

Les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière?

Jean Godin and Jean-Yves Le Louarn

Volume 41, Number 3, 1986

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050227ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050227ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Godin, J. & Le Louarn, J.-Y. (1986). Les mentors ont-ils un effet sur la progression de carrière? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 41(3), 505-518. <https://doi.org/10.7202/050227ar>

Article abstract

A review of both scientific and empirical literature identifies advantages to mentoring. The purpose of this study is to examine the relationship between mentoring and promotions obtained by the protegee within his/her own organization and career. The relationships between the number of mentors and (1) participation in activities for self-development, (2) the number of promotions, and (3) satisfaction relating to the number of promotions obtained are examined. Characteristics of mentors and protegees are also included. Questionnaires and interviews were used to explore possible relationships between the variables. Data was collected from a random sample of graduates of the Ecole des Hautes etudes commerciales de Montreal and also from a convenient sample. The results do not show a significant relationship between the number of promotions of a protegee within his/her own organization. However, the results indicate a relationship between the number of mentors and (1) the number of promotions in a career, (2) temporary assignments to a special Project, and (3) satisfaction with the number of promotions within the organization. Moreover, the analysis of the results shows a significant relationship between the mentor-promotions association in a career and the following variables: mentor's age, mentor's seniority, mentor's hierarchical level, protegee's seniority in his/her job, protegee's seniority within his/her organization, protegee's seniority within his/her organization, protegee's hierarchical status, protegee's sex, protegee's level of education, and hierarchical gap between the mentor and the protegee. Possible explanations for this data include: (1) mentors provide the protegee an opportunity to progress in his/her career inspite of a hait in advancement in the organization where currently employed; (2) it is easier for a mentor to use his/her influence in his/her own organization for the protegee's assignment to special projects rather than for promotion; and (3) the wealth of the mentorship relationship has a positive influence on a protegee's satisfaction with the number of promotions received within his/her organization. In brief, the study provides a framework for the understanding of the influence of mentors on protegee promotions.

Les mentors ont-ils un effet sur la progression de la carrière?

Jean Godin

et

Jean-Yves Le Louarn

La présente étude concerne le lien entre le nombre de mentors et le nombre de promotions obtenues par un individu au cours de sa carrière. Elle précise l'influence de diverses variables, reliées au mentor et au protégé, sur la relation mentors-promotions en carrière. D'autres variables sont aussi mises en rapport avec le nombre de mentors eus au cours de la carrière d'un protégé.

Au cours des dix dernières années, divers chercheurs ont entrepris des travaux portant sur le *mentorship*. Ce phénomène ne semble pas avoir suscité beaucoup d'intérêt auparavant même si le mot prend sa source dans l'Odyssee, où Mentor joue un rôle de protecteur et d'éducateur auprès de Télémaque, fils d'Ulysse. Il faut accorder à Phillips (1977) le mérite d'avoir produit la première étude empirique d'envergure sur le sujet.

Deux tendances se retrouvent dans les définitions portant sur le *mentorship*. La première regroupe les systèmes formels mis en place dans les entreprises et la seconde, les systèmes informels. Les tenants de la première tendance prétendent qu'on peut assigner formellement à une personne la tâche de se trouver un protégé et de s'en occuper (Shelton, 1982). Les partisans de la deuxième tendance, quant à eux, voient le mentor exister seulement dans le cadre des systèmes informels des entreprises (Alleman, 1982; Levinson *et al.*, 1978; McNeer, 1981).

Dans un contexte formel, Shelton (1982) définit le mentor comme étant une personne cadre située à un niveau élevé d'une entreprise et à qui on demande expressément d'assister un jeune cadre, d'un niveau hiérarchique

* GODIN, J., conseiller professionnel en gestion des ressources humaines, Montréal.
LE LOUARN, J.Y., professeur, École des Hautes études commerciales, Montréal.

** Le premier auteur désire remercier M. Gaston Godin pour ses commentaires utiles et appropriés sur une version préliminaire de cet article.

plus bas, dans son développement de carrière par une relation personnelle et de support. Lorsqu'on aborde le *mentorship* dans la perspective du contexte informel des entreprises, le concept s'avère si riche qu'on ne peut trouver les mots adéquats pour le définir (Levinson *et al.*, 1978). Le terme englobe alors le sens de professeur, de conseiller ou de parrain.

Pour les fins de notre étude, le mot *mentorship* se définit comme une relation où une personne ayant un certain rang hiérarchique et une certaine expérience au sein d'une organisation, prend un intérêt personnel dans le développement de la carrière d'une personne située soit dans la même organisation, soit dans une autre et ayant un rang ou une expérience inférieure. Cette définition s'inspire de celle d'Alleman (1982).

La majorité des recherches touchant le *mentorship* présuppose qu'avoir un mentor est bénéfique pour la carrière d'une personne, car cela aide à obtenir des promotions. Pour London (1978), il peut y avoir trois sortes de promotions. La première sorte a lieu lorsqu'un employé monte de niveau à l'intérieur d'un département. La deuxième est la promotion à un emploi de même niveau. Elle se produit lorsqu'un poste est comblé par la mutation d'un employé à un même niveau mais comportant une augmentation de salaire, ou un accroissement de statut ou constituant un emploi plus intéressant. La troisième sorte de promotion survient lorsqu'un employé de valeur reçoit un changement de titre et de salaire comme récompense même s'il y a peu de changement dans les responsabilités de l'emploi. Pour le *U.S. Department of Labor* (1970), une promotion est un déplacement à une rémunération plus élevée ou à un emploi comportant une plus grande responsabilité. Pour les fins de notre étude, une promotion sera définie comme étant un changement de poste de travail. Ceci présuppose que chaque nouveau poste de travail constitue un avancement pour la carrière du titulaire du changement.

LIEN ENTRE LE MENTORSHIP ET LES PROMOTIONS

Plusieurs auteurs ont étudié les effets du *mentorship* mais sans traiter explicitement du lien entre le *mentorship* et les promotions. On peut cependant en retenir que le mentor influencerait de façon positive: (1) la carrière du protégé (Roche, 1979; Moore, 1982; McNeer, 1981; Ferriero, 1982; McEney, 1982), (2) la progression de carrière du protégé (Roche, 1979; McNeer, 1981), (3) la satisfaction du protégé face à la progression de sa carrière (McEney, 1982) et (4) la satisfaction du protégé aux promotions (McEney, 1982). Bien que toutes ces études nous éclairent sur le phénomène, elles présentent quelques lacunes. Pour Roche (1979), le problème réside dans le fait qu'il n'a pas distingué entre les «parrains» et les mentors

proprement dits. Quant à Moore (1982), elle conclut aux bienfaits d'un programme formel de *mentorship* sans avoir constitué de groupe de comparaison comprenant des gens ne participant pas au programme. L'étude de McNeer (1981) ne nous permet que peu de généralisations puisqu'elle ne s'appuie que sur neuf entrevues. Pour ce qui est de Ferriero (1982), sa définition du succès est très étroite car dans son étude le succès consiste à être un directeur de bibliothèque.

Enfin, McEnery (1982) conclut que les gens qui ont eu un mentor sont plus satisfaits des promotions reçues sans préciser ce qu'elle entend par le concept de satisfaction face aux promotions.

Bref, les études que nous venons de citer souffrent toutes de lacunes conceptuelles ou méthodologiques ne permettant pas de conclure avec assurance aux effets bénéfiques de mentors sur la progression de carrière.

Il n'en va pas de même pour les études empiriques traitant à la fois de promotions et de *mentorship* même si une définition du mot promotion y est rarement présentée. De ces études il découle (1) qu'avoir un parrain est perçu comme un critère utile pour obtenir une promotion (Gemmill et DeSalvia, 1977; Heisler, 1978; Heisler et Gemmill, 1978), (2) que la recommandation du supérieur immédiat est perçue comme un critère utile pour obtenir une promotion (Stumpf et London, 1981a), et (3) que les mentors sont parfois perçus comme étant une aide majeure aux femmes pour obtenir une promotion (Davis et Rodes, 1980). Toutefois, aucune étude n'a porté spécifiquement sur le lien existant entre le *mentorship* et les promotions d'un individu.

La présente étude vise à documenter le manque d'information concernant la relation mentor-promotion. Elle a pour but de vérifier la relation entre le *mentorship* et la progression de carrière, plus précisément le nombre de promotions de l'individu en carrière.

MÉTHODE

Sujets

Au total, 265 personnes ont été contactées. Le groupe de sujets était constitué de 200 personnes dont les noms se retrouvent dans le bottin de 1983 de l'École des Hautes études commerciales (ces 200 noms furent obtenus à raison de deux noms parmi ceux de chacune des 100 dernières pages du bottin) et de 65 personnes provenant de contacts personnels.

Collecte des données

Les techniques du questionnaire et de l'entrevue ont été utilisées pour la collecte de l'information.

Questionnaire

Le taux de réponse au questionnaire fut de 39%. Sur les 104 personnes ayant répondu au questionnaire, 82 sont des hommes et 22 sont des femmes. Leur salaire annuel varie entre 13 000 \$ et 130 000 \$ ($X = 38\,932$, $s = 17\,136$). Quatre-vingt-quatre ont obtenu un diplôme universitaire dont 61 ont au moins un baccalauréat, 22 au moins une maîtrise et 7 un doctorat.

Mesures

Variables indépendantes

Une question de type fermé (oui-non) servait à déterminer si les répondants avaient déjà eu un mentor au cours de leur carrière. La question était la suivante: «En réfléchissant à votre carrière, avez-vous déjà eu, en tant que protégé, une ou plusieurs relations de mentor-protégé depuis que vous êtes sur le marché du travail?».

À ceux qui avaient déclaré avoir eu au moins une relation de mentor-protégé, la question suivante était posée: «Combien avez-vous eu de mentors depuis que vous êtes sur le marché du travail?». Les catégories suivantes étaient proposées: Un; deux; trois; quatre; et plus de quatre.

Variables dépendantes

Les variables dépendantes de l'étude étaient (1) nombre de promotions réellement reçues au sein de l'organisation, (2) le nombre de promotions réellement reçues en carrière, (3) la satisfaction face au nombre de promotions reçues (i) au sein de l'organisation et (ii) en carrière, et (4) les activités de développement.

Deux questions ont servi à déterminer *le nombre de promotions réellement reçues*. La première est la suivante: «Combien d'années d'expérience avez-vous, (a) au sein de votre organisation?, et (b) au cours de votre carrière?». La deuxième se présentait comme suit: «Décrivez le cheminement

de votre carrière conduisant à votre position présente, en commençant par votre expérience la plus récente». On présentait alors un tableau en deux colonnes. En haut de la première colonne était indiqué: «TITRE DU POSTE» et en haut de la deuxième: «DATE D'ENTRÉE ET SORTIE». Le nombre de promotions réellement reçues au sein de l'organisation fut déterminé en comptant le nombre de postes différents occupés par la personne au sein de l'organisation présente. En fait, on a compté comme promotion chaque changement de poste même si chaque changement de poste ne constitue pas nécessairement une promotion. Le nombre total de changements de poste constitue toutefois une approximation du nombre de promotions. On a mesuré le nombre de promotions au sein de l'organisation en comptant les postes différents remplis par l'individu pour cette période de temps (1) à l'aide de la colonne (date d'entrée et de sortie) et (2) à l'aide de la question mesurant l'ancienneté de l'individu au sein de l'organisation. Par la suite, le nombre de promotions en carrière était calculé en comptant le nombre de postes différents occupés en carrière.

Deux facettes de la satisfaction face au nombre de promotions furent étudiées. L'une a trait au nombre de promotions au sein de l'organisation actuelle et l'autre au nombre de promotions reçues au cours de la carrière. La question posée fut la suivante: «Êtes-vous satisfait(e) du nombre de promotions que vous avez eu (a) au sein de l'organisation où vous travaillez? et (b) au cours de votre carrière?». Une échelle de 5 points dont les valeurs allaient de 1 «Très insatisfait» à 5 «Très satisfait» fut utilisée.

Trois *activités de développement* furent suggérées et placées parmi une liste de 8 énoncés. Le protégé devait répondre oui ou non aux trois énoncés suivants: (1) il (votre mentor) vous a incité à vous inscrire à un ou des cours reliés à votre travail; (2) il (votre mentor) vous a fait affecter temporairement à d'autres postes pour favoriser votre développement professionnel. Les cinq autres énoncés portaient sur d'autres aspects du travail du protégé. Les activités de développement sont considérées comme une variable intermédiaire entre le nombre de mentors eus au cours de la carrière et le nombre de promotions réellement reçues.

Variables modératrices

Les variables modératrices de la relation mentor-promotion peuvent être divisées en deux groupes: celles reliées au mentor et celles reliées au protégé. Les caractéristiques du mentor (âge, ancienneté, niveau hiérarchique et sexe) étaient obtenues à l'aide du tableau que devait remplir le répondant concernant chacun de ses mentors. *L'ancienneté* fut mesurée en demandant au répondant combien d'années d'expérience il avait (a) au sein de l'organi-

sation, et (b) dans le poste actuel. *Le niveau hiérarchique* a été obtenu en proposant sept choix allant de 1 (au niveau le plus élevé) à 7 (à plus de 5 niveaux «au-dessous» du plus élevé). Le *sexe* était indiqué en cochant masculin ou féminin à la question «Quel est votre sexe?». *La scolarité* a été obtenue en proposant sept choix: (1) primaire; (2) secondaire; (3) collégial; (4) universitaire (certificat); (5) universitaire (baccalauréat); (6) universitaire (maîtrise); et (7) autres.

Finalement une variable, *l'écart hiérarchique entre le mentor et le protégé*, concernait à la fois le mentor et le protégé. Les renseignements concernant cette variable ont été obtenus à l'aide du tableau que devait remplir le répondant pour chacun de ses mentors.

RÉSULTATS

Questionnaires

Les moyennes et les écarts-type pour chacune des variables, ainsi que les corrélations entre elles sont présentées au tableau 1. On constate tout d'abord que le nombre de mentors en carrière est statistiquement associé au nombre de promotions obtenues en carrière ($r = .29, p < .01$), à la satisfaction face au nombre de promotions obtenues au sein de l'organisation ($r = .18, p < .05$), et à l'affectation du protégé à des projets spéciaux contribuant à son développement professionnel ($r = .18, p < .05$).

Cependant, aucune des trois activités de développement ne s'est révélée reliée de façon significative au nombre de promotions au sein de l'organisation ou au nombre de promotions en carrière. De même, il n'y a pas de relations significatives entre (1) le nombre de promotions au sein de l'organisation et la satisfaction face au nombre de promotions au sein de l'organisation ($r = 0.6, n.s.$), et (2) le nombre de promotions en carrière et la satisfaction face au nombre de promotions en carrière ($r = .14, n.s.$).

À titre de variable modératrice, le fait que le mentor soit âgé entre 35 et 50 ans ou non était sans influence sur la relation mentors-promotions en carrière lorsqu'on a utilisé un test de Student ($t = -.39, n.s.$). Cependant, les résultats de l'analyse de corrélation partielle d'ordre 1 ont révélé une interaction statistiquement significative entre la relation mentors-promotions en carrière et l'âge du dernier mentor ($r = .28, p < .05$), l'ancienneté du dernier mentor ($r = .29, p < .05$) et le niveau hiérarchique du dernier mentor ($r = .33, p < .05$). Par ailleurs, un nombre de femmes mentors insuffisant (seulement 6 sur 79) ne nous a pas permis de vérifier si le sexe du mentor influençait la relation mentors-promotions en carrière.

TABEAU 1
Matrice des corrélations de Pearson, moyennes, écart-type

| Variables | N = 104 | 1 | 2a | 2b | 3a | 3b | 4a | 4b | 4c | 5 | 6 | 7 | 8 | 9a | 9b | 10 | 11 | 12 | 13 | |
|---|---------|--------|--------|--------|------|------|------|------|--------|-------|--------|--------|--------|------|--------|-------|------|------|----|--|
| 1- nombre de mentors | — | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2- nombre de promotion | .08 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) dans l'organisation | .29** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b) en carrière | .65*** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3- satisfaction face aux promotions | .18* | .06 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) dans l'organisation | .15 | -.08 | -.14 | .85*** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b) en carrière | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4- activité développement | .06 | .15 | .11 | .06 | .04 | | | | | | | | | | | | | | | |
| a) autre poste | .18 | .07 | .21 | .18 | .17 | .14 | | | | | | | | | | | | | | |
| b) cours | .27* | .05 | .22 | .08 | -.06 | .21 | .08 | | | | | | | | | | | | | |
| c) projets spéciaux | .08 | .12 | .21 | .10 | -.01 | .12 | .20 | .12 | | | | | | | | | | | | |
| 5- âge du mentor # 1 | .01 | .26 | .05 | -.09 | -.10 | .19 | .13 | .01 | .69*** | | | | | | | | | | | |
| 6- ancienneté du mentor # 1 | -.23 | .20 | .09 | -.28* | -.19 | -.13 | -.26 | .06 | -.33* | -.10 | | | | | | | | | | |
| 7- niveau hiérarchique du mentor # 1 | -.02 | .17 | .26 | -.05 | -.16 | .14 | .17 | .26* | .04 | .01 | .31* | | | | | | | | | |
| 8- sexe du mentor # 1 | -.14 | -.19* | -.21* | -.20* | -.08 | .01 | .10 | -.20 | -.08 | -.05 | .10 | .08 | | | | | | | | |
| 9- ancienneté du protégé a) dans le poste | -.18* | .54*** | .18* | -.04 | -.05 | .17 | .03 | -.06 | .10 | .36** | .33* | .13 | .43*** | | | | | | | |
| b) dans l'organisation | -.25** | -.08 | -.21* | -.14 | -.09 | -.19 | -.02 | -.23 | -.04 | .09 | .17 | -.26* | -.17* | -.04 | | | | | | |
| 10- niveau hiérarchique du protégé | .12 | .22* | .17* | .08 | -.06 | .18 | -.20 | .12 | .08 | .11 | .43*** | .43*** | -.10 | .11 | -.10 | | | | | |
| 11- sexe du protégé | .16 | .16* | .26* | .18 | .11 | .20 | .00 | .33* | .06 | -.02 | .19 | .00 | -.34** | -.13 | -.28** | .34** | | | | |
| 12- scolarité du protégé | .01 | .26 | .53*** | .07 | -.09 | .08 | -.05 | .03 | .00 | .06 | -.06 | .22 | .03 | .02 | -.06 | .13 | -.19 | | | |
| 13- écart hiérarchique | .79 | 2.48 | 3.49 | 3.39 | 3.55 | .45 | .52 | .75 | 42.53 | 12.74 | 2.40 | .98 | 4.33 | 9.49 | 3.46 | .79 | 3.81 | 1.88 | | |
| MOYENNE | 1.12 | 1.47 | 1.72 | 1.35 | 1.28 | .50 | .51 | .44 | 11.24 | 9.43 | 1.24 | 1.15 | 4.22 | 7.58 | 2.03 | .41 | .90 | 1.37 | | |
| ÉCART-TYPE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

De même les résultats de la corrélation partielle ont indiqué que la relation mentors-promotions en carrière demeurerait significative en contrôlant l'effet de certaines caractéristiques du *protégé*: (1) l'ancienneté dans l'organisation ($r = .34, p < .001$); (2) l'ancienneté dans le poste actuel ($r = .25, p < .01$); (3) le niveau hiérarchique détenu ($r = .25, p < .01$); (4) le sexe ($r = .28, p < .01$); et (5) la scolarité ($r = .26, p < .01$). Enfin, il existe une interaction statistiquement significative entre, d'une part, l'écart hiérarchique entre le dernier mentor et, d'autre part, la relation mentors-promotions en carrière ($r = .34, p < .05$).

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de la présente étude consistait à vérifier la validité des affirmations concernant les effets bénéfiques des mentors sur la progression de carrière d'un individu. La recherche visait aussi à déterminer différentes variables pouvant affecter une telle relation si cette dernière existe vraiment. Dans cette section nous reprenons, en les interprétant, les principaux résultats de notre recherche.

Plus l'individu a eu de mentors, plus il a obtenu des promotions au cours de sa carrière

Le résultat corrobore plusieurs affirmations de la documentation populaire ou empirique publiée sur le sujet du *mentorship*. Les personnes qui ont un mentor sont plus susceptibles d'obtenir un plan de carrière que celles qui n'ont pas de mentors (Roche, 1979). La relation observée dans notre groupe de répondants est modeste et indique qu'il y a d'autres facteurs associés au nombre de promotions obtenues par ces individus.

Plus l'individu a eu des mentors, plus il a été affecté à des projets spéciaux

Davis et Rodes (1980) ont observé que les mentors sont perçus comme une aide à la promotion. Stumpf et London (1981b) quant à eux mentionnent que les mentors permettent aux protégés d'avoir plus d'activités de développement. En ce sens, la présente étude identifie l'affectation temporaire des protégés à des projets spéciaux comme étant une activité de développement liée au nombre de mentors d'un individu. En revanche, on constate que l'affectation à des projets spéciaux n'était pas significativement liée au nombre de promotions obtenues chez l'employeur actuel ou en carrière.

Plus l'individu a des mentors anciens dans l'organisation, plus il obtient de promotions

Levinson *et al.* (1979) affirment qu'au stade de *generality* un mentor ressent le besoin de s'occuper de d'autres adultes plus jeunes que lui en vue de préparer la génération future. Dans la présente étude, l'ancienneté du mentor avait une interaction positive avec la relation mentors-promotions en carrière. Ceci peut résulter du fait qu'un mentor ayant plus d'ancienneté dans l'entreprise sait mieux comment utiliser son influence au sein de cette organisation de façon à ce que le protégé en retire le plus de bénéfices pour sa carrière. De plus, on peut aussi présumer que l'influence du mentor est plus forte à mesure que le protégé acquiert de l'ancienneté au sein de l'organisation. L'influence du mentor apparaît également plus forte lorsque l'écart entre le niveau hiérarchique du mentor et celui de son protégé est grand (Hobbs, 1982). Cette interprétation est supportée par notre observation que l'écart hiérarchique est relié positivement à la relation mentors-promotions en carrière. Il semble donc que ce n'est pas le fait d'avoir un parrain à un haut niveau qui serait le critère d'importance pour obtenir une promotion (Gemmill et DeSalvia, 1977; Heisler, 1978). Ce résultat peut provenir du fait que *plus* l'écart hiérarchique est grand, *moins* il peut y avoir de danger de conflits d'intérêts entre les deux individus; ce qui aurait pour effet de contribuer au succès de la relation de *mentorship*. De plus, le fait qu'il y a moins de conflits d'intérêts entre les deux personnes amène l'entourage du mentor à être plus ouvert à l'influence du mentor en faveur du protégé. Ainsi le mentor sera disposé à utiliser son pouvoir et son influence en faveur de son protégé. Précisons toutefois qu'il existe une distance entre les critères «avoir un parrain à un haut niveau» et «avoir un mentor». Cette distance nous est inconnue et peut avoir des conséquences fort importantes.

Certaines caractéristiques du protégé influencent la relation mentors-promotions

Au niveau du protégé, son ancienneté dans le poste actuel de même que son ancienneté au sein de l'organisation avaient une interaction statistiquement significative avec la relation mentors-promotions en carrière. Ceci n'est pas surprenant puisque l'ancienneté d'une personne est souvent considérée comme un critère de promotion et que Halaby (1978) avait identifié que ce facteur était parfois le plus important.

Contrairement à ce qui était prévu, plus le niveau hiérarchique du protégé est élevé, plus la relation mentors-promotions en carrière est forte. Ce résultat s'explique par le caractère moins technique, et la complexité grandissante, des tâches à exécuter par les titulaires des postes les plus élevés

dans la hiérarchie des entreprises. Cette complexité des tâches rend difficile la découverte de critères de promotions valides. Ceci peut aussi favoriser l'apparition de critères informels. De plus, le caractère politique de plusieurs postes de haut niveau (Margolis, 1979; London, 1978; Bell et Keys, 1980) peut influencer sur l'obtention de ce type de postes. Ainsi, un critère informel, comme celui d'avoir un mentor, peut être déterminant pour obtenir une promotion.

La relation mentors-promotions en carrière s'est avérée plus forte pour les hommes que pour les femmes. Ceci reflète un peu la situation de la femme sur le marché du travail et pourrait découler de la structure même de la société favorisant l'homme au travail. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, on peut dire que cet état de fait peut provenir du choix général d'un critère informel de promotion non relié au poste de travail et par conséquent non valide. Nos résultats s'apparentent à ceux de l'étude de Stewart et Gudykunst (1982) qui révèlent que les critères étaient différents selon que les candidats étaient hommes ou femmes. Il est possible toutefois que le fait que le mentor et le protégé soient du même sexe soit un facteur assez important pour influencer la relation mentors-promotions en carrière. En ce qui concerne la présente étude, le fait que le nombre de mentors féminins était peu élevé, ne permet pas de vérifier cette hypothèse.

Tout comme dans plusieurs études antérieures (Walker, Luthans et Hodgetts, 1970; Gannon, 1971; Al-Teraifi, 1980; Champion, Lord et Pursell, 1981) la scolarité du protégé était liée de façon positive et significative avec la relation mentors-promotions en carrière. Un mentor peut donc se servir de l'argument de la validité du critère de la scolarité pour influencer les preneurs de décisions concernant les promotions de son protégé.

Il va sans dire qu'une recherche portant sur une relation informelle et complexe telle que le *mentorship* présente certaines difficultés. Ainsi, dans notre étude, la méthode employée pour compter les promotions a quelques lacunes puisqu'elle interprète chaque changement de poste comme étant une promotion. Quoique cette méthode ait l'avantage de rendre objectif le décompte du nombre de promotions, elle a cependant le désavantage de ne fournir qu'une approximation du nombre de promotions réellement obtenues. Cette difficulté de définir adéquatement le mot promotion en termes opérationnels se retrouve dans toutes les études portant sur les promotions. Notons également que nous n'avons démontré aucun lien de causalité lors de notre étude mais que nous nous sommes plutôt servis d'une mesure d'association entre deux variables. De plus, il n'est pas possible de généraliser nos résultats car l'échantillon utilisé n'est pas aléatoire.

Il ressort toutefois de la présente étude qu'il reste beaucoup à découvrir sur le sujet. Les recherches futures pourraient vérifier l'effet du type de travail et de l'organisation du travail sur la relation mentors-promotions en carrière. Il serait également intéressant d'étudier l'effet du potentiel du protégé et de sa performance au travail sur la relation mentors-promotions en carrière. En outre, un échantillon plus grand comportant un plus grand nombre de femmes mentors permettrait de vérifier l'effet de la similitude du sexe du mentor et du protégé sur le nombre de promotions en carrière du protégé. Finalement, on ne peut que suggérer d'autres indices de progression de carrière que celui que nous avons utilisé ici. La progression salariale en est une autre. Il est à espérer que d'autres études sur le sujet vont suivre et ainsi augmenter notre compréhension de l'interaction entre le *mentorship* et la progression de carrière.

RÉFÉRENCES

- ALLEMAN, Elizabeth, *Mentoring Relationships in Organizations: Behaviors, Personality Characteristics and Inter-personnal Perceptions*, thèse de doctorat non-publiée, University of Akron, 1982.
- AL-TERAIFI, Al-Agab A, «Promotion in the Sudanese Civil service», *Public Personnel Management*, vol. 9, no. 1, 1980, pp. 19-23.
- ANDERSON, Carol et Mary Anne DEVANNA, «Mentors: Can Be they Help Women Get Ahead?», *Career Development Bulletin*, vol. 2, no. 2, 1981, pp. 5-8.
- BELL, Robert R. et Bernard J. KEYS, «Preparing for a Move to Middle Management», *Supervisory Management*, vol. 25, no. 7, 1980, pp. 10-16.
- CAMPION, Michael A., Robert G. LORD et Elliot D. PURSELL, «Individual and Organizational Correlates of Promotion Refusal», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 19, no. 1, 1981, pp. 42-49.
- DAVID, Margaret M. et Marcia A. RODES, «Women Administrators of Public Secondary Schools in Three Coast States: Their Strength and Skills and Others Factors that Have Impact on Promotion as Perceived by Four Critical Groups», *Dissertation Abstracts International*, vol. 41, no. 6, 1980, page 2370-A.
- FERRIERO, David S., «ARL Directors as Proteges and Mentors», *Journal of Academic Librarianship*, vol. 7, no. 6, 1982, pp. 358-365.
- GANNON, Martin J., «Employee Perceptions of Promotions», *Personnel Journal*, vol. 50, mars 1971, pp. 213-215.
- GEMMILL, Gary et Donald DESALVIA, «The Promotion Beliefs of Managers as a Factor in Career Progress: An Exploratory Study», *Sloan Management Review*, vol. 18, 1977, pp. 75-81.

- HALABY, Charles N., «Bureaucratic Promotion Criteria», *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no. 3, 1978, pp. 466-484.
- HEISLER, William J., «Promotion: What Does it Take to Get Ahead», *Business Horizon*, vol. 21, no. 2, 1978, pp. 57-63.
- HEISLER, W.J. et Gary R. GEMMILL, «Executive and MBA Student Views of Corporate Promotion Practices: A Structural Comparison», *Academy of Management Journal*, vol. 21, no. 4, 1978, pp. 731-737.
- HOBBS, Stephen James, *Male Mentor Relationship: A Study of Psychosocial Development in Early Adulthood*, thèse de doctorat non-publiée, Berkeley, janvier 1982.
- HOMÈRE, *L'Odyssee*, Paris, Flammarion, 1941.
- KRAM, Kathy E., «Phases of the Mentor Relationship», *Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 4, 1983, pp. 608-625.
- KRAM, Kathy Ellen, *Mentoring Process at Work: Developmental Relationship in Managerial Careers*, thèse de doctorat non-publiée, Yale University, 1980.
- LEVINSON, D. et al., *The Seasons of a Man's Life*, New-York, Alfred A. Knopf, 1978.
- LONDON, Manuel, «What Every Personnel Director Should Know About Management Promotion Decisions», *Personnel Journal*, vol. 57, octobre 1978, pp. 550-555.
- MARGOLIS, Diane Rothbard, *The Managers Corporate Life in America*, New-York, William Morrow and Company, 1979.
- MCENERY, Jean-Marie Naval, *Factors and Processes in Developing Subordinates*, thèse de doctorat non-publiée, Wayne State University, 1982.
- MCNEER, Elizabeth Jane, *The Role of Mentoring in the Career Development of Women Administrator in Higher Education*, thèse de doctorat non-publiée, Ohio State University, 1981.
- MISSIRIAN, Agnes K., *The Corporate Connection. Why Executive Women Need Mentors to Reach the Top*, Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice-Hall, 1982.
- MISSIRIAN, Agnes K., *The Process of Mentoring in the Career Development of Female Managers*, thèse de doctorat non-publiée, University of Massachusetts, 1980.
- MOORE, Kathryn M., «The Role of Mentors in Developing Leaders for Academy», *Educational Record*, vol. 63, no. 1, 1982, pp. 23-28.
- PHILLIPS, Linda Lee, *Mentors and Proteges: A Study of the Business and Industry*, thèse de doctorat non-publiée, University of California, Los Angeles, 1977.
- PHILLIPS-JONES, Linda, *Mentors & Proteges*, New-York, Arbour House, 1982.
- ROCHE, Gerard R., «Much Ado About Mentors», *Harvard Business Review*, janvier-février 1979, pp. 14-16, 20, 24-26.
- SHAPIRO, E.C., F.P. HASELTINE et M.P. ROWE, «Moving Up: Role Models, Mentors and the «Patron System»», *Sloan Management Review*, printemps 1978, pp. 51-58.

SHELTON, Charlotte Kinder, *The Relationship of Mentoring and Behavioral Style to Selected Job Success Variables*, thèse de doctorat non-publiée, Northern Illinois University, mai 1982.

STEWART, Lea P. et William B. GUDYKUNST, «Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of Males and Females Within an Organization», *Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 3, 1982, pp. 586-597.

STUMPF, Stephen et Manuel LONDON, «Capturing Rater Policies in Evaluating Candidates for Promotion», *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 4, 1981a, pp. 752-766.

STUMPF, Stephen A. et Manuel LONDON, «Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process», *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4, 1981b, pp. 539-549.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR, «Seniority in Promotion and Transfer Provisions», Bureau of Labor Statistics, bulletin no. 1425-11, Washington D.C., U.S. Govt. Printing Office, 1970.

VANZANT, Lorele Richey, «Achievement Motivation, Sex-role, Self-acceptance, and Mentor Relationship of Professionnal Females», (thèse de doctorat non-publiée, East Texas University 1980), *Dissertation abstracts International*, vol. 41, no. 10, 1981, pp. 4248-A et 4249-A.

WALKER, James W., Fred LUTHANS et Richard M. HODGETTS, «Who Really are the Promotables?», *Personnel Journal*, vol. 49, no. 1, 1970, pp. 123-127.

Do Mentors Really Affect Advancement?

A review of both scientific and empirical literature identifies advantages to mentoring. The purpose of this study is to examine the relationship between mentoring and promotions obtained by the protegee within his/her own organization and career. The relationships between the number of mentors and (1) participation in activities for self-development, (2) the number of promotions, and (3) satisfaction relating to the number of promotions obtained are examined. Characteristics of mentors and protegees are also included. Questionnaires and interviews were used to explore possible relationships between the variables. Data was collected from a random sample of graduates of the Ecole des Hautes études commerciales de Montréal and also from a convenient sample. The results do not show a significant relationship between the number of promotions of a protegee within his/her own organization. However, the results indicate a relationship between the number of mentors and (1) the number of promotions in a career, (2) temporary assignments to a special project, and (3) satisfaction with the number of promotions within the organization. Moreover, the analysis of the results shows a significant relationship between the mentor-promotions association in a career and the following variables: mentor's age,

mentor's seniority, mentor's hierarchical level, protegee's seniority in his/her job, protegee's seniority within his/her organization, protegee's seniority within his/her organization, protegee's hierarchical status, protegee's sex, protegee's level of education, and hierarchical gap between the mentor and the protegee. Possible explanations for this data include: (1) mentors provide the protegee an opportunity to progress in his/her career inspite of a halt in advancement in the organization where currently employed; (2) it is easier for a mentor to use his/her influence in his/her own organization for the protegee's assignment to special projects rather than for promotion; and (3) the wealth of the mentorship relationship has a positive influence on a protegee's satisfaction with the number of promotions received within his/her organization. In brief, the study provides a framework for the understanding of the influence of mentors on protegee promotions.

LABOUR/LE TRAVAIL

JOURNAL OF CANADIAN
LABOUR STUDIES

REVUE D'ETUDES
OUVRIERES CANADIENNES

SPECIAL INTRODUCTORY OFFER/OFFRE SPECIALE

While the supply lasts, new subscribers may purchase sets of the journal at a special bargain rate of \$90.00.

Avec tout nouvel abonnement, l'abonné peut aussi acquérir la série complète de la revue pour le prix modique de \$90.00 aussi longtemps que nos réserves de numéros anciens ne sont pas épuisées.

Subscribers for 1986 will receive/Les abonnées pour 1986 recevront:

Labour/Le Travail 17 (1986)

will include articles by Bruno Ramirez, Margaret E. McCallum, Marta Danylewycz and Alison Prentice, Thérèse Hamel, John Manley, and Reg Whitaker.

Labour/Le Travail 18 (1986)

will include articles by Ian McKay, Ronald Rudin, Barbara Roberts, Michael R. Welton, Blair Laidlaw and Bruce Curtis.

| | Individual/ individuel | Student/ étudiant(e) | Institutional/ institution |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Canada | <input type="checkbox"/> \$15.00 | <input type="checkbox"/> \$12.00 | <input type="checkbox"/> \$20.00 |
| Foreign/Etranger | <input type="checkbox"/> \$20.00 | <input type="checkbox"/> \$17.00 | <input type="checkbox"/> \$25.00 |

Complete set of back issues (1976/85)*

Série complète de *Labour/Le Travail* (1976-85)* \$90.00

*Special offer available only to subscribers. **Numbers 7 and 8/9 are currently Out of Print
*l'offre spéciale est limitée à ceux qui prennent un abonnement. **Les numéros 7 et 8/9 sont épuisés

Make cheque payable to:
Committee on Canadian Labour History
History Department, Memorial University,
St. John's, Newfoundland, Canada. A1C 5S7.

Veillez viser votre cheque à l'ordre du:
Comité d'histoire des travailleurs Canadiens
Département d'histoire, Université Memorial,
St. John's, Nfld., Canada. A1C 5S7.