



Le mentorat d'affaires : existe-t-il un style d'intervention idéal ?

Etienne ST-JEAN

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières

Josée AUDET

Faculté des sciences de l'administration
Université Laval (Québec)

Le mentorat d'affaires : existe-t-il un style d'intervention idéal ?¹

Etienne St-Jean

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières,
tel.: (819) 376-5011 ext. 4293, fax: (819) 376-5138
courriel: etienne.st-jean@uqtr.ca

Josée Audet

Faculté des sciences de l'administration
Université Laval (Québec)
courriel: josee.audet@fsa.ulaval.ca

Résumé

Pour soutenir les entrepreneurs dans la période suivant le démarrage de leur entreprise, les pouvoirs publics ont mis sur pied un nombre grandissant de structures d'accompagnement, dont certaines s'inspirent du mentorat. Si cette formule particulière devrait requérir à une orientation vers la quête de sens, nécessitant pour les mentors d'utiliser une approche maïeutique, le style d'intervention adopté par celui-ci n'a que très peu été étudié et documenté. Étant donné l'intérêt évident pour la pratique mais également au point de vue de la théorie, cette recherche vise donc à vérifier si le style du mentor influence les bénéfices que peut obtenir l'entrepreneur de sa relation. Grâce à une recherche menée auprès de 360 mentorés, il a été permis de constater que le style combinant l'approche maïeutique et l'engagement du mentor dans la relation donnait les meilleurs résultats, à la fois pour permettre au mentor de jouer un rôle davantage décisif auprès de l'entrepreneur mais également dans le développement de certaines retombées pour ce dernier. Ces résultats fournissent aux responsables de dispositifs de mentorat des indications pour améliorer le soutien offert par les mentors d'entrepreneurs et suggèrent d'explorer l'effet des styles d'intervention auprès des autres formes d'accompagnement.

Mots clés : *Accompagnement, conseil ; Cognition ; l'entrepreneur.*

¹ Les auteurs tiennent à remercier le Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada pour son appui financier dans le cadre de cette recherche.

Le mentorat d'affaires : existe-t-il un style d'intervention idéal ?

Résumé

Pour soutenir les entrepreneurs dans la période suivant le démarrage de leur entreprise, les pouvoirs publics ont mis sur pied un nombre grandissant de structures d'accompagnement, dont certaines s'inspirent du mentorat. Si cette formule particulière devrait requérir à une orientation vers la quête de sens, nécessitant pour les mentors d'utiliser une approche maïeutique, le style d'intervention adopté par celui-ci n'a que très peu été étudié et documenté. Étant donné l'intérêt évident pour la pratique mais également au point de vue de la théorie, cette recherche vise donc à vérifier si le style du mentor influence les bénéfices que peut obtenir l'entrepreneur de sa relation. Grâce à une recherche menée auprès de 360 mentorés, il a été permis de constater que le style combinant l'approche maïeutique et l'engagement du mentor dans la relation donnait les meilleurs résultats, à la fois pour permettre au mentor de jouer un rôle davantage décisif auprès de l'entrepreneur mais également dans le développement de certaines retombées pour ce dernier. Ces résultats fournissent aux responsables de dispositifs de mentorat des indications pour améliorer le soutien offert par les mentors d'entrepreneurs et suggèrent d'explorer l'effet des styles d'intervention auprès des autres formes d'accompagnement.

1. Introduction

La mise sur pied d'une nouvelle entreprise est un parcours semé d'embûches. Il n'est donc pas étonnant que certains entrepreneurs novices remettent en question leur choix de carrière et songent à abandonner leur projet d'affaires (Valéau, 2006). On sait que lorsque l'entrepreneur démarre, souvent par manque de ressources financières, il doit occuper plusieurs fonctions au sein de la nouvelle entreprise. Or, il n'est pas forcément bien préparé pour toutes les nouvelles tâches qui lui incombent. Dès lors, il n'est pas surprenant que l'une des principales causes de faillite des entreprises naissantes soit le manque de compétence et d'expérience des entrepreneurs novices, lequel se manifeste notamment par un manque de vision et une incapacité à trouver un créneau porteur pour la nouvelle entreprise (Baldwin *et al.*, 1997; Festervand et Forrest, 1991; Gaskill *et al.*, 1993). *A contrario*, le développement des habiletés et des savoirs de l'entrepreneur pendant les premières années d'existence de son entreprise est l'une des sept variables discriminantes pour déterminer la survie ultérieure de l'entreprise (Gartner *et al.*, 1999). Bref, pour augmenter ses chances de réussite, l'entrepreneur doit rapidement développer les compétences qui lui manquent. Pour y parvenir, un nombre croissant d'entre eux choisissent de se faire accompagner par un mentor.

Les écrits identifient plusieurs retombées positives à une telle relation, qu'on parle de connaissances, de compétences et d'habiletés accrues, d'une plus grande confiance en soi ou simplement de pouvoir sortir de son isolement (Bisk, 2002; Cull, 2006; Gravells, 2006; Kent *et al.*, 2003; McGregor et Tweed, 2002; Miettinen, 2003; Nandram, 2003; St-Jean et Audet, *Sous presse*; Sullivan, 2000; Wikholm *et al.*, 2005). Cependant, on comprend encore très mal le processus par lequel l'entrepreneur se transforme au contact de son mentor. Quel rôle joue le mentor dans l'apprentissage de son protégé ? Existe-t-il des façons de faire ou des styles de mentorat plus efficaces que d'autres ? Évidemment, une telle connaissance permettrait non seulement de combler une lacune théorique mais également de structurer les programmes de mentorat, voire même d'accompagnement, en conséquence. L'objectif de cette recherche sera de tester la proposition de Gravells (2006), lequel stipule que le mentorat serait optimal lorsque le mentor exhibe à la fois une approche maïeutique et un engagement important dans sa relation.

2. Recension des écrits

2.1. Le mentorat de l'entrepreneur novice

Le mentorat est loin d'être un phénomène récent. De fait, le mot « mentor » provient de *L'Odyssée* d'Homère. Pendant les nombreux voyages d'Ulysse, c'est Mentor, son bon ami, qui devait s'occuper de l'éducation de son fils Télémaque, tout en veillant au développement de son identité dans le monde adulte. Lorsque Mentor s'adressait à Télémaque, la déesse Athéna parlait au travers de lui et du coup, il accédait à des qualités divines et devenait l'incarnation de la sagesse. 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 soutien de son mentor. Dans le contexte de l'entrepreneur, bien qu'il puisse exister plusieurs définitions, le mentorat concerne l'établissement d'une relation de soutien entre un entrepreneur novice (nommé le mentoré) et un entrepreneur d'expérience (appelé le mentor), le dernier permettant au premier de se développer en tant que personne. Évidemment, il faut souligner que les différentes formes d'accompagnement finissent par se recouper dans la pratique, d'une part, et qu'on en recense néanmoins 13 formes distinctes dans la littérature, d'autre part (D'abate *et al.*, 2003). Tel que le suggère Paul (2004), le mentorat se distinguerait du coaching, du tutorat ou du compagnonnage du fait qu'il est davantage orienté vers la quête de sens plutôt que vers l'acquisition de techniques. Tout en étant ancré de manière plus marquée dans l'action, contrairement au counselling, au conseil ou à la médiation, il se distinguerait quand même du parrainage, en étant légèrement moins orienté vers l'action que cette forme d'accompagnement. Soulignons également que le mentor place les intérêts de son mentoré comme une priorité absolue, et non comme faisant partie d'un ensemble de priorités (Gibson, 2005).

Depuis quelques années, on assiste à une éclosion de programmes de mentorat d'affaires conçus pour offrir du soutien aux entrepreneurs. Le mieux connu de ces programmes au Québec et celui qui connaît le plus grand succès auprès des entrepreneurs est celui créé en 2000 par la *Fondation de l'entrepreneurship* (www.entrepreneurship.qc.ca), un organisme voué à la promotion d'une culture entrepreneuriale. Maintenant connu sous le nom de Réseau M, ce programme offre un service d'accompagnement aux entrepreneurs novices par le biais d'environ 70 cellules de mentorat dispersées sur l'ensemble du territoire du Québec. Ces cellules sont généralement soutenues par des organismes de développement économique, lesquels assurent l'application et l'évolution du programme au niveau local ou régional, tout en adhérant au modèle de mentorat d'affaires proposé par la Fondation. De façon plus précise, les organismes locaux se dotent d'un coordonnateur de cellule qui 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 mentors sont généralement des gens d'affaires, souvent des entrepreneurs, certains étant encore actifs alors que d'autres sont à la retraite. Les entrepreneurs novices peuvent bénéficier du soutien d'un mentor pour un coût minime, soit quelques centaines de dollars annuellement, et parfois même gratuitement. La *Fondation de l'entrepreneurship* offre 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 *Réseau M* 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. Il s'agit donc d'un mentorat de type « formel ».

2.2. Les retombées attendues d'une relation de mentorat

Les retombées attendues d'une relation de mentorat sont assez nombreuses et variées. De façon générale, la principale retombée pour la personne accompagnée consiste en une bonification de ses apprentissages (Hezlett, 2005; St-Jean et Audet, *Sous presse*; Wanberg *et al.*, 2003). Grâce au soutien de son mentor, l'entrepreneur novice est ainsi en mesure de développer plusieurs compétences et connaissances, par exemple faire la tenue de livres ou solliciter adéquatement les clients potentiels locaux ou internationaux (Bisk, 2002; Cull, 2006; Gravells, 2006; Kent *et al.*, 2003; McGregor et Tweed, 2002; Wikholm *et al.*, 2005). On a aussi noté une capacité accrue à identifier des opportunités (Ozgen et Baron, 2007), une plus grande confiance en soi ou augmentation de l'auto-efficacité entrepreneuriale (« *entrepreneurial self-efficacy* ») (Hulela et Miller, 2006; Nandram, 2003) ainsi qu'une plus grande satisfaction dans son emploi d'entrepreneur (St-Jean et Audet, 2010). Soulignons également que certains auteurs mentionnent des retombées pour l'entreprise (Deakins *et al.*, 1998; Sullivan, 2000) mais comme le mentor n'intervient qu'auprès de l'entrepreneur, ces retombées sont forcément indirectes à la relation.

2.3. Les fonctions du mentor

Dans les écrits qui concernent le mentorat tel qu'il se pratique dans la grande organisation, les fonctions du mentor font référence aux différents rôles joués par le mentor dans la relation de mentorat (Kram, 1985). C'est par le déploiement des fonctions du mentor que des retombées positives pour le mentoré se développeront (Wanberg *et al.*, 2003). Voilà pourquoi on les considère comme une mesure du mentorat reçu ou transmis. Les fonctions du mentor étudiées dans la grande organisation se regroupent généralement en trois grandes catégories : les fonctions psychologiques, celles relatives à la carrière et la fonction de modèle de rôle (Bouquillon *et al.*, 2005; Pellegrini et Scandura, 2005; Scandura et Williams, 2001). Dans un contexte de mentorat de l'entrepreneur, bien que la nature des fonctions soit forcément différente que dans la grande organisation, on observe des catégories similaires (St-Jean, 2010; Waters *et al.*, 2000). Si les fonctions du mentor sont considérées comme une mesure de mentorat reçu, pour qu'une relation soit considérée comme « réussie », elle devrait maximiser le déploiement des fonctions.

2.4. Les styles d'intervention du mentor

La pratique du mentorat suggère une certaine alternance entre un style d'accompagnement plus directif et un autre centré sur la personne (Clutterbuck et Megginson, 1999; Stokes, 2003). Dans le champ de la pédagogie, il est plutôt reconnu que les styles d'enseignement devraient être flexibles, la directivité devant être plus élevée seulement lorsque l'élève comprend le quoi et le pourquoi d'une tâche (Flanders, 1965). Mis à part ces quelques considérations, nous connaissons bien peu de choses à propos des styles d'intervention des mentors. Pourtant, quelques années après le lancement du réseau de mentorat d'affaires de la *Fondation de l'entrepreneurship*, le guide remis aux mentors était explicite quant au style à adopter : « Le rôle du mentor [...] sera de questionner son [mentoré] pour l'aider à préciser sa compréhension des problèmes et ensuite le conduire à identifier les solutions possibles et à les appliquer efficacement » (Fondation de l'entrepreneurship, 2003, p. 15). Lors d'un rendez-vous annuel subséquent, la documentation remise aux coordonnateurs de cellules ainsi qu'aux chefs-mentors indiquait ceci quant au rôle des mentors : « Le mentor ne fait pas le travail à la place du mentoré, il ne le prend pas en charge; il l'aide à trouver ses propres réponses à ses questions, à voir des pistes de solutions » (Fondation de l'entrepreneurship, 2007, p. 20). Autant dans la documentation remise aux participants que dans les discussions en atelier lors

des rendez-vous annuels du réseau, la consigne est claire : l'approche maïeutique est recommandée. Rappelons ici que l'approche maïeutique provient de la mythologie grecque, où la sage-femme Maïa veillait aux accouchements. Par analogie, la maïeutique est une méthode d'interrogation visant à faire « accoucher les esprits », permettant alors à l'individu de conceptualiser des connaissances enfouies en lui.

Dans une recherche évaluant les facteurs de succès d'une relation de mentorat et ceux menant à des relations « toxiques », Gravells (2006) a suggéré l'idée que les mentors puissent adopter différents styles. Selon lui, deux dimensions seraient particulièrement importantes pour distinguer entre les différents styles de mentorat : la directivité et l'engagement envers le mentoré. Ces deux variables délimitent des zones de mentorat selon l'orientation des préoccupations. Ainsi, la zone de préoccupation orientée vers le mentor, soit lorsque ce dernier est directif et assez peu engagé dans la relation, est considérée par l'auteur comme une zone de mentorat « toxique », donc à éviter. La zone de préoccupation orientée vers le mentoré, soit lorsque l'engagement du mentor dans la relation est élevé et sa directivité à l'égard du mentoré assez faible, serait l'idéale. Entre les deux, soit là où les préoccupations sont orientées vers le mentoré ou vers son entreprise, il s'agit d'une zone à risque : l'issue dépendra des besoins du mentoré. Si la proposition de Gravells (2006) semble très intéressante à première vue, elle souffre de ne pas avoir été testée de manière rigoureuse. En effet, cette hypothèse se base largement sur les commentaires formulés par quelques mentorés en entrevue, elle n'a pas été vérifiée de manière empirique auprès d'un groupe représentatif de mentorés. Du coup, cela justifie de tester cette proposition de manière empirique dans une perspective de généralisation de la théorie proposée.

2.5. Propositions théoriques

À la lumière des écrits recensés, il est permis de croire qu'une relation de mentorat dans laquelle le mentor adopterait une approche maïeutique et serait fortement engagé dans la relation serait susceptible d'être plus profitable pour le mentoré. En effet, d'une part ce dernier bénéficierait d'un déploiement accru des fonctions du mentor et, d'autre part, cela lui permettrait de pouvoir bénéficier de manière plus marquée de différentes retombées positives de sa relation. Considérant l'importance de vérifier l'effet de chacune des dimensions du style mais également l'effet « combiné », comme le proposait Gravells (2006), nous suggérons donc les hypothèses suivantes :

Hypothèses 1 et 2 : L'approche maïeutique permet un meilleur déploiement des fonctions du mentor et facilite le développement de retombées positives chez le mentoré

Hypothèses 3 et 4 : L'engagement élevé du mentor dans la relation permet un meilleur déploiement de ses fonctions et facilite le développement de retombées positives chez le mentoré

Hypothèses 5 et 6 : Un style de mentorat qui combine une approche maïeutique et un engagement élevé dans la relation est supérieur aux autres combinaisons pour le déploiement des fonctions et le développement de retombées chez le mentoré

3. Méthodologie

3.1. L'échantillon retenu

La population étudiée représente l'ensemble des entrepreneurs mentorés du *Réseau M* de la *Fondation de l'entrepreneurship*, qui ont eu au moins trois (3) rencontres avec leur mentor, ou qui sont toujours en relation avec lui, et dont l'adresse courriel était valide, ce qui

représente 981 personnes. Les mentorés ont été contactés par courriel pour participer à la recherche et deux relances ont été effectuées auprès des non-répondants, ce qui a permis d'obtenir 360 répondants, pour un taux de réponse de 36,9%. Puisqu'un portrait de la population n'était pas disponible a priori, une comparaison entre les répondants hâtifs (répondants dès la première sollicitation) et tardifs (après les relances) a été faite, tel que suggéré par Armstrong et Overton (1977). Il n'existe aucune différence significative entre les variables démographiques, celles relatives à l'entreprise et les variables mesurées dans cette recherche, ce qui suggère que l'échantillon correspond bien à la population étudiée.

L'échantillon est formé de 162² mentorés de sexe masculin (51,6%) et de 152 de sexe féminin (48,4%). Ils ont été jumelés à 275 mentors de sexe masculin (81,4%) contre seulement 63 de sexe féminin (18,6%). Cette prépondérance masculine s'explique par le plus grand nombre d'hommes parmi les mentors disponibles, sans doute à cause d'une réalité historique : il y avait moins de femmes en affaires au cours des 40 dernières années qu'aujourd'hui. Conséquemment, le bassin potentiel de mentors de sexe féminin est davantage restreint que celui des hommes. Les mentorés sont assez scolarisés : 55% d'entre eux ont au moins un diplôme universitaire. Ils ont 39,8 ans en moyenne et leur âge varie entre 23 et 70. Au moment du démarrage, 24% d'entre eux n'avaient aucune expérience du secteur d'activité de leur entreprise et 61,6% avaient moins de cinq ans d'expérience. Au niveau de l'expérience en affaires au démarrage, la majorité (51,1%) d'entre eux n'avait aucune expérience et 82,9% avaient moins de cinq ans. La presque totalité des mentorés dirigeaient une entreprise active au moment du jumelage (93,3%) alors que les autres étaient en processus de démarrage. L'entreprise typique avait peu d'employés (moyenne de 4,48 employés) et son chiffre d'affaires était majoritairement inférieur à 100 000\$CAD annuellement (62,8%). Au niveau des profits bruts, incluant les salaires et bonis du dirigeant principal, la situation n'est guère plus reluisante. La très grande majorité (68,1%) déclarent avoir des profits inférieurs à 25 000\$ annuellement, 83,5% font moins de 50 000\$ et seulement 6,3% font plus de 100 000\$. Les secteurs industriels sont variés, mais avec une légère concentration dans les services professionnels (23,0%), dans la fabrication (14,4%) et dans le commerce de détail (11,9%). Les relations de mentorat ont duré en moyenne 16,07 mois (écart-type de 14,4, médiane de 13). Les rencontres avec le mentor duraient en moyenne 68,52 minutes et il y avait un peu moins d'une rencontre par mois. La majorité des répondants étaient encore en relation de mentorat lorsqu'ils ont complété notre questionnaire.

3.2. Mesures du style d'intervention

Maïeutique. L'approche maïeutique a été mesurée à l'aide de trois questions, soit *il m'amène à trouver mes réponses tout seul, il me pose les bonnes questions pour me faire réfléchir* et *il ne me dit pas quoi faire*. Ces items ont été créés en s'inspirant des discussions de mentors et de mentorés dans le cadre des groupes de discussion menés par le Réseau M et dont nous avons pu obtenir les enregistrements. Le construit est unidimensionnel (62,6% de la variance) et l'alpha de Cronbach est de 0,688. Il possède un score moyen de 5,52 (écart-type de 1,18).

Engagement. Pour mesurer le niveau d'engagement dans la relation, quatre items ont été créés spécialement pour cette recherche, en se basant sur les entrevues de groupes de discussion de mentoré et de mentor, soit *il est disponible rapidement si j'ai besoin de lui, il s'assure de ma progression, je le sens engagé dans la relation de mentorat* et *il fait le suivi de nos rencontres et de nos discussions*. Le construit est unidimensionnel (variance expliquée de

² Au total, 360 mentorés ont répondu au questionnaire. Toutefois, certains n'y ont répondu que de manière partielle, ce qui fait en sorte que l'addition des mentorés hommes (162) et des femmes (152) n'égale pas 360.

76,97 %), possède un alpha de Cronbach de 0,90 et un score moyen de 5,45 (écart-type de 1,42).

3.3. Mesure des fonctions du mentor

La mesure utilisée a été développée pour cette recherche. Elle représente le niveau de mentorat reçu par le mentoré. Dans un premier temps, les commentaires de 51 mentorés répartis dans six groupes de discussion ainsi que d'un groupe de huit mentors ont été analysés afin d'identifier les différentes fonctions jouées par un mentor. Une proposition conceptuelle comprenant neuf fonctions a été rédigée et corrigée par deux chercheurs ainsi que les 35 items censés les mesurer. La proposition conceptuelle a été soumise à trois experts qui devaient, dans un premier temps, classer les 35 items dans les neuf fonctions proposées et, par la suite, une fois que le bon classement leur a été fourni, ils devaient porter un regard critique sur la proposition, en suggérant des nouvelles fonctions ou des retranchements, des nouvelles formulations d'items, et ainsi de suite. Les experts ont obtenu 85,3%, 82,4% et 79,4% de réponses correctes à l'exercice de classement des items ($M = 82,4\%$) et la plupart des commentaires formulés n'étaient pas substantiels et ont été considérés dans la reformulation de la proposition théorique. Aucune nouvelle fonction n'a été suggérée et aucun expert n'a souligné le manque de pertinence de l'une d'elles. Dans un deuxième temps, cette proposition a été soumise à l'analyse quantitative auprès de l'échantillon de cette recherche. L'analyse confirmatoire avec LISREL a permis de mettre en lumière que tous les items sont significatifs pour expliquer les neuf fonctions du mentor et qu'autant les principaux indices d'adéquation que l'indice de consistance interne (Alpha Cronbach) étaient acceptables³.

3.4. Mesures des retombées de la relation

Parmi les retombées positives identifiées dans la littérature, nous avons retenu les quatre suivantes.

L'apprentissage. Le mentorat est susceptible d'améliorer à la fois les connaissances, les compétences et les habiletés en affaires du mentoré. La mesure du niveau d'apprentissage du mentoré dans sa relation de mentorat qui a été retenue a été développée dans un contexte de mentorat dans la grande organisation par Allen et Eby (2003). Elle consiste en cinq items : *j'ai appris beaucoup de mon mentor, mon mentor m'a apporté de nouvelles perspectives sur plusieurs choses, mon mentor et moi avons appris ensemble, en collaboration, il y a eu un apprentissage réciproque qui s'est produit avec mon mentor et mon mentor a partagé avec moi beaucoup d'informations qui m'ont aidé dans mon développement professionnel.* La mesure est unidimensionnelle (73,75% de la variance expliquée) et possède un α Cronbach de 0,91.

Satisfaction du choix de carrière. La relation de mentorat est susceptible d'amener le mentoré à considérer de façon encore plus positive le choix qu'il a fait de devenir entrepreneur. La mesure de la satisfaction dans le choix de carrière qui a été retenue est celle utilisée récemment dans le contexte de l'entrepreneuriat (voir Hmielski et Corbett (2008)), cette mesure se basant sur les travaux de Spector (1985). Elle comprend quatre items, lesquels sont mesurés sur une échelle Likert de 7 points : *J'ai le sentiment que mon travail est vide de sens (inversé), j'aime faire les tâches reliées à mon travail, j'ai un sentiment de fierté en*

³ Les résultats obtenus sont disponibles sur demande et ont été exclus de la présentation par souci d'économie d'espace.

accomplissant mon travail et mon travail est agréable. La mesure est unidimensionnelle (59,21% de la variance expliquée) et possède un α de 0,721.

Satisfaction envers le mentor. L'accompagnement par un mentor peut se révéler une expérience positive pour le mentoré dans la mesure où il est satisfait de la prestation de son mentor. La mesure retenue a été développée par Ragins et Cotton (1999) pour mesurer la satisfaction d'un mentoré vis-à-vis sa participation à un programme de mentorat formel. Elle comprend les quatre items suivants, mesurés avec une échelle Likert à sept points : 1-*Je suis satisfait de mon mentor*, 2-*Mon mentor a été efficace dans son rôle*, 3-*Mon mentor m'a déçu* (inversé) et 4-*Mon mentor n'a pas réussi à répondre à mes besoins* (inversé). Cette mesure a aussi été utilisée dans d'autres recherches sur le mentorat formel comme mesure de la satisfaction (Ragins *et al.*, 2000; Wanberg *et al.*, 2007) . Le construit est unidimensionnel (variance expliquée de 84,58%) et l'alpha Cronbach est de 0,937, ce qui confirme sa qualité pour l'analyse subséquente. Il possède un score moyen de 5,50 (écart-type de 1,70).

Auto-efficacité entrepreneuriale. La relation de mentorat peut également aider le mentoré à se sentir plus compétent dans son rôle d'entrepreneur. Différents chercheurs ont établi des mesures spécifiques d'auto-efficacité entrepreneuriale. Nous avons choisi des mesures spécifiques qui concernent la reconnaissance d'opportunité, la capacité d'énoncer la finalité de son entreprise (la vision du projet) ainsi que les compétences conceptuelles et humaines, toutes des retombées identifiées ou suggérées précédemment (Hernandez et Newman, 2006; Krueger, 2000; Ozgen et Baron, 2007; St-Jean et Audet, *Sous presse*). Un examen des outils disponibles nous a suggéré d'utiliser d'abord la mesure d'Anna et al. (2000) intitulée *ESE Subscale - Opportunity Recognition* (ESE-OR). Les items sont : *Je peux percevoir les besoins non comblés dans le marché, je peux reconnaître les produits voués au succès et je peux discerner les opportunités*. La mesure est unidimensionnelle (variance expliquée de 84,58%) et l'alpha Cronbach est de 0,882. Ensuite, pour la capacité d'énoncer sa vision, nous avons choisi la mesure de De Noble, Jung, et Ehrlich (1999) intitulée *ESE Subscale - Defining Core Purpose* (ESE-DCP). Les items sont : *Je peux énoncer la vision que j'ai de mon entreprise et de mes valeurs, je peux inspirer les autres à endosser ma vision de mon entreprise et mes valeurs et je peux développer un plan d'action pour poursuivre une opportunité*. La mesure est unidimensionnelle (variance expliquée de 76,47%) et l'alpha Cronbach est de 0,841. Finalement, en ce qui concerne les compétences humaines et conceptuelles, la mesure sélectionnée est celle d'Anna et al. (2000) appelée *ESE Subscale - Human and conceptual Competencies* (ESE-HCC). Les items sont : *Je peux superviser, influencer et diriger, je peux organiser et motiver les autres et je peux faire rouler mon entreprise sans problème*. La mesure est unidimensionnelle (variance expliquée de 79,47%) et l'alpha Cronbach est de 0,86.

3.5. Stratégie d'analyse des données

Les mentorés ont été classés dans quatre groupes distincts, selon le niveau d'approche maïeutique du mentor et d'engagement dans la relation, tel que perçu par le mentoré. Ainsi, les répondants ont été séparés à la médiane selon ces deux dimensions, créant alors quatre styles : maïeutique-engagé et maïeutique-désengagé ainsi que directif-engagé et directif-désengagé. Les mesures relatives aux retombées de la relation ainsi que chacune des neuf fonctions du mentor ont été comparées selon les groupes, en utilisant le test H de Kruskal et Wallis (1952), étant donné la difficulté d'obtenir une distribution parfaitement normale pour chacune de ces mesures. Plutôt que d'utiliser les moyennes et de les comparer, comme le ferait un test t ou une ANOVA, ce test compare les rangs obtenus avec le rang moyen, en

attribuant le rang « 1 » au plus petit résultat, le rang « 2 » au plus petit résultat après « 1 », et ainsi de suite jusqu'au rang « N ». Le rang moyen pour chaque groupe est calculé et comparé avec la moyenne de l'ensemble des groupes. De plus, pour voir l'effet de l'approche maïeutique et du niveau d'engagement, respectivement, sur les autres variables, les corrélations ont été calculées et seront aussi présentées.

4. Résultats

Lorsque l'on compare les retombées de la relation selon les styles d'intervention du mentor, on s'aperçoit rapidement que toutes les mesures sont significativement différentes selon le style adopté (voir Tableau 1). Ainsi, pour l'apprentissage issu de la relation, la satisfaction à l'emploi, la satisfaction avec mentor ainsi que les mesures spécifiques d'auto-efficacité entrepreneuriale (*DCP*, *OR*, et *HCC*⁴), le style d'intervention maïeutique-engagé du mentor est supérieur aux autres styles, ce qui confirme l'hypothèse 6.

Tableau 1. Différences entre les retombées de la relation selon les styles d'intervention.

	Directif- désengagé n=106	Maïeutique- désengagé n=51	Directif- engagé n=31	Maïeutique -engagé n=128	Kruskal- Wallis ⁵ Sig.
Apprentissage avec mentor	81,43	164,85	170,02	217,00	0,000***
Satisfaction à l'emploi	134,04	168,19	169,81	172,16	0,008***
Satisfaction avec mentor	76,99	160,72	188,15	217,94	0,000***
ESE-DCP	129,04	145,06	149,35	185,48	0,000***
ESE-OR	135,16	134,56	150,50	181,79	0,000***
ESE-HCC	143,84	144,14	141,35	172,78	0,042*

*** = $p \leq 0,001$ ** = $p \leq 0,01$ * = $p \leq 0,05$

Au niveau des fonctions du mentor, on remarque aussi l'influence significative des styles adoptés par le mentor (voir Tableau 2). Pour toutes les fonctions du mentor, le style maïeutique-engagé amène un meilleur déploiement des fonctions, à l'exception de la fonction d'intégration, où le style directif-engagé est supérieur aux autres. De plus, le style directif-désengagé permet un moins grand déploiement des fonctions du mentor, celui-ci donnant les moins bons résultats. L'hypothèse 5 est donc acceptée partiellement.

Quant aux corrélations entre les différentes mesures de retombées et les fonctions du mentor en relation avec les deux variables caractérisant le style (maïeutique et engagement), on peut voir qu'elles sont toutes significatives (voir Tableau 3). Ainsi, l'apprentissage, la satisfaction à l'emploi, la satisfaction avec le mentor et les mesures d'auto-efficacité entrepreneuriale sont corrélées positivement et significativement avec l'approche maïeutique et l'engagement du mentor dans la relation. En outre, toutes les fonctions du mentor sont aussi corrélées significativement et positivement à ces deux variables. Les hypothèses 1, 2, 3 et 4 doivent donc être acceptées.

⁴ Qui réfèrent à *Defining Core Purpose*, *Opportunity Recognition* et *Human and Conceptual Competence*, respectivement.

⁵ Les rangs moyens ont été présentés dans les colonnes.

Tableau 2. Différences entre les fonctions du mentor selon les styles d'intervention.

Variables	Directif- désengagé n=106	Maïeutique- désengagé n=51	Directif- engagé n=31	Maïeutique -engagé n=128	Sig.
Fonction de réflecteur	68,24	140,46	145,34	179,24	0,000***
Fonction de sécurisation	73,97	140,33	142,64	175,14	0,000***
Fonction de motivation	73,79	135,96	147,33	175,94	0,000***
Fonction de confident	81,76	145,59	146,69	164,87	0,000***
Fonction d'intégration	93,58	129,89	168,76	155,50	0,000***
Fonction de soutien inform.	73,94	134,99	140,43	178,23	0,000***
Fonction de confrontation	81,16	147,60	121,29	171,77	0,000***
Fonction de guide	74,72	138,82	150,41	172,95	0,000***
Fonction de modèle	80,63	145,30	129,36	170,95	0,000***

*** = $p \leq 0,001$ ** = $p \leq 0,01$ * = $p \leq 0,05$

Tableau 3. Corrélations entre les mesures des retombées de la relation, des fonctions du mentor et les mesures relatives au style du mentor.

Variables	Maïeutique	Sig. (2-tailed)	Engagement	Sig. (2-tailed)
Apprentissage avec mentor	0,734	0,000***	0,777	0,000***
Satisfaction à l'emploi	0,112	0,047*	0,146	0,009**
Satisfaction avec mentor	0,722	0,000***	0,814	0,000***
ESE – OR	0,158	0,005**	0,190	0,001***
ESE – DCP	0,241	0,000***	0,193	0,001***
ESE – HCC	0,133	0,019*	0,158	0,005**
Fonction de réflecteur	0,578	0,000***	0,692	0,000***
Fonction de sécurisation	0,554	0,000***	0,668	0,000***
Fonction de motivation	0,578	0,000***	0,684	0,000***
Fonction de confident	0,518	0,000***	0,636	0,000***
Fonction d'intégration	0,342	0,000***	0,448	0,000***
Fonction de soutien inform.	0,562	0,000***	0,638	0,000***
Fonction de confrontation	0,536	0,000***	0,505	0,000***
Fonction de guide	0,551	0,000***	0,670	0,000***
Fonction de modèle	0,515	0,000***	0,545	0,000***

*** = $p \leq 0,001$ ** = $p \leq 0,01$ * = $p \leq 0,05$

5. Discussion

D'abord, il faut souligner que les résultats obtenus confirment la proposition de Gravells (2006) à l'effet qu'un style de mentorat peu directif, doublé d'un haut niveau d'engagement dans la relation, donne les meilleurs résultats. Aussi, tout comme l'auteur le suggérait, l'approche où le mentor est directif et peu engagé dans la relation donne les moins bons résultats, suggérant même un mentorat potentiellement « toxique », comme il l'évoquait. Il est maintenant démontré empiriquement que ces dimensions sont utiles pour comprendre une relation de mentorat (le directivisme et l'engagement), leur combinaison suggérant un « style » d'intervention. De surcroît, ce style a une influence sur les retombées potentielles de la relation, de même que sur le déploiement des fonctions du mentor. L'idée que le style « maïeutique-engagé » procure de meilleurs résultats que les autres styles amène certains commentaires. Offrir un accompagnement de style maïeutique sous-entend que les mentors posent des questions aux mentorés dans le but de les amener à trouver eux-mêmes les réponses à leurs interrogations. L'entrepreneur novice doit tirer ses propres conclusions des événements vécus, notamment les événements critiques (Cope et Watts, 2000). Cette situation est un peu paradoxale considérant que le mentor est généralement un entrepreneur

expérimenté et qu'il pourrait donner des conseils utiles à l'entrepreneur novice, nécessitant qu'il soit parfois directif. Les résultats indiquent néanmoins qu'il est préférable que le mentor se limite à laisser le mentoré trouver lui-même ses réponses et à faire lui-même ses propres expériences. Pour certains mentors, cela peut être particulièrement difficile, étant donné qu'ils souhaitent partager leurs expériences et en faire profiter leur mentoré. Il faut se rappeler que la plupart des mentors sont des entrepreneurs ou gens d'affaires en fin de carrière. Ils sont donc habitués à être dans le siège du conducteur, à prendre des décisions et dire aux autres quoi faire. Pour certains, c'est un peu « contre leur nature » d'écouter, de questionner et de laisser l'autre trouver « sa » solution plutôt que de lui proposer d'entrée de jeu la sienne. Or, cela semble être moins profitable de procéder de cette manière, l'important serait d'abord et avant tout d'amener le mentoré à parler, plutôt que de lui transmettre des exemples d'expériences passées ou des conseils basés sur ceux-ci.

La dimension « engagement » dans la relation, quant à elle, implique que le mentor joue un rôle actif dans le suivi des rencontres, de manière à s'assurer de la progression du mentoré. Il ne devrait pas attendre que le mentoré le recontacte, fixe les rendez-vous, fasse les suivis, et ainsi de suite ; il doit plutôt afficher un comportement proactif visant l'encadrement de la relation et son évolution. Sans minimiser le rôle du mentoré dans la relation, les résultats indiquent que sans un engagement significatif du mentor dans la relation, à la fois en termes de temps et d'énergie, le succès de celle-ci risque d'être diminué.

Les résultats obtenus viennent aussi apporter un éclairage supplémentaire sur les fonctions du mentor. En effet, le style adopté par le mentor pour déployer ses fonctions aura une influence sur celles-ci. Le style « maïeutique-engagé » s'avère supérieur pour le déploiement des fonctions du mentor, à l'exception de la fonction d'intégration, laquelle nécessite idéalement une approche « directive-engagée ». Cette situation n'est pas surprenante, considérant que l'intégration fait référence au fait de présenter le mentoré à des gens de la communauté qui peuvent l'aider à atteindre ses objectifs. Or, impossible d'adopter une approche « maïeutique » pour référer des contacts à son mentoré, il faut lui donner la réponse (le nom du contact), donc il doit être directif. Toutefois, pour toutes les fonctions psychologiques, il est préférable d'être engagé, peu importe l'approche maïeutique ou directive. Pour les fonctions reliées à la carrière, outre la fonction d'intégration, la fonction de confrontation et celle de modèle de rôle semblent nécessiter une approche maïeutique en priorité. L'engagement dans la relation semble moins important, étant donné que le style donnant les deuxièmes meilleurs résultats est le style « maïeutique-désengagé ». En ce qui concerne la confrontation, il est probable que de confronter le mentoré de manière directive pourrait être interprété par celui-ci comme du dénigrement, pouvant alors être mal perçu et blesser le mentoré. Pour cette fonction, le mentor doit donc porter une attention particulière à la manière de dire les choses. Par des questions bien posées, il doit amener le mentoré à prendre conscience des problèmes liés à sa décision initiale pour qu'il puisse la reconsidérer. Pour la fonction de modèle de rôle, les résultats suggèrent que le mentor doit éviter de parler de ses expériences comme étant un exemple à suivre car c'est au mentoré à tirer ses propres conclusions des expériences de son mentor. Cela est d'autant plus important si les membres de la dyade ne partagent pas les mêmes valeurs. Il serait alors inutile pour le mentor de sous-entendre qu'il est un « modèle de réussite » duquel s'inspirer car le mentoré pourrait avoir une définition différente de la notion de réussite. Il serait davantage utile que le mentor évite de considérer son expérience comme la voie à suivre et qu'il fasse sentir au mentoré qu'il lui est possible de faire différemment de lui, sans qu'il se sente pour autant jugé dans ses choix.

Le style « directif-désengagé » est celui qui semble le moins profitable pour le mentoré. Malgré cela, une assez forte proportion de mentors exhibe ce style d'intervention (33,2%). Or, tel que le suggère Gravells (2006), ce style pourrait être « toxique » pour le mentoré. On recommande d'ailleurs aux enseignants d'être peu directifs lorsque la tâche n'est pas comprise par l'élève, sinon la dépendance pourrait s'accroître (Flanders, 1965). Dans le cas où un entrepreneur novice recevrait des conseils mais ne serait pas en mesure de comprendre la logique sous-jacente, par exemple lorsque le conseiller est scolarisé mais pas l'entrepreneur, la situation de dépendance est susceptible de s'accroître à chaque intervention; l'autonomie de l'entrepreneur s'en trouve donc réduite, ce qui est néfaste à long terme (Johansson, 1999). Il est possible que ce soit le cas des mentorés ayant été jumelés à un mentor « directif-désengagé » mais les données ne permettent pas de le démontrer (nous n'avons pas la mesure d'autonomie du mentoré face à son mentor).

Le fait qu'il y ait au sein de l'échantillon (et donc au sein du *Réseau M*) un nombre élevé de mentors directifs-désengagés cause problème du fait qu'ils sont des bénévoles et qu'il est plutôt délicat de leur imposer de modifier leur style d'intervention. Les mentors et aspirants-mentors sont souvent des personnalités d'affaires bien connues dans leur région, on comprend dès lors qu'il peut être politiquement difficile pour le coordonnateur local de refuser les services offerts par un mentor qu'il anticipe directif ou d'en démettre un de ses fonctions. Ces mentors « vedettes » envisageraient mal de se voir refuser de contribuer auprès d'entrepreneurs novices sous prétexte qu'ils ne doivent pas « donner les réponses ». Évidemment, une solution serait d'offrir une formation à l'approche maïeutique aux mentors et aspirants-mentors mais elle ne peut garantir à elle seule la qualité de l'intervention du mentor. D'ailleurs, une telle formation existe et, de toute évidence, elle n'est pas efficace auprès de tous les mentors. Et le *Réseau M* a bien peu de moyens pour contrôler si dans les faits, les mentors adhèrent aux principes d'écoute et de maïeutique qui leur ont été inculqués ou si, au contraire, ils retournent à la première occasion au confort d'un style plus directif.

À première vue, ces résultats viennent donner une pertinence empirique aux directives du réseau de mentorat d'affaires quant au style d'intervention préconisé, soit l'approche maïeutique. Il faut toutefois interpréter les résultats avec prudence et circonspection. Il est possible que sachant que plusieurs mentors adoptent une approche maïeutique, seuls les novices souhaitant être encadrés de cette façon décident de poursuivre leur relation au-delà de la rencontre initiale, les autres préférant y mettre fin. À cet effet, il faut rappeler que lorsque les mentorés potentiels ont été contactés pour cette recherche, 10,2% d'entre eux ont signalé ne pas avoir eu une relation assez longue pour pouvoir répondre au questionnaire, plusieurs précisant ne pas avoir dépassé le stade de la première rencontre. Il est probable que ce nombre soit supérieur puisqu'il est impossible de connaître le déroulement des rencontres de tous les participants inscrits à la liste. Tous ces participants « potentiels » qui ont abandonné après la première rencontre auraient peut-être été servis adéquatement par un mentor directif si la raison pour laquelle ils avaient choisi d'avoir un mentor était de bénéficier des conseils d'un expert. Si la relation a échoué parce que le mentor avait comme règle de ne pas donner les réponses à son mentoré et qu'il l'en a avisé dès la première rencontre, il se trouve vraisemblablement très peu de mentorés cherchant un style directif dans l'échantillon, auquel cas le nombre de répondants satisfaits d'une approche directive s'en trouve diminué. Il est aussi possible que les coordonnateurs de cellule aient dès le départ avisé les novices de cette caractéristique des relations de mentorat (basées sur l'apprentissage, dans une approche maïeutique), créant donc une attente chez les mentorés pour ce style de mentorat. Ainsi, ceux qui s'y sont engagés, voyant que leur mentor était plus souvent qu'autrement directif, ont alors peut-être considéré leur relation comme étant moins enrichissante et jugé avoir moins

atteint leurs objectifs que les autres mentorés qui avaient bénéficié d'un accompagnement de style maïeutique. En ayant en tête ces possibilités, il faut donc demeurer prudent dans l'interprétation des résultats. Il peut être possible que le mentorat génère de meilleures retombées dans un contexte où le mentor adopte un style « maïeutique-engagé » tout simplement du fait qu'on attire et retient un genre de mentorés qui souhaite être accompagné de cette façon et répond bien à ce style.

Par ailleurs, dans une recherche sur les styles d'enseignement, Flanders (1965) soulève la nécessité d'être flexible, soit d'alterner entre une grande et une faible directivité. Lorsque la tâche est claire et comprise de l'apprenant, l'enseignant peut alors être plus directif mais dans le cas inverse, la dépendance envers l'enseignant va s'accroître. Conséquemment, le mentor pourrait être à la fois directif et maïeutique, mais en alternance, dépendamment du contexte de l'apprenant. Dans un contexte de dyade où le niveau de compréhension du mentoré n'a pas été considéré et où la relation va évoluer en abordant divers sujets, il devient difficile, voire impossible avec les contraintes méthodologiques de cette recherche, de considérer la possible alternance dans les styles. Par exemple, il est possible qu'au-delà du style « général » du mentor, tel que mesuré dans le contexte de cette recherche, qu'un mentor puisse s'adapter à son mentoré, mettant de côté son style principal pour alterner selon les besoins perçus, alors qu'un autre pourrait être rigide et conserver son style, peu importe la situation qui se présente. Cette considération amène des pistes de recherche pour le futur, notamment d'un point de vue longitudinal. Il serait alors possible de vérifier l'évolution des styles dans le temps, et de vérifier dans quelle mesure cette réalité concorde avec une proposition d'échelle d'adaptabilité de style du mentor, ce qui permettrait la mesure de cette réalité ultérieurement dans des recherches transversales, avec une certaine conviction qu'elle corresponde à une réalité observée.

Évidemment, il convient de souligner les limites à cette recherche. D'une part, le classement des différents styles de mentorat demeure relatif. En séparant les groupes à la médiane, on catégorise similairement autant ceux étant près de la médiane que ceux à l'extrême du continuum, même si le test de corrélation vient corriger cette lacune. De plus, le niveau de maïeutique ou d'engagement dans la relation demeure un concept difficile à mesurer précisément. Il faut rappeler qu'un mentor ayant été classé dans le style « directif » pourrait quand même à l'occasion adopter un style maïeutique. Il a été classé dans cette catégorie parce que de manière relative, en considérant l'ensemble des perceptions des mentorés, il se situe dans la moitié la plus faible (ou la plus forte) de la mesure. Or, peut-être que plusieurs mentors ayant un résultat près de la médiane, mais ayant été catégorisés « directs » exhibent en fait une approche qu'un évaluateur externe pourrait qualifier de maïeutique. À cet effet, il faut rappeler que les résultats reposent sur la perception du mentoré. Aucune mesure objective, ni même aucune considération d'inter-subjectivité, dans le cas où le mentor aurait pu témoigner de son propre style, n'a été possible pour cette recherche. Cette considération n'est pas propre à cette seule mesure mais s'applique à l'ensemble des autres mesures utilisées puisque dans tous les cas, elles sont basées sur les perceptions exclusives du mentoré.

6. Conclusion

Cette recherche nous a permis d'explorer un concept nouveau, soit celui du style d'accompagnement privilégié par un mentor. Il est maintenant démontré empiriquement que les dimensions de directivisme et d'engagement dans la relation sont utiles pour qualifier le style d'intervention du mentor. De plus, les résultats obtenus confirment la proposition de Gravells (2006) à l'effet qu'un style de mentorat peu directif, doublé d'un haut niveau

d'engagement du mentor dans la relation est susceptible de générer davantage de retombées positives pour le mentoré. À l'inverse, un style directif et peu engagé mène à de moins bons résultats pour le mentoré, suggérant même la possibilité d'une relation de mentorat néfaste. À la lumière de ces résultats, on ne peut que recommander aux organismes parrainant des programmes de mentorat d'affaires de recruter et former leurs mentors de façon à ce qu'ils adoptent un style maïeutique et engagé. Cette recherche a certes des limites mais elle ouvre la voie à d'autres avenues de recherche des plus prometteuses, notamment en ce qui concerne les autres formes d'accompagnement de l'entrepreneur.

Bibliographie

- Allen, T. D. et L. T. Eby (2003), « Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality », *Journal of Management*, vol. 29, n° 4, p. 469-486.
- Anna, A. L., G. N. Chandler, E. Jansen et N. P. Mero (2000), « Women business owners in traditional and non-traditional industries », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 3, p. 279-303.
- Armstrong, J. S. et T. S. Overton (1977), « Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys », *Journal of Marketing Research*, vol. 14, n° 3, p. 396-402.
- Baldwin, J., T. Gray, J. Johnson, J. Proctor, M. Rafiquzzaman et D. Sabourin (1997). *Les faillites d'entreprise au Canada*, Rapport no° 61-525-XIF, Statistique Canada, Ottawa.
- 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.
- Clutterbuck, D. et D. Megginson. (1999), *Mentoring Executives and Directors*, Oxford, UK, Butterworth-Heinemann, 167 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.
- 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., E. R. Eddy et S. I. Tannenbaum (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.
- De Noble, A. F., D. Jung et S. B. Ehrlich (1999), « Entrepreneurial Self-Efficacy: The Development of a Measure and Its Relationship to Entrepreneurial Action », Babson: Babson College. *Frontiers of Entrepreneurship Research* Accès le 4 juillet 2007. http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/I/I_C/IC.html.
- 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.
- Festervand, T. A. et J. E. Forrest (1991). « Small Business Failures: A Framework for Analysis ». *Small Business Institute Director's Association Conference*, Orlando, FL, p. 1-14.
- Flanders, N. A. (1965), *Interaction analysis in the classroom: a manual for observers*, Michigan, University of Michigan Press.
- Fondation de l'entrepreneurship. (2003), *Guide pour les mentors*, Québec, Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires, 50 p.

- Fondation de l'entrepreneurship (2007). *8^e rendez-vous annuel*, Réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, Québec.
- Gartner, W. B., J. A. Starr et S. Bhat (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., H. E. Van Auken et R. A. Manning (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.
- 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.
- 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.
- Hernandez, S. A. et C. M. Newman (2006), « Minding Our Business: A model of service-learning in entrepreneurship », *Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 9, n° 1, p. 53-75.
- 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.
- Hmieleski, K. M. et A. C. Corbett (2008), « The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n° 4, p. 482-496.
- Homère. (2001), *Odyssée* (V. Bédard et E. Cantarella, trad.), Paris, Les Belles Lettres.
- Hulela, K. et W. Miller (2006). « Self-Efficacy Development in a one-to-one Mentoring Strategy For Faculty Integrating Technology in Agricultural Education ». *Society for Information Technology & Teacher Education International Conference 2006*, Orlando, Florida, USA, p. 3435-3439.
- Johansson, A. W. (1999). « How can consultants advise SMEs? », dans B. Johannisson et H. Landström (dir.), *Images of Entrepreneurship and Small Business*, Lund, Swedish, Studentlitteratur, p. 141-164.
- 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.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life* Glenview, Ill., Scott Foresman, 252 p.
- Krueger, N. F. J. (2000), « The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 24, n° 3, p. 5-23.
- Kruskal, W. H. et A. W. Wallis (1952), « Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis », *Journal of the American Statistical Association*, vol. 47, n° 260, p. 583-621.
- McGregor, J. et D. Tweed (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.
- Nandram, S. S. (2003). « Entrepreneurs' Need For Mentoring And Their Individual Differences ». *ICSB 48th World Conference*, North Ireland, June, 15-18.

- Ozgen, E. et R. A. Baron (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*, Paris, L'Harmattan, 356 p.
- 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.
- 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.
- Ragins, B. R., J. L. Cotton et J. S. Miller (2000), « Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, p. 1177-1184.
- 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.
- Spector, P. E. (1985), « Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey », *American Journal of Community Psychology*, vol. 13, n° 6, p. 693-713.
- St-Jean, E. (2010). « Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice ». *Conférence de l'Association des Sciences Administrative du Canada (ASAC)*, Régina, Saskatchewan, 22-25 mai.
- St-Jean, E. et J. Audet (2010), « L'influence du mentorat dans la carrière de l'entrepreneur novice : le rôle ambiguë des apprentissages », *Entrepreneurial Practice Review*, vol. 1, n° 2, p. 94-109.
- St-Jean, E. et J. Audet (*Sous presse*), « The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Stokes, P. (2003), « Exploring the relationship between mentoring and counselling », *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 31, n° 1, p. 25-38.
- Sullivan, R. (2000), « Entrepreneurial learning and mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, n° 3, p. 160-175.
- Valéau, P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, p. 31-57.
- Wanberg, C. R., E. T. Welsh et S. A. Hezlett (2003). « Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model », dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Oxford, U.K., Elsevier Science Ltd. Vol. 22, p. 39-124.
- Wanberg, C. R., E. T. Welsh et J. Kammeyer-Mueller (2007), « Protégé and mentor self-disclosure: Levels and outcomes within formal mentoring dyads in a corporate context », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, n° 2, p. 398-412.
- 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 no° 14, The University of Melbourne, Department of Management, Melbourne.
- Wikholm, J., T. Henningson et C. M. Hultman (2005). « Demand of mentoring among new starters ». *ICSB 50th World Conference*, Washington, DC.