



Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire

Josée Audet

Professeur
Département de Management
Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Paul Couteret

Maître de Conférences
IUT GEA Ile du Saulcy

Grégory Avenet

Étudiant Maîtrise en gestion des PME et de leur environnement
Département des Sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

josee.audet@mng.ulaval.ca

Résumé :

Si les aides sont nombreuses pour assurer le démarrage des PME, le coaching apparaît comme une approche originale et « sur mesure » permettant au jeune dirigeant d'améliorer ses habiletés managériales ou d'en développer de nouvelles. La présente recherche a pour but d'évaluer l'efficacité de ce type d'approche en milieu de PME et plus particulièrement d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le succès d'une telle intervention. L'objet de recherche est le programme de coaching mis en place à l'Incubateur virtuel d'entreprises de la Mauricie au Québec. Les résultats préliminaires suggèrent que l'ouverture du dirigeant face au coaching et au changement, son engagement dans la relation, tout comme l'existence et le respect d'un contrat moral entre les parties sont des facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité de l'intervention.

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont de plus en plus nombreuses, et cela constitue un phénomène mondial (Albert et al., 2003). Il est vrai que si l'on observe que la mortalité des PME est en grande partie due à des décisions administratives ou stratégiques inadéquates et à un manque de compétences ou d'expérience du dirigeant (Julien, 2000), alors l'accompagnement peut jouer un véritable rôle de "catalyseur" du processus entrepreneurial (Berger-Douce, 2003). Pourtant, les modes et structures d'accompagnement, si divers soient-ils, ne semblent pas toujours aussi efficaces qu'ils le promettent et la pérennité des entreprises ainsi aidées est loin d'être assurée; ce phénomène pourrait s'expliquer notamment par l'insuffisante prise en compte de l'accompagnement en tant que processus d'apprentissage individualisé de l'entrepreneuriat (Dokou, 2001). Dès lors, le coaching peut apparaître susceptible de constituer une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement permettant au dirigeant débutant de développer ses qualités managériales (Bisk, 2002; Deakins et al., 1998; Graham et O'Neill, 1997). Par exemple, le jeune dirigeant ne sait pas toujours très bien identifier précisément son problème. Une des tâches du coach consiste alors à le cerner et le définir avec lui pour mieux le traduire et le résoudre (Malarewicz, 2003). De manière générale, il s'agit bien de raccourcir la courbe d'apprentissage de l'entrepreneur, lui évitant ainsi maintes erreurs du fait de sa faible expérience.

C'est dans ce cadre que le coaching entrepreneurial devient un véritable phénomène de mode, à en juger par la multiplication depuis quelques années du nombre de sites internet vantant les mérites de cabinets de coaching aux dirigeants de PME, certains relevant de la jeune « Société Française de Coaching ». Il semble que le coaching individuel des entrepreneurs (aussi bien en termes de conseils stratégiques que techniques) se soit aussi développé en France au sein des pépinières et incubateurs tant privés que publics et régionaux (Albert et al., 2003). Tel que le soulignent Bayad et Persson-Gehin, « en matière d'accompagnement, le coaching est aujourd'hui à la mode et fait recette » (2003, page 2). Le même phénomène peut être observé ailleurs en Europe, des programmes de coaching ou de mentorat auprès des jeunes entrepreneurs ayant notamment été mis en place en Irlande et en Grande-Bretagne (Stevenson et Lundström, 2002). Aux Etats-Unis, depuis déjà 40 ans des cadres et gens d'affaire retraités opérant sous le nom de SCORE se sont regroupés pour offrir bénévolement leurs services aux entrepreneurs à titre de conseil.

Face à cet engouement, les résultats sont-ils à la hauteur des ambitions affichées par les cabinets et coachs ? On peut ainsi s'interroger sur l'efficacité de cette pratique qui suscite encore la méfiance de nombreux dirigeants de PME. En particulier, nous avons choisi de nous pencher sur la problématique suivante : quelles sont les variables qui ont un impact sur la réussite d'une intervention de coaching en PME ?

Cette question nous apparaît d'autant plus pertinente que la littérature portant sur le coaching entrepreneurial est encore très limitée, sans doute du fait de la jeunesse du phénomène. Nous avons donc choisi de mener une étude exploratoire ayant pour cadre empirique le programme de coaching de l'Incubateur Virtuel d'Entreprises de la Mauricie (Québec) (ci-après « l'incubateur »), dont l'intervention se situe tant au démarrage de l'entreprise qu'à ses premières années de vie - période de forte vulnérabilité. Lancé en mars 2002, ce programme financé par des fonds publics a déjà bénéficié à une vingtaine de PME de la région de la Mauricie, région se situant à mi-chemin entre les agglomérations urbaines de Montréal et de Québec.

Pour présenter cette étude, nous effectuerons tout d'abord une revue de la littérature relative au coaching entrepreneurial, qui débouchera sur la proposition d'un cadre conceptuel. Celui-ci

visé à postuler que certaines variables peuvent effectivement influencer sur la réussite du coaching. La méthodologie utilisée lors de notre étude empirique sera ensuite exposée, puis les premiers résultats issus de l'analyse de trois cas.

1. Revue de la littérature

D'emblée se pose un problème fondamental que le chercheur ne peut contourner, soit celui de l'enchevêtrement des concepts de coaching, mentorat et conseil. Pour ajouter à la complexité, il existe différents types de coaching et de mentorat selon le contexte dans lequel ils sont utilisés. On peut ainsi penser au coaching d'athlètes, à celui d'employés par un supérieur, de dirigeants de grandes entreprises (« executive coaching ») et même au coaching pour des fins de développement personnel. Quant au mentorat, il se pratique soit pour guider le développement d'un employé ou alors accompagner un dirigeant. Mais où donc se situe le coaching d'accompagnement d'entrepreneurs par rapport à ces autres concepts ?

1.1. Le concept de coaching entrepreneurial

Définir un concept équivaut à faire un choix et ce choix n'est pas facile si l'on se fie aux 52 définitions du coaching recensées par Bayad et Persson-Gehin (2003). Il a été décidé de retenir la définition qui cadrerait le mieux avec la réalité qui a été observée sur le terrain. Le coaching entrepreneurial est donc un accompagnement individuel ponctuel qui s'adresse aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance ; il répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise (Fortier, 2003). Cet accompagnement se fait essentiellement dans l'action. Le mentorat se distingue de ce type de coaching du fait que l'accompagnement est généralement à titre gratuit et qu'il est moins intensif. De plus, le mentor agit à titre de modèle et non de formateur, le protégé apprenant des comportements et des réussites de son mentor. Finalement, on peut dire que le coaching est axé d'abord sur le savoir-faire alors que le mentorat est centré sur la personne. Si on compare le coaching au conseil, la principale différence se situe au niveau de l'action de l'intervenant : le coach montre au dirigeant comment faire avec l'objectif que ce dernier devienne éventuellement autonome, alors que le conseil exécute à la place du dirigeant sans souci de transmission de connaissances ou de compétences.

L'objet de notre étude étant campé, il convient maintenant de s'attaquer à la problématique-même soit celle d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer le succès d'une intervention de coaching auprès de jeunes dirigeants d'entreprise. Un premier coup d'œil aux écrits portant sur ce sujet met en lumière une évidence : la littérature scientifique portant sur ce phénomène reste embryonnaire. Il faut dire que de manière générale, très peu de recherches ont été menées sur les modes et méthodes d'accompagnement des entrepreneurs (Fayolle, 2002). Les ouvrages et articles disponibles sur le coaching sont surtout de type normatif et émanent de consultants énonçant leurs propres recettes davantage que de chercheurs plus impartiaux (cf par exemple Maisons, 1999 ou Radon, 1999). De plus, la grande majorité de cette littérature reste dédiée aux grandes entreprises (cf Forestier, 2002). Seules quelques descriptions d'interventions de coaching sont disponibles. Ainsi, Devillard (2001, p. 96-97) décrit-il un exemple de coaching d'un dirigeant de PME face à des problèmes d'organisation et de gestion des conflits dans son entreprise. Mais la rareté des exemples empêche toute conclusion généralisable... C'est donc davantage du côté de la littérature de langue anglaise que nos recherches documentaires se sont concentrées. À noter que certains écrits portant sur le mentorat d'entrepreneurs ont également été recensés lorsque des similitudes permettaient manifestement d'éclairer notre problématique. Pour fins de présentation, il sera traité séparément des écrits relatifs à la structure d'accompagnement, aux caractéristiques du coach

et du coaché et à la relation se développant entre les deux parties.

1.2. La structure d'accompagnement

Le coaching peut, dans de nombreux cas, se dérouler dans le cadre d'une structure d'accompagnement (de type « incubateur »). L'organisme qui gère le programme de coaching joue alors un rôle essentiel pour aplanir les résistances naturelles de l'entrepreneur novice à demander de l'aide (Bisk, 2002). Ce dernier a peu de temps à consacrer à la recherche d'aide externe et a rarement les connaissances nécessaires pour choisir la personne ressource la plus appropriée pour l'aider à résoudre ses problèmes (Alstrup, 2000). En France, les incubateurs semblent avoir une place prépondérante dans la mise en relation de l'entrepreneur avec des réseaux de conseil et de coaching. En particulier, on peut s'interroger sur le poids du directeur de l'incubateur qui, souvent, initie et supervise la relation (Albert et al., 2003).

En fait, la responsabilité de sélectionner le « bon coach » revient à l'organisme qui chapeaute la relation, d'où l'importance du processus de sélection mis en place. Le choix du coach doit se faire en fonction des besoins réels de l'entrepreneur, ce qui requiert un bon diagnostic préliminaire de ses problèmes (Graham et O'Neill, 1997). Sullivan, quant à lui, remet en question la pertinence d'essayer de trouver des partenaires compatibles dans le cadre d'une relation d'accompagnement : « comme la chimie susceptible de s'établir entre deux individus est si importante alors toute tentative de présélection ou d'imposition d'une relation mentor/client mènera vraisemblablement vers un échec » (2000, page 170). Par ailleurs, certains auteurs vont pratiquement jusqu'à dire que la forme du coaching doit être modulée à chaque situation et à chaque coaché (Gautier et Vervisch, 2000; Devillard, 2001; Dokou, 2001) ou encore qu'elle doit être adaptée à la configuration de croissance de la firme (Sammur, 1998). Une certaine flexibilité d'exécution semble donc être de mise.

Finalement, mentionnons que des travaux suggèrent l'existence d'un lien entre la fréquence des rencontres entre le coach et son protégé et la perception de ce dernier quant à la valeur du support apporté par l'accompagnateur (Smallbone, Baldock et Bridge, 1998; Waters et al., 2002). Le programme de coaching aurait donc avantage à inciter les participants à se rencontrer sur une base régulière à une fréquence élevée.

1.3. Les caractéristiques du coach

Il semble essentiel pour le coach d'être capable de se mettre au même niveau que son protégé. Pour y arriver, deux qualités lui seront fort utiles, soit celles de l'écoute et de l'empathie (Feliculis, 2003; Fayolle, 2002 ; Syntec, 2001; Simon et Kumar, 2001; Sullivan, 2000; Vergne-Cordonnier, 2003). Il doit de plus s'adapter au contexte spécifique de l'entrepreneur s'il veut être accepté par ce dernier et ce, tant en termes de culture, de mode de communication que de style d'apprentissage (Dalley et Hamilton, 2000). Une bonne familiarité avec le milieu de la PME s'impose donc (Gibb, 2000), notamment pour bien saisir la problématique de l'entrepreneur et comprendre finement la situation (Syntec, 2001).

Au-delà même de la culture, il semble que les dirigeants de PME favorisent les conseillers dont les vues sont les plus compatibles avec les croyances qu'ils entretiennent par rapport à leur propre entreprise. Pour être vraiment efficace, le coach doit cesser d'être considéré par l'entrepreneur comme un étranger et plutôt entrer dans l'univers de ce dernier, devenir un « insider » et ce, en trouvant des représentations communes avec l'entrepreneur et en parlant le même langage que lui (Albert, 2003; Dalley et Hamilton, 2000). Le coach doit arriver à gagner la confiance de son protégé pour que ce dernier accepte de s'ouvrir à lui. Pour y parvenir, le coach établira d'abord sa crédibilité auprès de l'entrepreneur (Dalley et Hamilton,

2000). Ce dernier doit lui reconnaître une certaine expertise et juger que cette expertise est de nature à faciliter la résolution des problèmes de l'entreprise. Mais il faut davantage : le coach doit pouvoir amener l'entrepreneur à s'ouvrir au changement, pour éventuellement acquérir de nouvelles connaissances ou compétences et modifier ses comportements en conséquence (Sammur, 1998; Syntec, 2001).

1.4. Les caractéristiques du coaché

Même si l'accompagnateur rencontre toutes les caractéristiques du coach idéal, la relation ne pourra être fructueuse que si l'entrepreneur est réceptif à ce type d'intervention. Or, de façon générale les dirigeants de PME ont une perception négative des divers conseillers professionnels oeuvrant auprès d'eux. Les raisons expliquant cette méfiance sont nombreuses : ils estiment que les conseils de ces derniers ne sont pas assez pratiques, pas assez collés à leur réalité, qu'ils chargent trop cher pour les résultats obtenus et que de surcroît, ils ne comprennent rien au monde de la PME (Curran, Jarvis, Blackburn et Black, 1993; Devins, 1999; Zinger, Blanco, Zanibbi et Mount, 1996). Dans le dossier spécial d'« Experts et Décideurs » sur le coaching en PME (2002) on identifie deux freins psychologiques supplémentaires se manifestant chez l'entrepreneur, soit la perception qu'en tant que « patron » il n'a rien à apprendre et la peur que la confidentialité des échanges ne soit pas respectée (voir aussi Dean, Holmes et Smith, 1997). Sammut (1998) note également que de nombreux créateurs refusent toute assistance par recherche absolue d'autonomie (qui reste l'un des motifs principaux de création) et par crainte que leur entourage n'en déduise qu'ils sont incompetents (voir aussi Forestier, 2002; Curran, Jarvis, Blackburn et Black, 1993; Curran et Balckburn, 2000). De la même façon, Bloch (1997) affirme que le coaching entrepreneurial reste associé en France au concept de « défaillance » ou de personne en difficulté, ce qui paraît antinomique avec l'image que l'entrepreneur souhaite projeter de lui-même.

Une fois les appréhensions de l'entrepreneur surmontées, encore doit-il accepter de s'ouvrir à son coach et surtout, accepter de changer. Pour cela, il doit évidemment reconnaître qu'il a besoin d'aide et surtout, avoir confiance dans les capacités de son coach à l'accompagner dans cette démarche d'apprentissage. Aucun compromis n'est acceptable : l'entrepreneur doit s'engager à fond dans la relation, sans retenue (Clutterbuck, 1991). Il doit s'impliquer activement dans le processus d'apprentissage car ultimement, c'est lui qui décide ce qu'il apprend en opérant un choix dans ce qui lui est proposé et en valorisant ou non les activités d'apprentissage (Orth, Wilkinson et Benfari, 1994). On pourrait croire que plus la position financière de l'entreprise du coaché est précaire, plus rapidement il se montrera réceptif à de l'accompagnement, vu l'urgence de la situation. Dans les faits, il appert que les entrepreneurs sont généralement lents à s'ouvrir et que souvent, lorsqu'ils se décident finalement à le faire, leurs problèmes ont pris une telle ampleur que l'accompagnateur n'est plus en mesure de les aider à y remédier (Dyer et Ross, 2003).

1.5. La relation coach/coaché

Tel que déjà mentionné, il importe que le coach se mette au même niveau que son protégé, ce qui implique qu'il favorisera le mode d'apprentissage qui convient le mieux à l'entrepreneur : l'apprentissage dans l'action (Deakins, O'Neill et Mileham, 2000; Gibb, 1997; Gibb, 2000; Dalley et Hamilton, 2000; Bayad et Persson-Gehin, 2003). Selon Gibb, « pour mieux apprendre de ses expériences, l'entrepreneur doit combiner ses connaissances, habiletés, valeurs et attitudes ensemble pour permettre à tous ces éléments d'interagir durant le processus d'apprentissage » (1997, page 16).

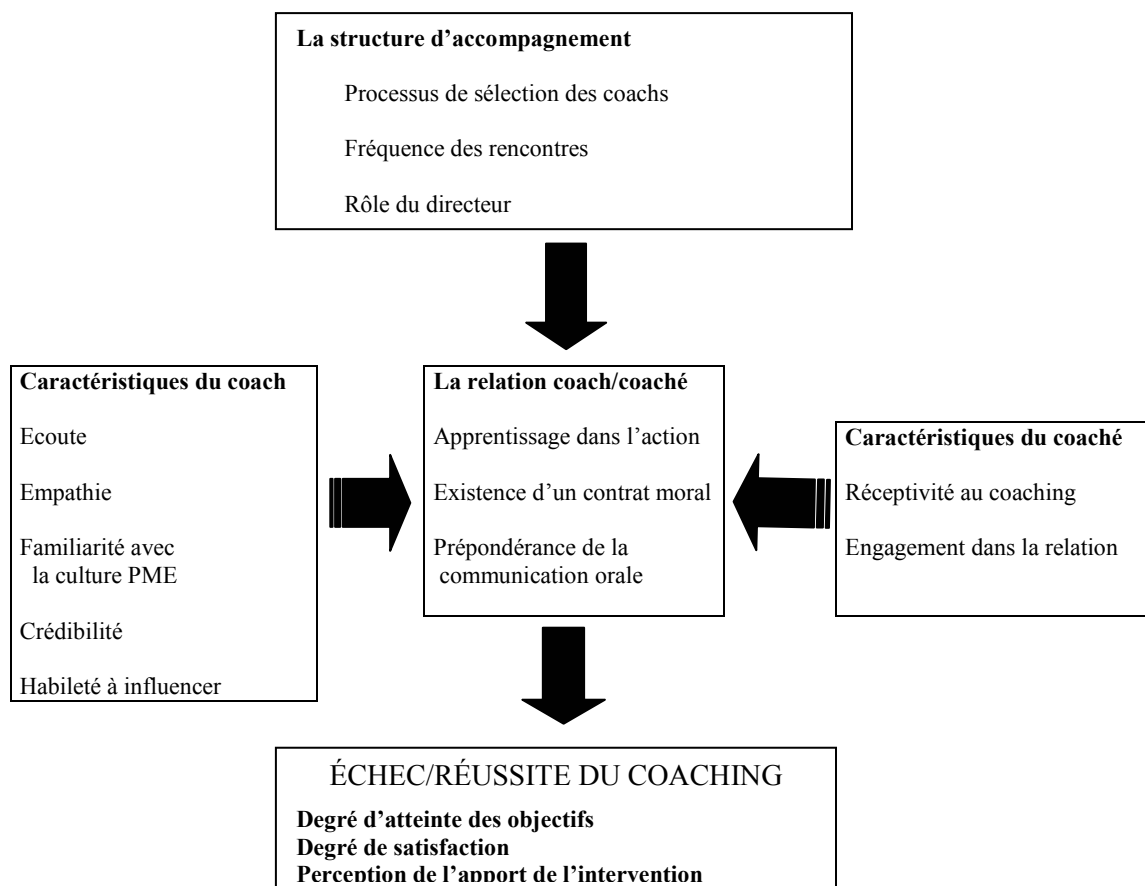
Le rôle de l'accompagnateur est aussi d'aider l'entrepreneur à développer l'habileté à prendre du recul et à réfléchir sur son expérience d'apprentissage (Sullivan, 2000). De l'avis de Bayad et Persson-Gehin (2003), l'entrepreneur ne saurait limiter son apprentissage à une forme de mimétisme (apprentissage en simple boucle au sens d'Argyris et Schön). Il doit au contraire générer un savoir actionnable, dont les modalités se définissent et se modifient « chemin faisant ». D'où le grand rôle de la communication orale entre les deux acteurs, qui fait naître chez l'entrepreneur une nouvelle représentation de son problème, tout en lui fournissant à la fois un compagnon de route (un allié et confident) et un évaluateur. Fourès (2003) va jusqu'à dire que dans le coaching « tout est communication » (page 91), affirmant que la composante essentielle du succès de l'intervention est l'interaction liée à la relation coach-coaché.

Un dernier aspect de la relation de coaching mérite notre attention : les bases sur lesquelles s'entendent les deux parties quant au déroulement de l'accompagnement. Il importe que soit établi une sorte de contrat moral spécifiant les objectifs visés, les moyens qui seront mis en place pour les atteindre, les rôles respectifs du coach et de son protégé et un plan d'action comprenant un échéancier (Covin et Fisher, 1991; King et Eaton, 1999). Ce contrat doit permettre aux parties de gérer et structurer leur relation, tout en permettant une certaine flexibilité pour ajuster le tir en cours de route.

2. Le cadre conceptuel guidant la démarche de recherche

Les résultats des travaux de recherche précités ont inspiré le modèle conceptuel suivant.

Figure 1 : Le cadre conceptuel de la recherche



L'accompagnement sous forme de coaching auprès d'entrepreneurs se fait fréquemment dans le cadre d'un programme d'intervention relevant d'un organisme d'aide aux entrepreneurs, public ou privé. Certains aspects du programme mis en place sont de nature à avoir un impact

sur la relation de coaching qui se développera, notamment la fréquence des rencontres exigée par le programme et le processus de sélection des coaches. Par ailleurs, une attention particulière doit être portée au directeur de l'organisme, plus précisément dans son rôle d'initiateur et de superviseur.

Certaines caractéristiques se retrouvant chez le coach sont susceptibles d'avoir un impact sur le succès de l'intervention. Ainsi, on peut penser que le fait que le coach ait de l'écoute et qu'il soit empathique contribuera positivement à la relation. De la même façon, être familier avec le monde la PME aidera le coach à établir sa crédibilité et instaurer un climat de confiance, ce qui facilitera le contact avec l'entrepreneur. Finalement, pour amener l'entrepreneur à apporter des changements et poser des gestes concrets, le coach devrait avoir une certaine habileté à influencer les gens. De son côté, l'entrepreneur bénéficiant du coaching doit avant tout être réceptif à ce type d'intervention, ceci impliquant qu'il doit percevoir un besoin d'accompagnement et être ouvert au changement. Il doit de plus s'engager dans la relation, ce qui suppose qu'il fait confiance à son coach, qu'il reconnaît sa crédibilité et qu'il accepte de s'ouvrir à lui.

Pour maximiser les chances de réussite de l'intervention de coaching, un apprentissage dans l'action sera préconisé, soit le mode d'apprentissage avec lequel l'entrepreneur se sent le plus à l'aise. Les parties auraient aussi avantage à utiliser de façon prépondérante la communication orale, encore une fois en raison de la préférence de l'entrepreneur pour ce mode de communication. Finalement, les parties auraient intérêt à établir dès le début de l'intervention une sorte de contrat moral entre elles, de manière à bien camper les bases de leur relation.

Pour que l'intervention de coaching puisse se qualifier de succès, il faut nécessairement que des changements soient notables chez l'entrepreneur coaché, soit en termes de comportement, d'attitude ou de connaissances (Feliculis, 2003). À noter que tels changements peuvent éventuellement, mais non nécessairement, avoir un impact sur la performance de l'entreprise, que ce soit en termes d'augmentation du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés. En effet, des facteurs indépendants de la relation (ex : marché non réceptif au produit du client) peuvent venir contrebalancer tout effet positif du coaching (Dyer et Ross, 2003). Comment alors qualifier de succès une intervention de coaching ? Les avis semblent partagés dans la littérature à savoir quelle approche favoriser pour définir et évaluer l'efficacité d'une telle intervention (Bisk, 2002; McMullan, Chrisman et Vesper, 2001; Wood, 1999). L'approche purement quantitative a été rejetée vu la difficulté à établir un lien de causalité direct entre l'intervention et la performance de l'entreprise. Des critères plus qualitatifs et subjectifs ont été retenus, soit le degré d'atteinte des objectifs que les parties s'étaient fixées, le degré de satisfaction des parties face à l'intervention et leur perception de l'apport de l'intervention.

Les variables énoncées dans le modèle conceptuel proposé se limitent à celles ayant fait l'objet de recherches empiriques. C'est pourquoi on ne peut prétendre que ce cadre est exhaustif. Au contraire, il existe sans aucun doute d'autres dimensions de ces variables qui sont associées au succès d'une intervention de coaching auprès de jeunes entrepreneurs. La stratégie de recherche qui sera privilégiée rendra justement possible l'identification de telles dimensions.

3. La Méthodologie de Recherche

Vu le caractère exploratoire de l'étude, il a été décidé d'adopter une approche flexible et ouverte, permettant d'explorer le concept du coaching entrepreneurial bien en profondeur. L'étude de cas par comparaisons inter-sites est la stratégie de recherche qui a été retenue (Audet et d'Amboise, 2001; d'Amboise, 1996). Il s'agit d'une approche méthodologique dont les fondements s'inspirent largement des travaux de Yin (1993, 1994) et d'Eisenhardt (1989).

3.1. L'Étude de Cas par Comparaisons Inter-sites

L'étude de cas par comparaisons inter-sites est une approche à la fois déductive et inductive. Elle est déductive en ce qu'elle requiert du chercheur qu'il détermine les paramètres de la recherche avant de commencer son travail sur le terrain (question de recherche, recension des écrits, cadre conceptuel et devis de recherche). À ce niveau, elle s'apparente à l'approche hypothético-déductive classique. Mais elle est aussi inductive en ce qu'elle accorde une très grande ouverture au chercheur face aux phénomènes à être appréhendés sur le terrain. Plus précisément, ce dernier a la latitude de recueillir toute donnée susceptible de l'aider à mieux comprendre le phénomène qu'il observe, les variables du cadre conceptuel ne servant que de point de départ à la démarche de recherche. Par ailleurs, contrairement à l'approche hypothético-déductive classique qui préconise un choix aléatoire de l'échantillon afin de permettre une généralisation des résultats, les cas sont plutôt choisis selon le principe de l'échantillonnage délibéré (Merriam, 1998). Les cas sont sélectionnés en regard de la richesse de l'information que le chercheur estime être en mesure de recueillir, tout en tenant compte de dimensions théoriques déterminées au préalable pour baliser la sélection. L'analyse des données n'est pas basée sur des tests statistiques mais plutôt sur des techniques de nature qualitative. Selon Eisenhardt (1989), la première étape consiste à effectuer une étude en profondeur de chacun des cas observés; il s'agit de l'analyse intra-site. Ceci vise notamment à mettre en relief les observations qui semblent les plus significatives par rapport au phénomène étudié. Une fois cette étape d'analyse préliminaire franchie, la technique principalement utilisée est celle de la recherche de constantes d'un cas à l'autre ("cross-case search for patterns"), c'est-à-dire la recherche de constantes en comparant de manière systématique et itérative les cas entre eux (Eisenhardt, 1989). L'objectif visé est de dégager un ensemble de caractéristiques et de relations qui soient uniques à un groupe ou sous-groupe de cas. C'est de ces multiples confrontations qu'émergent graduellement des constantes qui servent d'ébauches à une théorie qui va au-delà du cas particulier.

3.2. L'Échantillon et la Cueillette des Données

La dimension théorique guidant le choix des relations de coaching à être observées est le succès relatif de l'intervention. Il est prévu de sélectionner des cas où l'intervention a été couronnée de succès et d'autres où l'intervention a moins bien réussi. Pour déterminer a priori le niveau de succès de l'intervention (et ainsi catégoriser les cas), l'opinion du directeur de l'Incubateur a été sollicitée, ce dernier connaissant très bien les parties impliquées.

La taille de l'échantillon que conseille Eisenhardt (1989) pour une comparaison inter-sites est d'un minimum de quatre et d'un maximum de dix. Un échantillon initial de huit relations de coaching est visé mais pour l'instant, seulement trois interventions de coaching en entreprise ont été sélectionnées, soit celles intervenues dans les entreprises Confiture Inc., Alarmes Inc. et Radio Inc. (noms fictifs). Les caractéristiques générales de ces entreprises, de leurs dirigeants, du coach et de la relation de coaching sont synthétisées dans le Tableau 1 qui suit. À noter que chez Confiture Inc., les besoins de l'entreprise ont nécessité l'intervention de deux coaches, un premier détenant une expertise en finance et l'autre en marketing.

La cueillette des données s'est faite sous la forme d'entrevues individuelles semi-dirigées d'une durée approximative de 90 minutes avec les coachs et les dirigeants de PME coachés. Les questions prévues à la grille d'entrevue étaient tantôt fermées lorsqu'il s'agissait de recueillir des informations factuelles précises et tantôt à la fois fermées et ouvertes, c'est-à-dire qu'une première question fermée était posée (ex : « Jusqu'à quel point le coaché était-il conscient de son incapacité à régler seul ses problèmes? ») suivie d'une question ouverte obligeant le répondant à expliquer et justifier sa réponse précédente.

Tableau 1 : Description des entreprises coachées et des relations de coaching

Caractéristiques	Radio Inc.	Confitures Inc.	Alarmes Inc.
<i>Date de création</i>	25/08/99	18/08/00	09/07/2002
<i>Activités de l'entreprise</i>	Fournit des solutions novatrices d'identification et de repérage avec GPS	Produits alimentaires à base de fruits : confitures, tartinades, gelées	Système d'alarme pour bateaux, remorques
<i>Nombre d'employés en janvier 2004</i>	7	4	2
<i>Évolution du Chiffre d'affaires pendant la relation de coaching</i>	A augmenté de 50% en un an	A diminué mais est devenu stable depuis la venue d'un conseiller aux ventes récemment	A augmenté mais pas autant que les entrepreneurs espéraient
<i>Scolarité du(des) coaché(s)</i>	Mathématicien, entrepreneur dans le milieu hospitalier, puis cadre dans une grande entreprise	Peu scolarisés mais étaient entrepreneurs auparavant dans une petite pâtisserie	Techniciens en électronique
<i>Problèmes diagnostiqués</i>	Stratégie marketing, mise en marché des produits	Lacunes multiples au niveau de la gestion et problèmes en mise en marché de produits	Produit développé sans vérification préalable d'un marché – Développement d'un plan de vente
<i>Domaine(s) d'expertise du(des) coach(s)</i>	Marketing	Un coach en finance et l'autre en marketing	Gestion et marketing
<i>Durée de la relation</i>	12 mois mais seulement 4 rencontres depuis juillet 2003	11 Mois	5 mois
<i>Statut de la relation en janvier 2004</i>	En cours	Terminée	Terminée
<i>Évaluation du succès de l'intervention</i>	Médiocre	Assez bon	Assez bon

4. Résultats

Tout d'abord, il convient de souligner que contrairement à nos attentes, aucun des trois cas d'intervention sélectionnés ne s'est révélé un franc succès, ce qui a rendu la tâche d'analyse un peu plus ardue. En effet, l'étude de cas extrêmes est généralement favorisée puisque les différences entre les cas ressortent de façon plus évidente (Eisenhardt, 1989). Le cas où l'intervention a le moins bien réussi est celui de Radio Inc. alors que dans les deux autres cas, on peut parler de succès mitigé. Chez Confiture Inc., les parties se disent très satisfaites de l'intervention mais comme l'Incubateur y a mis fin prématurément pour des raisons d'ordre politique, les objectifs fixés n'ont que partiellement été atteints. Quant à Alarme Inc., le coach a observé au cours des premiers mois une nette amélioration de l'approche de vente du dirigeant mais des divergences d'opinion ont par la suite miné la relation.

4.1. La structure d'accompagnement

S'il faut retenir une chose de la structure d'accompagnement en place, c'est le **rôle prépondérant qu'y joue le directeur**. Tout d'abord, le **processus de sélection du coach** repose entièrement sur son bon jugement et son réseau d'affaires¹. Jusqu'à présent, ce mode de fonctionnement s'est généralement révélé efficace puisque dans les trois cas observés, les dirigeants se sont montrés satisfaits du choix du directeur. Les parties sont d'ailleurs unanimes à souligner l'importance de la chimie, de la symbiose qui se créent entre elles. Il est toutefois difficile d'expliquer de façon rationnelle ce qui forme cette chimie et comment on peut anticiper qu'elle se formera entre deux parties. Une chose est sûre : le directeur semble avoir un certain flair pour apparier les entrepreneurs et les coaches. Par contre, force nous est de constater la fragilité de ce mode de sélection qui repose sur les compétences particulières d'un seul individu. Dans un deuxième temps, il importe de mettre en lumière le support que le directeur apporte en coulisse aux coaches, les conseillant, les sécurisant et les réconfortant au besoin dans les décisions parfois difficiles qu'ils ont à prendre. Il est d'ailleurs décrit par un des coaches comme jouant le rôle du «coach des coaches». Ce dernier mentionne aussi que le directeur lui permet de prendre du recul par rapport à la situation appréhendée, le danger étant, dans le feu de l'action, de perdre de vue les objectifs fixés à plus long terme.

Le programme initié par l'incubateur prévoit des rencontres hebdomadaires entre les parties, de préférence au lieu de travail de l'entrepreneur. Il apparaît important de ne pas réduire cette **fréquence**. À titre illustratif, les rencontres hebdomadaires entre le dirigeant de Confiture Inc. et le coach se sont espacées à une fois aux deux semaines pour des raisons d'ordre financier et cette baisse de fréquence a eu un impact négatif sur la relation de coaching. Plus précisément, le coach a senti que cette perte de contact avait créé de la distance entre lui et son protégé, ce qui l'a amené à se détacher progressivement de l'entreprise. Dans les deux autres relations, après un certain temps les rencontres sont devenues sporadiques et ont même cessé complètement. Selon nos observations, une telle baisse d'assiduité était le symptôme d'un malaise qui s'était installé dans la relation. Le fait pour l'entrepreneur de commencer à espacer les rencontres avec son coach devrait donc être perçu comme un signal d'alarme. À noter qu'un contact par courriel ou téléphone ne semble pas remplacer adéquatement une rencontre en personne.

Un autre aspect de la structure d'accompagnement mérite notre attention : la **rapidité d'intervention**. Il semble que les entrepreneurs interviewés soient habitués à d'interminables attentes lorsqu'ils sollicitent des services gouvernementaux. Le fait que l'intervention de coaching soit mise en place en moins d'une semaine reflète une image d'efficacité qui contraste avec celle de lourdeur bureaucratique associée au gouvernement. Ceci prédispose favorablement les entrepreneurs qui sont autrement méfiants, voire cyniques, par rapport aux services qui leur sont offerts par l'État.

4.2. Caractéristiques du coach

Les coaches observés avaient tous une grande **capacité d'écoute** et une bonne dose d'**empathie**. Toutefois, après quelque mois, le dirigeant de Alarmes Inc. a eu l'impression que son coach ne le comprenait plus et c'est à ce moment que la relation a commencé à sérieusement se dégrader. Les événements qui ont mené à cet effritement de la relation sont

¹ Soulignons que l'incubateur n'a aucun employé permanent, les coaches sont tous «à la pique». Si le client n'est pas satisfait du coach qui lui a été assigné, le directeur lui en proposera un autre. À noter que les services de coaching ne sont pas offerts par l'incubateur à titre gratuit : les entrepreneurs doivent assumer 15% des honoraires facturés par le coach.

les suivants. Les parties étaient d'accord sur le fait que le système d'alarme que l'entreprise voulait mettre en marché avait besoin d'être amélioré et un délai de deux mois avait été prévu à cet effet. Le coach a mis beaucoup de pression sur l'entrepreneur afin qu'il réussisse à apporter les modifications requises à l'intérieur du délai convenu. Pour de multiples raisons, le dirigeant n'y est pas parvenu. De l'avis du coach c'est parce qu'il n'y a pas mis assez d'efforts alors que le dirigeant, lui, attribue cet échec à des problèmes d'approvisionnement. Avec un certain recul, l'entrepreneur estime que les attentes du coach étaient irréalistes. Il blâme pour cela le manque de familiarité de son coach avec les contraintes de production propres aux PME. Son coach n'a en effet jamais travaillé dans une PME, ayant toujours œuvré au sein de très grandes entreprises. Quelles leçons tirer de cet incident ? D'une part, on constate que le dosage de la pression à mettre sur l'entrepreneur pour le stimuler et non le décourager est très subtil. D'autre part, il semble que tant que le coach et l'entrepreneur étaient sur la même longueur d'onde, le fait que le coach ne soit pas **familier avec le monde de la PME** ne nuisait pas à la relation. Par contre, dès qu'il y a eu divergence le premier argument à être avancé par l'entrepreneur a été que le coach ne pouvait pas comprendre son point de vue puisqu'il n'était pas familier avec la PME. Donc plutôt que de blâmer sa propre incompétence, il pointe du doigt le coach. En d'autres termes, le coach ouvre le flanc à la critique s'il n'a jamais travaillé au sein de PME ou avec des entrepreneurs. À noter que dans les deux autres relations de coaching, les coaches étaient très familiers avec le monde de la PME.

Par ailleurs, il s'avère plutôt difficile de vérifier jusqu'à quel point le coach est **habile à influencer** l'entrepreneur coaché puisqu'il faut prendre en compte la volonté du coaché à se laisser influencer. Ainsi, plus le coaché est ancré dans ses habitudes et réfractaire aux changements, plus le coach devra faire preuve de doigté pour amener son protégé à changer. Dans certains cas, tel celui du dirigeant de Radio Inc., ce fût pratiquement peine perdue.

À la lumière de ce qui précède, il semble que le fait que le coach possède toutes les qualités et caractéristiques énumérées dans le cadre conceptuel ne soit pas nécessairement un gage de succès. En effet, ces différentes dimensions n'arrivent pas à expliquer les écarts observés en termes de réussite de l'intervention. Plus précisément, posséder ces attributs constitue une condition nécessaire au bon déroulement de l'intervention sans pour autant que ce soit suffisant pour en assurer le succès.

4.3. Les caractéristiques du coaché

Être réceptif au coaching et surtout, être **ouvert au changement**, constituent vraiment des conditions préalables à la réussite d'une intervention de coaching. Chez Radio Inc., dès le départ l'entrepreneur s'est montré peu réceptif : il recherchait davantage un conseiller qui réglerait rapidement ses problèmes qu'un coach. Pour ce qui est de l'ouverture au changement, on note une certaine incohérence entre le discours des entrepreneurs et leurs comportement. Tous étaient unanimes à reconnaître que leur entreprise avait des problèmes importants et manifestaient un désir d'apprendre (toutefois plutôt faible chez le dirigeant de Radio Inc.). Par contre, lorsque l'apprentissage remettait en question leurs façons de faire et d'être, les dirigeants ont manifesté beaucoup de résistance, surtout les plus âgés. Dans un cas (Confiture Inc.), il y a effectivement eu apprentissage mais le processus a été lent et pénible : comme le seul mode d'apprentissage de l'entrepreneur était celui de l'essai-erreur, ce n'est qu'après avoir plusieurs fois répété la même erreur qu'il acceptait finalement d'écouter son coach. Tel que le souligne un des coaches : « ils se disaient ouverts au changement mais ils étaient réfractaires au changement du fait de leur comportement, de leurs attitudes un peu trop rigides. »

L'engagement dans la relation est un autre élément de réussite qui semble primordial. Le niveau d'engagement des dirigeants de Confiture Inc. et de Alarmes Inc. était élevé alors que chez celui de Radio Inc., il était minimal. On note donc une certaine association entre le niveau d'engagement du coaché et le succès de l'intervention, Radio Inc. étant l'intervention la moins bien réussie. En entrevue, le dirigeant de Radio Inc. a avoué ne pas avoir consacré assez de temps et d'énergie à la relation pour en faire un succès. Il annulait et reportait régulièrement ses rencontres avec le coach, ce qui reflète le peu de valeur qu'il accordait à l'intervention. D'ailleurs, croyant que les services du coach étaient gratuits (il a depuis reçu le compte d'honoraires ...), il tenait les propos suivants: « Si j'avais eu à payer l'intervention, j'aurais peut-être mis un peu plus de pression. Mais là c'était un service offert. J'ai l'impression que si ça m'avait coûté plus cher, j'aurais plus investi dans la relation. Des fois des choses gratuites, on passe moins de temps dessus. Je pense que si ça n'avait pas été gratuit, même si je n'avais pas beaucoup de temps, j'aurais fait plus d'efforts pour voir mon coach et m'impliquer ».

4.4. La relation coach / entrepreneur

Dans les trois cas observés, le coach a favorisé **l'apprentissage dans l'action** et la **communication orale**. Ces deux dimensions de la relation de coaching n'expliquent donc pas à elles seules le succès ou l'échec de l'intervention. La troisième dimension, soit **l'existence d'un contrat moral**, semble discriminer beaucoup mieux entre les relations. Plus précisément, c'est chez Radio Inc, là où l'intervention a été la moins réussie, que ce contrat était le plus flou. De surcroît, le peu qui avait été convenu au départ entre les parties n'a pas été respecté par le dirigeant (fréquence des rencontres). Ceci n'a rien de surprenant quand on sait que le dirigeant de l'entreprise tenait les propos suivants : « Un plan c'est fait pour être suivi mais ce n'est pas fait non plus pour être forcément respecté. » En fait, dès le départ les parties ne s'entendaient même pas sur la nature des besoins de l'entreprise, le coach les situant à un niveau stratégique (identification d'un marché-cible), alors que le dirigeant les voyait à un niveau opérationnel (développement d'outils de vente). Il y avait aussi un malentendu quant au rôle du coach puisque le dirigeant croyait que la personne-ressource référée par l'Incubateur était mandatée à titre de conseil. Certes, le dirigeant a exposé au coach ses attentes et ce dernier lui a expliqué ce qu'il pouvait accomplir au sein de l'entreprise mais aucun diagnostic ni plan d'intervention n'ont été établis formellement. Non seulement l'absence de contrat moral peut-elle nuire au bon déroulement de l'intervention mais son non-respect peut lui aussi avoir des conséquences néfastes. Ainsi, chez Alarmes Inc. la relation a tourné au vinaigre lorsque, d'une part, le coach a réalisé que le dirigeant n'avait pas persévéré dans ses efforts de vente tel qu'il s'était engagé à le faire et que, d'autre part, le dirigeant a constaté que l'intervention de coaching ne produisait pas les effets escomptés.

Conclusion

Devant la grande diversité des aides proposées aux entrepreneurs, le coaching tend à se faire une place de choix en tant que forme d'accompagnement. Pourtant, il reste encore méconnu ou rejeté de beaucoup de dirigeants de PME, sans doute parce que son efficacité réelle n'a pas encore été pleinement démontrée.

Cette première partie de notre étude a ainsi visé à éclaircir la nature de l'intervention de coaching en en donnant quelques illustrations concrètes, et a avancé plusieurs pistes relatives à ses facteurs-clés de succès. Ces pistes seront bientôt explorées plus en profondeur lors de l'observation d'autres relations de coaching, l'ajout de cinq cas additionnels étant prévu au

devis de recherche. Pour l'instant, les résultats sur trois cas mettent en évidence des aspects du coaching qui semblent avoir un impact sur sa réussite, soit :

- certaines caractéristiques du coaché : réceptivité, ouverture au changement, engagement dans la relation ;
- l'existence d'un contrat moral clair entre les deux parties dès le début de la relation et son respect tout au long de l'intervention.

Par contre, contrairement à ce qu'avancait notre cadre conceptuel initial, plusieurs éléments n'ont pas montré leur rôle déterminant dans le succès du coaching :

- l'efficacité de la structure d'accompagnement qui initie l'intervention : processus de sélection du coach par le Directeur de la structure, impulsion d'une fréquence élevée des rencontres, rôle de superviseur du directeur;
- les caractéristiques du coach (capacité d'écoute, empathie, familiarité avec le monde des PME, habileté à influencer) ;
- un mode relationnel fondé sur l'apprentissage dans l'action et la communication orale.

En fait, la plupart de ces éléments étaient présents dans tous les cas étudiés - sans lien apparent avec le succès ou l'échec de l'intervention. Leur présence ne conditionne donc pas l'issue ultime du coaching, même si on peut penser qu'elle contribue à son bon déroulement. En revanche, on pourrait s'interroger sur l'impact qu'aurait eu leur absence (en tant que probables conditions nécessaires mais non suffisantes)...

Certes, l'échantillon de trois cas étudiés paraît encore faible pour confirmer ces résultats et les généraliser. Cependant, ces premiers éléments récoltés nous confortent dans notre approche : le coaching entrepreneurial apparaît comme un mode d'accompagnement "à part" des autres, du fait notamment de l'importance de la qualité de la relation coach/coaché dans le succès de l'intervention (Bayad et Persson-Gehin, 2003 ; Fourès, 2003). Plus encore qu'une autre forme d'aide à la création et au développement, il peut ainsi s'affirmer en tant que véritable mode d'apprentissage personnalisé, ce que semblent rechercher de nombreux entrepreneurs (Fayolle, 2002 ; Dokou, 2001 ; Sammut, 1998).

Bibliographie

Albert, P., Bernasconi, M. et Gaynor, L. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan.

Alstrup, L. (2000). "Coaching Continuous Improvement in Small Enterprises", *Integrated Manufacturing Systems*, 11(3): 165-170.

Audet, J., et d'Amboise, G. (2001) "The multi-site study: An innovative research methodology", *The Qualitative Report* [On-line serial], 6 (2) June. Disponible à: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-2/audet.html>

Bayad, M et Persson-Gehin, S. (2003), "L'accompagnement des porteurs de projets au défi de la complexité : le coaching ?", *Actes du Grand Atelier MCX-APC "La formation au défi de la complexité"*, Lille.

Berger-Douce, S. (2003), "L'incubateur régional, catalyseur du processus entrepreneurial ?", *Actes du colloque AIREPME "L'entrepreneur en action : contextes et pratiques"*, Agadir (Maroc).

- Bisk, L. (2002). "Formal Entrepreneurial Mentoring: The Efficacy of Third Party Managed Programs", *Career Development International*, 7(5): 262-270.
- Bloch, A. (1997), "Psychopathologies entrepreneuriales", *Dossier "l'art d'entreprendre"*, *Les Echos*, n°5, disponible sur le site :
http://www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_5_5.htm
- Clutterbuck, D. (1991). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work*, 2ème édition, , London: Institute of Personnel Management.
- Covin, T.J. et Fisher, T.V. (1991) "Consultant and client must work together", *Journal of Management Consulting*, vol. 6 (4), 11-20.
- Curran, J. et Blackburn, R.A. (2000). "Panacea or White Elephant? A Critical Examination of the Proposed New Small Business Service and Response to the DTI Consultancy Paper", *Regional Studies*, 34(2), 181-190.
- Curran, J., Jarvis, K., Blackburn, R et Black, S. (1993). "Networks and small firms", *International Small Business Journal*, vol.11, 13.
- Dalley, J. et Hamilton, B. (2000). "Knowledge, context and learning in the small business" *International Small Business Journal*, vol. 18(3), 51-59
- d'Amboise, G. (1996). *Le Projet de Recherche en Administration: Un Guide Général à sa Préparation*, Sainte Foy, Québec : Faculté des Sciences de l'Administration.
- 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*, 5(2): 151-161.
- Deakins, D., O'Neill, E. et Mileham, P. (2000). "Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors", *Education and Training*, vol.42(4-5), 317-325.
- Dean, J., Holmes, S. et Smith, S. (1997). « Understanding business networks : Evidence from manufacturing and service sectors in Australia" *Journal of Small Business Management*, vol. 35, 78-84.
- Devillard, O. (2001), *Coach*, Dunod.
- Devins, D. (1999). « Supporting established micro businesses: Policy issues emerging from an evaluation" *International Small Business Journal*, vol. 18, 86-96.
- Dokou, G.A.K. (2001), "Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès", *Actes de la Xième Conférence de l'AIMS*, Université Laval (Québec).
- Dyer, L. et Ross, C. (2003). « Advising the small business client », Communication présentée à la 24^{ième} Conférence du Conseil Canadien sur la Petite et Moyenne entreprise et l'entrepreneuriat (CCPME), tenue à Victoria.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Experts et Décideurs (2002), Dossier : «*Le Coaching : pas seulement réservé aux grands groupes ?*», n° 26, p. 23-26.

Fayolle, A. (2002), *Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres*, Cahier de recherche du CERAG n° 2002-25.

Feliculis, S. (2003) « Qu'est-ce qui fait que le coaching ça marche ? », *Coachs et Vous*, accessible au http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=164

Forestier, G. (2002), *Regard croisés sur le coaching*, Editions d'Organisation.

Fortier, G. (2003) « Mentor ou coach? Voilà la question! », *Portail-RHRI Le média du travail et de l'emploi*, accessible au http://www.portail-rhri.com/votre_emploi/article.asp?idFicDoc=12552

Fourès, E. (2003), *Comment coacher*, Editions d'Organisation.

Gautier, B. et Vervisch, M.O. (2000), *Le manager coach*, Dunod.

Gibb, A. (1997). "Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organisation", *International Small Business Journal*, vol.15(3), 13-29.

Gibb, A. (2000). "SME policy, academic research, and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions", *International Small Business Journal*, vol.18(3), 13-34.

Graham, L. et O'Neill E. (1997). "Sherpa or Shepherd: The Adviser Relationship in Small Firms - Mentor and/ or Consultant ?", Paper presented at the *20th ISBA National Conference*, November, 484-504.

Julien, P. A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec: Pour une Révolution Tranquille Entrepreneuriale: 1980-2000*, 2ème édition, Transcontinental, Montréal; Charlesbourg: Fondation de l'entrepreneurship.

King, P. et Eaton J. (1999). "Coaching for Results", *Industrial and Commercial Training*, 31(4): 145-148.

Maisons, C. (1999), *Le coaching stratégique*, Maxima.

Malarewicz, J.A. (2003), *Réussir un coaching grâce à l'approche systémique*, Village Mondial.

McMullan, E., Chrisman, J.J. et Vesper, K. (2001). "Some Problems in Using Subjective Measures of Effectiveness to Evaluate Entrepreneurial Assistance Programs", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, fall 2001, 37-54.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Orth, C.D., Wilkinson H. D. et Benfari R. C. (1987). "The Manager's Role as Coach and Mentor", *Organizational Dynamics*, 15: 66-74.
- Radon. B. (1999), *Le coaching des managers*, Les presses du management.
- Sammut, S. (1998), "Une intermédiation effective PE en démarrage - environnement local, facteur de dynamisation du développement local", *Actes du 4ème CIFPME*, Metz-Nancy.
- Simon, A. et Kumar, V. (2001). "Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success", *Management Decision*, 39(5): 362-372.
- Smallbone, D., Baldock, R. et Bridge, M. (1998). "Targeted Support for New and Young Businesses: The Case of North Yorkshire TEC's 'Backing Winners' Programme", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(3): 199-207.
- Stevenson, L. et Lundström, A. (2002), *Beyond the rhetoric : Defining entrepreneurship policy and its best practice components*, Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm.
- Sullivan, R. (2000). "Entrepreneurial Learning and Mentoring", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3): 160-175.
- Syntec (2001), *Les entreprises parlent du coaching*, Rapport d'étude, disponible sur le site : http://www.syntec.evolution-professionnelle.com/download/Resultats_couleur_enq.pdf
- Vergne-Cordonnier, B. (2003) *Enquête de terrain sur le coaching – Ce qu'en pensent les entreprises, les coaches et les coachés ...*, Maxima Laurent du Mesnil, Ed. Paris.
- 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*, 17(1): 107-121.
- Wood, W.C. (1999). "Benefit Measurement for Small Business Assistance: A Further Note on Research and Data Collection", *Journal of Small Business Management*, 37(1), 75-78.
- Yin, R. K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Newbury Park: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zinger, J., Blanco, H., Zanibbi, L. et Mount, J. (1996). "An empirical study of the small business support network – The entrepreneur's perspective", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.13, 347-357.