

## **LE MENTORAT : CONDITIONS DE RÉUSSITE DE CE MODE D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR**

### **Résumé**

Devant les critiques adressées aux modes d'intervention habituels des organismes d'aide publics auprès des dirigeants de PME, le mentorat apparaît comme une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement pour amener l'entrepreneur novice à développer ses qualités managériales. La présente étude vise à identifier les facteurs de succès de ce type de soutien à l'entrepreneur. Une recherche sous forme de groupes de discussion a permis de mettre en évidence l'influence positive des facteurs suivants. D'abord, la reconnaissance d'un besoin d'aide, l'ouverture et l'engagement du protégé semblent des conditions essentielles au succès de la relation. Le mentor doit quant à lui démontrer de l'empathie, faire preuve d'écoute et posséder des qualités de pédagogue pour bien répondre aux besoins du protégé. Une expérience en contexte de PME est sans contredit un atout de plus. Quant à la relation, elle doit s'établir autour d'un contrat moral cristallisant les attentes et les objectifs des parties. Par ailleurs, les résultats incitent à un plus grand balisage de la structure initiant et encadrant la relation de mentorat. Ils mettent aussi en évidence l'importance de bien former et préparer le mentor afin qu'il puisse pleinement assumer son rôle auprès de l'entrepreneur novice.

#### **Paul Couteret**

Institut universitaire de technologie  
Gestion des Entreprises et des Administrations  
Université de Metz  
Ile du Saulcy, 57000 METZ FRANCE  
Tél : +33 3 87 31 51 13  
Fax: +33 3 87 31 51 12  
E-mail: [pcouteret@iut.univ-metz.fr](mailto:pcouteret@iut.univ-metz.fr)

#### **Etienne St-Jean**

Étudiant au doctorat  
Département de Management  
Faculté des sciences de l'administration  
Université Laval, Québec  
G1K 7P4, Canada  
Email : [etienne.st-jean.1@ulaval.ca](mailto:etienne.st-jean.1@ulaval.ca)

#### **Josée Audet**

Département de Management  
Faculté des sciences de l'administration  
Université Laval, Québec  
G1K 7P4, Canada  
Tel : (418) 656-5435  
Fax : (418) 656-2624  
Email : [josee.audet@mng.ulaval.ca](mailto:josee.audet@mng.ulaval.ca)

## Introduction

Nul ne saurait contester le rôle prépondérant que jouent les PME dans l'économie mondiale. Au Canada, comme dans plusieurs autres pays, elles sont notamment le moteur de la croissance nette des emplois (Parsley et Dreessen, 2003). Par contre, les PME sont particulièrement fragiles et vulnérables, tel qu'en fait foi leur faible taux de survie<sup>1</sup>. Reconnaisant l'importance de soutenir les PME dans leur développement, les pouvoirs publics ont mis sur pied plusieurs organismes et programmes à cet effet. Seulement au Québec, on compterait plus de 2 000 organismes de soutien, lesquels administreraient une enveloppe budgétaire d'environ 600 millions \$ (Julien, 2000). Or, les PME semblent peu enclines à utiliser les services publics de soutien à l'entreprise (Bennett et Robson, 1999). De fait, les modes et structures d'accompagnement, si divers soient-ils, ne seraient pas toujours aussi efficaces que les entrepreneurs le souhaiteraient. Ce phénomène pourrait s'expliquer notamment par l'insuffisante prise en compte de l'accompagnement en tant que processus d'apprentissage individualisé de l'entrepreneuriat (Dokou, 2001). En effet, les propriétaires-dirigeants de PME perçoivent souvent les programmes de support comme étant trop théoriques et pas suffisamment pertinents dans un contexte de PME, notamment du fait qu'ils ne tiennent pas compte du caractère dynamique et changeant de l'environnement d'affaires (Morrison et Bergin-Seers, 2002). Devant telles critiques le mentorat apparaît comme une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement pour amener le dirigeant débutant à développer ses qualités managériales (Bisk, 2002; Deakins *et al.*, 1998; Graham et O'Neill, 1997).

Si le mentorat de l'entrepreneur semble *a priori* une avenue intéressante, il convient de se questionner sur les facteurs de succès de ce type de soutien à l'entrepreneur. Cette réflexion amène la question de recherche suivante : Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer positivement les initiatives de mentorat chez des nouveaux entrepreneurs ? Il s'agit d'un questionnement particulièrement pertinent puisque les recherches sur le mentorat de l'entrepreneur sont extrêmement limitées. Pour y répondre, une étude exploratoire a été effectuée en interrogeant un groupe de jeunes entrepreneurs ayant eu recours au service de mentorat développé par la Fondation de l'Entrepreneurship, un organisme voué au développement de l'entrepreneuriat au Québec.

Cette communication présentera d'abord les rares écrits sur le mentorat entrepreneurial, notamment ceux qui ciblent le mentorat comme un mode de support prometteur pour l'entrepreneur novice. Ensuite, il sera question des différents facteurs de succès d'une relation d'accompagnement auprès d'entrepreneurs; c'est sur cette base qu'un cadre conceptuel exploratoire a été élaboré. Ce cadre sera présenté, suivi de la méthodologie, pour enfin laisser place aux résultats. Une discussion permettra de synthétiser les principaux éléments soulevés et en guise de conclusion, des pistes pour les recherches futures seront suggérées.

## Recension des écrits

### Une définition du mentorat

Il existe d'innombrables définitions du mentorat. Le mot mentor provient de *l'Odyssée* d'Homère, dont le héros, Ulysse, a confié son fils Télémarque à son bon ami Mentor, afin que ce dernier veille sur lui pendant son absence. Ainsi, un mentor est généralement une personne, souvent en position d'autorité, qui veille de façon bienveillante sur un protégé. Dans un contexte organisationnel, on définit parfois le mentor comme étant un individu influent et hautement placé dans la vie du protégé ou dans son environnement de travail, qui possède de façon importante des savoirs et de l'expérience, et qui s'engage à fournir au protégé une

---

<sup>1</sup>, le taux de survie des PME après cinq ans n'est que de 35,3 % au Québec, la situation étant à peu près similaire dans les autres provinces canadiennes MIC (2001). *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*, Direction de l'analyse économique, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, 25 p..

mobilité ascendante et un support pour sa carrière (définition utilisée notamment par Scandura et Ragins (1993) et par Bouquillon *et al.* (2005)). Au niveau du mentorat entrepreneurial, le peu de recherches fait en sorte qu'il n'existe évidemment pas de consensus quant aux définitions possibles. On peut cependant mentionner que, de façon très générale, le mentorat entrepreneurial concerne l'établissement d'une relation de soutien envers un jeune entrepreneur (le protégé), grâce au support d'un entrepreneur d'expérience (le mentor), lui permettant d'améliorer ses habiletés de gestion.

### **Le mentorat comme support à l'entrepreneur**

Les écrits traitant du développement des savoirs en contexte de PME recommandent couramment la mise en place d'une approche flexible et adaptée à l'entrepreneur, tenant compte notamment de son expérience et de son identité, mais aussi du contexte spécifique et de l'activité dans laquelle est engagée la PME (Thorpe *et al.*, 2005). Le même discours existe à propos de la formation et de l'éducation de l'entrepreneur : la plupart des recherches mettent en évidence la résistance à la formation et à l'éducation des propriétaires-dirigeants de petites entreprises et suggèrent le développement de programmes taillés sur les besoins spécifiques de certaines clientèles (Byrom *et al.*, 2000; Gorman *et al.*, 1997). Un accompagnement individualisé tel que le mentorat apparaît donc tout à fait approprié pour l'entrepreneur novice. Ainsi, dans l'une des rares évaluations de programme de mentorat entrepreneurial, Deakins *et al.* (1998, p. 159) affirment qu'un support de ce type est particulièrement apprécié par les jeunes entrepreneurs. Le mentorat aurait des effets positifs sur les habiletés de gestion et sur la capacité des entrepreneurs à faire face au changement, ce qui les aiderait dans leurs premières années d'existence, une période souvent critique.

Le mentor encourage le jeune entrepreneur à réfléchir et il l'incite à apprendre de ses actions dans des situations critiques, ce qui lui permet de modifier son comportement dans le futur ou au moins d'en tirer une leçon (Bisk, 2002; Graham et O'Neill, 1997; Sullivan, 2000). Dans la même veine, Cope et Watts (2000) mentionnent l'importance du support des mentors pour aider l'entrepreneur à s'engager dans un apprentissage réflexif à propos des événements marquants vécus dans l'entreprise et ce, afin de le préparer à éviter ou à réduire les périodes critiques dans le futur. Ainsi, ils mentionnent que le mentorat de l'entrepreneur permettrait à ce dernier d'analyser son entreprise dans une perspective plus détachée, tout en étant ancré profondément dans l'action et dans la réflexion. Comme le mentionnent Cox et Jennings (1995, p. 9), ce serait l'habileté d'apprendre de ses erreurs qui distinguerait les bons des mauvais entrepreneurs. À ce niveau, le mentorat peut certes jouer un rôle important pour ceux-ci (Sullivan, 2000).

On suggère aussi que le développement de la capacité entrepreneuriale soit en lien avec le processus social de l'apprentissage du langage de l'entrepreneur, notamment en permettant l'établissement de théories personnelles utilisées dans la réflexion et dans le comportement de l'entrepreneur (Rae, 2000). À cet effet, on peut postuler que le contact entre un entrepreneur d'expérience et un novice pourrait contribuer à bâtir les théories personnelles de ce dernier et ainsi, lui permettre de développer sa capacité entrepreneuriale.

Selon Krueger Wilson (1998), l'entrepreneur a probablement besoin d'un mentor plus que n'importe quelle autre personne, à cause notamment de la complexité et de la grande variété des tâches qu'il a à accomplir. Dans le même ordre d'idée, il serait souhaitable que le dirigeant d'une PME en croissance soit accompagné d'un mentor. En effet, son apprentissage serait facilité par un mentor qui serait en mesure de transformer ses propres savoirs de manière à ce qu'ils soient compatibles avec ceux de l'entrepreneur novice (Morrison et Bergin-Seers, 2002, p. 398). Le mentorat serait aussi tout à fait pertinent dans un contexte de développement personnel du dirigeant d'une petite entreprise (Hudson-Davies *et al.*, 2002), le mentor pouvant jouer un rôle de modèle positif, inspirant l'entrepreneur novice à poursuivre l'excellence à son instar (Lockwood *et al.*, 2002). Bref, le mentorat constitue sans aucun doute une forme de soutien

appropriée pour l'entrepreneur, lui permettant d'accroître ses habiletés de gestion et d'apprendre dans l'action avec le support d'une personne ayant une vaste expérience des affaires.

Suite à ce bref aperçu du mentorat en tant que support à l'entrepreneur, nous traiterons des facteurs susceptibles de favoriser le succès d'une telle relation. Comme mentionné précédemment, les recherches portant spécifiquement sur ce sujet sont limitées. Pour cette raison, la recension des écrits inclut également les travaux portant sur le mentorat organisationnel. Ce type de mentorat consiste en une relation d'aide intervenant entre deux personnes travaillant au sein de la même entreprise. De plus, compte-tenu de la similarité entre le concept de mentorat et celui de coaching, les écrits traitant de coaching entrepreneurial ont aussi été consultés.

### ***Les caractéristiques du mentor***

Mullen (1994) affirme qu'il faut absolument prendre en compte les caractéristiques du mentor dans la réussite d'une relation de mentorat. De jeunes entrepreneurs observés par Deakins *et al.* (1998) reconnaissent avoir bénéficié des conseils d'affaires prodigués par leur mentor. Ils déplorent toutefois le fait que ce dernier manque parfois d'expertise pointue et de disponibilité. Une autre recherche identifie l'empathie et la capacité d'écoute comme deux qualités importantes du mentor pour le développement de la relation (Sullivan, 2000). Le mentor doit être en mesure de s'ajuster au contexte spécifique de l'entrepreneur novice, notamment au niveau de la culture, des modes de communication et du style d'apprentissage, ce qui implique qu'il parle le même langage et qu'il trouve des représentations partagées (Albert *et al.*, 2003; Dalley et Hamilton, 2000). Ce faisant, il sera considéré comme faisant partie du groupe plutôt que comme un étranger, ce qui facilitera le succès de la relation de mentorat. Il doit aussi être familier avec le monde particulier des petites entreprises pour qu'il puisse avoir une certaine crédibilité (Gibb, 2000). Par ailleurs, dans un contexte organisationnel, l'expérience du mentor semble aussi influencer les retombées du mentorat (Allen et Eby, 2004; Fagenson-Eland *et al.*, 1997).

Dans les écrits sur le mentorat organisationnel, on reconnaît généralement que le mentor joue deux fonctions principales envers son protégé : une première reliée à la carrière et une autre d'ordre psychologique (Kram(1985). La première vise les activités qui touchent à l'avancement de la carrière, soit le parrainage, la visibilité, le coaching, la protection et l'attribution de défis. L'autre, celle psychologique, a trait au développement d'un sentiment de compétence et de confiance en soi chez le protégé. Plusieurs recherches ont utilisé ces fonctions avec un certain succès (voir par exemple Noe (1988) ou Allen et Eby (2004)). D'autres études identifient une troisième fonction distincte, soit celle du rôle de modèle (voir par exemple Scandura (1992), Scandura et Ragins (1993), Scandura et Williams (2001), Pellegrini et Scandura (2005) ou Bouquillon *et al.* (2005)). Dans un contexte entrepreneurial, Waters *et al.* (2000) ont développé un outil de mesure des fonctions du mentor qui a permis d'identifier deux principales fonctions. Une première est reliée à la carrière du protégé, cela comprenant le fait pour le mentor de fournir de l'assistance technique, de l'assistance marketing, des conseils au niveau de la finance et au niveau légal. La deuxième fonction, qualifiée de psychologique, vise les interventions du mentor reliées à la satisfaction personnelle de son protégé, à son développement personnel, à son support émotionnel et à l'amitié. Puisque ces fonctions influencent l'estime de soi et le succès perçu (Waters *et al.*, 2002), il est aussi probable qu'elles aient une influence sur la satisfaction du protégé, d'où leur importance pour cette recherche.

### ***Les caractéristiques du protégé***

Même si un protégé reçoit les services d'un mentor possédant toutes les caractéristiques idéales, pour que la relation soit un succès il doit d'abord être réceptif au mentorat. Or, de façon générale, les entrepreneurs sont peu enclins à demander de l'aide et ils nourrissent plusieurs préjugés à l'encontre des conseillers externes. Ils estiment ainsi que leurs conseils ne sont pas assez pratiques ou inappropriés pour leur

situation, que les frais à encourir sont trop élevés et que les conseillers ne connaissent pas suffisamment bien les PME (Curran *et al.*, 1993; Devins, 1999; Zinger *et al.*, 1996). Au niveau du mentorat, certains entrepreneurs novices vont refuser de recourir à un mentor parce qu'ils ne croient pas que la relation va leur être bénéfique et qu'ils craignent que ces programmes soient trop bureaucratiques et mal adaptés aux petites entreprises. D'autres refusent de faire appel à un mentor parce qu'ils ont suffisamment confiance en leurs moyens (O'Dwyer et Ryan, 2000). Même lorsque les entrepreneurs mentionnent avoir eu des conseils lors de la création de leur entreprise, peu d'entre eux affirment qu'un mentor a joué un rôle prépondérant, contrairement à d'autres hauts dirigeants d'entreprises (Cox et Jennings, 1995).

Au-delà de la volonté de recevoir des conseils d'une personne externe, l'entrepreneur doit posséder un certain désir de changement et être ouvert à l'idée de vivre de nouvelles expériences (Engstrom, 2004). Il doit reconnaître son besoin d'aide et aussi avoir confiance en la capacité de son mentor de lui fournir du support et combler ses besoins. Selon Bates (1993), le protégé doit avoir : une attitude positive à l'égard de l'apprentissage et du développement personnel, une formation de base en gestion, des attentes élevées pour lui et les autres et une volonté de suivre correctement le processus et d'y investir le temps requis. L'entrepreneur doit absolument s'engager totalement et sans réserve dans le processus de mentorat (Clutterbuck, 2004). Dans une étude faite auprès d'entrepreneurs novices ayant bénéficié d'un coach, Audet et Couteret (2005) ont constaté que l'entrepreneur devait non seulement être réceptif au coaching mais surtout, il devait au besoin être prêt à changer ses façons de faire et ses comportements. Cette dernière qualité expliquait pratiquement à elle seule le succès ou l'échec des interventions de coaching observées. Le coaché devait évidemment aussi s'engager dans la relation en faisant confiance à son coach et en s'ouvrant à lui. Dans la réalité, l'entrepreneur est toutefois souvent lent à s'engager dans un processus d'accompagnement et, lorsqu'il le fait, les problèmes ont pris une telle proportion que l'accompagnateur n'est plus en mesure de l'aider (Dyer, 2003).

### ***La relation entre le mentor et le protégé***

Certains traits psychologiques du mentor et de son protégé pourraient conditionner la relation de mentorat qui va s'établir entre eux. Engstrom (2004) souligne à cet effet que la relation de mentorat, autant du point de vue du protégé que du mentor, a plus de chances d'être perçue comme un succès lorsque le niveau d'agrabilité<sup>2</sup> est semblable entre les membres de la dyade. De plus, il constate que les parties ont plus de chances de percevoir la relation comme un succès lorsque le mentor a un bas niveau de méticulosité<sup>3</sup> et que son protégé affiche un haut niveau sur cette composante psychologique. Par ailleurs, la sympathie d'un protégé à l'égard de son mentor ainsi que celle de ce dernier vis-à-vis son protégé sont importantes, cette sympathie réciproque aidant le mentor à exercer auprès de son protégé tant ses fonctions psychologiques que celles reliées à la carrière (Armstrong *et al.*, 2002). D'autre part, comme le propose Kram (1985), la confiance est une composante essentielle dans la relation de mentorat et ce, afin de rehausser la qualité et l'efficacité de la relation. La confiance doit aussi être mutuelle afin de soutenir l'établissement des fonctions du mentor (Ragins, 1997) et ainsi, mener à la satisfaction à l'égard de la relation de mentorat.

Au niveau de la relation qui s'établit entre le mentor et son protégé, on note que certaines différences quant à la culture d'affaires des membres de la dyade, notamment en ce qui concerne la façon de gérer une entreprise et d'obtenir du succès, peut mener la relation à un échec (Dalley et Hamilton, 2000, p. 56). Afin d'être efficace, toute forme de conseil doit éviter d'être en conflit avec la culture de la PME, le mode de communication et le style d'apprentissage de son dirigeant. Sur ce dernier aspect, il semble primordial que le mentor favorise un apprentissage orienté vers l'action, lequel serait la forme la plus appropriée

---

<sup>2</sup> Une des composantes du modèle de la personnalité en cinq facteurs, couramment appelé le *Big Five* dans le domaine de la psychologie.

<sup>3</sup> Traduction libre d'une des composantes du *Big Five* (voir la note précédente), le niveau de *conscientiousness*.

pour l'entrepreneur (Dalley et Hamilton, 2000; Deakins *et al.*, 2000; Gibb, 1997, 2000). Pour y parvenir, une communication efficace doit s'établir entre les membres de la dyade, nécessitant des habiletés à ce niveau de part et d'autre (Kalbfleisch et Davies, 1993). Finalement, les membres de la dyade doivent s'entendre sur les balises à respecter dans le cadre de leur relation. Il semble important que les deux parties s'entendent sur une sorte de contrat moral qui fixe les buts, les moyens pour les atteindre, les rôles respectifs ainsi qu'un plan d'action avec un échéancier (Covin et Fisher, 1991; King et Eaton, 1999). Les résultats de l'étude précitée faite auprès d'entrepreneurs coachés (Audet et Couteret, 2005) corroborent ce point : il importe d'établir des assises solides à la relation en spécifiant dès le départ les règles du jeu sous la forme d'un contrat moral entre les parties. De plus, il semble bénéfique pour les parties de se fixer des objectifs à court terme à l'intérieur de ce contrat. Par ailleurs, le contrat doit demeurer suffisamment flexible pour s'ajuster si le besoin s'en fait sentir.

### ***La structure de support***

Comme le mentionne Bisk (2002), il existe certaines différences dans les relations de mentorat, selon que cette relation a été développée par le biais d'un programme formel auquel l'entrepreneur adhère ou plutôt de façon informelle, par l'entremise du réseau de contacts de l'entrepreneur (i.e. par affinités personnelles). Le programme observé étant de nature formelle, c'est sur ce type de relation que portera notre recension des écrits. Dans les programmes formels, c'est généralement l'organisme qui gère le programme qui a la responsabilité de sélectionner le « bon mentor », d'où l'importance du processus de sélection mis en place. L'entrepreneur accompagné a en effet peu de temps à consacrer à la recherche d'une aide externe et il a rarement les connaissances nécessaires pour choisir la personne ressource la plus appropriée pour l'aider à résoudre ses problèmes (Alstrup, 2000). Le choix du mentor doit se faire en fonction des besoins réels de l'entrepreneur, ce qui requiert un bon diagnostic préliminaire de ses problèmes (Graham et O'Neill, 1997). On peut aussi s'interroger sur le poids du responsable du programme qui, souvent, initie et supervise la relation (Albert *et al.*, 2003; Kent *et al.*, 2003). Il jouerait un rôle essentiel pour aplanir les résistances naturelles de l'entrepreneur novice à demander et accepter de l'aide (Bisk, 2002). Finalement, mentionnons que des travaux suggèrent l'existence d'un lien entre la fréquence des rencontres entre le mentor et son protégé et la perception de ce dernier quant à la valeur du support apporté par l'accompagnateur (Smallbone *et al.*, 1998). Waters *et al.* (2002) mettent aussi en évidence l'importance de la durée de la relation pour expliquer les retombées subjectives du mentorat comme la confiance en soi et le succès perçu.

### ***Le cadre conceptuel de la recherche***

Considérant les éléments recensés dans les écrits sur le mentorat et le coaching de l'entrepreneur ainsi que ceux relatifs au mentorat organisationnel, le cadre conceptuel suivant a été utilisé pour guider notre démarche de recherche (voir *Figure 1*). Il est fortement inspiré de celui élaboré par Audet et Couteret (2005) dans le contexte d'une recherche sur le coaching entrepreneurial. Concernant la manière de conceptualiser le succès de la relation de mentorat, nous avons utilisé la satisfaction du protégé vis-à-vis du résultat de la relation. Aucun indicateur formel de succès (pérennité de l'entreprise, résultats commerciaux ou financiers, etc.) n'a donc été mis en relation avec les variables identifiées. Nous reconnaissons ainsi la subjectivité de nos propres choix dans le repérage même des situations de « réussite » et de leurs conditions. Néanmoins, même dans les rares recherches empiriques sur le mentorat de l'entrepreneur, ce sont uniquement les indicateurs « subjectifs » qui sont en lien avec les fonctions que jouent les mentors (voir par exemple Waters *et al.* (2002)). Ainsi, l'objectif étant de connaître les facteurs qui influencent la satisfaction d'un entrepreneur novice (le protégé) à l'égard d'une relation de mentorat, la satisfaction du protégé apparaît donc comme une retombée pertinente à utiliser dans le cadre de cette recherche. Il convient de souligner que les facteurs de succès ne correspondent pas à la contrepartie des facteurs d'échecs. Dans cette perspective, l'absence d'un ou de plusieurs facteurs de succès ne mène pas à

l'insatisfaction à l'égard de la relation de mentorat, l'identification de ces facteurs nécessiterait une recherche complémentaire à celle-ci.

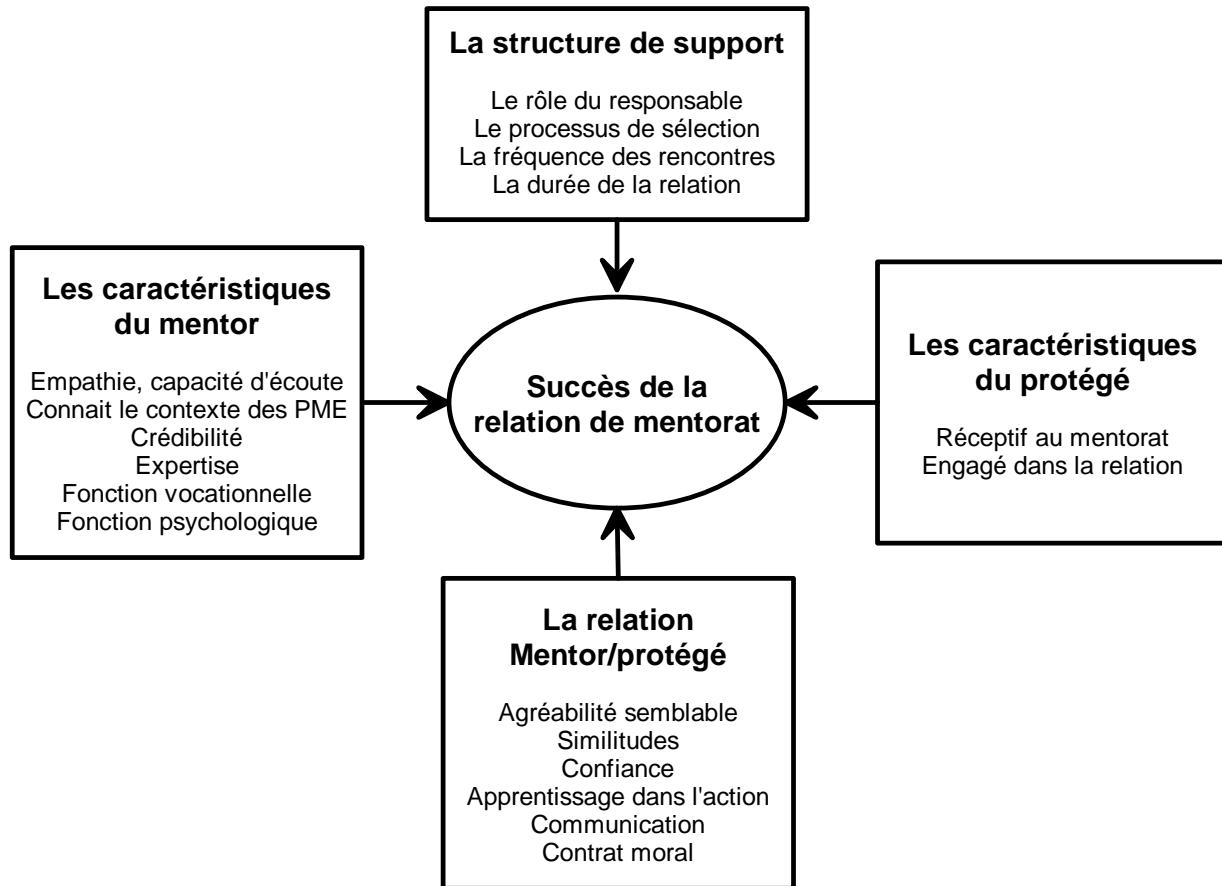


Figure 1. Le cadre conceptuel du succès de la relation de mentorat entrepreneurial

## Méthodologie

Une étude exploratoire sur le terrain a été réalisée auprès d'un groupe d'entrepreneurs novices ayant eu recours au programme de mentorat mis en place par la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec<sup>4</sup>. Quatre groupes de discussion ont été organisés, ayant en moyenne dix participants chacun, pour un total de quarante protégés interrogés. Les rencontres ont eu lieu à Montréal et à Québec en novembre 2005. Les participants ont été sélectionnés parmi la liste des protégés du programme de la Fondation. Les répondants ont reçu cent dollars pour leur participation à cette enquête, en guise de dédommagement pour leur déplacement et pour les contraintes d'horaire. Un intervieweur d'expérience a été recruté afin de conduire les entrevues. Elles ont duré entre 1h10 et 1h40. Les domaines d'activité des protégés interrogés étaient très divers : dans l'industrie (de la métallurgie à la restauration sous vide en passant par la fabrication de bijoux) comme dans les services (du cabinet de recrutement à l'agence de voyage en passant par le développement informatique). Il ne semble pas qu'un type de secteur soit plus propice à la réussite du mentorat qu'un autre.

<sup>4</sup> Ce programme, conçu et mis sur pied par la Fondation, est administré par des organismes de soutien locaux (de type CLD, SADC ou même Chambre de commerce). La relation qui existe entre la Fondation et les cellules locales n'est pas sans rappeler le franchisage.

L'analyse de ces quatre groupes de discussion visait à identifier les conditions propices à la « réussite » d'une relation de mentorat entrepreneurial. Ces rencontres avaient pour objectif initial de faire le point sur l'efficacité du programme de mentorat de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec. Cela nous a conduit à ne prendre en compte que les variables issues de propos laissant clairement entendre qu'une variable était susceptible de conditionner l'issue de la relation : soit vers le « succès » (= satisfaction du protégé vis-à-vis du résultat de la relation) ou vers « l'échec » (= insatisfaction du protégé vis-à-vis du résultat de la relation). Les variables issues de propos neutres et purement descriptifs, sans caractériser l'issue de la relation de mentorat, n'ont donc pas été pris en compte, puisqu'ils ne permettent pas de dégager des « facteurs de succès » du mentorat. L'analyse réalisée a été faite sur la base de la méthodologie classique de l'analyse de contenu (cf. Bardin (1993); Huberman et Miles (1991); Mucchielli (1991)).

La prochaine section présentera les résultats selon le cadre conceptuel utilisé pour cette recherche, soit les caractéristiques du mentor, celles du protégé, les caractéristiques de la relation et de la structure de support.

## **Résultats**

### ***Les caractéristiques du mentor***

Cette catégorie de variable apparaît assez logiquement comme la plus développée par les protégés interrogés. Ces derniers attribuent facilement la plus grande « responsabilité » de succès ou d'échec du mentorat au seul mentor. En revanche, nous sommes loin de l'unanimité concernant les critères en question : non seulement ceux-ci sont assez nombreux, sans qu'un seul n'apparaisse clairement plus déterminant que les autres, mais de plus, il arrive que les avis divergent franchement sur certains points, comme la nécessité pour le mentor d'appartenir au même domaine d'activité que le protégé.

### **Les qualités personnelles**

Les protégés s'accordent en majorité pour reconnaître qu'une personnalité de « sage » entre dans la définition même du mentor : quelqu'un de rassurant, de clairvoyant, mais aussi de charismatique, d'impressionnant, un exemple à suivre. Comme l'a exprimé un entrepreneur interrogé, on s'attend du mentor qu'il soit quelqu'un « qui donne le goût de l'appeler après un bon coup ». Cette dimension renforce le mentorat comme pratique à part, où la personnalité paraît plus importante que la compétence « technique ». De même, les qualités d'écoute, et même la faculté d'admirer les résultats du protégé, sont très appréciés. Aussi, les qualités de pédagogue semblent une condition absolument nécessaire afin de permettre l'apprentissage sur un mode interactif, décrit même parfois comme un fondement du mentorat. À ces critères s'ajoutent la dévotion et l'implication du mentor ainsi que son honnêteté et sa faculté de générer une relation de confiance (avec toute la polysémie que peut représenter cette dernière...). On voit ainsi que les principaux facteurs d'échec dans ce domaine relèvent d'un comportement malhonnête (opportunisme), vaniteux (recherche d'une valorisation personnelle, comportement autoritaire) ou simplement distant (froid, négatif, angoissé, peu impliqué dans la réussite).

### **Le type de mentorat pratiqué**

Le mentor apparaît avant tout comme un guide : celui qui pose les bonnes questions, suggère sans imposer et développe les capacités de gestion de l'entrepreneur par un apprentissage de type maïeutique. Il motive son protégé, brise sa solitude en lui permettant de se confier, de valider ses idées, de le soutenir moralement, tout en le mettant en garde grâce à sa propre expérience. Un mentor qui ne donnerait que des conseils techniques est plutôt perçu comme étant en décalage par rapport aux objectifs du mentorat,

fondés sur une interaction et non sur la seule transmission d'un savoir. Certains protégés apprécient tout de même que leur mentor leur livre des « trucs », i.e. des recettes concrètes relatives à leur secteur d'activité, mais cette dimension est loin d'être majoritaire. De plus, le partage d'un réseau d'affaires est très apprécié, soit pour accéder plus rapidement à des services habituellement fermés, soit directement pour identifier une personne-clé difficile à repérer. Là encore, le mentor idéal est dépeint comme un « grand personnage » au carnet d'adresse impressionnant.

### **L'âge du mentor**

Les avis sont assez partagés sur ce point précis. La majorité des entrepreneurs novices interrogés voient le mentor comme quelqu'un de mûr, plus âgé qu'eux, voire retraité (il est ainsi plus disponible). Cela lui confère davantage de respectabilité et évite tout les risques d'opportunisme d'un entrepreneur toujours en affaires. Mais beaucoup estiment qu'au contraire, le mentor doit être au courant de toutes les techniques modernes, donc encore en activité et suffisamment alerte. Un mentor trop âgé serait ainsi dépassé et incapable de guider sérieusement son protégé dans le monde actuel. Comme le résume un participant : « j'avais l'impression de me ramasser au club de l'âge d'or, des messieurs qui cherchent à s'occuper, ils ne sont plus dans la *game* »... On peut donc retenir que si l'âge favorise la sagesse et l'expérience, un écart trop important avec le protégé risque de susciter un décalage de références rédhibitoire.

### **La compétence et l'expérience du mentor**

Là encore, les avis divergent. Un seul point fait presque l'unanimité : un mentor qui n'aurait pas été lui-même entrepreneur, ou au moins très impliqué dans le monde concret de l'entrepreneuriat, n'est absolument pas crédible. La principale critique touche en particulier les mentors retraités de la fonction publique, dont l'image est tournée en ridicule. En revanche, un débat sépare les protégés : le mentor doit-il être très compétent dans le champ d'activité du protégé ? Il semble que les arguments les plus forts aillent dans le sens inverse : le principal serait une expérience générale dans le monde des affaires, le mentor étant surtout utile de par ses qualités humaines et de pédagogue comme vu précédemment. Pour des conseils techniques, c'est justement son réseau qui prend le relais, par renvoi à une connaissance plus compétente. De plus, là encore, une trop forte proximité d'activité est facilement associée à un risque d'opportunisme. Mais pour les autres, un mentor doit absolument pouvoir donner rapidement des conseils précis et adaptés, évitant ainsi au protégé de perdre beaucoup de temps à tenter de tout lui expliquer. Deux citations résument assez bien ces positions : « il doit savoir de quoi on parle, être près de notre secteur, du besoin de nos clients » et « je sentais que je lui apprenais plus qu'il ne m'en apprenait ». Pour tenter de synthétiser ces discours en apparence contradictoires, on peut avancer que tout dépend du type d'attente que le protégé entretient vis-à-vis de la pratique même du mentorat. Ainsi, si ses besoins sont généraux (soutien moral, écoute, motivation entrepreneuriale), le mentor n'a pas besoin de venir du même secteur. Par contre, si ses besoins sont précis, voire techniques (conseils d'expert), le mentor doit appartenir au même domaine d'activité. Toute la question est à présent de savoir si ces deux types de besoin correspondent tous deux de manière équivalente à une « vraie » relation de mentorat.

### ***Les caractéristiques du protégé***

Rappelons que les variables identifiées dans ce champ sont ici nettement moins nombreuses que les précédentes, du fait même du protocole de l'étude, qui comprend uniquement des protégés, sans doute peu enclins à l'autocritique.

### **Nature du besoin initial**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la nature même de ce besoin conditionne le rapport entre le profil du mentor et le succès de la relation. Or, il semble apparaître que les relations nées d'un besoin

« général » (au sens défini plus haut) ont davantage de chance d'aboutir à un succès que celles fondées sur l'attente d'expertise : les protégés concernés reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes qu'ils ont sans doute confondu « coaching » et « mentorat », et que leurs attentes relatives à ce dernier ne correspondaient pas à l'esprit même de celui-ci. Par ailleurs, plusieurs participants ont noté qu'une trop forte idéalisation du mentor ne pouvait conduire qu'à une déception. Le mentor n'est pas omniscient, et des attentes réalistes ont plus de chances d'être satisfaites puisqu'il ne peut pas tout solutionner comme par miracle.

### **Degré d'engagement dans la relation**

Bien que peu bavards sur ce thème, les entrepreneurs interrogés ont tout de même reconnu la nécessité d'une forte implication de leur part, en même temps que d'une ouverture au dialogue (capacité à livrer des secrets d'affaires ou des confidences intimes à un inconnu). Néanmoins, certains admettent n'avoir pas rempli ces rôles : « je ne m'en suis pas servi comme j'aurais pu m'en servir, je ne me suis pas impliqué ». La méfiance initiale, mais aussi parfois la peur de déranger liée à la gratuité de la relation, font que certains n'osent pas solliciter leur mentor chaque fois qu'ils le souhaitent. Et il y a pire encore. Certains font même perdurer inutilement la relation par politesse, alors que leur mentor ne fait visiblement pas l'affaire : « j'aurais du rappeler la Fondation pour avoir un autre mentor mais j'avais peur de le blesser ». Cela illustre bien la position ambiguë de certains protégés, indécis quant à leur réelle implication dans le processus.

### ***Caractéristiques de la relation***

La principale variable qui ressort de ce groupe est nettement la formalisation, soit la nécessité de recourir à l'écrit, à un programme rigoureusement établi, et de s'astreindre à une fréquence de rencontres suffisante.

### **Type de communication**

Bien que les coups de téléphone et les courriels soient décrits comme un complément indispensable pour régler des problèmes urgents ou évoquer des questions ponctuelles, les rencontres directes dans l'entreprise même du protégé apparaissent indispensables. L'absence de ce type de relation signifie l'étiollement du processus. Mais ces rencontres doivent aussi avoir une durée suffisante pour déclencher le processus d'apprentissage, un minutage excessif étant décrit comme un facteur d'échec.

### **Degré de formalisation**

Le plus important ici semble être de fixer dès le départ des objectifs clairs à la relation. Couplés à un échéancier précis d'ordres du jour et à l'utilisation des Guides de la Fondation, ils instituent la relation en tant que pratique « sérieuse ». Dans le cas contraire, l'essoufflement est rapide et l'échec est proche : « l'entente n'était pas claire, je ne savais pas qui devait rappeler qui, pis on s'est jamais rappelé ». Il est d'ailleurs assez étonnant de noter le décalage important entre les Guides réalisés par la Fondation, qui incitent effectivement à une formalisation assez poussée, et ces discours faisant parfois état d'une absence quasi-totale de procédures de ce type. On peut alors s'interroger sur le mode de présentation qui est faite desdits guides, qui semblent fréquemment finir dans un tiroir, malgré leur évidente pertinence...

### **Fréquence et planification des rencontres**

Bien qu'il semble illusoire ici de donner une fréquence « idéale », il semble que les relations à succès impliquent des rencontres entre deux fois par mois et une fois tous les deux mois (fréquence diminuant avec l'âge de la relation). Mais il ne s'agit que d'une moyenne : l'important est aussi que le mentor reste disponible pour un imprévu ou une question urgente impliquant une rencontre inopinée. En tous cas, des

rencontres trop espacées, trop irrégulières, ou systématiquement non planifiées, jouent en faveur de l'échec du processus.

### ***Caractéristiques de la Structure***

La relation de mentorat est normalement initiée par l'entrepreneur novice qui contacte l'organisme qui administre le programme de la Fondation dans sa région. La personne assignée à la gestion du programme dans cet organisme a alors la responsabilité de lui trouver un mentor et d'encadrer leur relation par la suite. De façon générale, la personne qui gère le programme localement a aussi pour tâche de recruter des mentors et de veiller à leur formation, avec la collaboration de la Fondation. Globalement, les avis sont plutôt mitigés concernant la performance de cette structure, tant sur la sélection des mentors que sur l'accompagnement ultérieur.

### **Processus de sélection du mentor**

De manière quasi-unanime, les protégés interrogés souhaitent ou plébiscitent leur participation active à la sélection de leur futur mentor. Ce choix peut par exemple s'opérer sur un examen de curriculum vitæ papier ou de vidéos de présentation des candidats-mentors, voire par entrevue directe après une présélection. Ils déplorent de la même manière qu'il arrive que la structure puisse marier apparemment au hasard, sans tenir compte de certains éléments jugés fondamentaux dans la réussite ultérieure de la relation, soit la compatibilité des personnalités des membres de la dyade, la nature des besoins du protégé (générale, technique, etc.) et la nature des motivations du mentor (pour éviter les opportunistes et les « m'as-tu-vu »). En fait, la plupart s'accordent à déclarer que c'est l'entente réciproque qui compte : « il faut que ça clique ». Par ailleurs, une trop grande durée du processus de sélection (jusqu'à deux ans !) décourage les futurs protégés de poursuivre le processus. À la rencontre de ces deux phénomènes, plusieurs participants avancent que c'est sans doute l'insuffisance de « bons » candidats-mentors qui mène à cette lenteur aussi bien qu'à un choix effectué finalement par défaut, sans que les 3 éléments énoncés plus haut n'aient pu être pris en compte, faute d'un vivier autorisant une réelle sélection. Comme le résume un protégé : « j'avais l'impression qu'on me « garochait » n'importe qui parce qu'il n'y avait personne de compétent ».

### **Mode d'accompagnement de la relation**

Les protégés interrogés réclament vivement un suivi encore plus étroit de l'organisme qui gère le programme de la Fondation. Ils insistent notamment sur la nécessité d'une évaluation régulière de la relation pour éventuellement être capable de recadrer celle-ci, voire de changer de mentor si cela s'avère nécessaire. Ils proposent aussi une formation encore plus rigoureuse des mentors, ainsi qu'un accompagnement plus balisé (entrevues, conseils réguliers, voire fixation par la structure elle-même de l'échéancier des rencontres de la dyade). Ils ont souvent l'impression d'une absence d'un réel suivi, percevant les mentors comme étant parfois « livrés à eux-mêmes ». De même, des dysfonctionnements répétés dans la communication interne à la structure (perte de dossiers, confusions, absence de réponses à des questions des mentors, etc.) donnent une image « bureaucratique » et très négative de la structure et incitent à tout arrêter.

### **Discussion**

#### ***Émergence d'un modèle***

Les variables recensées dans cette étude nous permettent l'esquisse d'un modèle de succès d'une relation de mentorat, dans une perspective exploratoire et inductive (voir *Figure 2*). Nous devons cependant garder à l'esprit les limites de cette étude exposées en préambule – notamment l'absence de l'avis de

mentors et de la structure d'encadrement. D'ailleurs, il apparaît clairement un déséquilibre dans le nombre de variables de chaque groupe, les caractéristiques du protégé étant sous-représentées du fait de la subjectivité évoquée des protégés interrogés.

Néanmoins, on peut constater que quelques caractéristiques du protégé contribuent au succès de la relation de mentorat. Il est ressorti que l'entrepreneur novice qui souhaite recourir à un mentor doit d'abord reconnaître son besoin d'assistance, sans quoi la démarche risque d'être vaine. Une fois ce besoin connu et explicité, le protégé doit être ouvert au dialogue avec son mentor et s'engager pleinement dans la relation, permettant ainsi à la relation d'être effective et de porter fruit.

De plus, le rôle du mentor dans la réussite du mentorat entrepreneurial n'est pas négligeable. Ainsi, au niveau de la personnalité du mentor, celui-ci doit être empathique, avoir une bonne capacité d'écoute et posséder un certain charisme. Il doit en outre posséder des qualités de pédagogue, le tout dans une approche maïeutique. D'un point de vue davantage relié à sa carrière, le fait d'avoir de l'expérience et un certain « sens de l'entrepreneuriat », de même qu'un bon réseau de contacts, permet au mentor de contribuer au succès de la relation de mentorat. Ces constatations vont dans le même sens que certaines recherches précédentes sur le sujet (Deakins *et al.*, 1998; Sullivan, 2000).

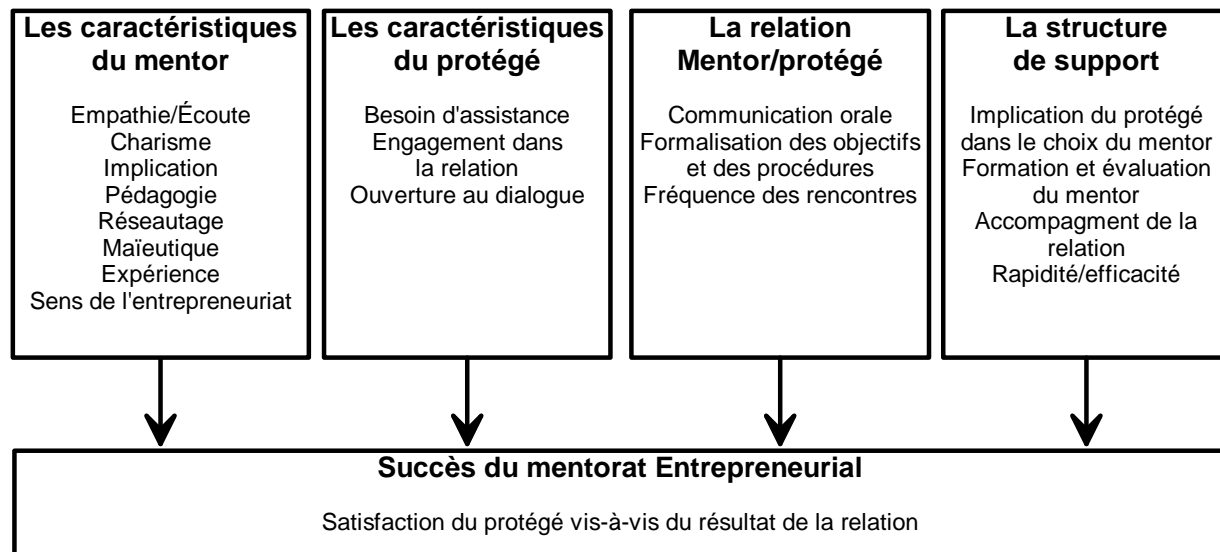


Figure 2 Cadre théorique émergeant du succès du mentorat entrepreneurial

Ces caractéristiques des membres de la dyade influencent la relation de mentorat, laquelle doit se développer dans un certain contexte afin d'être profitable. À cet effet, il semble que la prépondérance de la communication orale soit importante dans le succès de la relation, du moins, du point de vue du protégé. La formalisation des objectifs et des procédures, permettant l'établissement d'une sorte de « contrat moral » entre les membres de la dyade, semble essentielle à la réussite de la relation de mentorat. Finalement, la fréquence des relations joue un rôle direct dans le succès du mentorat de l'entrepreneur, comme précédemment avancé dans les écrits sur le mentorat entrepreneurial et organisationnel (Allen et Eby, 2004; Burke *et al.*, 1993; Fagenson-Eland *et al.*, 1997; Ragins et Cotton, 1999; Waters *et al.*, 2002).

Au-delà des éléments provenant des membres de la dyade et du déroulement de la relation, le rôle de la structure est considérable dans la réussite du mentorat entrepreneurial. Celle-ci doit d'abord assurer une formation adéquate des mentors et même, les évaluer périodiquement afin de s'assurer que ceux-ci jouent

bien leur rôle de soutien envers leurs protégés. À cet effet, certains protégés ont signalé qu'ils souhaiteraient une plus grande implication de la personne supervisant le programme afin d'accompagner la relation de mentorat au fil du temps. Par ailleurs, le choix du mentor par le protégé, ou du moins son implication dans le processus de jumelage, semble important dans le succès de la relation, tout comme le note Bisk (2002). Sans doute que cette façon de procéder augmente le degré de similitude et d'affinité entre les membres de la dyade, ce qui est aussi considéré comme un facteur de succès dans le mentorat en contexte organisationnel (Lankau *et al.*, 2005). Enfin, les protégés exigent du programme que sa mise en œuvre soit rapide et efficace, une trop grande bureaucratie dans le processus réduisant considérablement la satisfaction du protégé envers le mentorat, comme l'ont d'ailleurs soulevé O'Dwyer et Ryan (2000).

## Conclusion

Le mentorat de l'entrepreneur est certes une voie prometteuse, susceptible de soutenir les entrepreneurs novices dans une période souvent critique du développement de leur entreprise. Compte-tenu du petit nombre d'études sur ce sujet, la présente recherche permet d'apporter un éclairage supplémentaire sur les facteurs de succès d'une relation de mentorat entrepreneurial. Le cadre conceptuel utilisé permet de mettre en évidence les principaux facteurs qui influencent positivement le déroulement de la relation de mentorat. Ainsi la reconnaissance d'un besoin d'aide, l'ouverture et l'engagement du protégé semblent des conditions essentielles au succès. Pour bien répondre aux besoins du protégé, le mentor doit quant à lui démontrer de l'empathie, faire preuve d'écoute et posséder des qualités de pédagogue. Une expérience en contexte de PME est sans contredit un atout de plus. Quant à la relation, elle doit s'établir autour d'un contrat moral cristallisant les attentes et les objectifs des parties. Par ailleurs, les résultats incitent à un plus grand balisage de la structure initiant et encadrant la relation de mentorat. Ils mettent aussi en évidence l'importance de bien former et préparer le mentor afin qu'il puisse pleinement assumer son rôle auprès de l'entrepreneur novice.

Cette recherche possède certaines limites importantes à rappeler. D'abord, comme seuls des protégés ont été interrogés, il est logique que les variables de succès (ou d'échec) citées renvoient en majorité aux caractéristiques du mentor et de la structure qui initie la relation. La cueillette de données auprès de mentors donnerait sans doute davantage d'informations sur le rôle joué par les caractéristiques du protégé dans la réussite de la relation – notamment quant à son degré d'ouverture et son engagement dans la relation, deux aspects qui ont été l'objet de peu d'autocritique de la part des protégés interrogés. Nous ne bénéficions ici que d'un seul point de vue, avec toute la partialité que cela implique. Par ailleurs, la nature qualitative de l'étude ne permet pas d'affirmer sa représentativité statistique mais seulement d'identifier, sans quantifier leurs importances respectives, certaines conditions gagnantes du mentorat entrepreneurial. Il est aussi probable que d'autres facteurs soient importants et qu'ils n'aient pas été pris en compte, étant donné que l'échantillon provient exclusivement de protégés participant au programme de mentorat de la Fondation de l'Entrepreneurship.

Enfin, bien que cette étude fournisse des éléments intéressants à propos des facteurs de succès de la relation de mentorat, bien d'autres questionnements demeurent sans réponse et méritent une investigation ultérieure. Par exemple, cette recherche a considéré la satisfaction du protégé comme étant une retombée positive d'un programme de mentorat à l'intention des entrepreneurs novices. Or, il existe sans doute plusieurs autres retombées davantage distinctives que celle-ci qui auraient avantage à être explorées, par exemple, le développement des compétences entrepreneuriales, le niveau de confiance en soi ou la capacité à raisonner par soi-même. Aussi, l'établissement de certaines caractéristiques du mentor constitue un pas dans la bonne direction mais ouvre à d'autres questionnements. Si les caractéristiques décrivent ce qu'« est » un bon mentor, nous ne pouvons toujours pas bien exposer ce que « fait » le mentor compétent, tout comme les fonctions du mentor le font dans le contexte du mentorat organisationnel. En terminant, bien que nous ayons maintenant certaines pistes sur les facteurs de succès

du mentorat de l'entrepreneur novice, il demeure toujours difficile de quantifier certains éléments qui mènent au succès, par exemple la fréquence des rencontres ou la durée de la relation, et d'extrapoler les résultats obtenus à l'ensemble des relations de mentorat entrepreneurial. En somme, comme on peut le constater, cette étude apporte certaines réponses mais ouvre la porte à plusieurs autres questionnements à élucider dans l'avenir.

## Références

- Albert, P., M. Bernasconi et L. Gaynor. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises: un panorama international*, Paris, L'Harmattan, 132 p.
- Allen, T. D. et L. T. Eby (2004), « Factors Related to Mentor Reports of Mentoring Functions Provided: Gender and Relational Characteristics », *Sex Roles*, vol. 50, n° 1/2, p. 129-139.
- Alstrup, L. (2000), « Coaching Continuous Improvement in Small Enterprises », *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 11, n° 3, p. 165-170.
- Armstrong, S. J., C. W. Allinson et J. Hayes (2002), « Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 8, p. 1111-1137.
- Audet, J. et P. Couteret (2005), « Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, n° 4.
- Bardin, L. (1993), *L'analyse de contenu* (7<sup>e</sup> éd.), Paris, Presses Universitaires de France, 291 p.
- Bates, T. (1993), « How external mentoring operates », *Management Development Review*, vol. 6, n° 4, p. 6-9.
- Bennett, R. J. et P. J. A. Robson (1999), « The use of external business advice by SMEs in Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 2, p. 155-180.
- Bisk, L. (2002), « Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs », *Career Development International*, vol. 7, n° 5, p. 262-270.
- Bouquillon, E. A., J. J. Sosik et D. Lee (2005), « It's only a phase': examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases », *Mentoring & Tutoring*, vol. 13, n° 2, p. 239-258.
- Burke, R. J., C. A. McKeen et C. McKenna (1993), « Correlates of mentoring in organizations: The mentor's perspective », *Psychological Reports*, vol. 45, p. 883-896.
- Byrom, J., J. Harris et C. Parker (2000), « Training the independent retailer: an audit of training needs, materials and systems », *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 7, p. 366-374.
- Clutterbuck, D. (2004), *Everyone needs a mentor: Fostering Talent at Work* (4<sup>e</sup> éd.), Londres, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 200 p.
- Cope, J. et G. Watts (2000), « Learning by doing - An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, n° 3, p. 104-124.
- Covin, T. J. et T. V. Fisher (1991), « Consultant and client must work together », *Journal of Management Consulting*, vol. 6, n° 4, p. 11-20.
- Cox, C. et R. Jennings (1995), « The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 16, n° 7, p. 4-9.
- Curran, J., R. Jarvis, R. A. Blackburn et S. Black (1993), « Networks and Small Firms: Constructs, Methodological Strategies and Some Findings », *International Small Business Journal*, vol. 11, n° 2, p. 13-25.
- Dalley, J. et B. Hamilton (2000), « Knowledge, Context and Learning in the Small Business », *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 3, p. 51-59.

- Deakins, D., L. Graham, R. Sullivan et G. Whittam (1998), « New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, n° 2, p. 151-161.
- Deakins, D., E. O'Neill et P. Mileham (2000), « Executive Learning in Entrepreneurial Firms and the Role of External Directors », *Education & Training*, vol. 42, n° 4/5, p. 317-325.
- Devins, D. (1999), « Supporting Established Micro Businesses: Policy Issues Emerging from an Evaluation », *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 1, p. 86-96.
- Dokou, G. K. (2001). « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès ». Communication publiée dans les actes du colloque de la X<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Université Laval (Québec).
- Dyer, L. (2003). « Advising the Small Business Client ». Communication publiée dans les actes du colloque de la CCPME-CCSBE, Victoria (Canada), Novembre.
- Engstrom, T. (2004). « Variation in mentoring outcomes: an effect of personality factors? », dans D. Clutterbuck et G. Lane (dir.), *The Situational Mentor - An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*, Aldershot, Angl., Gower, p. 136-147.
- Fagenson-Eland, E. A., M. A. Marks et K. L. Amendola (1997), « Perceptions of Mentoring Relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n° 1, p. 29-42.
- Gibb, A. A. (1997), « Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 3, p. 13-29.
- Gibb, A. A. (2000), « SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions », *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 3, p. 13-35.
- Gorman, G., D. Hanlon et W. King (1997), « Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-year Literature Review », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 3, p. 56-77.
- Graham, L. et E. O'Neill (1997). « Sherpa or Shepherd: The Adviser Relationship in Small Firms - Mentor and/or Consultant? ». Communication publiée dans les actes du colloque de la *Generating Growth*, ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Belfast, Nov. 1997, p. 485-504.
- Huberman, M. A. et M. B. Miles. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes* (C. De Backer et V. Lamongie, trad.), Bruxelles, De Boeck-Wesmael, s.a., 480 p.
- Hudson-Davies, R., C. Parker et J. Byrom (2002), « Towards a healthy high street: developing mentoring schemes for smaller retailers », *Industrial and Commercial Training*, vol. 34, n° 7, p. 248-255.
- Julien, P.-A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec: Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental inc., 400 p.
- Kalbfleisch, P. J. et A. B. Davies (1993), « An Interpersonal Model for Participation in Mentoring Relationships », *Western Journal of Communication*, vol. 57, n° 4, p. 399-415.
- Kent, T., C. Dennis et S. Tanton (2003), « An evaluation of mentoring for SME retailers », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, n° 8/9, p. 440-448.
- King, P. et J. Eaton (1999), « Coaching for results », *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, n° 4, p. 145-148.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life* Glenview, Ill., Scott Foresman, 252 p.
- Krueger Wilson, C. (1998), « Mentoring the entrepreneur », *Nursing Administration Quarterly*, vol. 22, n° 2, p. 1-12.
- Lankau, M. J., C. M. Riordan et C. H. Thomas (2005), « The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, n° 2, p. 252-265.
- Lockwood, P., C. H. Jordan et Z. Kunda (2002), « Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, n° 4, p. 854-864.

- MIC (2001). *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*, Direction de l'analyse économique, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, 25 p.
- Morrison, A. et S. Bergin-Seers (2002), « Pro-growth small businesses: learning 'architecture' », *Journal of Management Development*, vol. 21, n° 5/6, p. 388-405.
- Mucchielli, A. (1991), *Les méthodes qualitatives* (1<sup>e</sup> éd.), Paris, Presses Universitaires de France, 126 p.
- Mullen, E. J. (1994), « Framing the Mentoring Relationship as an Information Exchange », *Human Resource Management Review*, vol. 4, n° 3, p. 257-281.
- Noe, R. A. (1988), « An Investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships », *Personnel Psychology*, vol. 41, n° 3, p. 457-479.
- O'Dwyer, M. et E. Ryan (2000), « Management development issues for owners/managers of micro-enterprises », *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 6/7, p. 345-354.
- Parsley, C. et E. Dreessen (2003). *Projet sur les entreprises en croissance: Principales constatations*, Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, Ottawa.
- Pellegrini, E. K. et T. A. Scandura (2005), « Construct equivalence across groups: an unexplored issue in mentoring research », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 65, n° 2, p. 323-335.
- Rae, D. (2000), « Understanding entrepreneurial learning: a question of how? », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, n° 3, p. 145-159.
- Ragins, B. R. (1997), « Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 482-521.
- Ragins, B. R. et J. L. Cotton (1999), « Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, p. 529-550.
- Scandura, T. A. (1992), « Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, n° 2, p. 169-174.
- Scandura, T. A. et B. R. Ragins (1993), « The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship in Male-Dominated Occupations », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 43, n° 3, p. 251-265.
- Scandura, T. A. et E. A. Williams (2001), « An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, n° 3, p. 342-363.
- Smallbone, D., R. Baldock et M. Bridge (1998), « Targeted Support for New and Young Businesses: The Case of North Yorkshire TEC's 'Backing Winners' Program », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, n° 3, p. 199-207.
- Sullivan, R. (2000), « Entrepreneurial learning and mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, n° 3, p. 160-175.
- Thorpe, R., R. Holt, A. Macpherson et L. Pittaway (2005), « Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence », *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n° 4, p. 257-281.
- Waters, L., M. McCabe, D. Kiellerup et S. Kiellerup (2000). *A brief scale to measure the role of mentoring in small business start-up*, Working Paper n° 14, The University of Melbourne, Department of Management, Melbourne, 18 p.
- Waters, L., M. McCabe, D. Kiellerup et S. Kiellerup (2002), « The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n° 1, p. 107-121.
- Zinger, T. J., H. Blanco, L. Zanibbi et J. Mount (1996), « An empirical study of the small business support network--The entrepreneurs' perspective », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 13, n° 4, p. 347-357.