



Le mentorat au travail :

Participation et perspectives du personnel

**Environics
Institute**
For Survey Research



L'[Environics Institute](#) pour la recherche par sondage mène des recherches sociales et d'opinion publique pertinentes et originales liées à des questions touchant les politiques publiques et le changement social. C'est au moyen de tels travaux de recherche que les organisations et les gens peuvent mieux comprendre le Canada d'aujourd'hui, la façon dont il évolue et son avenir possible.

 **Future Skills Centre** Centre des **Compétences futures**



Le [Centre des Compétences futures \(CCF\)](#) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board of Canada, et nous sommes financés par le [Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada](#).

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | **DiVERSITY INSTITUTE**



Le [Diversity Institute](#) mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.

Canada

Le mentorat au travail : Participation et perspectives du personnel est financé par le Centre des Compétences futures du gouvernement du Canada

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Auteurs

Victoria Barford

Victoria Barford est une professionnelle de la politique qui possède plusieurs années d'expérience dans la conduite de projets de recherche quantitatifs et qualitatifs et dans les secteurs publics, privés et à but non lucratif. Elle est diplômée du programme de maîtrise en politique publique de l'Université de Toronto, avec une spécialisation en études environnementales.

Andrew Parkin

Andrew Parkin est le directeur général de l'Environics Institute. Sa carrière a été guidée par un engagement à rassembler des intérêts divers, à mobiliser des données probantes pour éclairer la prise de décision et les délibérations, et à combler le fossé entre la recherche sur les politiques et le dialogue publics. Sociologue politique de formation, il a effectué son post-doctorat à l'université Dalhousie, son doctorat à l'université de Bradford (Royaume-Uni) et sa licence (avec mention) à l'université Queen.

Date de publication :

Mars 2025



À propos du Sondage sur l'emploi et les compétences

Le [Sondage sur l'emploi et les compétences](#) est mené par l'Environics Institute for Survey Research, en partenariat avec le [Centre des Compétences futures](#) et le [Diversity Institute](#) de l'Université métropolitaine de Toronto (Toronto Metropolitan University). Le présent rapport s'appuie sur les résultats de la sixième vague de l'étude, qui consistait en un sondage mené entre le 13 octobre et le 23 novembre 2023 auprès de 5 968 Canadiennes et Canadiens âgés de 18 ans et plus dans l'ensemble des provinces et des territoires. Le sondage a été mené en ligne (dans les provinces) et par téléphone (dans les territoires). L'échantillon compte 3 862 adultes ayant un emploi.

Les rapports relatifs au sondage peuvent être consultés en ligne aux adresses suivantes :

- > www.environicsinstitute.org/projects/listing/-in-tags/type/survey-on-employment-and-skills
- > fsc-ccf.ca/fr/recherche/survey-on-employment-and-skills/
- > www.torontomu.ca/diversity/research/future-skills/survey-on-employment-and-skills/

Table des matières

1

Introduction

11

Le mentorat à l'ère
du télétravail

13

Satisfaction au travail
et santé mentale

2

Résultats

12

Mentorer des
collègues au travail

14

Conclusion



Introduction

Les programmes de mentorat au travail peuvent présenter de [nombreux avantages](#), tant pour les participants que pour les employeurs. Il est prouvé que le fait d'avoir un mentor professionnel peut aboutir à une meilleure rémunération, à des promotions plus fréquentes, à une plus grande motivation au travail, à des taux de maintien en poste accrus et, plus globalement, à une meilleure satisfaction au travail. Ainsi, une [étude](#) de l'Association for Talent Development a montré que, dans les organismes dotés de programmes de mentorat formels, les niveaux de motivation du personnel et de maintien en poste étaient plus élevés, les employés à fort potentiel bénéficiaient d'un meilleur accompagnement, la collaboration interne était améliorée et le transfert de connaissances était plus efficace.

Les études publiées sur le mentorat au travail se penchent essentiellement sur les avantages obtenus par les mentorés sur le plan professionnel et comportent des recommandations sur les meilleures pratiques en la matière. Par exemple, dans une étude de la *Harvard Business Review*, [des données](#) sur l'augmentation des revenus et le maintien en poste du personnel corroborent l'utilité du mentorat et, au contraire, d'après [un autre article](#), l'absence de mentorat peut nuire à la performance organisationnelle. Toutefois, peu d'études s'intéressent au point de vue des travailleurs sur ces initiatives. De même, comme le souligne une [étude de 2023](#), peu de recherches sont consacrées au mentorat au travail dans différents groupes démographiques et professions, même si la question a récemment été abordée dans une [étude du Diversity Institute](#), qui souligne le rôle essentiel que joue le mentorat dans les possibilités d'avancement des travailleurs issus de la diversité.

Résultats

Pour combler cette lacune, le Sondage sur l'emploi et les compétences examine la perception qu'ont les travailleurs de l'utilité des programmes de mentorat au travail (en ventilant les résultats selon le genre, l'âge, l'origine raciale et ethnique, la profession et d'autres facteurs). En particulier, le sondage cherche à savoir si les personnes interrogées ont un mentor et, dans l'affirmative, si elles perçoivent cette relation comme utile dans quatre domaines différents : la satisfaction globale au travail, l'avancement professionnel, la gestion des conflits au travail et l'acquisition de nouvelles compétences.

Il ressort du sondage que 38 p. 100 des Canadiennes et Canadiens qui sont employés à temps plein ou à temps partiel ou qui travaillent à leur compte ont accès, dans le cadre de leur travail, à une personne qu'ils considèrent comme un mentor. Dans le sondage, un mentor est défini comme « une personne expérimentée qui se soucie du développement professionnel » de la personne interrogée. Les travailleurs à temps plein (40 p. 100) ou à temps partiel (40 p. 100) sont nettement plus susceptibles que les travailleurs autonomes (17 p. 100) d'avoir un mentor. La probabilité d'avoir un mentor est également un peu plus élevée chez les personnes qui occupent des emplois de bureau ou administratifs (42 p. 100), des emplois de vente ou de service (40 p. 100) ou des postes professionnels ou de direction (40 p. 100) que chez les personnes qui exercent des métiers spécialisés, des emplois dans le secteur du transport ou des emplois manuels (34 p. 100).

FIGURE 1A :
Pourcentage de Canadiennes et Canadiens employés ayant un mentor au travail
Sous-échantillon : personnes employées

Avez-vous actuellement accès à une personne au travail que vous considérez comme un mentor, c'est-à-dire une personne expérimentée qui se soucie de votre développement professionnel?

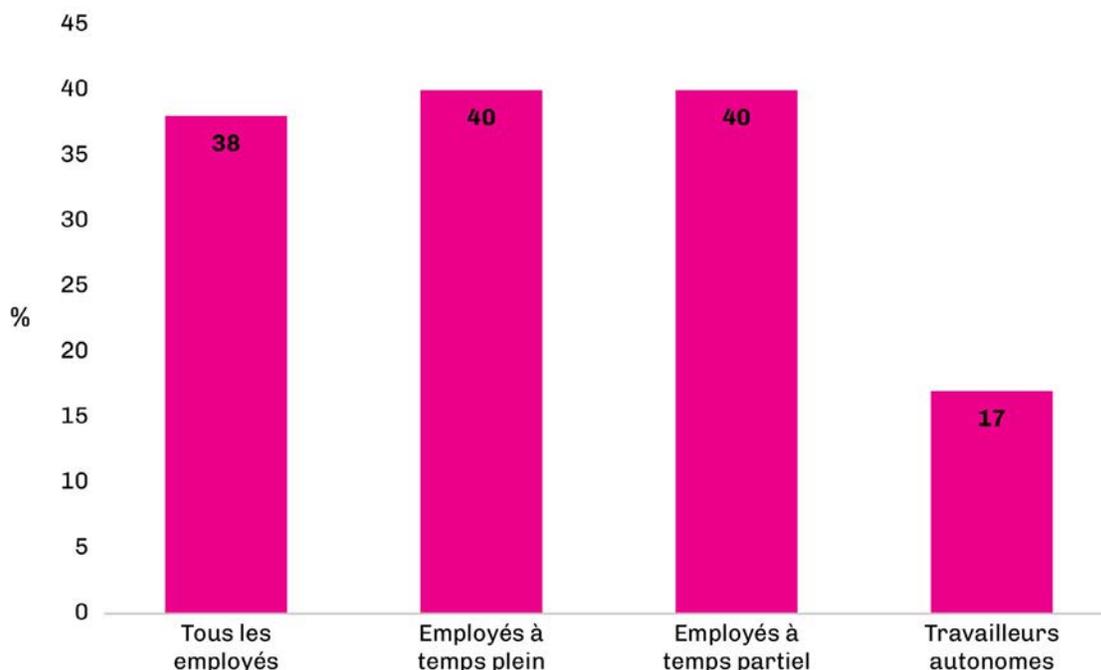
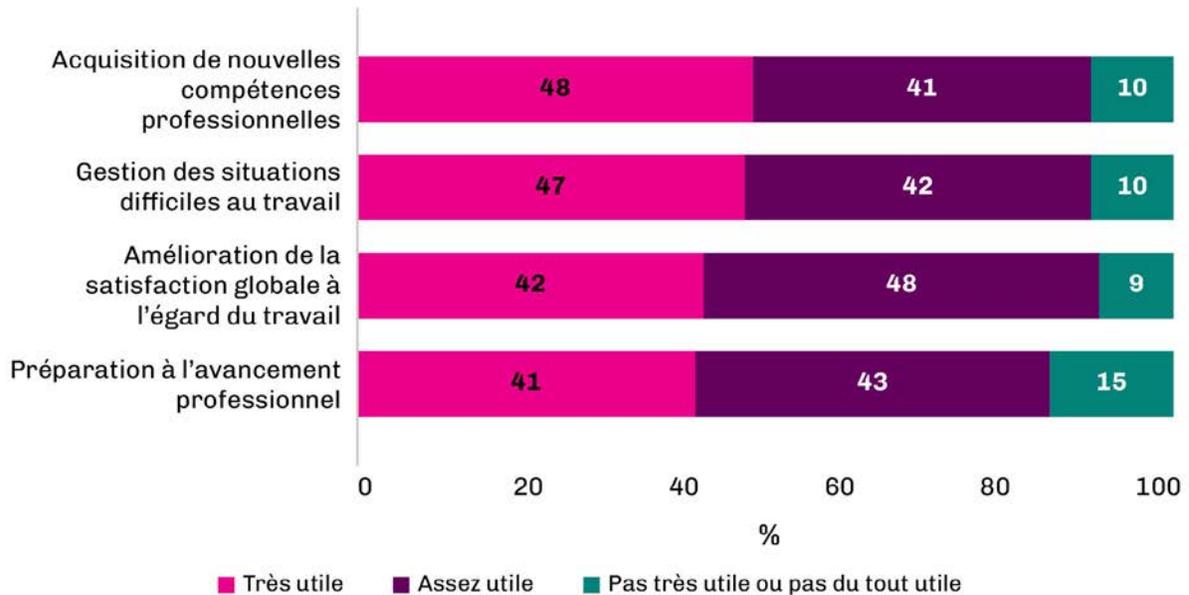


FIGURE 1B : Avantages d'un mentor au travail

Sous-échantillon : personnes employées ayant un mentor au travail

Dans quelle mesure votre mentor au travail vous est-il utile personnellement dans chacun des domaines suivants :



La plupart des employés bénéficiant de l'appui d'un mentor estiment que cette relation leur est très utile ou quelque peu utile dans l'avancement de leur carrière (83 p. 100), dans la gestion des situations difficiles au travail (89 p. 100), dans l'acquisition de nouvelles compétences (89 p. 100) et dans l'amélioration de la satisfaction au travail (90 p. 100). Toutefois, la perception de l'ampleur de ces avantages varie selon les groupes.

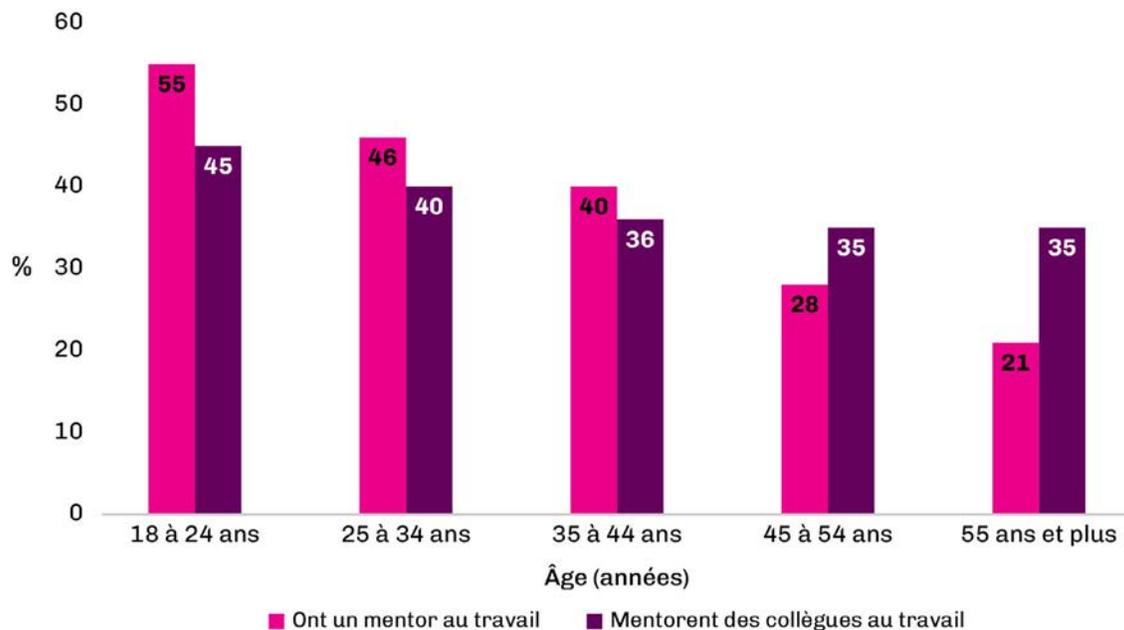


Mentorat et âge

Les jeunes travailleurs ont environ deux fois plus de chances que leurs aînés d'avoir un mentor au travail. En début de carrière, les travailleurs cherchent souvent à obtenir des conseils pour s'orienter dans leur parcours professionnel, acquérir de nouvelles compétences et comprendre les dynamiques du marché du travail, d'où l'intérêt du mentorat. Les organismes conçoivent souvent des programmes de mentorat visant à aider les employés débutants et les jeunes diplômés à appréhender la culture de l'entreprise, à obtenir des informations essentielles et à se construire un réseau professionnel. À l'inverse, les personnes âgées de 55 ans et plus sont parmi les moins susceptibles d'avoir un mentor (21 p. 100). En effet, elles peuvent davantage s'appuyer sur l'expérience qu'elles ont acquise et les réseaux professionnels qu'elles ont établis, ce qui fait qu'elles ont moins souvent besoin de rechercher des possibilités de mentorat.

FIGURE 2 :
Le mentorat au travail, par tranche d'âge
Sous-échantillon : personnes employées

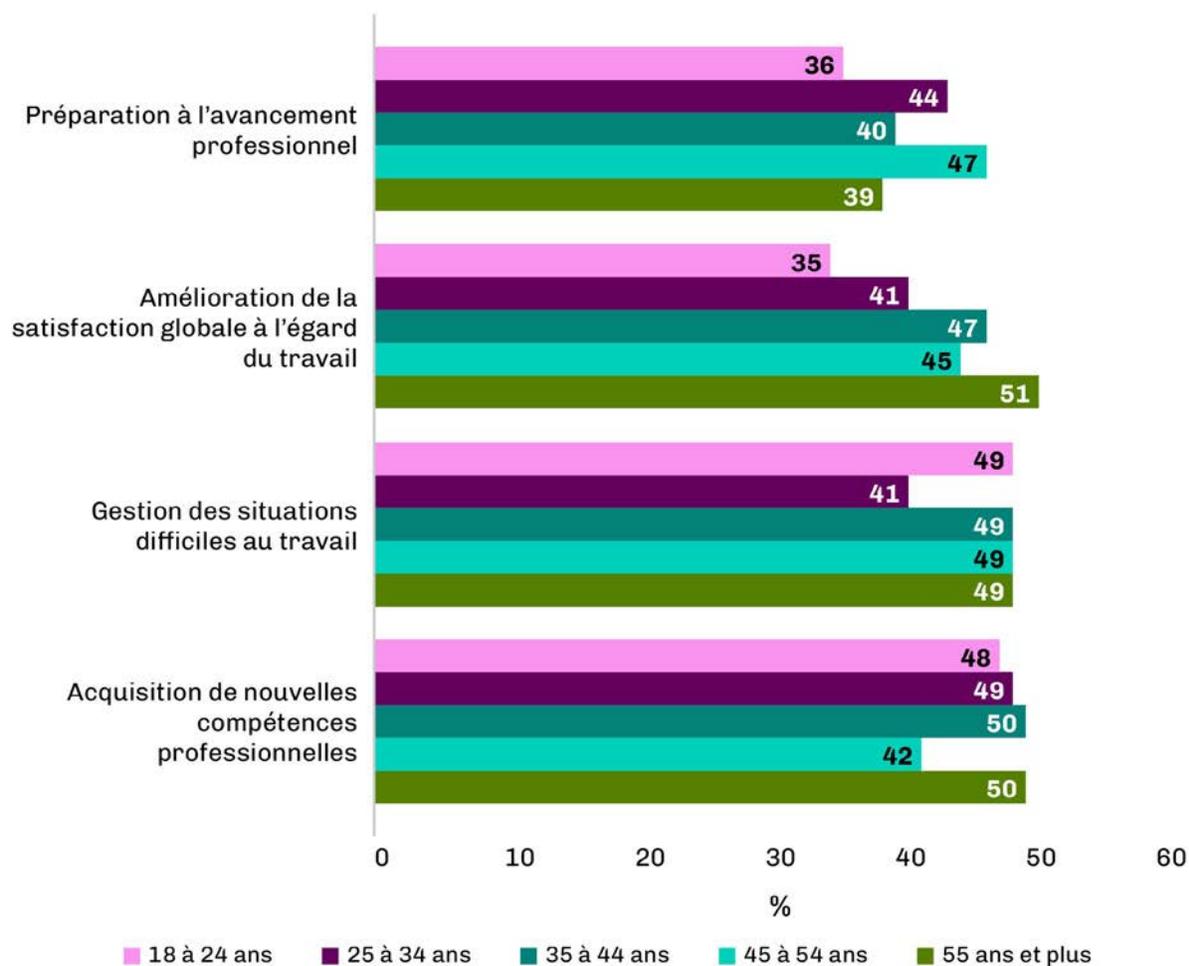
Avez-vous actuellement accès à une personne au travail que vous considérez comme un mentor, c'est-à-dire une personne expérimentée qui se soucie de votre développement professionnel?



Bien qu'ils soient plus nombreux à avoir un mentor, les jeunes travailleurs ne sont pas forcément plus susceptibles de penser que le mentorat leur est bénéfique. En effet, parmi les personnes ayant un mentor, les travailleurs âgés de 18 à 24 ans sont les moins nombreux à juger cette relation très utile sur le plan de la satisfaction globale au travail ou de l'avancement de leur carrière.

FIGURE 3 :
Avantages du mentorat (« très utile »), par tranche d'âge
 Sous-échantillon : personnes employées ayant un mentor au travail

Dans quelle mesure votre mentor au travail vous est-il utile personnellement dans chacun des domaines suivants :



Mentorat et genre

Si les différences d'âge observées dans le fait d'avoir un mentor ne sont pas surprenantes, les différences entre les femmes et les hommes sont plus frappantes.

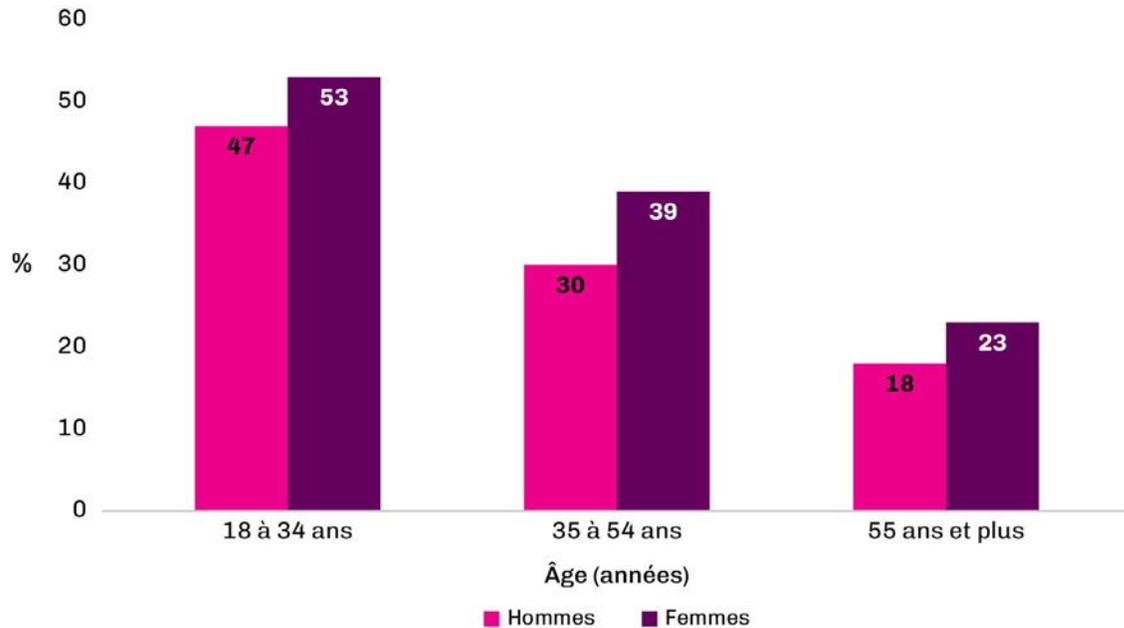
Dans l'ensemble, les femmes (42 p. 100) sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes (34 p. 100) à indiquer avoir actuellement accès, dans le cadre de leur travail, à une personne faisant office de mentor. Cette constatation vaut par ailleurs dans chaque tranche d'âge.

FIGURE 4 :

Pourcentage de personnes ayant un mentor au travail, selon l'âge et le genre

Sous-échantillon : personnes employées

Avez-vous actuellement accès à une personne au travail que vous considérez comme un mentor, c'est-à-dire une personne expérimentée qui se soucie de votre développement professionnel?

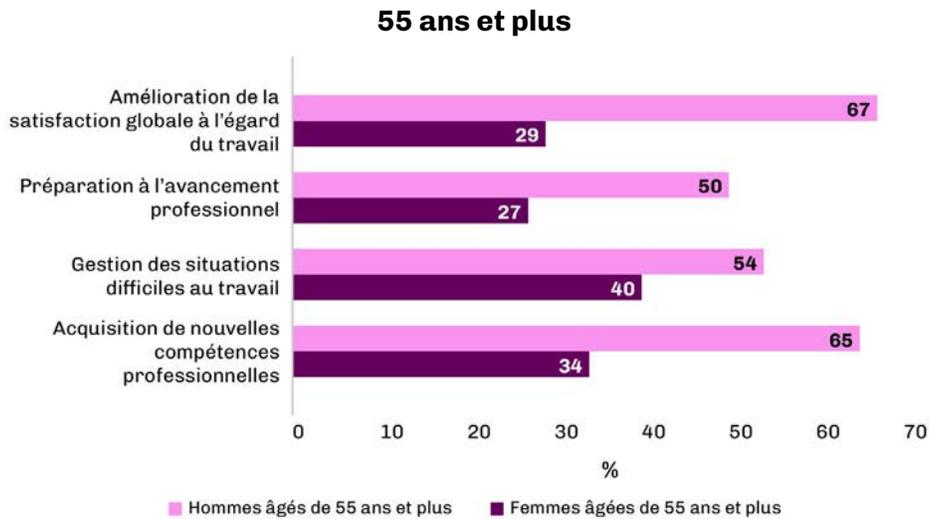
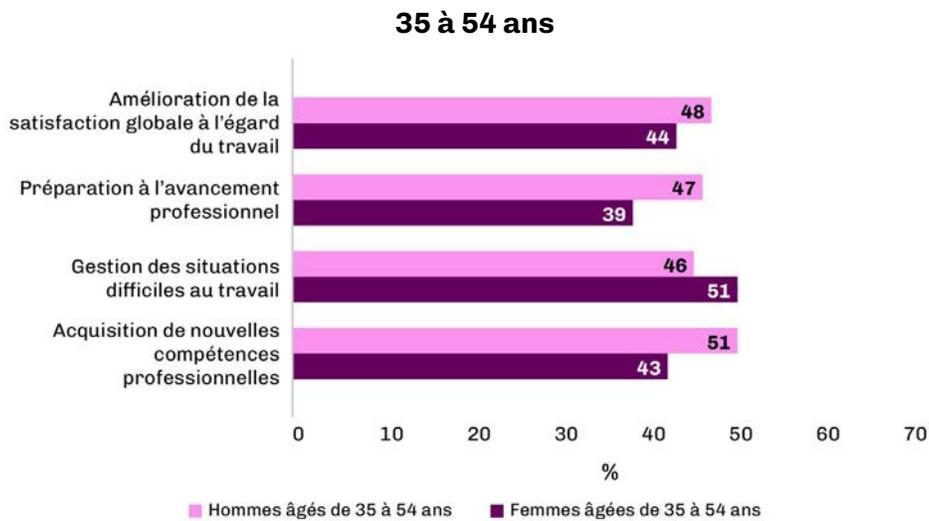
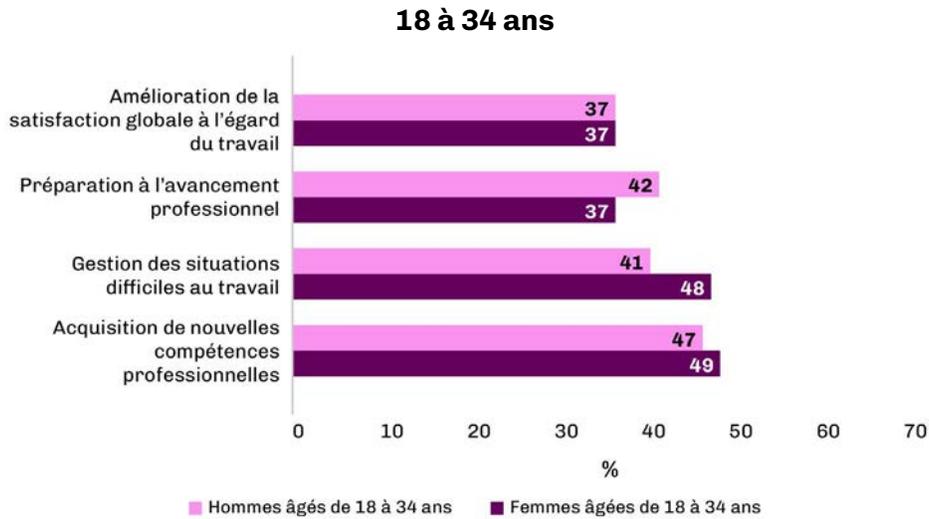


Toutefois, parmi les personnes bénéficiant de l'appui d'un mentor, les hommes sont généralement plus nombreux que les femmes à indiquer que l'accès à un mentor leur est très utile. C'est le cas dans trois des quatre domaines évalués dans le sondage : amélioration de la satisfaction globale à l'égard du travail (45 p. 100 des hommes estiment que leur mentor leur est très utile dans ce domaine, contre 39 p. 100 des femmes); préparation à l'avancement professionnel (45 p. 100 contre 37 p. 100); acquisition de nouvelles compétences professionnelles (51 p. 100 contre 45 p. 100). En revanche, les femmes sont légèrement plus nombreuses que les hommes à estimer que le fait d'avoir un mentor leur est très utile pour ce qui est de gérer des situations difficiles au travail (48 p. 100 des femmes, contre 45 p. 100 des hommes).

Cela étant, ces perceptions varient en fonction de l'âge, pour les hommes comme pour les femmes, quoique dans des directions opposées. Chez les hommes, l'intérêt perçu du mentorat augmente avec l'âge, tandis que, chez les femmes, il diminue. On observe donc un écart important entre les genres en ce qui concerne les avantages du mentorat à mesure que l'âge augmente. Parmi les personnes de 55 ans et plus ayant un mentor au travail, 50 p. 100 des hommes estiment que cette relation les a beaucoup aidés à se préparer à progresser sur le plan professionnel, contre seulement 27 p. 100 des femmes. Dans cette même tranche d'âge, 67 p. 100 des hommes jugent cette relation très utile pour ce qui est de l'amélioration de la satisfaction globale à l'égard du travail, contre seulement 29 p. 100 des femmes.

FIGURE 5 :
Avantages d'un mentor au travail (« très utile »), selon l'âge et le genre
 Sous-échantillon : personnes employées ayant un mentor au travail

Dans quelle mesure votre mentor au travail vous est-il utile personnellement dans chacun des domaines suivants :



En résumé, si les hommes et les femmes de 55 ans et plus sont parmi les moins susceptibles d'avoir un mentor au travail, les hommes de cette tranche d'âge qui ont un mentor sont toutefois parmi les plus susceptibles de juger cette relation très utile, tandis que les femmes sont parmi les moins susceptibles de partager cet avis. On ne sait pas vraiment si les différences observées dans cette tranche d'âge reflètent des inégalités entre les genres au travail (par exemple, l'idée selon laquelle les postes de haute direction seront confiés à des hommes, et non à des femmes) qui étaient plus répandues parmi les générations précédentes mais qui devraient s'estomper au fil du temps, ou si elles reflètent des inégalités plus durables qui se reproduiront lorsque les personnes aujourd'hui plus jeunes vieilliront.

Les avantages du mentorat pour les travailleurs autochtones, immigrants et racisés

Les employés s'identifiant comme autochtones sont nettement plus susceptibles que la moyenne d'avoir un mentor au travail : c'est le cas de 62 p. 100 d'entre eux, soit la proportion la plus élevée de tous les groupes sondés. Les employés autochtones sont également parmi les plus susceptibles d'indiquer que le fait d'avoir un mentor est utile. Ainsi, 52 p. 100 des employés autochtones ayant un mentor affirment que cette relation est très utile à leur avancement professionnel, contre 41 p. 100 en moyenne pour l'ensemble des travailleurs.

Le Sondage sur l'emploi et les compétences ne comportait pas de questions sur l'origine des mentors et ne peut donc faire aucune conclusion quant à l'intérêt pour les employés autochtones d'avoir accès à des mentors qui soient aussi autochtones; toutefois, d'autres recherches donnent à penser qu'une telle relation pourrait être particulièrement bénéfique. Une [étude](#) de 2023 a montré que les travailleurs de la santé et les étudiants en médecine autochtones avaient des croyances culturelles qui entraient parfois en conflit avec les exigences de leur travail ou de leurs études; le mentorat pouvait améliorer leur expérience en leur donnant la possibilité de parler de leurs préoccupations liées aux différences culturelles avec une personne plus expérimentée. Dans une autre [étude](#), les participants à un programme de mentorat autochtone ont indiqué dans leur quasi-totalité que ce programme leur avait permis de développer leur sentiment d'appartenance à la communauté et que le réseau de mentorat était devenu comme une deuxième famille pour eux.



En ce qui concerne les employés racisés, le sondage montre que 38 p. 100 des personnes s'identifiant comme noires déclarent avoir un mentor au travail, soit la même proportion que la moyenne des travailleurs. Toutefois, les employés noirs ayant un mentor sont plus nombreux que n'importe quel autre groupe du sondage à indiquer qu'avoir un mentor leur est très utile dans la gestion des situations difficiles au travail (64 p. 100).

Les employés sud-asiatiques (44 p. 100) sont plus susceptibles que la moyenne (38 p. 100) d'avoir un mentor au travail et tout aussi susceptibles que la moyenne de considérer cette relation comme utile. Dans le cas des employés noirs et sud-asiatiques, comme dans celui des employés autochtones, les résultats du sondage appellent l'attention sur le rôle important que peuvent jouer les programmes de mentorat adaptés aux spécificités culturelles dans le développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté et dans l'enrichissement de l'expérience professionnelle des groupes sous-représentés. Les avantages du mentorat pour les groupes sous-représentés peuvent également être observés dans d'autres environnements, comme l'entrepreneuriat ou l'éducation.

À l'inverse, les personnes s'identifiant comme chinoises (origine ethnique) sont parmi les moins susceptibles d'avoir un mentor (23 p. 100), et celles qui en ont un sont parmi les moins susceptibles de juger le mentorat utile. Ces résultats font écho à une [étude](#) réalisée en 2022 par McKinsey & Company, qui montre que seulement 27 p. 100 des employés d'Asie de l'Est affirment que leur organisme leur a donné l'encadrement et le mentorat nécessaires pour réussir (contre 44 p. 100 des employés blancs).

TABLEAU 1 :
Le mentorat au travail :

Expériences selon l'identité autochtone et raciale

		Pour les personnes ayant un mentor au travail : avoir un mentor est très utile dans les domaines suivants :				
Groupe	Ont un mentor au travail	Satisfaction globale au travail	Avancement professionnel	Gestion des conflits au travail	Acquisition de nouvelles compétences	Mentorent des collègues au travail
Autochtones	62 %	60 %	52 %	56 %	55 %	64 %
Sud-Asiatiques	44 %	41 %	40 %	45 %	44 %	50 %
Noirs	38 %	43 %	43 %	64 %	46 %	41 %
Moyenne (tous les employés)	38 %	42 %	41 %	47 %	48 %	38 %
Chinois	23%	25 %	25 %	34 %	37 %	22 %

Dans l'ensemble, les travailleurs nés au Canada et les travailleurs immigrants sont tout aussi susceptibles d'indiquer avoir un mentor au travail. Toutefois, les immigrants récents (qui vivent au Canada depuis 10 ans ou moins) sont plus susceptibles que la moyenne (48 p. 100) d'avoir un mentor.

Différences selon les secteurs

Les travailleurs du secteur sans but lucratif (50 p. 100) sont proportionnellement plus nombreux que les travailleurs du secteur public (42 p. 100) et du secteur privé (36 p. 100) à avoir actuellement un mentor. De plus, les travailleurs du secteur sans but lucratif ayant un mentor sont parmi les plus susceptibles de juger cette relation très utile. Par exemple, 55 p. 100 d'entre eux disent qu'avoir un mentor les a beaucoup aidés à se préparer à progresser sur le plan professionnel, contre 41 p. 100 en moyenne pour les travailleurs ayant un mentor.

Pour les employés du secteur sans but lucratif, les programmes de mentorat au travail peuvent s'avérer particulièrement utiles puisque les conseils des mentors, en phase avec la mission de l'organisme, peuvent offrir des possibilités d'avancement professionnel et de perfectionnement des compétences dans un contexte où les ressources sont plus limitées.



Le mentorat à l'ère du télétravail

L'un des objectifs du sondage était de déterminer si la pratique du télétravail, que de nombreux travailleurs ont adoptée pendant et après la pandémie de COVID-19, avait nui à leur accès au mentorat au travail.

Il ressort du sondage que le recours à un mentor est moins courant chez les personnes qui travaillaient déjà à domicile avant la pandémie (25 p. 100); ces travailleurs sont plus susceptibles que la moyenne d'être des travailleurs autonomes. Toutefois, les travailleurs qui recourent au télétravail depuis la pandémie (44 p. 100), que ce soit tous les jours ou au moins plusieurs jours par semaine, sont plus nombreux à indiquer avoir un mentor que les travailleurs ayant continué à travailler sur leur lieu de travail habituel (36 p. 100). La différence entre ces deux groupes est moins marquée dans certaines professions. Ainsi, les employés de bureau qui télétravaillent désormais au moins quelques jours (43 p. 100) et ceux qui continuent de travailler au bureau (40 p. 100) sont plus ou moins tout aussi susceptibles d'avoir un mentor; il en va de même pour les personnes occupant des postes professionnels ou de direction (44 p. 100 et 41 p. 100, respectivement). Par ailleurs, les jeunes travailleurs (âgés de 18 à 34 ans), qui passaient déjà moins de temps sur leur lieu de travail avant la pandémie, sont plus susceptibles que la moyenne d'avoir un mentor, quelle que soit leur modalité de travail.

Dans l'ensemble, ces résultats donnent à penser que le travail à domicile n'est pas un obstacle au développement d'une relation avec un mentor au travail.



Mentorer des collègues au travail

Le sondage portait non seulement sur le fait d'avoir un mentor, mais aussi sur le fait de servir de mentor pour ses collègues. En tout, 38 p. 100 des employés interrogés déclarent jouer un rôle de mentor en faisant part de leur expérience à des collègues au travail pour les aider dans leur développement professionnel.

Avoir un mentor et être un mentor sont des expériences qui tendent à aller de pair : 60 p. 100 des employés ayant un mentor indiquent également mentorer des collègues, contre seulement 25 p. 100 des employés sans mentor.

Il n'est donc pas surprenant que bon nombre des groupes les plus susceptibles d'avoir des mentors soient également plus susceptibles de mentorer des collègues. C'est le cas notamment des jeunes travailleurs (âgés de 18 à 24 ans), des Autochtones, des personnes s'identifiant comme sud-asiatiques et des immigrants récents.

Les cadres, les responsables et les propriétaires d'entreprise (51 p. 100) sont plus enclins que la moyenne à jouer un rôle de mentor (mais ils ne sont pas plus susceptibles que la moyenne d'avoir un mentor). À l'inverse, les groupes qui ont nettement moins tendance que la moyenne à avoir un mentor et à jouer un rôle de mentor sont les travailleurs autonomes (17 p. 100 ont un mentor et 27 p. 100 servent de mentor) et les travailleurs s'identifiant comme chinois (23 p. 100 et 22 p. 100, respectivement).

Les hommes (41 p. 100) sont plus nombreux que les femmes (35 p. 100) à jouer un rôle de mentor auprès de collègues de travail. On observe également d'autres différences entre les genres parmi les professionnels, les cadres, les responsables et les propriétaires d'entreprise, ainsi que les travailleurs plus âgés.

- Parmi les femmes exerçant ces professions, 44 p. 100 ont un mentor et 42 p. 100 mentorent des collègues, ce qui est supérieur à la moyenne dans les deux cas. En revanche, parmi les hommes occupant ces types de postes, seuls 36 p. 100 ont un mentor (ce qui est proche de la moyenne), mais 47 p. 100 jouent un rôle de mentor (ce qui est supérieur à la moyenne).
- Chez les travailleurs plus âgés (âgés de 55 ans et plus), les hommes sont légèrement moins susceptibles que les femmes d'avoir un mentor (18 p. 100 contre 23 p. 100), mais sont nettement plus susceptibles de mentorer des collègues de travail (40 p. 100 contre 27 p. 100).

Ainsi, dans l'ensemble, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'avoir un mentor, moins susceptibles de trouver cette relation très utile et moins susceptibles de jouer un rôle de mentor. À l'inverse, les hommes sont moins susceptibles d'avoir un mentor, légèrement plus susceptibles d'indiquer en tirer des avantages, mais plus susceptibles de jouer un rôle de mentor. Les résultats du sondage concordent avec d'autres [études sur le mentorat](#), qui décrivent le « mentorat excessif » dont les femmes font l'objet. Ces études montrent que les femmes sont plus enclines à avoir un mentor, qui peut les inciter à participer à des programmes de formation professionnelle et à procéder à des auto-évaluations, mais qu'elles sont moins susceptibles d'avoir un « parrain » ou une « marraine » qui use de son influence au sein d'un organisme pour promouvoir l'avancement professionnel de la personne mentorée. Le fait que les hommes sont plus nombreux à récolter les avantages du parrainage et que les femmes ne bénéficient que de conseils et de commentaires d'ordre professionnel pourraient expliquer pourquoi ces dernières jugent les programmes de mentorat moins utiles.

Satisfaction au travail et santé mentale

Les employés ayant un mentor au travail (40 p. 100) sont plus susceptibles que ceux qui n'en ont pas (24 p. 100) de se dire très satisfaits de leur emploi. De plus, les employés ayant un mentor (90 p. 100) sont plus enclins à être très satisfaits ou assez satisfaits de leur travail, contre 73 p. 100 de ceux qui n'en ont pas. Ils sont également plus nombreux à juger leur santé mentale excellente ou très bonne (46 p. 100) que les autres (36 p. 100).

Cela ne signifie pas que le fait d'avoir un mentor aboutit directement à une plus grande satisfaction au travail ou à une meilleure santé mentale. Le fait d'avoir un mentor pourrait se combiner à d'autres facteurs (comme le fait de travailler dans un organisme qui s'engage à développer les talents et offre des possibilités de progression claires), qui sont eux-mêmes corrélés à un meilleur bien-être.



Conclusion

La présente étude sur l'attitude des employés à l'égard du mentorat au travail permet de mieux comprendre la manière dont ces relations sont utilisées et perçues par différents groupes au travail. Les résultats soulignent l'importance que revêtent les programmes de mentorat inclusifs et adaptés sur le plan culturel, notamment pour les groupes sous-représentés comme les employés autochtones, chez qui la pratique du mentorat et les avantages perçus sont les plus élevés. Les jeunes travailleurs et ceux qui occupent des emplois débutants sont plus susceptibles d'avoir des mentors et de tirer profit de ces relations, tandis que les employés plus âgés et ceux issus de certaines origines ethniques, comme les employés d'origine chinoise, font état d'un moindre recours au mentorat, ce qui témoigne de la nécessité d'adopter des approches personnalisées en matière de mentorat.

Les disparités entre les genres sont évidentes : les femmes sont plus enclines à avoir un mentor mais en tirent moins d'avantages que les hommes, lesquels sont plus susceptibles de jouer un rôle de mentor et de faire état de résultats positifs. Ces constatations mettent en évidence un éventuel décalage entre, d'une part, le mentorat dont bénéficient les femmes et, d'autre part, le parrainage qui pourrait contribuer plus efficacement à leur avancement professionnel.

La pratique du télétravail née de la pandémie de COVID-19 n'a pas sensiblement entravé l'accès au mentorat, notamment chez les jeunes employés, ce qui donne à penser que les outils numériques peuvent efficacement faciliter ces relations. Toutefois, des efforts continus s'imposent pour faire en sorte que les programmes de mentorat soient accessibles et utiles à tous les employés, quel que soit leur environnement de travail.

Dans l'ensemble, les résultats mettent en relief les nuances dans la pratique du mentorat pour différents groupes et soulignent que les organismes doivent adapter leurs stratégies de mentorat pour répondre à des besoins divers et ainsi favoriser une culture de travail plus inclusive et plus solidaire.



**Environics
Institute**
For Survey Research



**Future
Skills
Centre** Centre des
**Compétences
futures**

**TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT**

DiVERSITY
INSTITUTE