorde avec les orientations du programme de mentorat de la FMOQ.

#### *Troisième et quatrième constats*

Troisièmement, les objectifs poursuivis par les mentorés prenant part aux dyades de mentorat participantes, étaient variés. Ils sont tantôt de nature vocationnelle (en lien avec la vie professionnelle), tantôt de nature psychosociale. Quatrièmement, ils peuvent aussi être poursuivis de manière explicite ou implicite.

Rappelons d'abord les différents objectifs poursuivis par les mentorés. Cinq objectifs étaient rapportés le plus fréquemment par les participants : améliorer sa performance, comprendre son milieu de travail et s'y intégrer, acquérir des connaissances techniques quant au travail, concilier travail, famille et vie personnelle, ainsi qu'être rassuré et confirmé par son mentor. Les autres objectifs nommés par les participants étaient moins fréquemment mentionnés, mais étaient également pertinents dans le cadre d'une relation mentorale : réduire son anxiété, obtenir du soutien pour son projet professionnel ou en lien avec une situation de transition, être guidé dans une prise de décision, surmonter ses défis et obtenir des informations spécifiques.

Les objectifs vocationnels sont, en partie, d'ordre technique, comme obtenir des informations techniques sur le fonctionnement de l'impôt, du salaire, de la facturation. Ils peuvent être d'ordre plus tactique ou

stratégique en visant à mieux comprendre les enjeux et la culture médicale afin de mieux s'y insérer ou dans le but d'améliorer sa performance au travail, surmonter des défis ou pour mieux concilier travail, famille et vie personnelle. Enfin, il peut s'agir d'un objectif de prise de décision et donc du besoin de développer une vision par rapport à son projet professionnel, son orientation, en vue de prendre une décision. Les résultats indiquent que ce type d'objectif implique la mobilisation de connaissances ou d'habiletés (Locke et Latham, 2002), de la part du mentor et du mentoré, lors des rencontres de mentorat.

Les objectifs de nature psychosociale font plutôt appel au soutien social du mentor et donc s'accordent avec des fonctions psychosociales du mentorat, comme être rassuré ou confirmé par rapport à son expérience, être soutenu afin de réduire son anxiété ou son stress en lien avec le début de carrière et certaines situations de transition. Houde (2010) souligne que l'écoute active et profonde est nécessaire pour le soutien social. Cette habileté chez le mentor est nécessaire pour la fonction mentorale de sécuriser et de confirmer le mentoré. Ces résultats sont effectivement observés dans cette recherche, comme le démontre ce mentoré : « Tu sais, j'en parle avec le Docteur [nom] et je pense que l'essentiel, c'est d'avoir quelqu'un qui m'écoutait. Et aussi qui comprend. »

Dans l'ensemble, il est aussi possible de constater que les objectifs formulés par les participants concordent avec les fonctions vocationnelles et psychosociales du mentorat décrites par Houde (2010) et St-Jean (2010). C'est notamment le cas pour les fonctions vocationnelles de guider le mentoré dans le milieu de travail et d'acquérir des habiletés, ainsi que pour les fonctions psychosociales de sécuriser le mentoré, de confirmer le mentoré et d'être un confident pour le mentoré. Par exemple, comme illustré dans la synthèse de la section 4.5.3, les participants ont développé des habiletés vocationnelles telles que des habiletés médicales, techniques, de conciliation travail-famille, et de préparation pour les défis de leur pratique.

Si plusieurs objectifs ont été énoncés explicitement dans la relation mentorale, d'autres objectifs poursuivis par les mentorés sont demeurés implicites. En effet, certaines réponses obtenues à partir du sondage et d'autres, révélées lors des entrevues, mènent à faire ce constat. Lorsque les objectifs sont implicites, ils peuvent aussi être en lien avec la vie professionnelle ou être de nature psychosociale, comme obtenir des informations précises en lien avec le travail, obtenir du soutien ou une validation de la part du mentor, ou développer davantage l'autonomie.

Peut-être ces objectifs étaient-ils secondaires? Peut-être étaient-ils plus ou moins conscients chez les mentorés? Ces objectifs non formulés ont-ils tout de même influencé la relation ou la communication

entre les mentors et les mentorés? Ont-ils influencé les retombées? Les résultats découlant de cette recherche ne permettent pas de répondre à ces questions. Toutefois, Locke et Latham (2002) expliquent que les objectifs explicites seraient davantage reliés au développement de l'autoefficacité. Par conséquent, il est possible d'émettre l'hypothèse que les objectifs formulés explicitement par les mentorés peuvent avoir eu davantage d'impact sur les retombées perçues pour eux. Cette hypothèse pourrait servir de point de départ pour des recherches ultérieures.

#### *Cinquième constat*

En moyenne, les participants se sont sentis engagés et motivés vis-à-vis de l'objectif sélectionné. L'engagement d'une personne par rapport à un objectif est suscité par l'autodétermination selon Deci et Ryan (2000) et par le niveau de difficulté adéquat selon Locke et Latham (2002). Locke et Latham (2002) soulignent d'ailleurs qu'un niveau de difficulté adéquat, ni trop facile, ni trop difficile, favorise l'engagement d'une personne. Cette affirmation des auteurs laisse donc croire que les objectifs poursuivis par les mentorés étaient plutôt réalistes, c'est-à-dire avec un niveau de difficulté d'atteinte plutôt adéquat puisque ces derniers se sont dits plutôt engagés et motivés par rapport à leurs objectifs.

Les résultats découlant du sondage révèlent que pour leur part, les mentors n'ont en moyenne pas beaucoup pensé à l'objectif du mentoré en dehors des rencontres de mentorat, ce qui n'est pas surprenant. Cela peut s'expliquer par le fait qu'un mentor soutient son mentoré, mais n'a pas un mandat spécifique d'atteindre les objectifs du mentoré. Par opposition, un coach certifié a le mandat spécifique d'aider le coaché à développer ses compétences ou à poursuivre ses objectifs. Sans qu'il ne soit responsable de l'atteinte des objectifs, un coach certifié est imputable d'avoir utilisé les meilleures pratiques pour y contribuer. Par exemple, la *International Coaching Federation* (2022) inclut la planification et la fixation d'objectifs dans les compétences nécessaires pour le coaching. En mentorat, le rôle du mentor est différent et n'a pas cette imputabilité. Il agit davantage comme un guide, tout en partageant aussi son expérience (Houde, 2010; Paul, 2003).

#### 5.1.2 Aspects caractérisant la relation mentorale et la communication dans les dyades

La relation et la communication entre les dyades de mentorat ayant participé à cette recherche sont caractérisées par différents aspects qui sont approfondis dans ce qui suit.

### *Sixième constat*

La relation mentorale, chez les participants à cette recherche, était caractérisée par une connaissance de l'un et de l'autre (apprendre à se connaître), l'instauration d'un climat agréable lors des rencontres mentores, d'actions mutuelles permettant de nourrir la relation, le développement d'une intimité relationnelle, la centration du mentor sur les besoins et les enjeux du mentoré, et la valorisation de l'individualité du mentoré.

Ces éléments concordent avec les écrits de Ragins et Verbos (2007) concernant la réciprocité au sein de la dyade. Higgins et Kram (2001) ajoutent que le degré d'intimité est en lien avec le degré de connaissance que l'un a de l'autre. Enfin, Houde (2010) appuie l'importance de la centration sur le mentoré, de la reconnaissance et de la validation du mentoré par le mentor.

### *Septième constat*

La communication dans les dyades de mentorat est caractérisée par des conversations portant sur des sujets variés et de différents niveaux (Clutterbuck, 2010).

Comme révélé au précédent chapitre, les résultats révèlent que le plus souvent, les conversations portaient sur des aspects de socialisation (p. ex., se connaître, prendre des nouvelles, comment ça va, etc.) ou de soutien social et sur des aspects tactiques ou stratégiques, dont comment choisir un groupe de médecine familiale ou être conseillé sur des enjeux de résidence. D'autres sujets de conversation portaient sur des aspects plus techniques de la pratique médicale (p. ex., frais de bureau) ou sur des questions spécifiques. Certains échanges révèlent même de l'introspection chez des mentorés. Clutterbuck (2010) explique que plus la communication est à un niveau de profondeur plus élevé, plus ces conversations ont de l'impact chez le mentoré. Certains mentorés du programme de mentorat de la FMOQ ont poursuivi des objectifs menant à avoir des conversations portant davantage sur des aspects techniques comme « acquérir des connaissances techniques quant au travail » ou « obtenir des informations spécifiques ». D'autres mentorés ont poursuivi des objectifs comme « concilier travail, famille et vie personnelle » ou « obtenir du soutien en situation de transition » qui se situent davantage à des niveaux tactiques ou stratégiques. Il est raisonnable alors de penser que ces objectifs pourraient avoir eu plus d'impact chez les mentorés. Cependant, les résultats ne permettent pas d'appuyer cette hypothèse puisque les objectifs de recherche ne le visaient pas. Cette hypothèse ouvre la voie pour des recherches ultérieures.

### *Huitième constat*

Des actions ont facilité les échanges entre mentor et mentoré. Les actions les plus souvent rapportées étaient les suivantes : prendre l'initiative de communiquer avec l'autre, choisir un lieu accommodant autant pour le mentor que pour le mentoré. D'autres actions ont aussi été relevées, telles que se téléphoner pour prendre des nouvelles et dans le but de communiquer plus fréquemment. On reconnaît bien ici ce que Kalbfleisch (2002) décrit comme étant l'énaction où la communication est utilisée pour développer et favoriser une relation positive. L'énaction propose que la communication soit une stratégie pour initier, développer, maintenir et réparer au besoin la relation mentorale. Il est recommandé que les mentors, mais aussi les mentorés, soient proactifs afin d'initier et de développer la relation mentorale (Higgins *et al.*, 2007). La proactivité, telle que définie par Higgins *et al.* (2007), implique un éventail d'actions visant à renforcer les compétences, les savoirs et la performance : « *a set of developmental-seeking behaviors undertaken by a focal individual that are intended to enhance his or her skills, knowledge, task performance, and/or personal learning* » (p. 349).

À partir de cette définition, il est possible de penser que les moyens susmentionnés, que se sont donnés les mentors et les mentorés pour communiquer ensemble, ont facilité l'initiation et le développement de la relation mentorale, en plus de contribuer aux retombées du mentorat chez les mentorés. Des recherches ultérieures pourraient éclairer davantage ces aspects.

Ceci dit, un résultat d'entrevue expose aussi que parfois, les moments proposés par des mentors pour communiquer pouvaient être mal choisis, alors que le mentoré était moins bien disposé à échanger à ce moment-là (p. ex., en soirée alors que le mentoré se sentait fatigué). Les résultats obtenus ne permettent pas de percevoir les conséquences de cet aspect quant à la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi qu'aux retombées du mentorat pour le mentoré. Comme pour le point précédent, des recherches ultérieures pourraient s'y pencher davantage.

### *Neuvième constat*

Le mode face-à-face pour échanger entre mentor et mentoré était privilégié par la moitié des participants. Les mentors ont été les plus nombreux à avoir mentionné préférer les rencontres en face à face. Le téléphone a aussi été utilisé par des dyades de mentorat. Mais peu importe la modalité de rencontre, tous

les répondants au sondage ont mentionné en avoir été satisfaits. Cela dit, le phénomène des rencontres à distance ayant explosé en 2020 avec la COVID-19, la littérature récente pointe que le mentorat en vidéoconférence est une option viable en contexte d'apprentissage de la profession de médecin (Alexander *et al.*, 2022; Moodian, 2022). Hammick et Lee (2014) proposent aussi une piste : les personnes timides ont moins d'appréhension à l'égard des communications virtuelles. Selon ces auteurs, les communications en face à face seraient plus efficaces pour influencer l'intention d'un individu à changer son comportement. Pour revenir aux résultats de la présente étude, comme coordonnateur du programme de mentorat, l'étudiant-chercheur a fréquemment observé que les mentorés étaient gênés de déranger le mentor. Finalement, il est possible de penser que les mentors seraient davantage satisfaits de la relation mentorale lorsqu'ils ont plus d'influence sur les comportements du mentoré.

#### *Dixième et onzième constats*

En général, les participants étaient satisfaits de leur jumelage et avaient une perception positive du nombre et de la fréquence des rencontres de mentorat, mais la variabilité des résultats indique que certains participants en étaient insatisfaits.

En effet, dans la majorité des cas, ils étaient satisfaits de la manière dont le jumelage a été réalisé, d'avec qui ils ont été jumelés et de la manière dont la relation a évolué. Toutefois, en moyenne, les mentorés étaient insatisfaits de la manière dont la relation s'est terminée. Il serait alors pertinent de s'interroger sur les éléments ayant causé cette insatisfaction chez plusieurs d'entre eux. Houde (2010) propose quatre écueils possibles en fin de relation mentorale : 1) le mentor retient le mentoré et l'empêche de « voler de ses propres ailes »; 2) le mentor peut jeter « l'oisillon en dehors du nid trop tôt »; 3) le mentor peut craindre de faire de la peine à son mentoré en exprimant qu'il croit être arrivé au bout de son utilité comme mentor; et 4) le mentor et le mentoré peuvent faire abstraction des sentiments reliés à la fin de la relation mentorale. Finalement, l'auteure explique qu'une fin de relation mentorale, comme pour toute fin de relation, implique un deuil. De plus, Kashiwagi *et al.* (2013) soulignent que le temps spécifiquement accordé à la pratique mentorale est une lacune connue en médecine. Les résultats de cette recherche rejoignent plus particulièrement cet écueil. En effet, ils révèlent des contraintes de temps et un trop faible nombre de rencontres mentoraes dans le temps. Un trop faible nombre de rencontres peut aussi faire en sorte que la relation se développe moins rapidement et donne moins d'occasions d'en bénéficier, ce qui pourrait potentiellement être relié à une fin de la relation qui arrive trop tôt par rapport aux besoins du

mentoré, correspondant au deuxième écueil énoncé par Houde (2010), mentionné précédemment dans le présent paragraphe.

### 5.1.3 Nature des retombées pour le mentoré

#### *Douzième et treizième constats*

Les retombées du mentorat chez les mentorés sont variées et peuvent être divisées selon leur nature vocationnelle (en lien avec la pratique professionnelle) ou psychosociale (en lien avec du soutien social). À noter que les retombées les plus fréquemment mentionnées par les participants reflètent autant des retombées de nature vocationnelle que des retombées de nature psychosociale.

Les résultats qualitatifs et quantitatifs révèlent de nombreuses retombées vocationnelles (reliées à la vie professionnelle) du mentorat chez les mentorés, comme faire des apprentissages techniques, concilier travail et famille, avoir un sentiment de progression, bénéficier de l'expérience du mentor, comprendre la culture et les contraintes du milieu médical, s'intégrer dans la pratique, se préparer à faire face à des défis professionnels, se mettre en action et avoir le sentiment d'être stimulé par les défis proposés par son mentor, et développer des compétences (incluant l'acquisition de connaissances, et le développement d'habiletés et d'attitudes). Enfin, les mentorés ont également rapporté, de manière générale, avoir développé leur autonomie professionnelle et consolidé leur identité professionnelle.

D'autres retombées, cette fois-ci de nature psychosociale, sont également révélées telles que le sentiment d'être écouté, compris, reconnu, valorisé dans ses forces, validé dans son expérience, moins isolé, ainsi que la normalisation des enjeux vécus et une réduction du stress vécu en lien avec les pairs ou les patients. Il est tout de même intéressant de constater que lors des entrevues, ce sont surtout les mentorés qui ont rapporté des retombées de cette nature. Il est probable que les mentorés en parlent plus parce que ce sont eux qui vivent les retombées psychosociales. Alors que les mentors, de leur côté, ne pourront constater ce type de retombées que si le mentoré leur a révélé.

St-Jean et El Agy (2013) se prononcent sur l'importance de la formation des mentors afin que ceux-ci accordent autant d'importance aux fonctions psychosociales qu'aux fonctions vocationnelles. Plus spécifiquement, ils précisent que les mentors formés sont plus à même de comprendre et d'exercer les meilleures pratiques pour accompagner le mentoré professionnellement pour l'intégrer au milieu, lui

donner de l'information et le guider. Les auteurs expliquent aussi que la recherche démontre que la formation peut outiller les mentorés en ce qui a trait aux fonctions psychosociales comme sécuriser le mentoré, le motiver et être son confident.

Dans le cadre du programme de la FMOQ, des mesures sont mises en place pour favoriser la prise en compte de l'ensemble des fonctions, vocationnelles et psychosociales. Ces dernières sont abordées à de multiples reprises : 1) un exercice proposé lors de la formation initiale et lors de la formation continue des mentors et mentorés porte spécifiquement sur les fonctions mentoraes et rappelle toutes les fonctions possibles relevées dans la littérature; 2) une conférence d'introduction lors de la formation initiale les aborde aussi; 3) des textes sont fournis aux mentors et mentorés à ce sujet; et 4) les suivis auprès des mentors et des mentorés effectués par une personne étant responsable à la FMOQ permettent de faire des rappels au besoin. Les mentors de la FMOQ ont été formés pour exercer à la fois des fonctions vocationnelles et des fonctions psychosociales. Rappelons que les résultats de la recherche indiquent que les mentorés se sont donné non pas seulement des objectifs de nature vocationnelle, mais aussi des objectifs psychosociaux. Les résultats indiquent aussi la présence de retombées pour les mentorés, de nature psychosociale et de nature vocationnelle.

Il est pertinent de rappeler que selon Houde (2010), le mentorat contribue au développement global du mentoré, c'est-à-dire non seulement à son développement professionnel, mais aussi personnel. Les fonctions mentoraes exercées par les mentors peuvent donc soutenir à la fois le développement professionnel et le développement personnel. On le constate, par exemple, dans cette affirmation d'un mentoré : « On était plus fixé pour m'aider à devenir un meilleur médecin. Une meilleure personne. »

Enfin, les retombées exposées dans les résultats permettent de penser que les différentes dimensions du mentorat telles que proposées par Houde (2010), soit les dimensions du soutien, du défi et du projet, ont également été mobilisées. Voilà quelques exemples pour chacune des trois dimensions : 1) le soutien : (mentoré) « C'est vraiment d'avoir accès à une personne... qui est disponible, un peu comme une maman je dirais »; 2) le défi : (mentoré) « Donc on parlait de stage en stage, comment s'adapter, à quoi s'attendre »; et 3) le projet : (mentoré) « [...] gestion de la vie autre que la médecine, mes intérêts personnels, qui est une partie importante dont on ne parle pas beaucoup. »

### *Quatorzième constat*

Lorsque les retombées du mentorat chez le mentoré ne sont peu ou pas rapportées lors des entrevues, cela pourrait s'expliquer par une fin de relation hâtive ou encore une insatisfaction quant au déroulement des rencontres mentales. Ces deux facteurs constituent des écueils à la relation mentorale qui ont déjà été abordés précédemment aux dixième et onzième constats.

## 5.2 Retour sur les deuxième et troisième objectifs spécifiques de recherche

### 5.2.1 Fil conducteur entre les trois variables à l'étude

Les résultats qualitatifs et quantitatifs permettent de percevoir différents liens possibles entre des variables. Ces liens mériteraient, bien entendu, d'être étudiés de manière plus spécifique dans des recherches ultérieures. Cependant, ils méritent d'être exposés ici afin de tenter de les éclairer d'éléments théoriques.

Il est d'abord possible de constater, chez les quatre mentorés interviewés (les quatre cas exposés au chapitre précédent), un fil conducteur entre des objectifs poursuivis, des aspects relationnels et communicationnels dans la relation mentorale, et les retombées du mentorat.

Dans la séquence des faits, le sondage et les entrevues permettent de constater que la majorité des participants ont commencé le processus mentorale avec un objectif en tête. À partir de là, les objectifs ont influencé les échanges et les sujets de conversation, comme relevé dans les résultats découlant des entrevues. Ce constat est soutenu dans la littérature en ce sens où l'adoption d'un objectif crée un espace pour le développement de la relation (Fitzsimons et Bargh, 2003; Paul, 2003). Les données de la présente recherche révèlent aussi que certaines dyades ont adopté des stratégies pour initier et développer la relation telle que présentée par Kalbfleisch (2002). Ensuite, les entrevues révèlent que la présence de bonnes habiletés de communication interpersonnelle au sein de la dyade mentorale peut contribuer à susciter des prises de conscience et des retombées chez le mentoré. À ce propos, Higgins et Kram (2001) soulignent l'importance des degrés de confiance et de proximité pour susciter des retombées chez le mentoré. Parallèlement, les données quantitatives soutiennent que la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale est reliée aux retombées du mentorat chez le mentoré. Ce phénomène est aussi rapporté dans la littérature. Locke et Latham (2002) expliquent que les objectifs orientent l'attention, énergise et affecte la persistance relative à une tâche ou à un projet, un objectif.

### 5.2.2 Liens entre l'objectif poursuivi par le mentoré et des aspects communicationnels et relationnels du mentorat

- La nature de l'objectif poursuivi par le mentoré influence les sujets de conversation entre mentor et mentoré.

Des résultats qualitatifs permettent de croire que l'objectif poursuivi par le mentoré influencerait les sujets de conversation lors des rencontres mentores, donc influence la communication entre un mentor et son mentoré.

Comme Locke et Latham (2002) l'expliquent, une personne tend à avoir son attention sur l'objectif qu'elle poursuit. Sous la perspective du second axiome de la communication de Watzlawick *et al.* (1972), l'objectif est en lien avec le « contenu » de la communication. Aussi Clutterbuck et Megginson (2017) soulignent aussi l'importance d'être au clair avec le but (« *the purpose* ») des échanges dans la relation mentorale. Zachary (2000) va aussi en ce sens pour l'importance de préciser des objectifs d'apprentissage dans la relation mentorale. Zachary (2000) explique que la sélection d'objectifs et la préparation du processus de mentorat contribuent au bon développement de la relation mentorale. Autrement dit, l'objectif a un impact sur la relation mentorale.

- Le fait de se centrer sur l'objectif poursuivi par le mentoré dans les conversations entre mentor et mentoré influence la satisfaction des mentorés quant à différents aspects de la relation mentorale.

Plus spécifiquement, et bien qu'il faille considérer les corrélations obtenues avec prudence, on remarque chez les mentorés que la satisfaction à propos de la durée de la relation mentorale serait associée à la poursuite d'un objectif central aux échanges. Autrement dit, lorsqu'un objectif formulé par le mentoré est poursuivi dans la relation mentorale et est au centre des conversations, mentor et mentoré sont satisfaits du maintien de la relation dans le temps, et ce, peu importe la durée de la relation. Dans le même ordre d'idées, une plus grande satisfaction quant au jumelage (processus et personne choisie), aux modalités de rencontre (nombre, fréquence et durée), à l'évolution de la relation, ainsi qu'à sa fin, est reliée à une plus grande attention accordée à l'objectif. Il y aurait donc un lien entre le fait de poursuivre un objectif formulé par le mentoré et une attention accordée dans la relation mentorale et les aspects relationnels du mentorat qui viennent d'être nommés.

Ces liens entre la poursuite d'un objectif dans le cadre d'une relation mentorale, y accorder de l'attention lors des échanges entre mentor et mentoré et la satisfaction quant à différents aspects de la relation mentorale peuvent être expliqués par des éléments théoriques.

D'abord, Hofmann *et al.* (2015) expliquent qu'une relation est plus satisfaisante quand un individu progresse vers ses buts personnels. Bien que les recherches de Hofmann soient menées auprès de couples, il est possible de croire qu'il pourrait en être de même pour la relation mentorale. Huang *et al.* (2015) expliquent aussi comment un objectif commun favorise la perception de l'autre comme un complice. Les auteurs expliquent que plus les individus ont besoin l'un de l'autre pour atteindre l'objectif, plus l'autre est perçu comme un complice. Quand un individu devient autonome face à l'objectif, la relation devient alors moins nécessaire. On observe ce phénomène en mentorat au moment du dénouement de la relation (Houde, 2010). De plus, Paul (2003) explique que l'attention commune du mentor et du mentoré portée vers un objet, ici l'objectif poursuivi, crée un espace pour le développement de la relation. Cela concorde aussi avec la dimension « projet » dont parle Houde (2010). Le mentor doit se centrer sur le projet du mentoré, ce qui correspond à se centrer sur ce qui permet au mentoré de définir, de développer et de réaliser son projet, soit en accordant de l'attention à son objectif.

Tous ces éléments théoriques mobilisés ici à partir des écrits de Hofman (2015), de Houde (2010), de Huang *et al.* (2015) et de Paul (2003) aident à comprendre ce lien qui est observé entre la poursuite d'un objectif et en quoi il contribue à la relation mentorale, en particulier à sa satisfaction.

- Les caractéristiques du mentor influencent la perception de la relation mentorale.

Des résultats issus des entrevues indiquent que les caractéristiques du mentor, telles que communiquées par le mentor ou perçues par le mentoré, influenceraient la perception de ce dernier par rapport à la relation mentorale. Plus précisément, les caractéristiques du mentor influenceraient la perception du mentoré quant à la capacité du mentor à le soutenir adéquatement dans la poursuite de ses objectifs. Houde (2010) résume les caractéristiques favorables du mentor par l'expertise et la compétence, la maturité relationnelle (reconnaître ce qui lui appartient affectivement, mettre de côté son propre cadre de référence pour être à l'écoute du projet de son mentoré) et la générativité, donner de soi pour guider la génération qui nous suit et laisser une trace. La présente recherche permet de suggérer la prise en compte du lien d'objectifs poursuivis par le mentoré, les caractéristiques du mentor et la perception de la relation mentorale. Ces liens mènent à appuyer l'importance de s'assurer d'effectuer des jumelages

adéquats entre les besoins des mentorés et les caractéristiques des mentors. Clutterbuck *et al.* (2017) appuient d'ailleurs l'importance de considérer la concordance des intérêts du mentor et du mentoré dans le processus de jumelage. Rappelons aussi que des résultats rapportés précédemment, obtenus par le sondage, mettent en lien la satisfaction par rapport au jumelage ainsi que d'autres aspects de la relation mentorale avec le fait que la poursuite d'un objectif soit centrale dans les échanges avec le mentor.

### 5.2.3 Liens entre l'objectif poursuivi par le mentoré et les retombées chez le mentoré

- L'objectif poursuivi par le mentoré influence les retombées du mentorat chez ce dernier.

Les résultats au sondage indiquent que des éléments relatifs à la poursuite d'un objectif dans la relation mentorale seraient reliés avec les retombées du mentorat chez le mentoré. Plus précisément, les résultats au sondage indiquent que le fait d'avoir sélectionné un objectif et d'y avoir réfléchi de manière approfondie, de porter davantage d'attention aux actions à entreprendre ainsi qu'aux efforts à déployer afin de l'atteindre peuvent mener vers neuf retombées ou bénéfiques, selon l'attention accordée à chacune de ces quatre composantes. En fonction des retombées présentées au chapitre précédent, certaines sont davantage reliées au travail (p. ex., meilleure intégration au milieu, meilleure compréhension de la culture médicale, sentiment de compétence, d'autodétermination et d'autonomie, consolidation de l'identité professionnelle) et d'autres sont davantage de nature psychosociale (p. ex., soutien social, réduction du stress relatif aux patients et bien-être en général). Ce lien entre les objectifs poursuivis dans la relation mentorale et des retombées du mentorat chez le mentoré peut s'expliquer en partie en s'appuyant sur des propositions de Clutterbuck et Megginson (2017), soit par la capacité de bien fixer les objectifs. On souligne que le mentoré doit être propriétaire de son objectif. C'est donc dire qu'un mentoré se projette dans son objectif.

Rappelons que selon Klein *et al.* (1999), un plus grand engagement envers un objectif est relié à une plus grande performance quant à la tâche. Ceci peut contribuer à expliquer différentes retombées vocationnelles, notamment d'intégration ou de compréhension de la culture médicale, ou bien d'appropriation quant aux aspects techniques du métier. Le lien exposé avec l'autodétermination correspond également à ce qui est attendu selon Deci et Ryan (2000). Les participants autodéterminés se sont perçus plus engagés envers leur objectif et ont également fait état de davantage de bien-être.

Pour leur part, Fitzsimons et Bargh (2003) expliquent le lien entre la poursuite d'objectifs et des retombées par la perception de complicité dans la relation. Ces auteurs ont observé une corrélation entre la perception de complicité dans la relation et l'adoption de comportements pour répondre aux objectifs communs. Ces derniers ajoutent que même si un des deux individus dans une relation dyadique n'est pas présent physiquement, le fait de penser à la relation peut activer les comportements pour atteindre l'objectif. On peut alors comprendre comment le processus de mentorat a un effet même à l'extérieur des rencontres mentales, chez les mentorés.

Il importe aussi de souligner que le programme de mentorat de la FMOQ, dont les participants à cette recherche étaient rattachés, met l'accent sur l'importance d'être centré sur le mentoré et ses objectifs, autant dans les documents remis aux mentors et aux mentorés que lors des formations initiales et mi-parcours ainsi que lors des suivis auprès des dyades, après le jumelage. Être centré sur le mentoré et la proactivité du mentoré favorise les retombées pour le mentoré (Houde, 2010; Kalbfleisch, 2002).

#### 5.2.4 Liens entre des aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées chez le mentoré

- La nature des sujets de conversation entre mentor et mentoré influence l'atteinte d'objectifs et donc les retombées.

Certains résultats qualitatifs laissent croire que les contenus de communication entre mentor et mentoré, c'est-à-dire les sujets de conversation lors des rencontres mentales, influenceraient l'atteinte d'objectifs poursuivis par le mentoré, donc les retombées chez le mentoré.

Ces résultats concordent avec le modèle proposé par Clutterbuck (2010) qui stipule que selon la profondeur des sujets abordés dans la conversation entre un mentor et un mentoré, le niveau d'impact de la relation mentale varie.

- Des communications mentor-mentoré efficaces plus que la durée des rencontres mentales favorisent la perception de retombées pertinentes chez le mentoré.

Les entrevues révèlent que c'est davantage la perception d'efficacité des communications mentor-mentoré lors des rencontres mentales, plus que la durée des rencontres en tant que telles, qui influencent la

perception des mentorés quant à la pertinence des retombées du mentorat en termes de réponses à leurs besoins. Autrement dit, les mentorés pensent que ce sont des communications efficaces lors des rencontres avec leurs mentors qui font en sorte qu'ils en retirent des bénéfices. Pour comprendre la communication efficace, St-Arnaud (2003) explique l'importance d'être adéquat en technique, en visée et en besoin. La technique réfère aux procédés : les tours de parole et la communication non verbale. La visée réfère à l'effet court terme que l'on veut avoir sur l'interlocuteur comme occasionner un questionnement ou une réflexion. Le besoin réfère à la finalité ou à l'intentionnalité de la communication comme le besoin de bien-être physique, de sécurité matérielle, de considération, de compétence dans nos actions ou de cohérence face à soi ou à l'environnement. Ces éléments théoriques pointent vers la pertinence de s'intéresser aux objectifs poursuivis dans le cadre du mentorat, que l'on peut mettre en parallèle avec les besoins dans l'approche de St-Arnaud (2003), comme l'indiquent les résultats de notre recherche. Il serait intéressant de se pencher sur la question de la technique et la visée en contexte de mentorat.

- La relation mentorale en tant qu'espace privilégié de verbalisation du mentoré peut faciliter certaines retombées introspectives, mais dépend en partie des habiletés communicationnelles du mentor.

La relation mentorale, dans la mesure où elle offre un espace de verbalisation de soi pour le mentoré, soutenue par des habiletés de communication interpersonnelle chez les mentors telles que l'écoute et la rétroaction par questionnement, peut susciter des prises de conscience chez le mentoré et faciliter la mise en mots de son expérience, et donc favoriser une certaine introspection chez le mentoré à titre de retombées. Selon le modèle de Clutterbuck (2010), comme exposé précédemment, il existe différents niveaux de communication entre un mentor et un mentoré. Cet auteur décrit la communication de niveau introspectif comme un espace pour s'autoanalyser dans le but de mieux se comprendre, se révéler ses ambitions, motivations ou peurs, ainsi qu'à prendre conscience de ses capacités réflexives. Toujours selon le modèle de Clutterbuck (2010), les plus profonds niveaux de communication sont associés à des sujets de conversation qui nécessitent une plus grande proximité relationnelle. Ces sujets de conversation sont plus personnels, notamment pour les trois derniers niveaux de son échelle, soit les niveaux introspectifs, de changements comportementaux et intégratifs. En somme, être plus près d'une personne permet de travailler des objectifs plus personnels et significatifs.

Les liens entre l'espace de parole donné au mentoré, les habiletés communicationnelles du mentor et les retombées peuvent aussi être éclairés (Cormier, 2006; Houde, 2010).

D'abord, Cormier (2006) explique l'importance de l'écoute et de la rétroaction pour favoriser la qualité de la communication. Houde (2010), pour sa part, ajoute l'importance de l'écoute et de la rétroaction auprès du mentoré afin de l'aider à se révéler à lui-même, ce qui correspond aux prises de conscience qui émergent de nos résultats exposés précédemment.

Ces habiletés communicationnelles chez un mentor contribuent au développement d'une relation mentorale de qualité, caractérisée par une centration sur le mentoré et donc l'établissement d'un climat de confiance nécessaire aux confidences. Plus globalement, on explique une relation mentorale de qualité par le rapport mutuel et la réciprocité entre le mentor et le mentoré (Ragins et Verbos, 2007) ainsi que par le degré d'intimité et la connaissance l'un de l'autre (Higgins et Kram, 2001).

#### 5.2.5 Liens entre des aspects communicationnels et des aspects relationnels

Bien que ces liens n'étaient pas prévus spécifiquement dans cette étude, ils émergent des résultats obtenus. Il importe donc de les rapporter.

- La nature des sujets de conversation entre mentor et mentoré influence le degré d'intimité relationnelle entre un mentor et son mentoré, et vice-versa.

La nature des conversations entre mentor et mentoré influencerait le degré d'intimité dans la relation mentorale, et le degré d'intimité influencerait la nature des conversations. L'influence entre des aspects communicationnels et des aspects relationnels serait donc bidirectionnelle.

- Le degré d'intimité relationnelle entre un mentor et son mentoré est influencé par des échanges qui permettent d'apprendre à mieux se connaître l'un et l'autre.

Des résultats qualitatifs laissent entrevoir que le degré d'intimité dans la relation mentorale est favorisé par le fait d'apprendre à mieux se connaître l'un et l'autre lors des échanges entre mentor et mentoré. Autrement dit, lorsque les membres de la dyade de mentorat se dévoilent l'un à l'autre, cela créerait un espace relationnel plus intime.

- Le cadre confidentiel de la relation mentorale influence le mentoré à se dévoiler davantage à son mentor.

Des résultats qualitatifs révèlent que la confidentialité dans la relation influencerait la communication interpersonnelle, c'est-à-dire qu'elle disposerait davantage le mentoré à se dévoiler. St-Jean (2010) souligne d'ailleurs l'importance de la confidentialité. Il explique que dans certaines situations, un programme de mentorat peut s'équiper d'un contrat à cet effet. La confidentialité est impérative dans le cadre du programme de mentorat de la FMOQ. Un document nommé « Entente mutuelle » est proposé par la FMOQ au mentor et au mentoré, par lequel ces derniers sont invités à échanger à propos des conditions propices au succès de leur relation mentorale, de façon confidentielle. Il faut souligner aussi que de par leur code de profession imposé par leur ordre professionnel, les médecins ont à travailler quotidiennement dans la confidentialité professionnelle; ils y sont donc habitués.

En conclusion et pour répondre à la question de recherche principale, les résultats découlant des données qualitatives recueillies lors des entrevues auprès de quatre mentors et de quatre mentorés du programme de mentorat de la FMOQ révèlent des liens entre les trois principales variables prises en compte dans le cadre de cette recherche, soit 1) la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale; 2) les aspects communicationnels et relationnels du mentorat; et 3) les retombées du mentorat chez le mentoré.

Pour expliquer ces liens, plusieurs résultats, autant qualitatifs que quantitatifs, ont été exposés et divers éléments théoriques ont été mobilisés. Sur le plan quantitatif, une faible portion des corrélations obtenues offrent un appui partiel aux résultats qualitatifs et aux éléments théoriques. Toutefois, la taille des corrélations et leur direction ne permettent pas d'en tirer des conclusions satisfaisantes; ces limites sont abordées dans la prochaine section de ce chapitre.

### 5.3 Limites de la recherche

En ce qui a trait aux limites de la recherche, il sera question des limites méthodologiques, la relation préalable entre l'étudiant-chercheur et les participants de la recherche ainsi que les potentielles erreurs en lien avec la courbe d'apprentissage normal de l'étudiant-chercheur.

### 5.3.1 Limites méthodologiques

Les limites méthodologiques sont regroupées en trois sections : la taille de l'échantillon, les instruments de mesure et la nature du devis de recherche.

#### 5.3.1.1 Taille de l'échantillon

D'abord, le petit nombre de participants à la recherche, pour le volet qualitatif et surtout pour le volet quantitatif, est une limite.

Au niveau qualitatif, il est possible de se questionner quant au niveau de saturation des données. Selon différents auteurs, de 8 à 12 participants sont généralement suffisants pour obtenir une saturation des données lors des analyses (Guest *et al.*, 2006; Hennink *et al.*, 2017). Bien sûr, selon le phénomène à décrire et sa complexité, il existe toujours une possibilité qu'un plus grand nombre de participants soit nécessaire. Étant donné que cette recherche comporte huit participants pour le volet qualitatif, et que plusieurs catégories d'analyse comportent très peu de segments, il est possible de s'interroger à savoir si d'autres participants auraient pu offrir des réponses similaires ou si d'autres catégories de réponses auraient pu apparaître. Par exemple, bien que les mentorés aient noté de nombreuses retombées, l'ensemble des possibilités relevées dans la littérature n'a pas été mentionné. Quelques sujets supplémentaires auraient alors permis d'accroître notre confiance envers la saturation des données et de proposer ainsi que les retombées n'ayant pas été mentionnées ne s'appliquent potentiellement pas à la population de médecins à l'étude. L'échantillon de huit participants ne permet pas de s'étendre à une telle affirmation. De plus, puisque l'expérience des mentors et des mentorés est différente, au moins 8 à 12 participants de chaque catégorie (mentors et mentorés) auraient constitué un échantillon idéal.

Au niveau quantitatif, comme mentionné à la section 4.5.4, la taille de l'échantillon restreinte ( $n = 18$ ) est potentiellement en cause des corrélations trop élevées ou « aberrantes » obtenues. Bien que trois observations par variable (ici les participants) consistent en un seuil minimal pour calculer un coefficient de corrélation, il est tout de même souhaitable, en fonction du théorème de la limite centrale, d'avoir une trentaine d'observations (Haccoun et Cousineau, 2010) ou du moins, de s'en approcher le plus possible. Puisque la cohorte de mentorat à l'étude comportait 29 participants et que ces derniers rapportaient verbalement être engagés dans la démarche, l'étudiant-chercheur a pris le risque d'introduire des analyses corrélationnelles dans son devis. Rappelons alors que bien que la taille de l'échantillon de volontaires à

l'évaluation finale soit restreinte, il a été déterminé de tout de même poursuivre les analyses, puisque le grade de maîtrise nécessite de mettre à l'épreuve la méthode scientifique. Toutefois, la conséquence de ce choix est que les conclusions de ce présent mémoire n'offrent que des pistes pour la recherche. Rappelons finalement qu'il n'est approprié que de considérer ces résultats autant qualitatifs que quantitatifs comme des pistes de réflexion qui ne s'appliquent qu'à notre échantillon précis de médecins.

#### 5.3.1.2 Instruments de mesure

Du côté qualitatif, il importe de dire que le canevas d'entretien n'a pas fait l'objet, au préalable, d'une entrevue « test » afin de l'ajuster pour les entrevues à mener. Une entrevue-test aurait permis de vérifier si les questions manquent de spécificité ou de clarté.

Du côté quantitatif, les questionnaires ont été élaborés en partie par l'étudiant-chercheur menant cette recherche et en partie par l'organisation partenaire, ce qui occasionne de remettre en question leur validité et la fidélité, puisqu'ils n'ont pas fait l'objet d'un processus de validation psychométrique. Finalement, un défaut potentiel du questionnaire utilisé est sa longueur, qui peut avoir découragé certains participants. D'ailleurs, la FMOQ et l'équipe de recherche ont travaillé à raccourcir le questionnaire pour les cohortes de mentorat suivantes.

#### 5.3.1.3 Nature du devis de recherche

Du côté quantitatif, il est à noter que les questionnaires utilisés sont des mesures autorapportées. Puisque des analyses corrélationnelles ont été réalisées, il est important de mentionner le potentiel biais de variance commune, étant donné que les données mises en relation proviennent des mêmes individus, au même moment (Podsakoff *et al.*, 2003). Pour contribuer à minimiser le biais de variance commune, plusieurs stratégies auraient pu être envisagées, comme la collecte de chaque type de variable à des moments différents à la fin du programme, ou utiliser des données multisources (p. ex., les mentorés se prononcent sur l'atteinte de leurs objectifs, mais ce sont des proches ou collègues qui se prononcent sur certaines retombées).

De plus, la présente étude ne comprend qu'une seule cohorte de mentorat. L'effet du contexte peut alors teinter les résultats. Le devis aurait pu être bonifié en étudiant plusieurs cohortes ou en considérant un groupe de comparaison similaire, qui ne participe pas au mentorat (Underhill, 2006). Il faut toutefois noter

que les études comprenant des groupes de comparaison/contrôle sont rares dans le domaine mentorat, puisqu'elles nécessitent de contrôler l'effet de nombreuses variables (Underhill, 2006), qu'il s'agisse des caractéristiques des participants, les autres sources de soutien sollicitées, etc. Finalement, en ce qui concerne le volet qualitatif, malgré que l'accord interjuge lors de l'analyse s'avère une précaution objectivante, il est possible que les lecteurs du présent projet pourraient catégoriser différemment les exemples de verbatim fournis, en fonction de leurs propres référents théoriques. Il s'agit toutefois d'une limite inhérente connue, reliée à la méthode d'analyse qualitative de contenu utilisée.

### 5.3.2 Relation préalable avec l'étudiant-chercheur

Plusieurs des participants aux entrevues individuelles semi-dirigées connaissaient déjà l'étudiant-chercheur. Cette relation préalable peut avoir influencé les réponses. Par exemple, un participant pourrait avoir teinté ses réponses en fonction de ce qu'il estime que l'étudiant-chercheur souhaitait entendre.

Il importe d'exposer un conflit d'intérêts puisque le rôle de l'étudiant-chercheur, M. Lapierre, a évolué au cours de la recherche. Au début de la recherche, M. Lapierre avait le rôle d'étudiant-chercheur et membre du comité mentorat. Après la collecte de données, au début de l'analyse des résultats, il est devenu le coordonnateur du programme de mentorat, un mandat rémunéré par la FMOQ. Les résultats auraient pu être biaisés, car il aurait pu les présenter de façon à avantager son travail. Cela dit, des stratégies et méthodes ont été mises en place pour contrer ce biais possible. Notamment, le codage des données s'est fait en collaboration avec le comité de direction de la recherche. L'analyse et l'interprétation des résultats ont aussi été mises à l'épreuve auprès du comité de direction de recherche. Même si le comité de recherche (directrice et codirecteur) est impliqué au sein du comité mentorat de la FMOQ, ils ont un rôle de chercheurs critiques par rapport aux pratiques et aux évaluations. La présence de plusieurs experts pour réaliser l'accord interjuge et la supervision des analyses a donc permis de réduire l'effet des biais de l'étudiant-chercheur.

### 5.3.3 Le statut d'apprenti chercheur

Finalement, comme il s'agit de la première expérience de recherche de l'étudiant-chercheur, il a aussi appris à faire de la recherche en la menant. Il ne maîtrisait pas bien encore les méthodologies mobilisées. Par conséquent, il pourrait avoir influencé les résultats, lors de l'interprétation par exemple. De plus, le baccalauréat de l'étudiant-chercheur était en psychologie. L'étudiant-chercheur a alors dû s'appropriier plusieurs concepts et théories en communication au début de la recherche lors de la revue de littérature.

#### 5.4 Pistes de recherches ultérieures

Cette recherche indique que lorsque les objectifs des mentorés sont peu définis, la relation est plutôt orientée sur les niveaux de communication, de socialisation, de soutien et d'informations techniques (Clutterbuck, 2010). Ce constat est fait dans la catégorie « Échange d'informations » du Tableau 4.5 où le mentoré explique : « Pour moi, c'est plus donner des nouvelles rapides, puis peut-être quelques petites questions ici et là. Puis, c'est ça. » Une question de recherche future pourrait alors être : quels sont les facteurs qui contribuent au passage vers des niveaux supérieurs de communication selon le modèle de Clutterbuck (2010)? Au-delà du temps passé ensemble (durée de la relation et fréquence des rencontres) et au-delà des habiletés communicationnelles de chacun et de la confiance établie (intimité), le fait de se donner des objectifs pourrait être un facteur important qui pourrait être vérifié dans différents contextes (différents secteurs et auprès de différents métiers).

Sur le plan méthodologique, il serait pertinent de créer et de valider un outil de mesure pour la poursuite d'objectifs. Le questionnaire utilisé pour la présente recherche a été créé en s'inspirant de la littérature, mais sa fiabilité et sa validité n'ont pas été testées; il s'agit d'un instrument maison. En ce sens, la mise au point d'un instrument pour mesurer la poursuite d'objectifs est une piste de recherche pertinente.

Par rapport au devis, plusieurs avenues peuvent être envisagées. Tel que suggéré précédemment en lien avec les limites, il serait pertinent de tester nos questions de recherche auprès d'un plus grand échantillon, pour obtenir une meilleure puissance statistique et accroître la fiabilité des analyses. L'utilisation d'un grand échantillon pourrait aussi permettre un échantillonnage aléatoire, ce qui permettrait de généraliser les résultats à la population étudiée (Haccoun et Cousineau, 2010) et non seulement d'offrir des indications quant à l'échantillon, comme c'est le cas dans la présente étude. Parallèlement, effectuer la recherche sur plusieurs cohortes permettrait aussi un plus grand échantillon, rendant possible la comparaison intercohortes et l'exploration de l'effet d'événements contextuels propres à chaque cohorte.

Qu'il s'agisse d'une étude sur une ou plusieurs cohortes, un devis longitudinal, qui impliquerait d'interroger les dyades à plusieurs reprises pendant leur relation, permettrait de raffiner notre compréhension de la poursuite d'objectifs en mentorat. Qu'en est-il de l'évolution des objectifs? Présentent-ils un effet différent sur les retombées en fonction de l'évolution de la relation?

Finalement, les caractéristiques des participants peuvent constituer une autre avenue pour préciser les questions de recherche à explorer. Étant donné que la médecine est un milieu plus en plus féminin au Québec (Leduc, 2022), il pourrait être intéressant de prendre en considération le genre des mentors et des mentorés dans une recherche future, par exemple pour comparer des fonctions mentoriales exercées par les mentors et les stratégies relationnelles et communicationnelles manifestées dans les dyades, les objectifs poursuivis et les retombées chez les mentorés.

## CONCLUSION

Dans un contexte où les enjeux de début de carrière s'ajoutent à des défis significatifs en médecine familiale, il est pertinent de s'intéresser à l'entrée en pratique des nouveaux médecins. Le mentorat est une piste de solution reconnue pour faciliter les débuts de carrière. La littérature sur le mentorat expose différents aspects communicationnels et relationnels qui favorisent le succès du mentorat et met en lumière diverses retombées du mentorat chez le mentoré. Toutefois, peu de recherches portent sur la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, sa mise en relation avec des aspects communicationnels et relationnels ainsi que les retombées chez les mentorés. Les recherches à ce propos sont encore plus rares pour la population de jeunes médecins.

Le cadre conceptuel et théorique de cette recherche s'appuie sur de nombreuses sources crédibles dans les domaines du mentorat et de la communication. Elles permettent de définir et d'expliquer les trois variables mobilisées dans ce mémoire ainsi que leurs liens théoriques. En ce qui a trait aux aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées du mentorat chez des mentorés, les notions invoquées sont notamment les fonctions mentoraes et les dimensions de la relation mentorale de Houde (2010), les retombées du mentorat de Ragins et Kram (2007), les niveaux de communication de Clutterbuck (2010) et les objectifs d'apprentissage de Zachary (2000). Pour la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les notions utilisées sont principalement l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), l'orientation de l'attention vers l'objectif (Locke et Latham, 2002) l'engagement à l'objectif (Klein *et al.*, 1999) et l'objectif (ou l'objet tiers) permettant de créer un espace pour la relation (Paul, 2003).

Cette recherche vise spécifiquement à répondre à la question : quels sont les liens entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat et les retombées du mentorat chez des mentorés? Les objectifs spécifiques sont :

- a) Décrire la nature des objectifs poursuivis dans les dyades de mentorat, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat au sein des mêmes dyades de mentorat et des retombées du mentorat chez les mentorés.
- b) Déterminer si des liens existent entre la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale, les aspects communicationnels et relationnels du mentorat, ainsi que les retombées chez les mentorés. Si c'est le cas, décrire leur taille et leur direction.
- c) Approfondir la compréhension des liens établis quantitativement à l'aide de l'analyse de données qualitatives, et vice-versa.

Pour atteindre ces objectifs et répondre à la question posée, cette recherche s'appuie sur un devis mixte. La population ciblée consiste en des participants de la quatrième cohorte du programme de mentorat de la FMOQ (de mars 2017 à mars 2018), soit 17 mentors et 18 mentorés. Parmi la population ciblée, 18 participants, dont huit mentors et 10 mentorés, ont répondu à un questionnaire comportant 38 questions. Huit participants parmi ces derniers, quatre mentors et quatre mentorés, ont participé à une entrevue individuelle semi-dirigée. Ces entrevues ont eu lieu en septembre et en octobre 2018.

Les résultats de la recherche peuvent être regroupés en deux catégories : la nature des variables et les liens entre les variables. Pour ce qui est de la nature des variables, commençons par souligner que les objectifs dans la relation mentorale sont sélectionnés par les mentorés eux-mêmes. Les objectifs sont variés, soit de nature vocationnelle ou psychosociale, dont la majorité sont explicites, mais certains apparaissent implicites au sein des dyades de mentorat. Les participants sont plus engagés face à leurs objectifs, ce qui suggère un niveau de difficulté adéquat. Les aspects communicationnels et relationnels du mentorat sont caractérisés par la connaissance de l'un et de l'autre, la réciprocité et des comportements proactifs de la part des mentors et des mentorés, en vue d'établir et de maintenir la relation. En général, les participants au programme de mentorat de la FMOQ sont satisfaits du jumelage, de la qualité et de la fréquence des rencontres. Par contre, des résultats indiquent qu'en moyenne, les mentorés étaient insatisfaits de la fin de la relation mentorale. Les retombées du mentorat chez le mentoré sont distribuées autant du côté des retombées de nature vocationnelle que des retombées de nature psychosociale. En ce qui concerne les liens entre les variables, la centration sur la poursuite d'objectifs influence les sujets de conversation, la satisfaction du mentoré face à la relation mentorale ainsi que les retombées du mentorat chez le mentoré. Des aspects communicationnels et relationnels du mentorat favorisent la perception de retombées chez le mentoré. Ces aspects sont l'efficacité des communications, l'écoute et la rétroaction par questionnement. La relation mentorale est alors notamment un espace permettant de développer des retombées introspectives, selon les habiletés de communication du mentor. Par exemple, favoriser des échanges permettant de mieux se connaître l'un et l'autre permet un plus grand niveau d'intimité. Plus globalement, le choix des sujets de conversation influence l'atteinte d'objectifs et donc les retombées.

En ce qui a trait aux pistes de recherche futures, deux principales catégories de pistes sont mises en lumière; certaines sont davantage méthodologiques, d'autres sont davantage conceptuelles. Sur le plan méthodologique, la recherche pourrait être menée avec un plus grand échantillon, pour de meilleures

possibilités en termes de fiabilité, de généralisation, ainsi que de précision, dans le cas de la comparaison de plusieurs cohortes. Un devis longitudinal avec plusieurs mesures au sein des cohortes permettrait de mieux comprendre l'évolution de la dyade. Il serait pertinent d'étudier les liens entre les trois variables à l'étude dans d'autres contextes qu'en médecine. Il serait aussi intéressant de collecter les données par des sources variées comme interroger les collègues sur les retombées observées pour enrichir davantage les comparaisons. Sur le plan des pistes d'amélioration de nature conceptuelle, il serait pertinent de se pencher sur la question des facteurs qui contribuent au passage vers des niveaux supérieurs de communication selon le modèle de Clutterbuck (2010), considérant que la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale semble être une variable significative. La question de recherche serait alors plus précise et les interprétations pourraient être raffinées. Il serait aussi pertinent de comprendre plus précisément comment les objectifs évoluent. Est-ce que la manière dont la relation évolue influence l'évolution des objectifs? Finalement, comme cette recherche pointe vers la pertinence de la poursuite d'objectifs en mentorat, il serait alors utile de créer et de valider un outil de mesure pour la poursuite spécifiquement en contexte de mentorat.

Cette recherche a déjà des répercussions sur les pratiques au sein du programme de mentorat de la FMOQ. Dès les premiers résultats préliminaires, puisque l'étudiant-chercheur fait partie du comité mentorat du programme, il a pu communiquer rapidement ces résultats et l'équipe a pu bonifier rapidement le programme. Dorénavant, l'importance de la poursuite d'objectifs est accentuée de trois manières. Premièrement, les formations en mentorat offertes aux mentors et aux mentorés (initiale et mi-parcours) attirent dorénavant plus l'attention des participants sur la pertinence de la poursuite d'objectifs. Deuxièmement, les suivis individuels du coordonnateur impliquent maintenant de questionner les participants sur les buts de la dyade. Troisièmement, le questionnaire post-mentorat inclut encore des questions sur la poursuite d'objectifs.

Sur le plan social, cette recherche a plusieurs retombées. Pour les programmes de mentorat, en général, on comprend la pertinence de la poursuite d'objectifs pour favoriser le développement de la relation, pour structurer les rencontres de mentorat et orienter les sujets de conversation. La poursuite d'objectifs explicites favorise aussi les retombées souhaitées du mentorat chez les mentorés. Par extension, la poursuite d'objectifs, parce qu'elle permet aux nouveaux médecins de mieux faire face à certains défis inhérents à leur pratique, pourrait contribuer plus globalement à la qualité des soins pour les patients en médecine. Le programme de mentorat de la FMOQ a déjà adopté cette orientation en appuyant

l'importance de la poursuite d'objectifs auprès des participants, mentors et mentorés. Dans un contexte où les médecins au Québec ont une pratique empreinte de surcharge de travail et de contraintes imposées (Blanchette et Casavant, 2015; Fleury, 2016; Roy, 2016), la poursuite d'objectifs pourrait être davantage mise à profit dans le monde de la médecine, afin de maintenir un équilibre de vie et de faciliter la conciliation travail et famille.

## ANNEXE A

### MESSAGE D'INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE

Bonjour à toutes et à tous,

Je vous ai fait parvenir hier le questionnaire d'évaluation du programme de mentorat de la FMOQ. Ce questionnaire sert à l'amélioration continue de notre programme et aussi à alimenter la recherche de Jérémy Lapierre. Ce dernier est étudiant à la maîtrise en communication sous la direction de Nathalie Lafranchise. Vous avez pu rencontrer Jérémy lors des journées de formations de début et mi-parcours. Voici un message de sa part :

Kelly Cadec

---

Bonjour mentors et mentorés,

Premièrement, je souligne ma reconnaissance pour votre participation au questionnaire.

Deuxièmement, je vous propose de me rencontrer en entrevue pour que je puisse entendre vos impressions et ce que vous retenir de votre expérience mentorale. Ma recherche a un volet quantitatif (le questionnaire) et aussi qualitatif (en rencontres individuelles). Ce sera l'occasion de faire une rétrospection sur votre parcours. Votre participation contribuera significativement à mon projet de mémoire.

J'ai un horaire flexible et je suis en mesure de me déplacer pour aller vous rencontrer où que vous soyez. Je peux aussi vous recevoir à l'UQAM.

Je vous propose de m'appeler ou de m'écrire pour que l'on prenne rendez-vous.

Merci beaucoup de votre précieuse collaboration, pour l'avancement de notre programme et de la recherche.

Jérémy Lapierre 450-675-0616  
lapierrejeremy1@gmail.com

---

## **ANNEXE B**

### **GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ – POST-MENTORAT**

Cette entrevue a pour but de faire un retour rétrospectif sur votre expérience de mentorat. Nous aimerions que vous nous parliez de votre relation avec votre mentor, de ce qui la caractérise selon vous, comment elle a évolué, comment elle s'est vécue. Ces informations nous aideront à mieux comprendre comment un mentor contribue aux retombées du mentorat pour les mentorés.

#### **Rappel du projet et de ses objectifs**

L'objectif principal de cette recherche vise donc à mieux comprendre ce qui peut contribuer aux retombées du mentorat, chez les mentorés.

Ce projet de recherche est mené dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en communication, de l'Université du Québec à Montréal, en collaboration avec le programme de mentorat de la FMOQ. Les résultats finaux permettront à la fois de produire de nouvelles connaissances au sujet du mentorat auprès des médecins, au Québec, mais aussi de proposer des pistes pour l'amélioration continue du programme de mentorat de la FMOQ.

#### **Confidentialité**

Cet entretien sera enregistré et les données recueillies demeureront confidentielles et anonymes, c'est-à-dire sans possibilité d'en identifier la source. Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez vous retirer en tout temps ou ne pas répondre à une question sans devoir vous justifier.

#### **Recueil de données sociodémographiques**

Avant de débiter l'entrevue à proprement dit, j'aurais besoin de recueillir quelques données à propos de vous. Je vous demande donc de bien vouloir remplir le bref formulaire que je vous présente. Ces données sociodémographiques sont nécessaires pour décrire notre échantillon, dans le cadre de la recherche.

#### **CANEVAS D'ENTRETIEN**

##### **0. Amorce**

Qu'est-ce qui vous motivait, au départ, à devenir mentoré dans le cadre du programme de mentorat de la FMOQ?

Maintenant, parlez-moi de votre expérience de mentorat. Comment ça se passait lors de vos rencontres et vos échanges avec votre mentor?

##### **1. Les aspects communicationnels et relationnels du mentorat**

- À quelle fréquence étaient les rencontres?
- Quelle était, en général, la durée de vos rencontres de mentorat?

- Comment organisiez-vous et prépariez-vous vos rencontres de mentorat? (Cette question vise à la fois à savoir comment les rencontres se planifiaient et à connaître comment chacun se préparait à la rencontre)
- Comment la rencontre se déterminait-elle? (Cette question sert à connaître certains facteurs d'influence du mentor dans le déroulement des rencontres et dans la relation)
  - Ex. : qui communiquait avec qui? Et comment?
  - Comment déterminiez-vous le lieu, le jour et l'heure de vos rencontres?
  - Les rencontres se déroulaient-elles en présence (face à face) ou à distance (téléphone, courriel, Skype, visio, etc.)?
- Le plus souvent?
- Si certaines rencontres se sont déroulées à distance : par quels moyens?
- Ex. : vos rencontres étaient-elles plus du genre « planifiées » ou « spontanées »? Aviez-vous un ordre du jour ou décidiez-vous sur place de quoi vous alliez parler?
- Comment se déroulaient vos rencontres, en général?
- Racontez-moi une rencontre type.
- Parlez-moi de vos échanges avec votre mentor. (Cette question et ses sous-questions visent à avoir une idée de la structure de la relation)
 

*\*\*\* Rappeler ici que le tout demeure confidentiel et sera anonymisé.*
- Comment était le « contact » avec votre mentor? Autrement dit, comment cela se passait-il entre vous et votre mentor, en général?
- Comment vous sentiez-vous en présence de votre mentor?
- Quels ont été les sujets ou thèmes que vous avez abordés ensemble? (Cette question vise à avoir accès aux contenus)
  - Qui abordait ces thèmes ou sujets en premier? Vous ou votre mentor?
- Au niveau de la communication entre vous et votre mentor, comment cela se passait-il?
  - Est-ce que cela était facile pour vous de vous exprimer avec votre mentor? Pourquoi? Expliquez.
  - Et votre mentor? Était-il facile pour elle/lui de s'exprimer?
- À la lumière de tout ce que vous venez me dire, comment décririez-vous votre **relation** avec votre mentor? Autrement dit, si on parlait de votre relation, on en dirait quoi?
- À la lumière de tout ce que vous venez me dire, comment décririez-vous vos **communications** avec votre mentor? Autrement dit, qu'est-ce qui les caractérise qualitativement?

## 2. La poursuite des objectifs

- Votre mentoré vous a-t-il fait part d'objectifs personnels ou professionnels durant vos rencontres de mentorat? À quel moment? Comment?
- Selon vous, qu'est-ce qui a pu motiver la formulation de ces objectifs?
- Comment ces objectifs ont-ils été abordés lors de vos rencontres de mentorat? Comment étaient-ils pris en compte?

- Vous est-il arrivé aussi d'en proposer, à votre mentoré? À quel moment? Comment?
- Si des objectifs ont été discutés dans la relation mentorale, pour chacun, à quel point percevez-vous leur atteinte : totalement, moyennement, faiblement ou pas du tout? Expliquez. Donnez des exemples qui permettent d'appuyer vos propos.

### **3. Les retombées du mentorat**

- Selon vous, quelles sont les retombées professionnelles et personnelles pour vous, suite à votre relation mentorale?
- Lesquelles?
- Selon vous, qu'est-ce qui y a contribué? Ou qu'est-ce qui a facilité ces retombées chez vous? Ou encore, à quoi (quels facteurs) attribuez-vous ces retombées, chez vous? (Ex. : ses caractéristiques personnelles, des contributions de la part du mentor [lesquelles]? Au programme? À des occasions professionnelles? La contribution d'autres collègues dans son milieu de travail? Etc.)
- Voyez-vous des bénéfices personnels, pour votre mentor, à cette expérience de mentorat? Lesquels? Qu'est-ce qui y a contribué, selon vous?

### **4. Les liens entre les variables**

- Enfin, à la lumière de tout ce que vous avez dit, quels sont les liens que vous faites entre votre relation mentorale, les objectifs poursuivis avec votre mentor et les retombées du mentorat pour vous?

## ANNEXE C

### QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX MENTORS ET AUX MENTORÉS DANS LE CADRE DU VOLET QUANTITATIF DE L'ÉTUDE

*Il est à noter que le présent questionnaire s'inscrivait dans le processus d'évaluation du programme de mentorat de la FMOQ. Il s'avère donc un extrait du questionnaire complet.*

Il est à noter que l'ensemble des items sont répondus à partir de l'échelle de réponse suivante : 1 - « Fortement en désaccord »; 2 - « Plutôt en désaccord »; 3 - « Fortement en accord »; 4 - « Fortement en accord »; 5 - « Je ne me souviens pas »

#### **Objectifs poursuivis**

Dans le cadre de votre expérience de mentorat, est-ce qu'un ou des objectifs ont été fixés? (oui ou non)

Quel est cet objectif, ou quels sont ces objectifs? Les lister et/ou décrire en quelques mots.

(question ouverte)

Parmi ces objectifs, lequel a été central (ou le plus important) pour vous?

(question ouverte)

Consigne : À quel point êtes-vous en accord avec cet énoncé :

1. Cet objectif était central dans nos échanges lors de nos rencontres de mentorat. **(Centralité)**
2. J'ai beaucoup pensé à cet objectif en dehors des rencontres de mentorat. **(Réflexion)**
3. J'ai posé des actions concrètes dans le but d'atteindre mon objectif. **(Action)**
4. Je me suis senti engagé envers mon objectif. **(Engagé)**
5. En général, j'ai déployé des efforts pour atteindre cet objectif. **(Effort)**
6. Mon objectif était clairement défini avec mon mentor (versus un objectif implicite). **(Défini)**
7. J'ai moi-même déterminé mon objectif. **(Autodéterminé)**
8. Mon objectif me motivait à progresser concrètement. **(Motivation)**
9. Pour arriver à mon objectif, j'ai mobilisé des connaissances que j'avais déjà. (Ex. : savoir théorique ou savoir d'expérience) **(Conn. Ant.)**
10. Pour arriver à mon objectif, j'ai mobilisé des stratégies que j'avais déjà. (Ex. : méthode ou plan d'action) **(Strat. Ant.)**

11. Pour arriver à mon objectif, j'ai découvert de nouvelles connaissances (Ex. : savoir théorique ou savoir d'expérience) **(Conn. Nouv.)**
12. Pour arriver à mon objectif, j'ai découvert de nouvelles stratégies (Ex. : méthode ou plan d'action) **(Strat. Nouv.)**
13. Mon objectif a été atteint. **(Atteint)**

### **Relation mentorale**

Consigne : Je suis très satisfait(e)...

1. ... de la manière dont le jumelage a été réalisé. **(Jumelage)**
2. ... de la personne avec qui j'ai été jumelé(e). **(Choix)**
3. ... du nombre de rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e). **(nombre)**
4. ... de la fréquence des rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e). **(Fréquence)**
5. ... de la durée des rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e). **(Durée)**
6. ... du lieu sélectionné (inclus les rencontres virtuelles – de type « Skype ») pour la tenue des rencontres réalisées avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e). **(Lieu)**
7. ... de la manière dont la relation avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e) a évolué. **(Évolution)**
8. ... de la manière dont la relation avec la personne avec qui j'ai été jumelé(e) s'est terminée. **(Terminaison)**

### **Retombées de la relation mentorale (mentorés)**

Ma participation au programme m'a permis...

1. ... de mieux comprendre la culture et les contraintes du milieu médical. **(Culture)**
2. ... de me sentir mieux intégré(e) dans mon ou mes milieu(x) de pratique. **(Intégration)**
3. ... de me sentir mieux préparé(e) à affronter les défis quotidiens de ma pratique professionnelle. **(Défis)**
4. ... d'entreprendre des actions que je n'aurais pas réalisées sans le soutien de mon mentor. **(Actions)**
5. ... de tirer avantage de nouvelles opportunités suggérées par mon mentor. **(Opportunités)**
6. ... de connaître de nouvelles ressources utiles pour ma carrière et mon développement (réseautage). **(Ressources)**
7. ... de reconnaître davantage mes forces et les valoriser. **(Reconn\_force)**
8. ... de me sentir stimulé(e) par les défis proposés par mon mentor. **(Stimulé)**
9. ... d'acquérir de nouvelles connaissances pertinentes à ma pratique professionnelle. **(Connaissances)**

10. ... de consolider des habiletés (savoir-faire) pertinentes à ma pratique professionnelle. **(Habilités)**

11. ... de développer mes attitudes (savoir-être) pertinentes à ma pratique. **(Attitudes)**

12. ... d'accroître mon sentiment de compétence en général dans ma pratique professionnelle.

**(Compétences)**

13. ... de développer mon autonomie professionnelle. **(Autonomie)**

14. ... de consolider mon identité professionnelle. **(Identité professionnelle)**

15. ... de me sentir moins isolé(e). **(Isolement)**

16. ... de réduire ma perception de stress en ce qui concerne le degré de performance attendu de mes pairs. **(Stress - pairs)**

17. ... de réduire ma perception de stress en ce qui concerne le degré de performance attendu de mes patients. **(Stress - patients)**

**Questions sociodémographiques**

Quel est votre genre? (Féminin/masculin)

Quel est votre âge? (En années)

Depuis combien d'années exercez-vous la profession de médecin? (En années)

## ANNEXE D

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

#### **Titre de l'étude**

Étude des liens entre des aspects communicationnels et relationnels du mentorat, la poursuite d'objectifs dans la relation mentorale et des retombées chez des mentorés.

**Chercheuse responsable** (directrice de recherche) : Nathalie Lafranchise

Tél. : (514) 987-3000 poste 2694

Département, centre ou institut : Département de communication sociale et publique, UQAM

Adresse courriel : lafranchise.nathalie@uqam.ca

**Étudiant-chercheur** : Jérémy Lapierre, maîtrise en communication (3479), 450-675-0616

lapierrejeremy1@gmail.com

#### **Préambule**

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

#### **Description du projet et de ses objectifs**

Cette recherche vise à mieux comprendre les retombées du mentorat chez les mentorés et ce qui peut y contribuer. Pour ce faire, il y a une collaboration avec le programme de mentorat de la FMOQ. Les données serviront aussi à l'amélioration continue du programme de mentorat de la FMOQ.

#### **Nature et durée de votre participation**

Votre engagement consiste en une rencontre durant entre une et deux heures afin de discuter de votre expérience mentorale.

#### **Bénéfice de la recherche pour le participant.**

La participation à cette recherche permet de porter un regard rétrospectif sur votre expérience de mentorat afin de mettre en lumière et tirer un maximum des apprentissages et expériences qui y sont associés.

#### **Risque pour le participant**

Le processus de mentorat étant engageant au niveau personnel, l'activation d'affects positifs ou négatifs est possible lors des entrevues semi-dirigées.

## **Confidentialité**

Les données seront recueillies de manière confidentielle, sans nom et possibilité d'identifier la provenance.

Les données recueillies seront sécurisées sur le disque dur de l'ordinateur portable de l'étudiant-chercheur et conservées dans le bureau de recherche de celui-ci. L'accès des données sera sécurisé par un mot de passe dont seul l'étudiant-chercheur aura connaissance. Les données seront conservées pour une période de deux ans après la fin de cette recherche-intervention. Puis, suite aux publications de cette recherche, les données seront détruites de façon sécuritaire (suppression et effacement de toute trace électronique des données sur le disque dur externe) de manière à conserver l'anonymat et la confidentialité de tous les participants.

## **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer à tout moment sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Jérémy Lapierre verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

## **Indemnité compensatoire**

Il est entendu que vous ne recevrez aucune somme à titre de compensation financière, votre participation au projet est entièrement bénévole.

## **Clause responsabilité**

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

## **Des questions sur le projet?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

Directrice de recherche : Nathalie Lafranchise

Tél. : (514) 987-3000 poste 2694

lafranchise.nathalie@uqam.ca

Jérémy Lapierre, étudiant-chercheur

Tél. : 450-675-0616

lapierrejeremy1@gmail.com

## **Des questions sur vos droits?**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CÉRPÉ) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidente du CÉRPÉ Emmanuelle Bernheim, (514) 987-3000, poste 2433 ou bernheim.emmanuelle@uqam.ca.

## Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

## Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom, Nom : \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

## Engagement du chercheur

Je, soussigné, certifie :

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;

(b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

Prénom, Nom : \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

## ANNEXE E

### ENSEMBLE DES CORRÉLATIONS ENTRE LES VARIABLES

Corrélations entre les mesures de la poursuite d'objectifs et de la qualité de la relation pour les mentors

	Ind_obj.	Central	Pensé	Attention	Action	Engagé	Effort	Défini	Perso.	Motiv.	Co_pré.	Str_pré.	Co_nou.	Str_nou.	Atteinte
Ind_rel	-0,289	-0,296	0,372	-0,292	-0,074	-0,292	-0,370	-0,291	-0,237	-0,309	-0,237	-0,403	-0,305	-0,182	-0,076
Jum.	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Personne	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Nb_renc	-0,185	-0,349	0,377	-0,221	0,070	-0,221	-0,279	-0,307	-0,221	-0,203	-0,221	-0,265	-0,156	-0,029	0,086
Fréquence	-0,185	-0,349	0,377	-0,221	0,070	-0,221	-0,279	-0,307	-0,221	-0,203	-0,221	-0,265	-0,156	-0,029	0,086
Durée	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Lieu	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Évolution	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Terminée	-0,288	-0,375	0,280	-0,375	.c	-0,375	-0,612	-0,250	-0,102	-0,250	-0,102	-0,408	-0,408	-0,333	.c

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la poursuite d'objectifs et de la qualité de la relation pour les mentors

	Ind_obj.	Central	Pensé	Attention	Action	Engagé	Effort	Défini	Perso.	Motiv.	Co_pré.	Str_pré.	Co_nou.	Str_nou.	Atteinte
Ind_rel	-0,289	-0,296	0,372	-0,292	-0,074	-0,292	-0,370	-0,291	-0,237	-0,309	-0,237	-0,403	-0,305	-0,182	-0,076
Jum.	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Personne	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Nb_renc	-0,185	-0,349	0,377	-0,221	0,070	-0,221	-0,279	-0,307	-0,221	-0,203	-0,221	-0,265	-0,156	-0,029	0,086
Fréquence	-0,185	-0,349	0,377	-0,221	0,070	-0,221	-0,279	-0,307	-0,221	-0,203	-0,221	-0,265	-0,156	-0,029	0,086
Durée	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Lieu	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Évolution	-0,378	-0,200	0,415	-0,316	-0,200	-0,316	-0,400	-0,293	-0,316	-0,415	-0,316	-0,542	-0,447	-0,343	-0,250
Terminée	-0,288	-0,375	0,280	-0,375	.c	-0,375	-0,612	-0,250	-0,102	-0,250	-0,102	-0,408	-0,408	-0,333	.c

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la poursuite d'objectifs et de la qualité de la relation pour les mentors et les mentorés

	Ind_obj.	Central	Pensé	Attention	Action	Engagé	Effort	Défini	Perso.	Motiv.	Co_pré.	Str_pré.	Co_nou.	Str_nou.	Atteinte
Ind_rel	0,080	0,416	0,035	0,661*	0,127	-0,172	-0,065	0,192	-0,041	-0,260	0,189	0,048	-0,006	-0,328	-0,079
Jum.	0,131	0,556	-0,000	0,745**	0,154	-0,098	0,000	0,258	0,000	-0,258	0,293	0,083	0,000	-0,350	-0,036
Personne	0,131	0,556	-0,000	0,745**	0,154	-0,098	0,000	0,258	0,000	-0,258	0,293	0,083	0,000	-0,350	-0,036
Nb_renc	0,171	0,216	0,236	0,521	0,280	-0,088	0,059	0,167	0,053	-0,134	0,088	0,121	0,094	-0,194	0,054
Fréquence	0,171	0,216	0,236	0,521	0,280	-0,088	0,059	0,167	0,053	-0,134	0,088	0,121	0,094	-0,194	0,054
Durée	-0,012	0,614*	-0,018	0,674*	-0,103	-0,212	-0,152	0,086	-0,137	-0,303	0,212	-0,083	-0,120	-0,373	-0,095
Lieu	-0,127	0,453	-0,146	0,608*	-0,210	-0,331	-0,308	0,044	-0,277	-0,351	0,133	-0,098	-0,121	-0,401	-0,288
Évolution	0,019	0,391	-0,126	0,674*	0,052	-0,212	-0,152	0,216	-0,137	-0,303	0,212	0,069	0,000	-0,373	-0,225
Terminée	0,203	0,287	0,072	0,635*	0,351	-0,146	0,058	0,208	0,063	-0,214	0,117	0,168	0,168	-0,224	0,054

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la poursuite d'objectifs et des retombées pour les mentors

	Ind_obj.	Central	Pensé	Attention	Action	Engagé	Effort	Défini	Perso.	Motiv.	Co_pré.	Str_pré.	Co_nou.	Str_nou.	Atteinte
Ind_imp_mr	0,681	0,267	0,934**	0,646	0,550	0,646	0,629	0,115	-0,025	0,555	-0,025	0,520	0,563	0,616	0,525
Compr_jeunes	0,340	-0,316	0,263	0,250	0,632	0,250	0,791	-0,463	-0,500	0,131	-0,500	0,686	0,707	0,490	0,612
App_jeunes	0,669	-0,200	0,415	0,632	1,000**	0,632	0,800	-0,293	-0,316	0,581	-0,316	0,759	0,894*	0,943*	1,000**
Sent_utile	0,947**	0,632	0,657	1,000**	0,632	1,000**	0,791	0,463	0,250	0,919**	0,250	0,686	0,707	0,840	0,612
Compe_inter	0,947**	0,632	0,657	1,000**	0,632	1,000**	0,791	0,463	0,250	0,919**	0,250	0,686	0,707	0,840	0,612
Nou_conn	0,849*	0,108	0,315	0,686	0,759	0,686	0,868*	0,159	0,171	0,766	0,171	1,000**	0,970**	0,871	0,802
Conso_hab	0,439	-0,108	0,766	0,343	0,542	0,343	0,434	-0,159	-0,171	0,315	-0,171	0,412	0,485	0,504	0,535
Dev_atti	0,398	0,000	0,910*	0,433	0,548	0,433	0,548	-0,267	-0,433	0,227	-0,433	0,297	0,408	0,504	0,535
Sent_compe	0,110	0,108	0,856*	0,171	0,108	0,171	0,217	-0,159	-0,343	-0,045	-0,343	-0,059	0,000	0,000	0,000
Conso_iden	0,110	0,108	0,856*	0,171	0,108	0,171	0,217	-0,159	-0,343	-0,045	-0,343	-0,059	0,000	0,000	0,000
Moins_isolé	0,303	0,400	0,415	0,158	-0,200	0,158	-0,100	0,586	0,632	0,332	0,632	0,108	0,000	0,046	-0,134
Épanoui	0,414	0,548	0,682	0,433	0,000	0,433	0,000	0,535	0,433	0,455	0,433	0,000	0,000	0,192	0,000
Bien_être	-0,568	-0,508	-0,120	-0,631	-0,290	-0,631	-0,689	-0,319	-0,115	-0,512	-0,115	-0,551	-0,487	-0,409	-0,238
Satis_pro	-0,542	-0,335	0,343	-0,420	-0,197	-0,420	-0,325	-0,557	-0,638	-0,637	-0,638	-0,608	-0,491	-0,517	-0,337

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la poursuite d'objectifs et des retombées pour les mentorés

	Ind_obj.	Central	Pensé	Attention	Action	Engagé	Effort	Défini	Perso.	Motiv.	Co_pré.	Str_pré.	Co_nou.	Str_nou.	Atteinte
Ind_imp_mé	0,735	-0,199	0,646	0,032	0,923**	0,517	0,847*	0,615	0,847*	0,611	-0,063	0,527	0,527	0,639	0,536
Compr_cult	0,885*	0,316	0,586	0,700	0,878*	0,447	0,791	0,868*	0,791	0,447	0,400	0,845	0,845	-0,134	0,400
Sent_inté	0,763	0,131	0,851*	0,166	0,851*	0,557	0,919**	0,495	0,919**	0,557	-0,083	0,354	0,354	0,559	0,664
Sent_prep	-0,012	0,250	0,463	-0,158	0,000	0,000	0,250	-0,343	0,250	0,000	-0,632	-0,645	-0,645	0,408	0,316
Entr_action	0,288	-0,433	0,267	-0,274	0,535	0,000	0,433	0,297	0,433	0,408	-0,548	0,000	0,000	0,802	0,274
Nou_oppo	0,118	-0,686	0,159	-0,542	0,476	0,243	0,343	0,059	0,343	0,243	-0,542	0,000	0,000	0,802	0,108
Nou_ressou	0,487	0,000	0,655	0,000	0,655	0,333	0,707	0,243	0,707	0,333	-0,447	0,000	0,000	0,612	0,447
Reconn_force	0,344	1,000**	0,463	0,791	0,000	0,000	0,250	0,171	0,250	0,000	0,316	0,000	0,000	-0,612	0,316
Défis	0,083	-0,632	0,293	-0,800	0,293	0,447	0,316	-0,108	0,316	0,447	-0,200	0,000	0,000	1,000**	0,400
Nou_conn	0,484	-0,612	0,378	-0,387	0,756	0,577	0,612	0,420	0,612	0,577	0,000	0,500	0,500	0,791	0,387
Conso_hab	0,696	-0,343	0,476	-0,108	0,794	0,728	0,686	0,647	0,686	0,728	0,542	0,845	0,845	0,535	0,542
Dev_atti	0,575	-0,463	0,143	0,000	0,714	0,218	0,463	0,794	0,463	0,655	0,293	0,791	0,791	0,375	0,293
Sent-compé	0,937**	0,250	0,926**	0,316	0,926**	0,707	1,000**	0,686	1,000**	0,707	0,316	0,645	0,645	0,408	0,791
Autonomie	0,668	-0,316	0,293	0,200	0,878*	0,447	0,632	0,759	0,632	0,447	0,200	0,791	0,791	0,250	0,200
Conso_iden	0,904*	0,000	0,714	0,293	1,000**	0,655	0,926**	0,794	0,926**	0,655	0,293	0,791	0,791	0,375	0,586
Moins_isolé	0,487	0,000	0,655	0,000	0,655	0,333	0,707	0,243	0,707	0,333	-0,447	0,000	0,000	0,612	0,447
Stress_pairs	0,107	-0,500	0,000	-0,158	0,463	0,000	0,250	0,171	0,250	0,000	-0,632	0,000	0,000	0,408	-0,158
Stress_patient	0,668	-0,316	0,293	0,200	0,878*	0,447	0,632	0,759	0,632	0,447	0,200	0,791	0,791	0,250	0,200
Bien_être	0,652	0,532	0,924**	0,168	0,431	0,470	0,732	0,297	0,732	0,659	0,294	0,170	0,170	0,377	0,926**
Satis_pro	0,373	-0,324	0,430	-0,503	0,339	0,458	0,416	0,256	0,416	0,797	0,392	0,364	0,364	0,767	0,713
Ss_post	0,668	-0,316	0,293	0,200	0,878*	0,447	0,632	0,759	0,632	0,447	0,200	0,791	0,791	0,250	0,200
Sspairs_post	0,172	-0,463	-0,143	-0,293	0,143	-0,218	0,000	0,476	0,000	0,655	0,293	0,395	0,395	0,375	0,293
Autod_post	0,841*	-0,143	0,631	0,091	0,896*	0,761	0,825*	0,750	0,825*	0,761	0,567	0,878*	0,878*	0,444	0,635
Dp_ar	-0,471	-0,756	-0,525	-0,777	-0,350	0,000	-0,472	-0,324	-0,472	0,000	0,120	0,000	0,000	0,456	-0,239
Dp_pre	-0,117	-0,642	-0,641	-0,066	0,083	-0,304	-0,304	0,393	-0,304	-0,034	0,083	0,393	0,393	-0,124	-0,509
Dp_30j	0,076	0,116	-0,375	0,476	-0,054	-0,082	-0,232	0,378	-0,232	-0,082	0,696	0,577	0,577	-0,685	-0,293

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la poursuite d'objectifs et des retombées pour les mentors et les mentorés

	Ind_obj.	Central	Pensé	Attention	Action	Engagé	Effort	Défini	Perso.	Motiv.	Co_pré.	Str_pré.	Co_nou.	Str_nou.	Atteinte
Ind_imp_glo	0,581*	-0,201	0,734**	0,045	0,590*	0,432	0,627*	0,247	0,349	0,520	-0,138	0,494	0,514	0,460	0,381
Conn	0,688*	-0,225	0,266	0,101	0,696*	0,638*	0,715**	0,291	0,368	0,640*	0,154	0,796**	0,798**	0,787**	0,617*
Hab	0,446	-0,376	0,604*	-0,101	0,557	0,418	0,511	0,058	0,184	0,408	-0,154	0,426	0,479	0,524	0,427
Attitude	0,441	-0,290	0,616*	0,078	0,483	0,255	0,473	0,135	-0,000	0,405	-0,255	0,460	0,512	0,387	0,292
Identité	0,486	0,000	0,789**	0,173	0,598*	0,378	0,614*	0,250	0,316	0,250	-0,151	0,314	0,284	0,092	0,254
Isolement	0,277	0,063	0,591*	-0,085	0,059	0,093	0,215	0,245	0,543	0,393	-0,093	0,000	0,000	0,131	0,015
Bien_être	0,001	0,113	0,109	-0,030	0,251	-0,020	0,046	0,053	0,249	-0,210	0,258	-0,167	-0,240	-0,178	0,364
Satis-Pro	-0,171	-0,323	0,370	-0,433	0,091	-0,044	0,031	-0,239	-0,189	-0,200	-0,252	-0,244	-0,235	-0,213	0,110

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la qualité de la relation et des retombées pour les mentors

	Ind_rel	Jum.	Personne	Nb_renc	Fréquence	Durée	Lieu	Évolution	Terminée
Ind_imp_mr	0,487	0,476	0,476	0,509	0,509	0,476	0,476	0,476	0,438
Compr_jeunes	0,091	0,149	0,149	0,092	0,092	0,149	0,149	0,149	-0,062
App_jeunes	0,315	0,333	0,333	0,343	0,343	0,333	0,333	0,333	0,240
Sent_utile	-0,289	-0,333	-0,333	-0,206	-0,206	-0,333	-0,333	-0,333	-0,320
Compe_inter	-0,449	-0,447	-0,447	-0,398	-0,398	-0,447	-0,447	-0,447	-0,496
Nou_conn	-0,313	-0,361	-0,361	-0,223	-0,223	-0,361	-0,361	-0,361	-0,372
Conso_hab	0,512	0,361	0,361	0,619	0,619	0,361	0,361	0,361	0,734
Dev_atti	0,454	0,408	0,408	0,504	0,504	0,408	0,408	0,408	0,482
Sent_compe	0,739*	0,816*	0,816*	0,671	0,671	0,816*	0,816*	0,816*	0,519
Conso_iden	0,788*	0,832*	0,832*	0,741*	0,741*	0,832*	0,832*	0,832*	0,605
Moins_isolé	0,438	0,408	0,408	0,420	0,420	0,408	0,408	0,408	0,462
Épanoui	0,502	0,522	0,522	0,465	0,465	0,522	0,522	0,522	0,414
Bien_être	0,913**	0,873**	0,873**	0,884**	0,884**	0,873**	0,873**	0,873**	0,904**
Satis_pro	0,786*	0,788*	0,788*	0,750*	0,750*	0,788*	0,788*	0,788*	0,689

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la qualité de la relation et des retombées pour les mentorés

	Ind_rel	Jum.	Personne	Nb_renc	Fréquence	Durée	Lieu	Évolution	Terminée
Ind_imp_mé	-0,159	-0,186	-0,186	0,182	0,083	-0,490	-0,538	-0,148	0,115
Compr_cult	0,530	0,488	0,488	0,763*	0,676	0,189	0,143	0,434	0,678
Sent_inté	-0,064	-0,041	-0,041	0,171	0,143	-0,240	-0,424	-0,184	0,265
Sent_prep	-0,259	-0,258	-0,258	-0,119	-0,224	-0,250	-0,378	-0,229	-0,125
Entr_action	-0,336	-0,365	-0,365	-0,168	-0,158	-0,530	-0,535	-0,324	0,000
Nou_oppo	-0,576	-0,592	-0,592	-0,421	-0,373	-0,730*	-0,709*	-0,526	-0,258
Nou_ressou	-0,116	-0,067	-0,067	-0,092	0,000	-0,129	-0,293	-0,296	0,228
Reconn_force	0,317	0,417	0,417	0,405	0,161	0,269	0,204	0,206	0,283
Défis	-0,906**	-0,878**	-0,878**	-0,673	-0,676	-0,945**	-1,000**	-0,780*	-0,766*
Nou_conn	-0,509	-0,516	-0,516	-0,237	-0,224	-0,750*	-0,756*	-0,459	-0,270
Conso_hab	-0,273	-0,269	-0,269	0,025	0,000	-0,521	-0,552	-0,239	-0,194
Dev_atti	-0,066	-0,139	-0,139	0,234	0,161	-0,449	-0,339	0,041	0,059
Sent-compé	0,012	0,000	0,000	0,356	0,224	-0,250	-0,378	0,000	0,167
Autonomie	0,034	-0,067	-0,067	0,398	0,231	-0,387	-0,293	0,178	0,167
Conso_iden	0,074	0,046	0,046	0,405	0,321	-0,269	-0,339	0,041	0,283
Moins_isolé	-0,175	-0,200	-0,200	0,092	0,000	-0,387	-0,488	-0,178	0,125
Stress_pairs	-0,148	-0,258	-0,258	0,119	0,000	-0,500	-0,378	0,000	0,125
Stress_patient	0,034	-0,067	-0,067	0,398	0,231	-0,387	-0,293	0,178	0,167
Bien_être	-0,097	0,269	0,269	-0,270	-0,345	0,135	-0,044	-0,540	0,014
Satis_pro	-0,549	-0,243	-0,243	-0,521	-0,644	-0,447	-0,535	-0,774*	-0,503
Ss_post	0,034	-0,067	-0,067	0,398	0,231	-0,387	-0,293	0,178	0,167
Sspairs_post	-0,172	-0,254	-0,254	0,117	-0,068	-0,416	-0,314	0,052	-0,221
Autod_post	-0,128	-0,141	-0,141	0,242	0,091	-0,442	-0,463	-0,062	-0,053
Dp_ar	-0,348	-0,026	-0,026	-0,561	-0,629	-0,151	-0,114	-0,623	-0,320
Dp_pre	-0,189	-0,190	-0,190	-0,277	-0,277	-0,240	-0,052	-0,147	-0,112
Dp_30j	0,541	0,534	0,534	0,379	0,448	0,532	0,639	0,474	0,366

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Corrélations entre les mesures de la qualité de la relation et des retombées pour les mentorés

	Ind_rel	Jum.	Personne	Nb_renc	Fréquence	Durée	Lieu	Évolution	Terminée
Ind_imp_mé	-0,159	-0,186	-0,186	0,182	0,083	-0,490	-0,538	-0,148	0,115
Compr_cult	0,530	0,488	0,488	0,763*	0,676	0,189	0,143	0,434	0,678
Sent_inté	-0,064	-0,041	-0,041	0,171	0,143	-0,240	-0,424	-0,184	0,265
Sent_prep	-0,259	-0,258	-0,258	-0,119	-0,224	-0,250	-0,378	-0,229	-0,125
Entr_action	-0,336	-0,365	-0,365	-0,168	-0,158	-0,530	-0,535	-0,324	0,000
Nou_oppo	-0,576	-0,592	-0,592	-0,421	-0,373	-0,730*	-0,709*	-0,526	-0,258
Nou_ressou	-0,116	-0,067	-0,067	-0,092	0,000	-0,129	-0,293	-0,296	0,228
Reconn_force	0,317	0,417	0,417	0,405	0,161	0,269	0,204	0,206	0,283
Défis	-0,906**	-0,878**	-0,878**	-0,673	-0,676	-0,945**	-1,000**	-0,780*	-0,766*
Nou_conn	-0,509	-0,516	-0,516	-0,237	-0,224	-0,750*	-0,756*	-0,459	-0,270
Conso_hab	-0,273	-0,269	-0,269	0,025	0,000	-0,521	-0,552	-0,239	-0,194
Dev_atti	-0,066	-0,139	-0,139	0,234	0,161	-0,449	-0,339	0,041	0,059
Sent-compé	0,012	0,000	0,000	0,356	0,224	-0,250	-0,378	0,000	0,167
Autonomie	0,034	-0,067	-0,067	0,398	0,231	-0,387	-0,293	0,178	0,167
Conso_iden	0,074	0,046	0,046	0,405	0,321	-0,269	-0,339	0,041	0,283
Moins_isolé	-0,175	-0,200	-0,200	0,092	0,000	-0,387	-0,488	-0,178	0,125
Stress_pairs	-0,148	-0,258	-0,258	0,119	0,000	-0,500	-0,378	0,000	0,125
Stress_patient	0,034	-0,067	-0,067	0,398	0,231	-0,387	-0,293	0,178	0,167
Bien_être	-0,097	0,269	0,269	-0,270	-0,345	0,135	-0,044	-0,540	0,014
Satis_pro	-0,549	-0,243	-0,243	-0,521	-0,644	-0,447	-0,535	-0,774*	-0,503
Ss_post	0,034	-0,067	-0,067	0,398	0,231	-0,387	-0,293	0,178	0,167
Sspairs_post	-0,172	-0,254	-0,254	0,117	-0,068	-0,416	-0,314	0,052	-0,221
Autod_post	-0,128	-0,141	-0,141	0,242	0,091	-0,442	-0,463	-0,062	-0,053
Dp_ar	-0,348	-0,026	-0,026	-0,561	-0,629	-0,151	-0,114	-0,623	-0,320
Dp_pre	-0,189	-0,190	-0,190	-0,277	-0,277	-0,240	-0,052	-0,147	-0,112
Dp_30j	0,541	0,534	0,534	0,379	0,448	0,532	0,639	0,474	0,366

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

## RÉFÉRENCES

- Alexander, N. L., Sheu, J. C., Villagran, A. M., Guerrini, C. J. et Storch, E. A. (2022). Impact of the Texas-Wide Premedical Mentoring Program during the COVID-19 pandemic. *Baylor University Medical Center Proceedings*, 35(1), 35-42. <https://doi.org/10.1080/08998280.2021.1980357>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. et Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, T. D. et Eby, L. T. (dir.). (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Wiley-Blackwell.
- Ambrose, L. (2008). *Common sense mentoring: Insights and answers for mentors and mentees*. Perrone-Ambrose Associates.
- Association canadienne de protection médicale. (2017). En début de carrière? Les cinq premières années en médecine : conseils pratiques. <https://www.cmpa-acpm.ca/fr/advice-publications/browse-articles/2017/new-to-practice-practical-tips-for-physicians-in-the-first-5-years>
- Association canadienne de protection médicale. (2021). À propos. <https://www.cmpa-acpm.ca/fr/about>
- Association médicale canadienne. (2018). *Sondage national de l'AMC sur la santé des médecins : un instantané national*. <https://www.cma.ca/sites/default/files/2018-11/nph-survey-f.pdf>
- Berger, A. A. (2018). A sociology of millennials. Dans A. A. Berger (dir.), *Cultural perspectives on millennials* (p. 29-38). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69685-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69685-0_3)
- Billett, S. (2003). Workplace mentors: Demands and benefits. *Journal of Workplace Learning*, 15(3), 105-113. <https://doi.org/10.1108/13665620310468441>
- Blanchette, D. et Casavant, M. (2015). Le projet de loi no 20 : l'incohérence des politiques gouvernementales. *Le Médecin du Québec*, 50(4), 21-24. <https://fmoq-mdq.s3.amazonaws.com/2015/04/021-024-GestionPratique-0415.pdf>
- Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé, M. (2006). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Gaëtan Morin.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Studies*, 9(3), 353-372. <https://doi.org/10.1177/105960118400900304>
- Campbell, M. C. et Warren, C. (2015). The progress bias in goal pursuit: When one step forward seems larger than one step back. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1316-1331. <https://doi.org/10.1086/679307>
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15-28. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1591>
- Chênevert, D. et Tremblay, M.-C. (2016) *Analyse de l'efficacité des programmes d'aide aux employés : le cas du PAMQ*. HEC Montréal. <https://www.pamq.org/wp-content/uploads/2021/08/Efficacite-des-PAE-Le-cas-du-PAMQ.pdf>

- Clutterbuck, D. (2010) *The seven layers of mentoring*. Clutterbuck Associates. <https://www.djoef.dk/~media/documents/djoef/s/seven-layers-of-mentoring.ashx?la=da>
- Clutterbuck, D., Kochan, F. K., Lunsford, L. G., Dominguez, N. et Haddock-Millar, J. (dir.). (2017). *The SAGE handbook of mentoring*. SAGE Publications.
- Clutterbuck, D. et Megginson, D. (2017). Working with goals in mentoring. Dans D. Clutterbuck, F. K. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez et J. Haddock-Millar (dir.), *The SAGE handbook of mentoring* (p. 169-184). SAGE Publications.
- Cohen, N. H. (1995). *Mentoring adult learners: A guide for educators and trainers*. Krieger Publishing Company.
- Collège des médecins du Québec. (2020). *Répartition des médecins selon le groupe d'âge et selon le sexe*. <http://www.cmq.org/statistiques/age-et-sexe.aspx?Lang=fr&an=2009>
- Collège québécois des médecins de famille. (2022). *Qui nous sommes*. <https://www.cqmf.qc.ca/a-propos/qui-nous-sommes/>
- Corbière, M. et Larivière, N. (dir.). (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Presses de l'Université du Québec.
- Cormier, S. (2006). *La communication et la gestion* (2<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Corzine, J. B., Buntzman, G. F. et Busch, E. T. (1994). Mentoring, downsizing, gender and career outcomes. *Journal of Social Behavior & Personality*, 9(3), 517-528.
- Creswell, J. W. et Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE Publications.
- Cuerrier, C. (2003). Mentoring and the world of work: A reference model. *Canadian Journal of Career Development*, 2(1), 12-25.
- David, S., Clutterbuck, D. et Megginson, D. (dir.). (2016). *Beyond goals: Effective strategies for coaching and mentoring*. Routledge.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. et DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Fahrenkopf, A. M., Sectish, T. C., Barger, L. K., Sharek, P. J., Lewin, D., Chiang, V. W., Edwards, S., Wiedermann, B. L. et Landrigan, C. P. (2008). Rates of medication errors among depressed and burnt out residents: Prospective cohort study. *British Medical Journal*, 336(7642), 488-491. <https://doi.org/10.1136/bmj.39469.763218.BE>

- Fédération des médecins omnipraticiens du Québec. (2021a). À *Propos*. <https://www.fmoq.org/fmoq/a-propos/>
- Fédération des médecins omnipraticiens du Québec. (2021b). *Sondage à propos de la satisfaction et des impacts : programme de mentorat de la FMOQ* [document inédit].
- Fédération des médecins omnipraticiens du Québec. (2022). *Organisation de la pratique*. <https://www.fmoq.org/pratique/organisation-de-la-pratique/>
- Fédération des médecins résidents du Québec. (2018). *Le bulletin*, 40(3). <https://www.fmrq.qc.ca/files/documents/fg/31/gestionconseil-bulletin-116359.pdf>
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: North American edition* (5<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications.
- Fitzsimons, G. M. et Bargh, J. A. (2003). Thinking of you: Nonconscious pursuit of interpersonal goals associated with relationship partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 148-164. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.148>
- Fitzsimons, G. M., Finkel, E. J. et vanDellen, M. R. (2015). Transactive goal dynamics. *Psychological Review*, 122(4), 648-673. <https://doi.org/10.1037/a0039654>
- Fleury, É. (2016, 10 mai). Urgences : message de Barrette aux jeunes médecins. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/actualite/sante/urgences-message-de-barrette-aux-jeunes-medecins-550c7e94daa6aa27afc68fd8e06a9b3c>
- Galam, É. (2007). Burn out des médecins libéraux - 1re partie : une pathologie de la relation d'aide. *Médecine*, 3(9), 419-421.
- Goodyear, R. K., Rousmaniere, T. et Zimmerman, J. (2017). *Design of effective mentoring programmes*. Dans D. Clutterbuck, F. K. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez et J. Haddock-Millar (dir.), *The SAGE handbook of mentoring* (p. 261-273). SAGE Publications.
- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Haccoun, R. R. et Cousineau, D. (2010). *Statistiques : concepts et applications* (2<sup>e</sup> éd.). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Haddock-Millar, J. (2017). The mentoring cycle. Dans D. Clutterbuck, F. K. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez et J. Haddock-Millar (dir.), *The SAGE handbook of mentoring* (p. 156-168). SAGE Publications.
- Hale, R. (2000). To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organisational learning. *Career Development International*, 5(4-5), 223-234. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005360>

- Hammick, J. K. et Lee, M. J. (2014). Do shy people feel less communication apprehension online? The effects of virtual reality on the relationship between personality characteristics and communication outcomes. *Computers in Human Behavior*, 33, 302-310. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.046>
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N. et Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation. *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Higgins, M. C., Chandler, D. E. et Kram, K. E. (2007). Developmental initiation and developmental networks. Dans B. R. Ragins et K. E. Kram (dir.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice* (p. 349-372). SAGE Publications.
- Higgins, M. C. et Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>
- Hofmann, W., Finkel, E. J. et Fitzsimons, G.M. (2015). Close relationships and self-regulation: How relationship satisfaction facilitates momentary goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(3), 434-452. <https://doi.org/10.1037/pspi0000020>
- Houde, R. (2004, 5 janvier). Libre opinion : le mentorat, une culture à consolider. *Le Devoir*. <http://www.ledevoir.com/non-classe/44120/libre-opinion-le-mentorat-une-culture-a-consolider>
- Houde, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Presses de l'Université du Québec.
- Huang, S.-c., Broniarczyk, S. M., Zhang, Y. et Beruchashvili, M. (2015). From close to distant: The dynamics of interpersonal relationships in shared goal pursuit. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1252-1266.
- International Coaching Federation. (2022). *ICF core compétences rating levels*. Récupéré le 28 mars 2022 de <https://coachingfederation.org/app/uploads/2017/12/ICFCompetenciesLevelsTable.pdf>
- Institut national de santé publique du Québec. (2020). *Pandémie et travailleurs de la santé - Résultats du 24 juillet 2020*. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/travailleurs-sante-juillet-2020>
- Jaouen, A., Loup, S. et Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(1), 59-72. <https://doi.org/10.3917/entre.051.0059>
- Johnson, W. B. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(1), 88-96. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.33.1.88>
- Kalbfleisch, P. J. (2002). Communicating in mentoring relationships: A theory for enactment. *Communication Theory*, 12(1), 63-69. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00259.x>
- Kashiwagi, D. T., Varkey, P. et Cook, D. A. (2013). Mentoring programs for physicians in academic medicine: A systematic review. *Academic Medicine*, 88(7), 1029-1037. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318294f368>

- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. et Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-896. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.885>
- Koczka, T. (2017). *The role of the mentoring programme co-ordinator*. Dans D. Clutterbuck, F. K. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez et J. Haddock-Millar (dir.), *The SAGE handbook of mentoring* (p. 246-260). SAGE Publications.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*, 39(4), 40-43.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman,
- Lafranchise, N. (2005). Réfléchir sur sa pratique professionnelle en exerçant une *pensée réflexive : un atout pour une relation mentorale féconde*. Dans *Colloque Mentorat Québec : le mentorat efficace, une question d'avenir, 1-2 décembre 2005, Montréal, Canada* (p. 48-54). Mentorat Québec.
- Lafranchise, N. (2013, 6-10 mai). *Le responsable de programme de mentorat : son rôle, ses fonctions, ses défis*. 81<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, Montréal, Québec.
- Lafranchise, N. (2014). *Guide d'implantation d'un programme de mentorat* [document inédit]. Comité de perfectionnement des cadres et des gérants.
- Lafranchise, N., Lafortune, L. et Rousseau, N. (2011). Équilibre émotionnel en insertion professionnelle pour un bien-être au travail : développer et prendre en compte la compétence émotionnelle. Dans P.-A. Doudin, D. Curchod, L. Lafortune et N. Lafranchise (dir.), *La santé psychosociale des enseignants et des enseignantes* (p. 109-136). Presses de l'Université du Québec.
- Lankau, M. J. et Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : méthode GPS et concept de soi*. Presses de l'Université du Québec.
- Leduc, L. (2022, 14 mai). La féminisation de la médecine ne se dément pas. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/sante/2022-05-14/la-feminisation-de-la-medecine-ne-se-dement-pas.php>
- Levinson, D. J. (dir.). (1978). *The seasons of a man's life*. Ballantine Books.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>
- Lyons, B. D. et Oppler, E. S. (2004). The effects of structural attributes and demographic characteristics on protege satisfaction in mentoring programs. *Journal of Career Development*, 30(3), 215-229. <https://doi.org/10.1177/089484530403000304>
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. et Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Merrick, L. (2017). *Design of effective mentoring programmes*. Dans D. Clutterbuck, F. K. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez et J. Haddock-Millar (dir.), *The SAGE handbook of mentoring* (p. 185-201). SAGE Publications.
- Mezias, J. M. et Scandura, T. A. (2005). A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies*, 36(5), 519-538. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400159>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications.
- Moodian, M. (2022). Mentoring in an online environment. Dans S. Ramlall, T. Cross et M. Love (dir.), *Handbook of research on future of work and education: Implications for curriculum delivery and work design* (p. 269-281). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8275-6.ch016>
- Moutier, C. (2018). Physician mental health: An evidence-based approach to change. *Journal of Medical Regulation*, 104(2), 7-13. <https://doi.org/10.30770/2572-1852-104.2.7>
- Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 319-331. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090403>
- Myers, G. E. et Myers, M. T. (1990). *Les bases de la communication humaine : une approche théorique et pratique* (2<sup>e</sup> éd.). McGraw-Hill.
- Nelson, B. D., Kasper, J., Hibberd, P. L., Thea, D. M. et Herlihy, J. M. (2012). Developing a career in global health: Considerations for physicians-in-training and academic mentors. *Journal of Graduate Medical Education*, 4(3), 301-306. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-11-00299.1>
- Nguyên-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2006). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition? *Recherches qualitatives*, 5(Hors-série) 4-17.
- Noe, R. A., Greenberger, D. B. et Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. Dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 21, p. 129-173). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(02\)21003-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(02)21003-8)
- Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (2010). *Psychometric theory* (3<sup>e</sup> éd.). McGraw-Hill.
- Objectif. (2016). Dans *Le Petit Robert de la langue française*. Dictionnaires Le Robert.
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriéologie*, 9(1), 121-144.
- Pinard, R., Potvin, P. et Rousseau, R. (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches qualitatives*, 24, 58-82. <https://doi.org/10.7202/1085563ar>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Programme d'aide aux médecins du Québec. (2016). *Rapport annuel 2014-2015*.
- Programme d'aide aux médecins du Québec. (2021). *Nos services*. <https://www.pamq.org/nos-services/>
- Programme de mentorat FMOQ. (2021). *Comment ça marche?* <https://mentorat.fmoq.org/programme>
- Projet de loi 20 : loi édictant la Loi favorisant l'accès aux services de médecine de famille et de médecine spécialisée et modifiant diverses dispositions législatives en matière de procréation assistée.* (2015). 1<sup>re</sup> sess., <https://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2015C25F.PDF>
- Ragins, B. R. et Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>
- Ragins, B. R. et Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications.
- Ragins, B. R. et Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. Dans J. E. Dutton et B. R. Ragins (dir.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (p. 91-116). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Roy, J. (2016, 9 mai) Une jeune médecin qualifie sa tâche de surhumaine. *Le Journal de Québec*. <http://www.journaldequebec.com/2016/05/09/une-jeune-medecin-qualifie-sa-tache-de-surhumaine>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. *Advances in Motivation Science*, 6, 111-156. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Sano-Gélinas, A. (2015) Les premières retombées du Programme de mentorat de la FMOQ, Montréal, *Le Médecin du Québec*, 50(7), 59-60. <https://fmoq-mdq.s3.amazonaws.com/2015/07/059-060-Gestion-Pratique-0715.pdf>
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174. <https://doi:10.1002/job.4030130206>
- Schutz, W. C. (1966). *The interpersonal underworld*. Science & Behavior Books.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2<sup>e</sup> éd.). Les Presses de l'Université de Montréal.
- St-Jean, É. (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'entrepreneuriat*, 9(2), 34-55. <https://doi.org/10.3917/entre.092.0003>
- St-Jean, É. et El Agy, M. (2013). La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 112-125. <https://doi.org/10.7202/1018271ar>

- St-Jean, É. et Mitrano-Méda, S. (2016). Should mentors of entrepreneurs be trained or their experience is enough? Dans M. Franco (dir.), *Entrepreneurship: Practice-oriented perspectives* (p. 39-62). Books on Demand. <https://doi.org/10.5772/65625>
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C. et Feldman, M. D. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: A qualitative study across two academic health centers. *Academic Medicine*, 88(1), 82-89. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31827647a0>
- Stuart, M. et Wilson, C. (2015). Le mentorat dans le milieu de la santé : un hôpital de réadaptation lance un programme novateur pour les leaders émergents. *Healthcare Management Forum*, 28(1), 8-11. <https://doi.org/10.1177/0840470414554504>
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>
- Viator, R. E. (1999). An analysis of formal mentoring programs and perceived barriers to obtaining a mentor at large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 13(1), 37-53.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. et Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. Dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 22, p. 39-124). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. et Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Éditions du Seuil.
- West, C. P., Huschka, M. M., Novotny, P. J., Sloan, J. A., Kolars, J. C., Habermann, T. M. et Shanafelt, T. D. (2006). Association of perceived medical errors with resident distress and empathy: A prospective longitudinal study. *Journal of the American Medical Association*, 296(9), 1071-1078. <https://doi.org/10.1001/jama.296.9.1071>
- Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. Jossey-Bass.