

La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat

Par

Etienne ST-JEAN

candidat au doctorat
Faculté des Sciences de l'Administration,
Pavillon Palasis-Prince, #3885
Université Laval (Québec) G1V 0A6
Tél : (819) 694-0354
Fax: (418) 656-2624
Courriel : etienne.st-jean.1@ulaval.ca

Résumé

Dans la phase de démarrage de son entreprise, l'entrepreneur vit plusieurs problèmes qui pourraient être amoindris par une formation adéquate. Bien que certaines recherches indiquent que le mentorat pourrait permettre à un entrepreneur novice d'apprendre de ses expériences, bien peu de choses sont connues à propos du contenu des apprentissages qui pourraient être réalisés. Grâce à l'analyse de groupes de discussion, nous avons pu constater que les mentorés étaient susceptibles d'avoir des apprentissages cognitifs et affectifs mais aucun apprentissage relié aux habiletés. Ainsi, l'entrepreneur novice est susceptible d'augmenter ses connaissances et ses compétences en gestion, de clarifier sa vision d'affaires et d'identifier davantage d'opportunités. En outre, sur le plan psychologique, le mentorat d'affaires permet le développement de l'image de soi et du sentiment d'auto-efficacité, tout en procurant un certain réconfort à l'entrepreneur dans les périodes difficiles, tous ces éléments étant de nature à accroître sa résilience face à l'adversité. Bien que ce ne soit pas toutes les relations de mentorat qui permettent de développer de tels apprentissages, cette forme de support pourrait combler certains besoins de formation chez l'entrepreneur novice.

Introduction

L'un des principaux facteurs causant la faillite des entreprises naissantes est le manque de compétence et d'expérience des nouveaux entrepreneurs, qui se manifeste notamment par un manque de vision et par une difficulté, voire une incapacité, de trouver un créneau rentable à la nouvelle entreprise (Festervand et Forrest, 1991 ; Gaskill et al., 1993 ; Baldwin et al., 1997). De plus, on observe que l'augmentation des habiletés et des savoirs de l'entrepreneur pendant les premières années de l'existence de son entreprise est importante pour en déterminer la survie ultérieure (Gartner et al., 1999). Certains auteurs vont jusqu'à affirmer que les apprentissages que peut faire l'entrepreneur ont une influence sur la croissance de son entreprise (Deakins et Freel, 1998 ; Priyanto et Sandjojo, 2005). Si l'objectif est d'augmenter les probabilités de survie des entreprises naissantes, ces constatations suggèrent qu'un support adéquat au niveau de l'apprentissage et du développement des compétences entrepreneuriales s'avère alors indispensable.

Or, leurs besoins en formation ne semblent pas suffisamment pris en compte lorsque vient le temps de proposer des programmes aux nouveaux entrepreneurs. Plusieurs d'entre-eux se plaignent que la formation offerte n'est pas adaptée à leurs besoins, suggérant qu'on devrait davantage tendre vers un processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001 ; Morrison et Bergin-Seers, 2002). Dans cette perspective, l'accompagnement pourrait constituer un moyen privilégié de soutenir les apprentissages d'un entrepreneur puisque cette forme de soutien rend possible la considération des besoins particuliers de chacun. D'ailleurs, parmi l'éventail des formes que peut prendre l'accompagnement, on a soulevé que le mentorat de l'entrepreneur constituait une approche suffisamment personnalisée pour amener celui-ci à développer ses qualités de dirigeant (Bisk, 2002). Il existe donc un intérêt manifeste à comprendre le contexte les possibilités et les limites de l'apprentissage réalisé au travers de l'accompagnement. Cependant, bien peu de recherche a mis en lumière ces différents aspects, ce qui

pourrait contribuer à situer sa pertinence dans une perspective de formation continue.

Cette recherche vise donc à combler un manque de connaissances à propos d'une forme particulière d'accompagnement de l'entrepreneur novice : le mentorat. L'objectif ici est de documenter les bénéfices de cette relation en prenant l'angle des apprentissages réalisés. Pour y parvenir, les écrits relatifs au mentorat, aux retombées possibles d'une telle relation et à l'apprentissage de l'entrepreneur seront recensés dans un premier temps. Par la suite, la méthodologie sera présentée ainsi que les principales caractéristiques du programme de mentorat étudié, soit celui de la Fondation de l'entrepreneurship. Suivra un exposé détaillant les différents apprentissages réalisés lors de la relation de mentorat et qui ont été mentionnés par les entrepreneurs novices de l'échantillon. Les résultats obtenus seront finalement commentés, nous amenant vers la conclusion et les pistes de recherches futures.

1. Le mentorat destiné à un entrepreneur : état des lieux

Comme l'ont fait remarquer Ensher et al. (2000p.100), même si de nombreux entrepreneurs ont reçu de l'assistance inestimable auprès de mentors, très peu de choses dépassant « l'anecdote évidente » ont été écrites sur cet objet d'étude. Néanmoins, dans cette section, nous présenterons les recherches les plus intéressantes portées à notre connaissance dans notre recension des écrits. D'abord, il sera question de la définition du mentorat destiné à un entrepreneur ainsi que du contexte dans lequel il sera étudié. Par la suite, nous procéderons à un examen de la documentation, en mettant de l'avant les bénéfices du mentorat pour un entrepreneur.

1.1. Définition et contextes du mentorat de l'entrepreneur

Le mot mentor provient de L'Odyssée d'Homère, dont Ulysse, le héros, confia son fils Télémaque à son bon ami Mentor pendant son voyage. Mentor devait s'occuper de l'éducation de Télémaque ainsi que du développement de son identité dans le monde adulte. Par analogie à cette histoire, dans notre monde contemporain, un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités ou qui est en position d'autorité et qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune, lequel bénéficie des conseils et du support de son mentor. S'il peut exister certaines similitudes avec d'autres formes de soutien au développement d'un individu, comme par exemple avec le coaching, le mentorat s'en démarquerait du fait que le mentor place les intérêts de celui qu'il supporte comme étant une priorité absolue, et non comme faisant partie d'un ensemble de priorités (Gibson, 2005).

Le mentorat se pratique dans différents contextes. Par exemple, certains programmes sont destinés aux jeunes qui vivent des difficultés, notamment ceux provenant de milieux défavorisés ou de familles monoparentales, et des organismes les mettent en relation avec un « grand frère » ou « grande sœur », qui joue essentiellement le rôle d'un mentor (pour plus de détails, voir par exemple Soucy et Larose (2004). Dans le contexte scolaire, d'autres sont jumelés avec un enseignant qui les aide à faire des choix éclairés, les encourage à poursuivre leurs études ou les guide vers les ressources dont ils ont besoin dans le but de réduire le décrochage scolaire (Larose et al., 2005). De manière similaire, de nombreux programmes de mentorat ont été développés dans de grandes organisations. Les objectifs principaux de ces programmes sont généralement de favoriser l'ascension hiérarchique et la progression salariale du protégé¹, tout en lui permettant de comprendre davantage la culture de l'organisation (Chao, 1997 ; Allen et al., 2004 ; Wanberg et al., 2006). Fréquemment en position d'autorité, le mentor lui assure de la visibilité, fait sa promotion, le conseille sur les opportunités d'avancement, et ainsi de suite.

Au niveau du mentorat de l'entrepreneur, 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 de l'entrepreneur concerne l'établissement d'une relation de soutien envers un entrepreneur novice (nommé le mentoré), grâce au support d'un entrepreneur d'expérience (appelé le mentor), lui permettant de se développer en tant que personne. Par ailleurs, les formes

d'accompagnement peuvent aussi varier. Ainsi, on assiste à l'éclosion de plusieurs programmes de mentorat à distance, où les membres de la dyade se rencontrent virtuellement et que l'on appelle le e-mentoring (Perren, 2003). D'autres programmes formels offrent différents « types » de mentor, comme le Centre Baïada qui, en plus d'offrir du mentorat de type « un à un », offre un bassin de ressources par le biais d'un réseau de « mentors », lesquels vont répondre à des besoins pointus et à des questionnements précis d'entrepreneurs novices, ainsi que des mentors « opérationnels », ceux-là allant fournir une assistance immédiate dans la PME à des entrepreneurs dans le besoin (Silver, 2004). Il existe aussi des initiatives qui jumellent des entrepreneurs novices entres-eux, tels des groupes de soutien (Mitchell, 1999 ; Jaouen et al., 2005).

Nous avons choisi d'investiguer exclusivement le mentorat dyadique avec un mentor d'expérience exclusif. D'abord, des recherches ont indiqué que les programmes de formation en ligne de manière exclusive pour les entrepreneurs seraient difficiles, voire impossibles, à implanter et qu'ils ne devraient être que complémentaires à l'assistance en « face à face » (Evans et Volery, 2001). Ensuite, la présence de plusieurs mentors qui interviennent à tour de rôle limiterait l'étendue des interventions possibles du mentor, dont certaines ne se produisent que lorsque la relation se développe dans le temps (Chao, 1997 ; Bouquillon et al., 2005). Finalement, bien que le mentorat entre pairs puisse amener certains bénéfices pour l'entrepreneur novice (Jaouen et al., 2005), il est tout à fait probable que l'expérience d'un mentor connaissant bien le monde des affaires pourrait faciliter l'analyse des événements critiques vécus par le novice, notamment en l'aidant à « faire du sens » de ses propres expériences (Cope et Watts, 2000). En conséquence, les documents analysés dans la prochaine section se concentreront exclusivement sur ce type de relation, tout comme pour le programme que nous avons choisi d'utiliser comme terrain d'étude, lequel sera précisé dans une section ultérieure. Néanmoins, il convient de souligner la difficulté de distinguer les différentes formes d'accompagnement entres-elles, tout comme l'ont mis en évidence plusieurs auteurs par le passé (D'abate et al., 2003 ; Paul, 2004). Conséquemment, il est probable que certains dispositifs d'accompagnement utilisent le terme « mentorat » alors qu'il s'agit davantage de coaching ou de consultation. L'objectif ici est d'abord et avant tout de présenter un portrait sommaire des recherches qui ont étudié des accompagnements définis comme étant du mentorat, sans pouvoir en vérifier la teneur, avec toutes les limites que cela comporte.

1.2. Les bénéfices du mentorat de l'entrepreneur

Peu de chercheurs se sont attardés à investiguer en profondeur les bénéfices du mentorat de l'entrepreneur en interrogeant le mentoré. Lorsque l'on observe les principaux bénéfices recensés dans la documentation portée à notre attention, on remarque rapidement qu'ils sont disparates (voir Tableau 1). Par exemple, certains bénéfices comme l'aide à l'internationalisation ou le fait de sortir de l'isolement ne sont rapportés que dans deux études, celles de Wikholm et al. (2005) et de McGregor et Tweed (2002), respectivement. D'autres recherches ne recensent que quelques retombées, par exemple Nandram (2003), qui ne fait état que de l'augmentation de la confiance et de l'auto-efficacité² pour l'entrepreneur mentoré. La recherche qui semble pionnière sur cet objet d'étude est celle de Deakins et al. (1998). Ces derniers interrogent un groupe d'entrepreneurs novices afin de connaître les retombées de leur relation de mentorat ainsi que l'importance de celles-ci. Ils se sont aperçus que les retombées les plus importantes pour les entrepreneurs sont dites « subjectives ». Ainsi, la capacité d'atteindre des objectifs, de faire face aux problèmes, d'apprendre, de gérer leur entreprise et de faire face au changement sont les principales retombées, dans l'ordre d'importance. Viennent ensuite les retombées dites « objectives », telles que l'augmentation du niveau du chiffre d'affaires, de la profitabilité et de l'emploi, qui sont essentiellement des retombées relatives à l'entreprise.

À propos de ces retombées, certaines recherches ne réussissent pas à démontrer le lien avec le mentorat. C'est le cas de l'étude de Waters et al. (2002), qui utilise le profit brut et le pourcentage de profit comme retombées « objectives ». Les auteurs n'ont pas trouvé de résultats statistiquement significatifs en lien avec ces retombées, alors qu'ils ont constaté une augmentation de la confiance en soi. Cette situation est possiblement causée par l'influence de plusieurs autres variables sur les retombées relatives à

l'entreprise et que, même si la relation de mentorat pouvait influencer le profit, il est probable que cela ne se fasse pas de façon instantanée, comme le suggèrent Chao et al. (1992), nécessitant de tenir compte de l'effet du temps, ce que négligent les chercheurs. De plus, l'apprentissage ou le développement de compétences pourraient agir tels des éléments « modérateurs » entre la relation de mentorat et l'augmentation des profits ou de la croissance (Priyanto et Sandjojo, 2005). D'ailleurs, même lorsque l'on observe les retombées à propos des conseils externes fournis par les organismes de soutien à l'entreprise, force est de constater que celles-ci ne sont pas immédiates et sont difficiles à détecter, compte-tenu de l'effet de plusieurs autres changements et décisions que la PME effectue dans le temps, comme le suggèrent Ramsden et Bennett (2005 p.229). En outre, il faut garder à l'esprit que si des retombées de la relation de mentorat se manifestent dans l'entreprise, c'est forcément à cause de l'entrepreneur puisque l'entreprise n'est pas un acteur de la relation de mentorat et ne peut donc pas développer des retombées sans l'entremise du mentoré. Bref, il semble pertinent de considérer les apprentissages réalisés comme retombées de premier niveau d'une relation de mentorat, ce que Wanberg et al. (2003) appelaient des retombées proximales.

	Wikholm et al. (2005)	Deakins et al. (1998)	Nandram (2003)	Waters et al.(2002)	Gravells,(2006)	Cull (2006)	Bisk (2002)	Kent et al. (2003)	McGregor et Tweed (2002)	Miettinen (2003)	Sullivan (2000)
Fournit support/pistes	X					X	X	X	X	X	
Donne des conseils						X	X		X	X	
Aide au mkt/ventes					X		X	X	X		
Aide à la planification financière					X		X		X		
Aide à la tenue de livres/lois					X	X	X				
Aide à la planification stratégique								X	X		
Aide pour l'internationalisation	X										
Aide pour les fusions/acquisitions											
Partage de connaissances/exp.	X						X				
Accès à de l'information					X		X				
Développe les connaissances	X										
Rétroaction	X					X			X		
Réseau de contacts	X				X	X		X	X	X	
Se faire rassurer					X						
Motivation	X								X		
Confiance	X		X		X				X		
Estime de soi				X							
Auto-efficacité			X								
Sortir de l'isolement									X		
Support moral										X	
Dév. la capacité à gérer/diriger	X	X						X			X
Aide à passer à l'action	X										
Atteindre des objectifs		X									X
Dév. la capacité à apprendre		X									
Aide à devenir plus entrepreneur								X			
Augmente le chiffre d'affaires		X							X		X
Augmente le profit		X									X
Augmente l'emploi		X									X
Succès perçu				X							

Tableau 1. Synthèse des retombées du mentorat de l'entrepreneur

Finalement, il convient ici de souligner la difficulté à recenser, sinon à classer, les différentes retombées du mentorat chez l'entrepreneur novice. Dans certains cas, les retombées ne sont pas explicitées par les auteurs, ce qui laisse une place trop importante à l'interprétation du lecteur. Par exemple, Kent et al. (2003) mentionnent le fait de devenir plus « entrepreneur » alors qu'on ne donne pas de détail sur la nature de cette transformation. Dans quelle mesure cette retombée pourrait correspondre à la retombée de Wikholm et al. (2005), qui mentionnent que le mentorat « aide à passer à l'action » ? Impossible à dire. Par ailleurs, si certaines recherches ont adopté une approche visant à recenser systématiquement les retombées vécues par les mentorés (par exemple, Deakins et al. (1998), d'autres mettent l'accent sur certaines au détriment des autres (par exemple, Waters et al. (2002), ce qui complique l'analyse des retombées.

À propos de l'apprentissage, qui concerne davantage cette recherche, si le fait d'apprendre ressort clairement de certaines recherches, comme celle de Deakins et al. (1998) ou de Wikholm et al. (2005), dans la totalité des autres cas, cet aspect demeure implicite. Par exemple, lorsque Gravells (2006) fait référence à l'aide qu'apporte le mentor au niveau du marketing, de la planification financière ou de l'accès à l'information, cette aide implique un apprentissage de la part du mentoré afin qu'il puisse appliquer les conseils ou les suggestions qui lui seront prodigués. Même chose pour les retombées relatives à l'entreprise, comme nous l'avons évoqué précédemment. Avant d'aller plus loin, nous aborderons les écrits relatifs à l'apprentissage de l'entrepreneur puisque l'intérêt de cette recherche est d'observer le phénomène dans le contexte spécifique du mentorat.

2. Les apprentissages de l'entrepreneur

Avant d'aborder les différents apprentissages pouvant être réalisés par le biais d'une relation de mentorat, nous présenterons un tour d'horizon des connaissances relatives à l'apprentissage de l'entrepreneur. Dans un deuxième temps, nous ferons état des recherches qui se sont particulièrement concentrées sur l'apprentissage dans un contexte de mentorat, avant de souligner les carences dans la compréhension du phénomène, ciblant alors la problématique de cette étude.

2.1. L'acte d'apprendre : à quoi fait-on référence exactement ?

Selon Knowles et al. (2005 p.10), plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que « l'apprentissage est un acte ou un processus par lequel un changement de comportement, des savoirs, des habiletés et des attitudes sont intégrés » (Boyd et Apps, 1980 p.100-101). Cependant, Legendre (1993 p.67), dans son Dictionnaire actuel de l'éducation, fait à la fois référence au produit de l'apprentissage, c'est-à-dire le contenu appris, qu'au processus visant à le développer. Le premier concerne le contenu de ce qui est appris. Ainsi, lorsque l'entrepreneur augmente sa capacité à gérer son entreprise, cela constitue un apprentissage, tout comme l'amélioration de son efficacité à accomplir certaines tâches ou même l'augmentation de sa confiance en soi. Le processus d'apprentissage, quant à lui, concerne la transformation chez l'apprenant, donc la manière dont ces apprentissages se développent. Cette dichotomie a aussi été soulevée précédemment par Easterby-Smith et Lyles (2003) et a amené Politis (2005) à distinguer l'apprentissage d'un entrepreneur (processus) de ses savoirs (contenu). Bref, il semble tout à fait utile de distinguer le contenu de l'apprentissage, soit ce qui est appris, de la manière dont l'individu apprend, soit son processus d'apprentissage.

Tout comme c'est le cas pour les recherches sur le mentorat de l'entrepreneur, bien peu de choses sont connues à propos de ses apprentissages, comme le mentionnait Deakins (1999 p.23). Dans les prochaines sous-sections, nous tenterons de les classer selon leur principale contribution, à savoir si le document fait davantage référence aux contenus des apprentissages de l'entrepreneur ou plutôt au processus d'apprentissage. L'objectif n'est pas de procéder à une distinction absolue puisque, de toute façon, certaines recherches abordent à la fois les contenus et les processus, mais plutôt de faciliter la compréhension de ce qui est connu sur ces deux facettes de l'apprentissage.

2.1.1. Le processus d'apprentissage de l'entrepreneur

Pour certains, l'entrepreneuriat serait lui-même un processus d'apprentissage puisque gérer une nouvelle organisation implique forcément de nouveaux apprentissages pour l'entrepreneur (Minniti et Bygrave, 2001 p.7). Pour d'autres, l'apprentissage de l'entrepreneur concerne également la manière dont il se construit de nouvelles interprétations dans le processus de reconnaissance et de poursuite d'opportunités, tout comme dans sa manière de gérer et d'organiser son entreprise (Rae et Carswell, 2001). Deakins et Freel (1998 p.146) mentionnaient que l'apprentissage de l'entrepreneur est rarement planifié mais qu'il est plutôt le résultat d'une série de réactions à des événements critiques, où il apprend à traiter de l'information, à ajuster sa stratégie et à prendre des décisions. En d'autres termes, l'entrepreneur novice apprend dans l'action, en développant son expérience par un processus d'essai-erreur. Cope et Watts (2000) suggèrent que les événements critiques, ou même « périodes » critiques, sont particulièrement propices pour développer des apprentissages de haut-niveau, au sens proposé par Fiol et Lyles (1985), ou de deuxième-boucle selon Argyris et Schön (1978). Il semble aussi que l'apprentissage dans l'action soit bien plus efficace lorsque l'entrepreneur prend le temps d'y réfléchir. Dans certains cas, les discussions engagées avec des personnes du réseau de l'entrepreneur, à propos des événements critiques, peuvent faciliter et stimuler sa réflexion et son apprentissage (Cope, 2003 p.445). Ces discussions lui permettent de se transformer et d'améliorer sa capacité à gérer son entreprise.

L'entrepreneur possède aussi un potentiel d'apprentissage par le biais de son réseau (Gibb, 1997 p.19). Comme l'indique l'auteur, l'intégration de l'apprentissage de l'entrepreneur au sein même de l'entreprise et de son réseau immédiat augmente l'ampleur de l'apprentissage et même la motivation de celui-ci, étant donné le lien étroit entre « apprentissage » et « application concrète ». Conséquemment, la réussite de l'apprentissage de l'entrepreneur relève de l'habilité à apprendre et à s'adapter aux agents clés avec qui l'entrepreneur transige. Lorsque vient le temps de prendre une décision, de nombreux intervenants, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la PME, interviennent pour influencer la décision de l'entrepreneur, lequel apprend d'eux à la manière d'un processus de négociation (Taylor et Thorpe, 2004). Cette interaction permettrait des apprentissages de différents niveaux, notamment ceux qui impliquent la transformation des croyances individuelles (Warren, 2004).

Quant au contexte dans lequel il se produit, Florén (2003 p.213) met en lumière trois éléments qui caractérisent et contraignent le processus d'apprentissage du propriétaire-dirigeant de PME. D'abord, le manque de temps et de ressources pour explorer et réfléchir sur ses expériences constitue une contrainte importante à l'apprentissage. Ensuite, le fait que le dirigeant de PME soit souvent sans collègues réduit la possibilité d'apprendre des autres. Finalement, le dirigeant a souvent la préséance dans l'interprétation des événements et est considéré « omniscient », ce qui lui fait courir le risque de perdre la face en cas d'erreur de sa part. L'auteur suggère que les réseaux dans lesquels le propriétaire-dirigeant est engagé, dans une perspective à long terme, développent la confiance, servent la fonction de « réflexion » et contribuent à fournir différentes perspectives et opinions d'experts afin d'accroître l'apprentissage.

2.1.2. Le contenu des apprentissages de l'entrepreneur

Dans une analyse exhaustive de la documentation relative à l'apprentissage, Cope (2005 p.380) signale qu'il manque clairement de connaissances à propos des « contenus », contrairement aux processus. Tel qu'il l'annonce, il ne cite que l'étude de Sexton et al. (1997) qui eux, font état de certains apprentissages utiles chez les entrepreneurs dont l'entreprise connaît une forte croissance. Par la suite, sans aucun support empirique ni même argumentation basée sur des recherches antérieures, Cope (2005 p.380) indique cinq grands domaines d'apprentissage de l'entrepreneur : l'apprentissage à propos des individus, de l'entreprise de l'environnement et du réseautage entrepreneurial, de la gestion d'une PME et de la nature et de la gestion des relations. D'où tire-t-il ces « domaines » ? Impossible à savoir exactement, ce qui jette un doute sur la crédibilité empirique de sa proposition.

Dans une analyse des récits de vie à propos de l'apprentissage des entrepreneurs, Rae (2000 p.154) fait état de certaines grandes catégories qu'il a pu observer auprès de son échantillon : confiance, croyance à

propos de soi et auto-efficacité, valeurs personnelles et motivation à réussir, fixation et réalisation de buts ambitieux, théories personnelles dérivées de l'expérience, capacités connues (savoirs et habiletés existantes), relations qui stimulent des apprentissages et apprentissage actif, ou la capacité à apprendre et à utiliser l'apprentissage de l'action. Or, cette liste n'a pas la prétention d'afficher des catégories mutuellement exclusives, pas plus que le contenu des catégories n'est explicité de manière systématique. Dans une publication subséquente, l'auteur ainsi qu'une collègue vont davantage expliciter les contenus soulevés précédemment mais toujours dans une perspective où la création de certaines catégories demeure discutable (c'est-à-dire non mutuellement exclusives) (Rae et Carswell, 2001). L'auteur soulève d'ailleurs qu'il existe une « interaction » et une « coordination » entre ces thèmes, pour lesquels ses répondants allaient et venaient (Rae, 2000 p.154). Bref, comme nous pouvons le constater, l'analyse du « contenu » des apprentissages semble avoir été délaissée au profit du processus.

2.2. Que savons-nous sur l'apprentissage réalisé dans une relation de mentorat ?

À tout le moins, comme le laissait entendre Florén (2003), le contact d'un entrepreneur novice avec un mentor lui permet d'augmenter ses apprentissages. D'ailleurs, en interrogeant des entrepreneurs, Choueke et Armstrong (1998) constatent que même si ceux-ci affirment se baser prioritairement sur les expériences passées comme moyen d'apprendre (95 %), le mentorat constitue néanmoins la quatrième source d'apprentissage en importance (43 %), devant même les études supérieures. En outre, des recherches sur les programmes de développement de l'entrepreneur suggèrent que le mentorat pourrait bien être l'un des moyens privilégiés d'apprendre pour les entrepreneurs (O'Dwyer et Ryan, 2000 ; Raffo et al., 2000). En somme, il ne fait pas de doute que le mentorat serait à la fois une source d'apprentissage pour l'entrepreneur ainsi qu'une retombée de la relation. Mais de quels apprentissages parle-t-on ?

Deakins et al. (1998) recensent certaines transformations évoquées chez les entrepreneurs novices ayant été jumelés avec un mentor, dont la plupart impliquent des apprentissages. Outre les transformations relatives à l'entreprise, ils indiquent l'atteinte d'objectifs, l'habileté d'apprendre, l'habileté à régler des problèmes, l'habileté à gérer et l'habileté à réagir aux changements. Lors d'entrevues avec ces entrepreneurs, ces derniers ont mentionné que le temps passé avec le mentor leur a permis de réfléchir aux événements critiques et d'apprendre de ces événements, ce qui a pour effet d'améliorer la prise de décision. Cette publication correspond à la première collecte de données d'une étude longitudinale, dont les résultats de la deuxième collecte ont été subséquemment publiés par Sullivan (2000). Malheureusement, ce dernier ne va pas plus loin, du moins, dans la liste des apprentissages réalisés.

Dans une recherche qui explore l'apprentissage de l'entrepreneur au travers d'incidents critiques dans le développement de son entreprise, Cope et Watts (2000) mettent en évidence l'importance des programmes de mentorat à l'intention des entrepreneurs de petites entreprises. Ils mentionnent que l'intérêt se situe dans le support des mentors pour aider l'entrepreneur à s'engager dans un apprentissage réflexif à propos des événements marquants vécus dans l'entreprise, d'une part, et à mettre en relief les expériences vécues par l'entrepreneur afin de le préparer à éviter ou à réduire les périodes critiques dans le futur, d'autre part. 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. En d'autres termes, l'apprentissage réalisé dans le cadre d'une relation de mentorat permet de transformer l'entrepreneur novice en le faisant évoluer en tant que personne et dans son rôle de dirigeant.

Dans les écrits qui concernent le mentorat dans d'autres secteurs, comme par exemple la grande organisation ou le secteur de l'éducation, les connaissances relatives aux apprentissages réalisés dans une relation de mentorat sont un peu plus nombreuses. Sans y aller en détail et de manière exhaustive, mentionnons par exemple la recherche de Dymock (1999 p.316), qui fait état d'une augmentation de la compréhension des opérations de l'entreprise, des savoirs spécifiques au travail, des opportunités de réseautage ainsi que dans la capacité à régler des enjeux managériaux chez le protégé. Bard et Moore

(2000 p.258) recense aussi les principaux apprentissages chez les protégés : la possibilité de résoudre des problèmes avec quelqu'un d'autre que le supérieur immédiat, l'acquisition de savoirs étendus relatifs à l'entreprise, le fait de recevoir des conseils sur les pratiques de son travail, sur ses habiletés ou sur les personnes qui peuvent résoudre nos problèmes particuliers et l'augmentation du niveau de confiance en soi. À défaut d'être précis dans les apprentissages réalisés, Hale (2000 p.227) démontre que le mentorat permet de développer certaines catégories d'apprentissages : la perspicacité, les différents savoirs et, dans une moindre mesure, les habiletés. Cependant, les protégés pourraient davantage développer leurs habiletés grâce à la fonction de modèle de rôle que joue le mentor, en adoptant des comportements similaires (Lankau et Scandura, 2002). Plus récemment, Hezlett (2005) a mis en évidence que la relation de mentorat permet d'augmenter les trois éléments de la taxonomie des retombées de l'apprentissage de Kraiger et al. (1993), soit les apprentissages cognitifs, ceux reliés aux habiletés et ceux affectifs.

2.3. Le contenu des apprentissages : une carence des connaissances relatives à l'objet d'étude

Comme nous l'avons évoqué précédemment, non seulement les recherches sur l'apprentissage de l'entrepreneur se concentrent particulièrement sur le processus d'apprentissage mais qui plus est, les rares études effectuées dans le cadre d'une relation de mentorat n'ont abordé que de manière superficielle les apprentissages. En d'autres termes, on connaît peu de choses quant à la manière dont l'entrepreneur novice apprend de son mentor, et encore moins ce qu'il apprend. Malgré la pertinence évoquée par plusieurs de considérer le mentorat comme un support à la formation des entrepreneurs novices, il ne semble pas exister de recherches qui expose les différents apprentissages réalisés par ce moyen. À cet effet, Down (1999 p.278) a soulevé la nécessité d'étudier plus en profondeur l'apprentissage de l'entrepreneur dans une perspective qualitative. Cette recherche vise principalement à répondre à cette invitation, en tentant de répondre à la question suivante : quels sont les différents apprentissages réalisés dans le cadre d'une relation de mentorat d'un entrepreneur novice ?

3. Méthodologie

Avant de répondre à notre question de recherche, nous présenterons d'abord le programme de mentorat où les mentorés ont été sélectionnés, en expliquant brièvement son fonctionnement. Par la suite, il sera question de l'échantillonnage sélectionné ainsi que de la méthode utilisée pour « faire du sens » des propos recueillis par les mentorés.

3.1. Le programme étudié

Le service de mentorat d'affaires qui sert de toile de fond à la présente recherche a été créé en 2000 par la Fondation de l'entrepreneurship, un organisme voué au développement économique sur le territoire du Québec. Il est offert aux entrepreneurs novices par le biais de 70 cellules de mentorat dispersées sur l'ensemble du territoire du Québec. Ces cellules sont généralement soutenues par des organismes de développement économique tels les Centres locaux de développement (CLD), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les chambres de commerce locales. Ces organismes assurent le développement du programme au niveau local ou régional, tout en adhérant au modèle du mentorat d'affaires développé par la Fondation. Au total, c'est plus de 2500 entrepreneurs novices qui ont eu recours à ce service depuis l'an 2000 et actuellement, plus de 1100 sont toujours en relation avec leur mentor. En outre, plus de 1000 mentors sont officiellement reconnus par les cellules à ce jour³.

La structure du réseau des cellules de mentorat se caractérise principalement par l'implication locale des différents intervenants économiques, le souci de perfectionnement des acteurs et le support financier de bailleurs de fonds ayant une mission de responsabilité sociale et économique. De façon plus précise, les organismes locaux se dotent d'un coordonnateur de la cellule, lequel est responsable du recrutement des mentors, de l'organisation des séances de formation à leur intention, de la promotion du programme

auprès des entrepreneurs novices, du jumelage des participants et de la supervision de la relation qui s'ensuit. Les entrepreneurs novices peuvent bénéficier du soutien d'un mentor pour un coût minime, soit quelques centaines de dollars annuellement.

Afin de bien encadrer le développement local, la Fondation de l'entrepreneurship développe des ateliers de perfectionnement orientés sur la relation mentor-mentoré pour éclairer concrètement le rôle des mentors auprès des nouveaux entrepreneurs. Basé sur un code d'éthique d'intervention où la confidentialité des relations est d'une importance capitale, le service de mentorat d'affaires s'est également doté d'un contrat-type pour encadrer et guider les parties dans le choix des modalités de leur relation et des objectifs à atteindre.

3.2. Les répondants sélectionnés

Deux groupes de discussion regroupant au total 11 mentorés ont été organisés, l'un à Montréal et l'autre à Québec (voir Tableau 2). Les participants ont été sélectionnés au hasard à partir d'une liste de 821 participants au programme de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship. Pour être éligibles aux groupes de discussion, ils devaient résider à l'intérieur de 100 kilomètres d'un des lieux de rencontre. Lors de la rencontre, il leur a été demandé de discuter en groupe des bénéfices d'une relation de mentorat pour un entrepreneur novice ainsi que de plusieurs autres aspects pouvant affecter l'émergence de ces bénéficiaires. Parmi les répondants des groupes de discussion, il y avait sept femmes entrepreneures et quatre hommes. Au total, ces 11 entrepreneurs étaient jumelés à 10 hommes mentors et à seulement une femme mentor. Ce dernier constat n'est pas très surprenant puisque selon les responsables de la Fondation de l'entrepreneurship, le mentorat attire davantage les hommes que les femmes. Cela s'explique du fait que si l'entrepreneuriat attire davantage de femmes dans la génération actuelle des 18-35 ans, par exemple, ce n'était pas le cas pour la génération actuelle des 55-70 ans, ceux qui sont les plus susceptibles d'avoir réussi comme entrepreneur. À l'époque, la profession d'entrepreneur était davantage l'apanage des hommes, ce qui explique alors le peu de femmes susceptibles de devenir des mentors.

Considérant la faible taille de l'échantillon pour la collecte principale, des données secondaires ont été utilisées pour vérifier la justesse des analyses obtenues par la collecte principale. Ces données secondaires proviennent de groupes de discussion organisés en 2005 par une firme spécialisée indépendante, qui avait alors le mandat d'évaluer la satisfaction des mentorés envers le programme de la Fondation. Le responsable de cette collecte de données a mentionné avoir choisi les participants de manière aléatoire, sans qu'il nous ait été possible de le vérifier. Parmi les questions qui avaient été posées aux participants se trouvait les bénéfices d'être mentoré. Au total, 40 entrepreneurs novices ont participé à ces discussions. Puisqu'il n'a pas été possible de s'assurer hors de tous doutes la sélection aléatoire des participants à ces groupes, autrement que par la parole de l'organisateur, une première analyse a été faite en tenant compte exclusivement des données primaires. Par la suite, les données secondaires ont été ajoutées à l'analyse. Mentionnons que les données secondaires n'ont pas apporté de nouvelles informations, ce suggère une convergence des informations recueillies et une certaine représentativité de l'échantillonnage. Considérant que les données secondaires ne faisaient qu'appuyer les constats obtenus de la collecte principale, les analyses présentées dans ce document ne seront basées que sur cette dernière.

	Homme	Femme	
Participants	4	7	
Sexe du mentor	10	1	
	Moyenne	Minimum	Maximum
Âge	38,72	28	63
Durée de la relation (mois)	26,81	12	48
Niveau de confiance envers le mentor ^a	4,36	4	5
Niveau de satisfaction de la relation ^a	3,64	3	5
Nombre d'employés	10,6	0	85
Niveau de scolarité	Secondaire	27,3%	
	Collégial	27,3%	
	Baccalauréat	36,4%	
	2 ^e et 3 ^e cycle	9,0%	
Chiffre d'affaires	Moins de 100 000\$	54,6%	
	Entre 100 000\$ et 200 000\$	36,4%	
	Entre 200 000\$ et 500 000\$	0%	
	Entre 500 000\$ et 1 million\$	0%	
	Entre 1 et 2,5 millions\$	9,0%	
	Plus de 2,5 millions\$	0%	

^a de 1 = Très peu élevé à 5 = Très élevé

Tableau 2. Profil des participants aux groupes de discussion

3.3. La méthode utilisée

3.3.1. Méthode de codage

Nous avons retenu la taxonomie de Kraiger et al. (1993) comme grille d'analyse pour effectuer un classement des apprentissages observés et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, elle a été développée spécialement à l'intention des évaluations de programme de formation, avec l'objectif explicite de permettre l'analyse des retombées de tels programmes au niveau de l'apprentissage réalisé. En outre, les auteurs se basent sur les grandes taxonomies largement utilisées dans le domaine des sciences de l'éducation pour développer celle qu'ils proposent (par exemple, celle de Bloom (1956), de Krathwohl et al. (1964) et de Gagné (1984), ce qui la rend à la fois crédible et adaptée à l'emploi suggéré. Finalement, l'utilisation récente de cette taxonomie dans le contexte du mentorat (voir Hezlett, 2005) suggère qu'elle serait adéquate pour cette fin.

Au niveau des apprentissages cognitifs, Kraiger et al. (1993) en incluent trois principales facettes : les connaissances déclaratives, l'organisation des connaissances et les stratégies cognitives. Être en mesure d'énoncer différents savoirs correspond aux connaissances déclaratives tandis que les liens que l'on peut faire entre ces savoirs relève de l'organisation des connaissances. Cette dernière facette fait référence aux schémas mentaux ou aux savoirs procéduraux. Quant à elles, les stratégies cognitives sont en lien avec la métacognition et les stratégies métacognitives d'un individu. La deuxième catégorie, soit les apprentissages reliés aux habiletés, concerne les habiletés motrices et techniques. Les auteurs parlent alors de la compilation des habiletés, soit la capacité à accomplir une tâche motrice de manière contrôlée et l'automatisme, qui constitue la deuxième étape, où l'habileté technique devient automatique, presque un réflexe. Finalement, les apprentissages cognitifs comprennent les attitudes et valeurs, ainsi les éléments motivationnels, lesquels comprennent la disposition à être motivé, l'auto-efficacité et la fixation de buts.

Ainsi, les extraits des groupes de discussion avec les 11 mentorés qui abordaient spécifiquement les apprentissages réalisés ont d'abord été classés dans les différentes catégories d'apprentissage de Kraiger et al. (1993) (c'est-à-dire les apprentissages cognitifs, liés aux habiletés et affectifs). Une fois cet exercice réalisé, la relecture des extraits a permis de constater l'émergence de certains thèmes relatifs aux

apprentissages de chaque catégorie. Par la suite, la même démarche a été appliquée aux données secondaires provenant des groupes de discussion de 2005 (n = 40). Aucune information de ces groupes n'a suggéré l'ajout d'un autre thème que ceux précédemment déterminés lors de l'écoute des groupes précédents (n = 11), suggérant que les répondants sélectionnés avaient couvert les thèmes principaux.

3.3.2. Critères de scientificité

Une des façons d'augmenter la crédibilité est la technique des « observations persistantes », qui consiste à identifier rapidement les éléments qui comptent et ceux qui ne comptent pas afin de se concentrer sur les premiers (Lincoln et Guba, 1999). Nous avons procédé de cette façon, en codant d'abord les extraits provenant de la plus récente collecte de données (n = 11) pour ensuite vérifier dans quelle mesure ces résultats étaient conformes à ceux précédemment recueillis (n = 40). Afin d'augmenter la validité externe dans une recherche qualitative, on suggère de fournir suffisamment de données descriptives pour s'assurer qu'un jugement à propos des similarités est possible (Lincoln et Guba, 1999). Nous avons donc décidé de présenter plusieurs extraits des groupes de discussion pour appuyer les résultats, laissant au lecteur la possibilité de juger de la fiabilité du codage, ce qui, à notre avis, permet aussi d'en augmenter la confirmabilité.

4. Le contenu des apprentissages provenant d'une relation de mentorat

Cette section présentera les résultats selon les différentes catégories de Kraiger et al. (1993), soit les apprentissages cognitifs, ceux liés aux habiletés et affectifs. À l'intérieur de chacune de ces catégories, nous présenterons les thèmes qui ont été évoqués par les participants ainsi que des extraits des discussions. L'émergence de ces thèmes provient de l'analyse du chercheur, suite à de nombreux va-et-vient entre les données et les catégories créées.

4.1. Les apprentissages cognitifs

4.1.1. Le transfert de connaissances de gestion.

Parmi les apprentissages cognitifs, il ressort que les mentorés ont augmenté leurs connaissances déclaratives dans le domaine de la gestion. Comme les mentors ont tous déjà été en affaires ou, à tout le moins, occupé des postes de gestion, ils sont bien placés pour transmettre certaines informations sur divers thèmes, en fonction de leur expertise. Dans certains cas, les connaissances transférées sont de natures générales. Par exemple, un mentoré déclare : « Il m'a vraiment aidé à comprendre un état financier ». Un autre révèle ceci : « J'ai démarré, j'avais 20 ans. Je devais apprendre tout, comment ouvrir un compte de [taxe], etc... [...] et à chaque fois que je le rencontrais, j'avais des nouvelles questions ». Ce manque de connaissances dans le domaine de la gestion provient parfois d'une carence au niveau de la formation des mentorés. Plutôt que de suivre une formation appropriée, ils profitent alors de leur relation de mentorat pour combler leurs lacunes :

« On est deux associés et mon associé n'a pas étudié en administration, il ne connaît rien. Des fois, on se pose des questions mais je suis toujours le seul à me répondre. [...] On a des employés à gérer, des prêts à aller chercher [...]. [C'est important] de pouvoir poser des questions [au mentor] et des fois, il peut nous [éclairer] sur des points ».

Pour d'autres, l'information acquise est beaucoup plus spécifique, par le biais d'une expérience particulière du mentor, comme l'indique ce mentoré : « J'avais besoin d'information sur une industrie spécifique et cette personne-là était très bien placée et disponible ». Au total, on est en mesure de constater que peu importe la nature de l'information, le mentor transmet certaines de ses connaissances à son mentoré, évitant ainsi à ce dernier d'investir du temps et de l'argent pour les obtenir.

4.1.2. Amélioration des compétences de gestion.

Certains mentorés ont relaté avoir travaillé avec leur mentor des compétences précises en lien avec la gestion de leur entreprise. Par exemple, les entrepreneurs doivent généralement être en mesure de faire

de la gestion financière, ce qui nécessite non seulement des connaissances mais aussi des compétences. En mentionnant avoir eu des « devoirs » à accomplir, un mentoré relate ceci :

« [Mon mentor] m'a aidé à calculer le prix de revient. Il m'a aidé beaucoup au niveau de la gestion financière ainsi que [pour] beaucoup de choses. [Mon mentor] a été très présent. Concrètement, ce fût un très bon travail qui a été fait ».

Un autre y ajoute : « Concrètement, ce qu'il m'a amené, c'est de faire des bilans prévisionnels. [...] Mon mentor était spécialisé là-dedans et c'est pour ça que je l'avais demandé ». Dans la presque totalité de ces cas, l'entrepreneur novice préparait des documents financiers et le mentor le corrigeait ou lui confirmait que le travail était adéquat, jusqu'au moment où la compétence était atteinte ou que le mentor jugeait que le résultat était satisfaisant. Un autre raconte comment son mentor lui a permis de développer sa capacité à faire la promotion de ses produits :

« [Mon mentor] c'est un comptable, un MBA, et il est bon en marketing. C'est ça que je voulais car j'ai des faiblesses là-dedans. Je n'avais jamais eu à faire de la promotion [...]. Je devais le faire, je le savais et avant de le faire, je voulais apprendre à le faire [...]. J'ai des devoirs à faire à chaque fois qu'on se voit [je lui indique où j'en suis] [...]. Pour moi, c'est très profitable ».

En résumé, le mentor joue parfois le rôle d'un coach, lorsque ses compétences personnelles lui permettent de le faire, et contribue alors directement au développement de nouvelles compétences chez l'entrepreneur novice.

4.1.3. Clarification de la vision d'affaires.

Au-delà des connaissances déclaratives, la discussion avec un mentor permet aussi de clarifier sa vision d'affaires. Plusieurs mentorés ont des idées à profusion mais en même temps, ils ont de la difficulté à cibler les meilleures, ou celles qui concordent davantage avec leurs objectifs de vie. Un mentoré indique ceci : « J'ai appris à me concentrer sur ce qui est important. J'allais voir n'importe quels clients. Je ne me concentrais pas sur l'essentiel ». Un autre abonde dans le même sens : « J'ai tellement d'idées et tellement de choses à partir [...] il m'a aidé à focuser (sic), à concentrer les énergies sur ce qui fonctionne très bien présentement, solidifier ça, et m'éparpiller tantôt ». En discutant avec son mentor, le mentoré prend alors le temps d'identifier le chemin à suivre. Par exemple, l'un d'eux mentionne : « Je prenais beaucoup de recul avec mon mentor et c'était génial ». Ainsi, il semble que le mentorat fournisse à l'entrepreneur novice un temps privilégié, où il n'est pas sollicité par les opérations courantes, obtenant alors l'éloignement nécessaire pour préciser ses projets d'affaires avec un entrepreneur ou un gestionnaire expérimenté.

4.1.4. Identification d'opportunités.

Ce temps de réflexion ne permet pas seulement de clarifier la vision mais aussi de la développer, de trouver de nouvelles avenues. L'un des mentorés l'explique dans ces termes : « [Le mentor] a ouvert d'autres horizons. T'arrives, on est deux [associés], on a pensé à pleins d'affaires, on lui expose et lui, il a ouvert d'autres portes qu'on n'avait pas vues ». Dans ce cas-là, le mentor suggère de nouvelles avenues pour l'entreprise du mentoré, ajoutant des connaissances à ce dernier mais aussi, lui permettant de réorganiser ses connaissances antérieures reliées à son entreprise et à ses projets. Certains mentorés utilisent leur mentor comme un modèle, auquel ils peuvent se comparer et vers lequel ils peuvent tendre à se développer. L'un d'eux indique d'ailleurs ceci : « Je voulais quelqu'un avec de l'expérience comme entrepreneur. [...] [Je voulais voir] la mentalité de l'entrepreneur, comment les entrepreneurs voient et développent des affaires ». Le mentor peut aussi jouer d'autres rôles qu'un simple modèle dans l'identification d'opportunités, par exemple en donnant des informations sur certaines clientèles et au niveau de marchés précis : « Je sortais des listes de prospects et mon mentor me disait : 'Eux, je les connais, ne va pas les voir car ça ne va pas bien dans leur entreprise. Va plutôt voir eux-autres, tu n'auras pas de misère à entrer là, ça va aller mieux ». Bref, dans ce dernier apprentissage cognitif, le mentoré obtient à la fois de nouvelles informations qui lui permettent de prendre de meilleures décisions d'affaires mais l'échange avec le mentor lui permet aussi de voir son entreprise autrement, avec de nouvelles possibilités que celles qu'il avait imaginées au départ.

4.2. Les apprentissages liés aux habiletés.

Après analyse de l'ensemble des répondants, aucun apprentissage basé sur les habiletés n'a été développé par la relation avec un mentor. Ce type d'apprentissage concerne les habiletés motrices et techniques, ce qui implique un mouvement, un geste. Apprendre à conduire une voiture, à souder des pièces métalliques ou à escalader un glacier constituent des exemples de ce type d'apprentissage. Ici, il est important de préciser que les habiletés en question impliquent forcément un mouvement, et non une action intellectuelle. Par exemple, pour Kraiger et al. (1993), la capacité à lire un état financier ou à préparer un budget prévisionnel n'est pas une habileté, mais plutôt une compétence. En considérant que le mentor est d'abord et avant tout un généraliste, et non un spécialiste technique, ce n'est pas surprenant qu'aucun apprentissage de cette catégorie n'ait été développé.

4.3. Les apprentissages affectifs.

4.3.1. Développement de l'image de soi.

L'un des aspects des apprentissages affectifs qui concerne l'attitude est le développement de l'image de soi. En discutant avec le mentor à propos de différents aspects de sa vie, le mentoré peut prendre conscience de ce qu'il est et de ce qu'il veut devenir. Par exemple, un participant indique : « J'ai appris sur moi à travers la relation avec mon mentor ». En outre, en étant jumelé avec un autre entrepreneur, le mentoré peut rechercher les similitudes qu'il possède avec son mentor et confirmer ainsi son statut d'entrepreneur. Cet aspect pourrait être particulièrement important chez les entrepreneurs novices qui n'ont pas de modèle d'entrepreneur dans leur famille, comme l'indique ce participant :

« Je suis vraiment la 'bibitte' bizarre dans ma famille. [...] Je n'avais pas beaucoup de contacts avec des entrepreneurs. Quand j'ai décidé de partir en affaires, j'ai tout de suite [demandé] d'avoir un mentor. Ça faisait longtemps que [...] je freinais mes ardeurs entrepreneuriales [...] [ce n'était pas] valorisé dans mon environnement. [...] Le fait que je n'étais pas supporté m'influence. Là, je me reconnais, je me reconnais [davantage]. J'ai des points communs [avec mon mentor] et c'est important ».

Pour d'autres mentorés, ce sont des qualités particulières qui sont recherchées chez un mentor afin de s'en inspirer, comme c'est le cas de celui-ci : « [Mon mentor] possède des qualités humaines qu'il me manque. C'était mon intention [...] d'aller chercher [chez lui] les qualités que je veux développer ». Ainsi, le mentor peut à la fois servir de miroir pour l'entrepreneur novice, afin de lui permettre de prendre conscience de ses forces et faiblesses en lui donnant une rétroaction, et de modèle, dans une perspective de développement de la personne.

4.3.2. Réconfort et sécurisation.

Pour un entrepreneur novice, les premières années sont parfois difficiles à supporter sur le plan humain. En plus des nombreux problèmes à résoudre liés au démarrage, le nouvel entrepreneur se sent souvent bien seul et n'a personne avec qui partager ses difficultés. Par exemple, un participant mentionne : « La plus grande difficulté quand t'es en affaires, c'est que tu te sens seul. [...] Le mentorat, ça aide à ça ».

Un autre mentoré ajoute ceci :

« [Mon mentor] m'a apporté du soutien moral. De tomber dans le vide, [ne] plus [avoir] de sous qui rentrent... J'étais seul à la maison, seul dans l'entreprise, pas de collègues, avec beaucoup de choses à faire. Tu n'as pas de soupape, et avec les comptes qui entrent... [...] À chaque fois que je le voyais, il me disait : 'Calme-toi!'. [...] [Donc, le mentorat sert à] pouvoir respirer, se calmer »

Le mentor offre une oreille attentive à l'entrepreneur novice et le soutient dans les périodes difficiles. Pour certains mentorés, leur mentor est la personne idéale à qui confier ses difficultés, comme signale ce participant : « Il connaît tout de ton entreprise. Donc, au lieu d'embêter tous mes amis avec mes histoires de 'business', et bien j'en parle à lui ».

4.3.3. Augmentation du sentiment d'auto-efficacité.

En servant de confident d'affaire, le mentor permet à l'entrepreneur novice de se rassurer sur ses compétences et dans sa capacité à réussir son projet d'entreprise. Un mentoré précise : « Même si tu prends de l'expérience, il faut que tu lui demandes une fois de temps en temps, si tu vas à la bonne

place. On aime ça être rassuré à l'occasion ». Un autre ajoute : « Mon mentor m'a donné confiance en mes idées [...]. Ça permet de croire en nous et en nos produits ». Cette confiance en soi, qui se développe par le regard du mentor, donne le goût de continuer, comme le suggère cet exemple : « Former une nouvelle compagnie avec une nouvelle invention, il faut être « fantasse » (c'est-à-dire arrogant) un peu pour arriver à dire qu'on va défoncer des murs et aller plus loin [...] et le mentor te donne confiance. Ça t'aide à aller plus loin ».

4.3.4. Motivation.

Autant cette confiance que le réconfort que procure la relation de mentorat semblent jouer sur sa motivation, ce qui contribue à sa persévérance dans les périodes difficiles. L'un des mentorés est assez explicite là-dessus : « À un moment, ça n'avance plus. [...] Il t'encourage, tu es dans une phase dure mais il te dit que tu vas voir, ça va avancer ». Un autre précise : « Pour moi, ça a été une grosse dose d'énergie [...]. C'était un vrai motivateur ». Bref, la présence d'un mentor semble augmenter la résilience de l'entrepreneur en lui apportant de la motivation dans les périodes particulièrement difficiles. Ici, la motivation possède un sens de « mobilisation », ou dans certains cas de « re-mobilisation » face au projet d'affaires, poussant l'entrepreneur à continuer à investir des efforts et à demeurer dans l'action, même si les résultats ne sont pas immédiats.

5. Discussion

En utilisant la taxonomie de Kraiger et al. (1993), cette recherche a permis de mettre en lumière que seulement deux des trois catégories d'apprentissage peuvent se développer dans le contexte du mentorat tel qu'il se pratique dans les cellules qui relèvent de la Fondation de l'entrepreneurship, soit les apprentissages cognitifs et affectifs. En considérant que les apprentissages basés sur les habiletés concernent la motricité d'un individu, ce qui implique le développement d'un certain mouvement, il n'est pas surprenant de constater qu'aucun apprentissage de ce type n'ait été développé. Dans le contexte étudié, les mentors ne sont pas choisis en fonction d'une habileté technique quelconque mais plutôt en fonction de leur expérience dans le monde des affaires. Par exemple, si un mentoré souhaite apprendre à souder des pièces métalliques, le coordonnateur de la cellule ne l'aiguillera pas vers un mentor mais plutôt vers les formations professionnelles appropriées.

Néanmoins, d'autres apprentissages ont été réalisés, notamment ceux qui relèvent du domaine cognitif. On a pu constater que l'entrepreneur novice pouvait obtenir des connaissances de gestion grâce au contact avec son mentor. La quantité et la spécificité des savoirs dépendent néanmoins de l'expertise du mentor. Par exemple, un mentor ayant œuvré toute sa carrière dans une banque sera en mesure de fournir des connaissances au niveau de la finance ou des savoirs tacites du domaine bancaire. Il pourra toutefois offrir des conseils plus généraux sur le monde des affaires, en tant que personne expérimentée. Cela confirme que le mentor est une source de conseils et de savoir-faire sur la manière d'opérer une entreprise, comme le suggérait Cull (2006). D'ailleurs, d'autres recherches ont indiqué que la plupart des informations recherchées par les entrepreneurs novices auprès de leur mentor sont de nature générale (Bisk, 2002) et que le mentor est considéré comme la source de conseils généraux la plus utile pour l'entrepreneur novice (Deakins et al., 1998). Cette recherche permet de nuancer les résultats précédents puisque la nature des conseils varie selon les connaissances et compétences que possède le mentor. Pour Wikholm et al. (2005), le partage des expériences et du savoir serait l'une des principales retombées du mentorat de l'entrepreneur et les programmes d'assistance qui permettent à l'entrepreneur novice d'acquérir des savoirs explicites et tacites semblent être une source d'avantage compétitif pour leur entreprise (Chrisman et McMullan, 2000). En outre, certains mentorés ont aussi pu développer certaines compétences de gestion. Dans certains cas, le mentor donnait des devoirs à son mentoré et même, allait jusqu'à travailler avec lui, par exemple, pour lui permettre de développer sa capacité à réaliser un budget prévisionnel. Or, comme précédemment soulevé à propos des savoirs verbaux, la possibilité de développer ce type d'apprentissage avec le mentor dépend fortement des compétences que possède celui-ci. Il est cependant possible que le mentoré développe des compétences en transformant

par lui-même les savoirs verbaux acquis du mentor. Néanmoins, certaines recherches indiquent des constats similaires, à savoir que le mentorat permettrait le développement de compétences de gestion (Deakins et al., 1998 ; Lane, 2003).

Or, trop axer sur l'enseignement de nouvelles connaissances ou de compétences pourrait faire pencher davantage la relation vers du tutorat ou du coaching, plutôt que du mentorat (D'abate et al., 2003). Bien que cette situation ne pose pas de problème en soi, il pourrait cependant exister une certaine confusion quant aux rôles que devrait jouer le mentor. Un mentoré pourrait alors vivre une certaine déception face à sa relation de mentorat en constatant que son mentor ne possède pas certaines connaissances qui lui sont indispensables. C'est d'ailleurs pourquoi Nandram (2003) suggérait de mettre à la disposition de l'entrepreneur une équipe de mentors ayant des expertises différentes, comme le font certains programmes de « mentorat » destinés aux entrepreneurs (Silver, 2004). Or, dans ce cas précis, il devient alors difficile de considérer qu'il s'agirait toujours d'une relation de mentorat, étant donné l'importance qui serait alors accordée au transfert de certaines compétences.

En plus des connaissances déclaratives, la discussion avec un mentor permet le développement de nouveaux modèles mentaux et la réorganisation des connaissances précédemment acquises. Les mentorés sont alors en mesure de procéder, par exemple, à une nouvelle hiérarchisation de leurs idées. Puisque les experts n'ont pas les mêmes schémas mentaux et les mêmes réflexions que les novices, la présence d'un mentor, considéré comme « expert », permet à l'entrepreneur novice de développer ses propres modèles mentaux en les calquant ou en les comparant à ceux du mentor (Barnett, 1995). Cet exercice permet deux importantes retombées pour l'entrepreneur novice : la clarification de la vision d'affaires et l'identification de nouvelles opportunités. Dans le premier cas, le mentor amène l'entrepreneur novice à identifier les activités qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs plus rapidement. Ce faisant, l'entrepreneur novice précise la vision qu'il a de son entreprise et prend des décisions qui permettront de la réaliser. Au niveau de l'identification des opportunités, le mentor apporte un éclairage différent à l'entrepreneur novice en lui faisant voir les possibilités liées à son entreprise. Ce dernier développe l'habileté à changer de perspective et à générer de nouvelles options grâce au mentorat, comme le suggérait d'ailleurs Gravells (2006). Aussi, comme le démontrent Ozgen et Baron (2007), il semble bien que le mentor assiste l'entrepreneur dans l'identification de nouvelles opportunités.

Au sein des apprentissages affectifs, il est apparu que le mentorat assure le développement de l'image de soi. Comme soulevé ailleurs, le mentor agit comme un miroir « objectif » pour l'entrepreneur novice, en lui donnant une rétroaction (Cull, 2006). Cela lui permet de mieux se connaître et même, dans certains cas, de se transformer et de se confirmer dans son statut d'entrepreneur. Par exemple, certains affirment que les entrepreneurs ne naissent pas « entrepreneur » mais le deviennent par leurs expériences et leurs apprentissages et sont influencés par leur famille et les modèles qui les entourent (Morris, 1998 ; Wagner et Sternberg, 2004). Aussi, le fait d'avoir des amis et de la famille qui encouragent l'entrepreneur mais surtout la présence de proches en affaires et l'appartenance à des réseaux de gens d'affaires permet non seulement au processus de démarrage de suivre son cours mais aussi de générer plus rapidement la première vente (Davidsson et Honig, 2003). Dans cette perspective, le mentorat permet de transmettre la culture entrepreneuriale, en confirmant l'entrepreneur novice dans son statut, grâce à l'encouragement du mentor et à sa fonction de modèle de rôle, notamment.

En outre, le mentorat semble développer la résilience de l'entrepreneur de différentes manières. D'abord, par le réconfort et la sécurisation que procure le mentor à son mentoré dans les périodes difficiles. L'entrepreneur étant souvent seul à la tête de son entreprise, il n'a généralement personne à qui confier ses problèmes et pour se faire rassurer. Valeau (2006) a d'ailleurs soulevé la pertinence d'accompagner l'entrepreneur novice dans les périodes de doute, au cours desquelles il serait tenté d'abandonner son projet d'affaires. Ensuite, le mentorat augmenterait le sentiment d'auto-efficacité, ce que d'autres auteurs ont aussi constaté (Waters et al., 2002 ; Nandram, 2003). Comme le suggère Johannisson (1991), la présence de mentors ou de modèles de rôle pourrait influencer positivement le sentiment d'auto-efficacité. De plus, l'auto-efficacité pourrait aussi influencer les retombées de la

relation, comme le suggère Noe (1988 p.475). En effet, l'auto-efficacité fait référence à la croyance d'un individu en sa capacité d'accomplir les tâches spécifiques qu'il entreprend (Bandura, 1997). D'ailleurs, l'auto-efficacité est reliée à l'évaluation de la performance des gestionnaires (Robertson et Sadri, 1993). Dans sa relation de mentorat, un protégé pourrait se voir attribuer des tâches ou des défis à relever par son mentor (Cull, 2006) afin d'augmenter sa compétence. Un entrepreneur ayant un haut niveau d'auto-efficacité serait alors plus enclin à croire en sa capacité à relever le défi ou les tâches proposées par son mentor et, de ce fait, à les réaliser, produisant davantage de retombées. De plus, l'entrepreneur qui a davantage confiance en ses moyens pourrait être plus enclin à croire en ses capacités pour affronter l'adversité, ce qui lui éviterait d'abandonner en cours de route. Bref, l'auto-efficacité, la motivation du mentor et le réconfort qu'il procure à l'entrepreneur novice pourraient influencer sa persévérance.

En mettant en lumière les différents apprentissages qui pourraient se produire par le biais d'une relation de mentorat, tel qu'il se pratique dans le cadre des cellules qui relèvent de la Fondation de l'entrepreneurship, on pourrait être porté à croire que toutes les relations de mentorat auraient la possibilité de développer ces apprentissages. Or, non seulement la méthodologie ne nous permet pas de l'affirmer, mais le témoignage de certains mentorés dans le cadre de cette recherche démontre le contraire. Il est tout à fait possible que certaines relations de mentorat ne débouchent sur aucun apprentissage, du moins rien de substantiel qui pourrait être mis en exergue par un entrepreneur novice. Par exemple, comme nous l'avons évoqué précédemment, certains transferts de connaissance sont contingents de ce que sait le mentor. De plus, parmi les autres facteurs relatifs au mentor dans les écrits, on note que sa disponibilité semble influencer le succès de la relation (Deakins et al., 1998). Cet aspect a une incidence directe sur la fréquence des rencontres car un mentor qui n'est pas disponible ne peut être présent aux intervalles souhaités par le protégé. Le nombre d'expériences de mentorat aurait une influence sur la qualité du mentorat offert. Par exemple, dans un contexte organisationnel, un mentor davantage expérimenté va offrir plus de support relatif à la carrière que celui qui est à sa première expérience de mentorat alors qu'il n'y a pas de lien avec la fonction psychologique qu'il pourrait être appelé à jouer (Fagenson-Eland et al., 1997 ; Allen et Eby, 2004). De plus, le mentor plus âgé et celui qui perçoit son protégé comme étant compétent va davantage offrir de support psychologique et de support relié à la carrière (Mullen, 1998).

Ensuite, le mentoré a un rôle à jouer pour que la relation porte ses fruits : il doit contribuer à ses propres apprentissages. Comme l'indiquait Shea (1994 p.59), l'ouverture à la rétroaction, l'ouverture et la sincérité à propos de ses besoins et de ses faiblesses, la détermination d'attentes réalistes avec le mentor, la capacité à communiquer clairement les problèmes, l'initiation de contacts fréquents, la volonté de discuter autant des échecs que des réussites, la reconnaissance de l'importance du respect mutuel, de la confiance et de l'ouverture et la préparation à faire tout ce qui est possible et approprié pour développer une solide relation sont autant de facteurs qui peuvent influencer le déroulement d'une relation de mentorat et, ultimement, les retombées qui en découlent. Les entrepreneurs novices sont moins enclins à s'investir dans leur relation de mentorat lorsqu'ils ne connaissent pas bien les retombées d'une telle relation (Kent et al., 2003 ; Fortin et Simard, 2007). Il est probable que de tels entrepreneurs, s'ils décidaient de s'investir dans une relation de mentorat, pourraient avoir des comportements et attitudes qui les empêcheraient de bénéficier pleinement de la relation. Il faut aussi considérer que le désir de changement et l'ouverture envers les nouvelles expériences sont des attitudes importantes de l'entrepreneur afin que la relation soit un succès (Engstrom, 2004) et qu'il est essentiel qu'il s'engage totalement et sans réserve dans le processus de mentorat (Clutterbuck, 2004)

De plus, l'orientation « dans le but d'apprendre »⁴ du protégé, que l'on définit comme correspondant au niveau de motivation envers le développement de compétences et dans le choix des tâches qui augmentent les apprentissages (Dweck, 1986), influence l'étendue et la profondeur des fonctions du mentor ainsi que les retombées de la relation (Godshalk et Sosik, 2003). Egan (2005) arrive à des résultats similaires dans le cadre d'un programme de mentorat formel et ajoute que lorsque le mentor a une orientation dans le but d'apprendre plus grande que le protégé, ce dernier aura quand même des

retombées positives de sa relation car le mentor va le stimuler à apprendre en lui fournissant des défis. Un individu avec une orientation dans le but d'apprendre élevée va entreprendre une tâche avec l'intention d'apprendre quelque chose de nouveau ou d'augmenter son niveau de compétence (Button et al., 1996).

Finalement, cette recherche possède une limite importante qu'il convient de souligner : aucun apprentissage n'a été mesuré de façon objective. Le contenu repose sur la perception de l'entrepreneur quant aux apprentissages réalisés dans sa relation de mentorat. Il n'a pas été possible de vérifier dans quelle mesure, par exemple, l'augmentation de la compétence à produire un budget prévisionnel était substantielle, ni le nombre ou la pertinence des opportunités découvertes grâce au mentor. Ces questionnements nécessitent des méthodologies différentes et demeurent, pour l'instant, sans réponses.

Conclusion

Nous avons pu constater que le mentorat offrait la possibilité de développer des apprentissages cognitifs et affectifs chez un entrepreneur novice. Dans la perspective où il éprouve certains problèmes à se former adéquatement, notamment à cause du manque de temps et de ressources qui constitue bien souvent sa réalité au démarrage de son entreprise, cette forme d'accompagnement lui permet de combler une partie de ses besoins. Le mentorat est particulièrement utile pour permettre le transfert de connaissances reliées au monde des affaires ainsi que pour développer certaines compétences utiles à l'entrepreneur, dans les limites de ce que peut offrir le mentor. En outre, nous avons observé que certains entrepreneurs avaient amélioré leur vision de leur entreprise et d'autres avaient identifié de nouvelles opportunités d'affaires à développer. Sur le plan affectif, le mentorat peut améliorer différents aspects, soit l'image de soi, le sentiment d'auto-efficacité et la résilience face aux difficultés.

Ces apprentissages viennent corriger de nombreux problèmes et difficultés que rencontrent les entrepreneurs novices, ce qui confirme le mentorat comme une forme de soutien polyvalente, adaptée et utile à l'entrepreneur novice. Évidemment, ce ne sont pas toutes les relations de mentorat qui permettent de développer tous ces apprentissages, ni même d'en développer un seul. Il faut rappeler ici que l'objectif était d'abord et avant tout de recenser les différents apprentissages susceptibles de se produire dans une relation de mentorat d'entrepreneur, et non d'en déterminer l'importance, la fréquence ou même la manière de les développer. D'autres recherches sont nécessaires pour clarifier ces autres questionnements. Les apprentissages réalisés pourraient avoir un effet à moyen ou à long terme sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité de l'entreprise, comme le proposent Priyanto et Sandjojo (2005). Or, ces retombées reliées au mentorat restent à définir, et les liens qui les unissent aux apprentissages, à démontrer. Dans la même veine, les rôles joués par le mentor, la fréquence et la durée du mentorat ainsi que les caractéristiques psychologiques des participants influencent aussi les apprentissages. Des connaissances sur ces aspects permettraient d'expliquer la manière dont ils se développent et, du coup, d'améliorer les programmes de perfectionnement des mentors ainsi que les programmes de mentorat formels destinés aux entrepreneurs. Cette connaissance permettrait, en outre, de sélectionner davantage les participants les plus susceptibles d'apprendre au travers d'une relation de mentorat et d'aiguiller les autres vers d'autres formes de soutien. Ces questionnements ne sont que quelques pistes dont les réponses permettront de mieux comprendre le rôle du mentorat dans la vie d'un entrepreneur novice.

Notes

1. Le terme « protégé » est utilisé dans la littérature traitant notamment du mentorat dans la grande organisation, faisant référence au sponsorship mentoring. Lorsqu'il est question du mentorat pour un entrepreneur, le terme utilisé par les praticiens est « mentoré ». Il s'avère plus adéquat pour les entrepreneurs que « protégé » ou même « parrainé » puisque ceux-ci apprécient moins l'évocation au besoin de protection, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on utilise « mentoré ». Ce sera ce terme qui sera utilisé ici lorsqu'on fait référence au mentorat d'un entrepreneur.
2. L'auto-efficacité fait référence au sentiment d'efficacité personnelle développé par Bandura (1997) et qui concerne la croyance que possède un individu dans sa capacité de réaliser des actions spécifiques.
3. Toutes ces informations proviennent de données internes à la Fondation de l'entrepreneurship
4. Traduction libre de Learning goal orientation

Bibliographie

ALLEN, T.D. et EBY, L.T. (2004), "Factors Related to Mentor Reports of Mentoring Functions Provided : Gender and Relational Characteristics", *Sex Roles*, Vol. 50, n°1/2, p.129-139.

ALLEN, T.D., POTEET, M.L., EBY, L.T., LENTZ, E. et LIMA, L. (2004), "Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges : A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n°1, p.127-136.

ARGYRIS, C. et SCHÖN, D.A. (1978), *Organisational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.

BALDWIN, J., GRAY, T., JOHNSON, J., PROCTOR, J., RAFIQUZZAMAN, M. et SABOURIN, D. (1997). *Les faillites d'entreprise au Canada*, Rapport n° 61-525-XIF, Statistique Canada, Ottawa, 72 p.

BANDURA, A. (1997), *Self-efficacy : the exercise of control*, W.H. Freeman.

BARD, M. et MOORE, E. (2000), "Mentoring and self-managed learning : Professional development for the market research industry", *International Journal of Market Research*, Vol. 42, n°3, p.255-275.

BARNETT, B.G. (1995), "Developing reflection and expertise : can mentors make the difference?" *Journal of Educational Administration*, Vol. 33, n°5, p.45-59.

BISK, L. (2002), "Formal entrepreneurial mentoring : the efficacy of third party managed programs", *Career Development International*, Vol. 7, n°5, p.262-270.

BLOOM, B.S. (1956), *Taxonomy of Educational Objectives - Handbook I : The Cognitive Domain*, David McKay Co.

BOUQUILLON, E.A., SOSIK, J.J. et LEE, D. (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.

BOYD, R.D. et APPS, J.W. (1980), *Redefining the discipline of adult education*, Jossey-Bass.

BUTTON, S.B., MATHIEU, J.E. et ZAJAC, D.M. (1996), "Goal Orientation in Organizational Research : A Conceptual and Empirical Foundation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, n°1, p.26-48.

CHAO, G.T. (1997), "Mentoring Phases and Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, n°1, p.15-28.

CHAO, G.T., WALZ, P.M. et GARDNER, P.D. (1992), "Formal and Informal Mentorships : A Comparison on Mentoring Functions and Contrast With Nonmentored Counterparts", *Personnel Psychology*, Vol. 45, n°3, p.619-636.

CHOUKEKE, R. et ARMSTRONG, R. (1998), "The learning organisation in small and medium-sized enterprises : A destination or a journey?" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, n°2, p.129-140.

CHRISMAN, J.J. et MCMULLAN, W.E. (2000), "A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource : The Longer-Term Impact of New Venture Counseling", *Entrepreneurship : Theory & Practice*, Vol. 24, n°3, p.37-53.

CLUTTERBUCK, D. (2004), *Everyone needs a mentor : Fostering Talent at Work*, (4^e éd.), Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

COPE, J. (2003), "Entrepreneurial Learning and Critical Reflection : Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning", *Management Learning*, Vol. 34, n°4, p.429-450.

COPE, J. (2005), "Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and*

Practice, Vol. 29, n°4, p.373-397.

COPE, J. et WATTS, G. (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.

CULL, J. (2006), "Mentoring Young Entrepreneurs : What Leads to Success?" *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 4, n°2, p.8-18.

D'ABATE, C.P., EDDY, E.R. et TANNENBAUM, S.I. (2003), "What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions", *Human Resource Development Review*, Vol. 2, n°4, p.360-384.

DAVIDSSON, P. et HONIG, B. (2003), "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, n°3, p.301-331.

DEAKINS, D. (1999), *Entrepreneurship and small firms*, (2^e éd.), McGraw-Hill.

DEAKINS, D. et FREEL, M. (1998), "Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs", *The Learning Organisation*, Vol. 5, n°3, p.144-155.

DEAKINS, D., GRAHAM, L., SULLIVAN, R. et WHITTAM, G. (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.

DOKOU, G.K. (2001), "Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès", *X^e Conférence de l'AIMS*, Université Laval (Québec).

DOWN, S. (1999), "Owner-manager learning in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6, n°3, p.267-280.

DWECK, C.S. (1986), "Motivational processes affection learning", *American Psychologist*, Vol. 41, n°10, p.1040-1048.

DYMOCK, D. (1999), "Blind date : a case study of mentoring as workplace learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11, n°8, p.312-317.

EASTERBY-SMITH, M. et LYLES, M. (2003), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Blackwell Publishing.

EGAN, T.M. (2005), "The Impact of Learning Goal Orientation Similarity on Formal Mentoring Relationship Outcomes", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, n°4, p.489-504.

ENGSTROM, T. (2004), "Variation in mentoring outcomes : an effect of personality factors?" dans *The Situational Mentor - An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*, Ed. par D. CLUTTERBUCK et G. LANE. Gower, p.136-147.

ENSHER, E.A., MURPHY, S.E. et VANCE, C.M. (2000), "Mentoring and self-management career strategies for entrepreneurs", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 1, n°2, p.99-108.

EVANS, D. et VOLERY, T. (2001), "Online business development services for entrepreneurs : an exploratory study", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13, n°4, p.333-350.

FAGENSON-ELAND, E.A., MARKS, M.A. et AMENDOLA, K.L. (1997), "Perceptions of Mentoring Relationships", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, n°1, p.29-42.

FESTERVAND, T.A. et FORREST, J.E. (1991), "Small Business Failures : A Framework for Analysis", *Small Business Institute Director's Association Conference*, Orlando, FL.

- FIOL, C.M. et LYLES, M.A. (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°4, p.803-813.
- FLOREN, H. (2003), "Collaborative approaches to management learning in small firms", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15, n°5, p.203-216.
- FORTIN, J. et SIMARD, P. (2007), "La sagesse au profit des PME : caractéristiques et rôles du mentor d'entrepreneurs", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 20, n°2, p.201-215.
- GAGNÉ, R.M. (1984), "Learning outcomes and their effects : Useful categories of human performance", *American Psychologist*, Vol. 39, n°4, p.377-385.
- GARTNER, W.B., STARR, J.A. et BHAT, S. (1999), "Predicting new venture survival: An analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, n°2, p.215-232.
- GASKILL, L.R., VAN AUKEN, H.E. et MANNING, R.A. (1993), "A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n°4, p.18-31.
- 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.
- GIBSON, S.K. (2005), "Whose Best Interests Are Served? The Distinction Between Mentoring and Support", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, n°4, p.470-488.
- GODSHALK, V.M. et SOSIK, J.J. (2003), "Aiming for career success : The role of learning gal orientation in mentoring relationships", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, n°3, p.417-437.
- GRAVELLS, J. (2006), "Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – Troubleshooters and Trusted Friends", *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Vol. 4, n°2.
- HALE, R. (2000), "To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organisational learning", *Career Development International*, Vol. 5, n°4/5, p.223-234.
- HEZLETT, S.A. (2005), "Protégés' Learning in Mentoring Relationships : A Review of the Literature and an Exploratory Case Study", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, n°4, p.505-526.
- HOMÈRE (2001), *Odyssée* (V. BÉDARD et E. CANTARELLA, trad.), Les Belles Lettres.
- JAOUEN, A., LOUP, S. et SAMMUT, S. (2005), "L'accompagnement par les pairs : du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint", *IV^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sénat, Palais du Luxembourg, Paris, 24 et 25 novembre 2005.
- JOHANNISSON, B. (1991), "University training for entrepreneurship : a Swedish approach", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 3, n°1, p.67-82.
- KENT, T., DENNIS, C. et TANTON, S. (2003), "An evaluation of mentoring for SME retailers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, n°8/9, p.440-448.
- KNOWLES, M.S., HOLTON III, E.F. et SWANSON, R.A. (2005), *The Adult Learner*, (6^e éd.), Elsevier.
- KRAIGER, K., FORD, K.J. et SALAS, E. (1993), "Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, n°2, p.311-328.
- KRATHWOHL, D.R., BLOOM, B.S. et MASIA, B.B. (1964), *Taxonomy of Educational Objectives - Handbook II : Affective domain*, David McKay Co.
- LANE, D.C. (2003), "Mentoring and Link Teacher Roles within Young Enterprise", *ICSB 48th World Conference*,

International Council for Small Business, North Ireland, June, 15-18.

LANKAU, M.J. et SCANDURA, T.A. (2002), "An investigation of personal learning in mentoring relationships : content, antecedents, and consequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n°4, p.779-790.

LAROSE, S., TARABULSY, G. et CYRENNE, D. (2005), "Perceived Autonomy and Relatedness as Moderating the Impact of Teacher-Student Mentoring Relationships on Student Academic Adjustment", *The Journal of Primary Prevention*, Vol. 26, n°2, p.111-128.

LEGENDRE, R. (1993), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, (2^e éd.), Guérin.

LINCOLN, Y.S. et GUBA, E. (1999), "Establishing Trustworthiness", dans *Qualitative Research*, Ed. par A. BRYMAN et R. G. BURGESS. Sage Publications Ltd, p.397-444.

MCGREGOR, J. et TWEED, D. (2002), "Profiling a New Generation of Female Small Business Owners in New Zealand: Networking, Mentoring and Growth", *Gender, Work and Organization*, Vol. 9, n°4, p.420-438.

MIETTINEN, A. (2003), "Mentoring for Entrepreneurs as Educational Intervention", *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference*, Grenoble, France, Sept., 8-10.

MINNITI, M. et BYGRAVE, W. (2001), "A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25, n°3, p.5-16.

MITCHELL, H.J. (1999), "Group Mentoring: does it work?" *Mentoring & Tutoring*, Vol. 7, n°2, p.113-120.

MORRIS, M.H. (1998), *Entrepreneurial Intensity - Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*, Quorum Books.

MORRISON, A. et BERGIN-SEERS, S. (2002), "Pro-growth small businesses: learning 'architecture'", *Journal of Management Development*, Vol. 21, n°5/6, p.388-405.

MULLEN, E.J. (1998), "Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, n°4, p.319-331.

NANDRAM, S.S. (2003), "Entrepreneurs' Need For Mentoring And Their Individual Differences", *ICSB 48th World Conference*, International Council for Small Business, North Ireland, June, 15-18.

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 RYAN, E. (2000), "Management development issues for owners/managers of micro-enterprises", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, n°6/7, p.345-354.

OZGEN, E. et BARON, R.A. (2007), "Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, n°2, p.174-192.

PAUL, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan.

PERREN, L. (2003), "The role of e-mentoring in entrepreneurial education and support: a meta-review of academic literature", *Education + Training*, Vol. 45, n°8/9, p.517-525.

POLITIS, D. (2005), "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n°4, p.399-424.

PRIYANTO, S.H. et SANDJOJO, I. (2005), "Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 5, n°5/6, p.454-468.

- RAE, D. (2000), "Understanding entrepreneurial learning: a question of how?" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, n°3, p.145-159.
- RAE, D. et CARSWELL, M. (2001), "Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, n°2, p.150-158.
- RAFFO, C., LOVATT, A., BANKS, M. et O'CONNOR, J. (2000), "Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector", *Education & Training*, Vol. 42, n°6, p.356-365.
- RAMSDEN, M. et BENNETT, R.J. (2005), "The benefits of external support to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, n°2, p.227-243.
- ROBERTSON, I.T. et SADRI, G. (1993), "Managerial self-efficacy and managerial performance", *British Journal of Management*, Vol. 4, n°1, p.37-46.
- SEXTON, D.L., UPTON, N.B., WACHOLTZ, L.E. et MCDUGALL, P.P. (1997), "Learning needs of growth-oriented entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, n°1, p.1-8.
- SHEA, G.F. (1994), *Mentoring - Helping Employees Reach Their Full Potential*, American Management Association.
- SILVER, M. (2004), "Mentoring at Drexel University - Lawrence S Baiada Center for Entrepreneurship in Technology", *49^e Conférence de l'International Council for Small Business*, Johannesburg, Afrique du Sud, 20-23 juin 2004.
- SOUICY, N. et LAROSE, S. (2004), "Attachement, contrôle parental et comportements des adolescents en relation de conseil", *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, Vol. 45, n°1, p.83-102.
- SULLIVAN, R. (2000), "Entrepreneurial learning and mentoring", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, n°3, p.160-175.
- TAYLOR, D.W. et THORPE, R. (2004), "Entrepreneurial learning: a process of co-participation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, n°2, p.203-211.
- VALÉAU, P. (2006), "L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, n°1, p.31-57.
- WAGNER, J. et STERNBERG, R. (2004), "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data", *The Annals of Regional Science*, Vol. 38, n°2, p.219-240.
- WANBERG, C.R., KAMMEYER-MUELLER, J. et MARCHESE, M. (2006), "Mentor and protégé predictor and outcomes of mentoring in a formal mentoring program", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, n°3, p.410-423.
- WANBERG, C.R., WELSH, E.T. et HEZLETT, S.A. (2003), "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, Ed. par J. J. MARTOCCHIO et G. R. FERRIS. Elsevier Science Ltd., p.39-124.
- WARREN, L. (2004), "A systemic approach to entrepreneurial learning: an exploration using storytelling", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 21, n°1, p.3-16.
- WATERS, L., MCCABE, M., KIELLERUP, D. et KIELLERUP, S. (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.
- WIKHOLM, J., HENNINGSON, T. et HULTMAN, C.M. (2005), "Demand of mentoring among new starters", *ICSB 50th World Conference*, International Council for Small Business, Washington, DC.