

Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré

Résumé des principaux résultats

Enquête réalisée par
Etienne St-Jean, Ph.D.,
Dans le cadre du programme de
doctorat en sciences de l'administration
Département de management
Université Laval (Québec)



Juin 2009

Mise en contexte

Il est généralement admis que l'activité entrepreneuriale permette de générer de la richesse et de créer de nouveaux emplois mais le lancement et le développement de nouvelles entreprises ne se fait pas sans embûches. L'entrepreneur novice doit surmonter plusieurs difficultés inhérentes au démarrage d'une PME. En étant à la tête de son entreprise, il est probable qu'il ait à acquérir de nouvelles connaissances et habiletés de gestion, lesquelles lui permettront de prendre de meilleures décisions et d'être davantage efficace dans ses actions. Parmi les formes de soutien qui semblent utiles à l'entrepreneur novice, le mentorat apparaît comme une solution adaptée à sa situation, lui permettant de se développer à un coût minime. Or, bien peu de choses sont connues à propos de cette forme d'accompagnement de l'entrepreneur. L'objectif de cette recherche était de faire avancer les connaissances concernant les retombées du mentorat pour un entrepreneur novice ainsi que les facteurs qui en influencent le développement.

Cette recherche, réalisée dans le cadre du travail doctoral d'Étienne St-Jean, sous la direction de Madame Josée Audet, professeure à la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval, a été réalisée en deux phases. La première a consisté à analyser des groupes de discussion de mentors et de mentorés pour mieux comprendre ce type de relation. La deuxième phase se compose d'une vaste enquête par questionnaire auprès de 362 mentorés du réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship. Les prochaines sections présenteront les principaux résultats de chacune de ces phases, avant de conclure sur la contribution de cette recherche.

Phase I: Exploration des retombées du mentorat et des fonctions du mentor

Les retombées du mentorat

Les retombées du mentorat se classent en trois grandes catégories : les retombées proximales (les apprentissages), les retombées distales (qui se développent dans le temps) et les retombées pour l'entreprise (Wanberg *et al.*, 2003). La principale retombée du

Recherche sur le mentorat : résumé des principaux résultats

mentorat est l'apprentissage, soit les retombées proximales (Hezlett, 2005). Au niveau des apprentissages, ils peuvent aussi être classés selon trois catégories : les apprentissages cognitifs, les apprentissages basés sur les habiletés et ceux de nature affective (Kraiger *et al.*, 1993). Le **Tableau 1** résume les différentes catégories d'apprentissage.

Tableau 1. Les différentes catégories d'apprentissage

Cognitifs	Basés sur les habiletés	Affectifs
<ul style="list-style-type: none">• Connaissances déclaratives• Organisation des connaissances• Stratégies cognitives	<ul style="list-style-type: none">• Habiletés motrices et techniques	<ul style="list-style-type: none">• Attitudes et valeurs• Disposition à être motivé• Auto-efficacité• Fixation de buts

Sous l'angle des apprentissages, des groupes de discussion de mentorés regroupant au total 51 participants ont été analysés. Les résultats indiquent que des apprentissages de nature cognitive et affective peuvent être réalisés dans une relation de mentorat d'entrepreneur. Au niveau cognitif, on fait référence à l'ajout de nouvelles connaissances et compétences, à la clarification de la vision d'affaires et à l'identification de nouvelles opportunités. Au niveau affectif, on remarque l'augmentation du sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale¹ ainsi qu'une meilleure image de soi en tant qu'entrepreneur. Outre les apprentissages, on remarque une augmentation du nombre de contacts de l'entrepreneur, une plus grande satisfaction à l'emploi, la réduction de son sentiment de solitude et une résilience accrue, toutes ces retombées pouvant ultimement influencer l'évolution de la PME au niveau du chiffre d'affaires, de la profitabilité ou de la création d'emplois. Le **Tableau 2** résume les principales retombées d'une relation de mentorat pour l'entrepreneur novice. Ici, il est important de garder à l'esprit qu'il s'agit d'abord et avant tout d'un *éventail de possibilités*. Il est possible qu'un mentoré n'ait aucune retombée de sa relation, ou que s'il en a, qu'elles soient marginales.

¹ Le sentiment d'auto-efficacité fait référence au fait de se sentir compétent pour accomplir une tâche, que l'on ait de la compétence réellement ou non.

Recherche sur le mentorat : résumé des principaux résultats

Tableau 2. Les retombées possibles du mentorat pour un entrepreneur novice.

Retombées proximales	Retombées distales	Retombées de l'entreprise
<i>Apprentissages cognitifs</i> <ul style="list-style-type: none">• Connaissances et compétences de gestion• Clarification de la vision d'affaires• Identification d'opportunités	Augmentation de la résilience entrepreneuriale	Augmentation du chiffre d'affaires
<i>Apprentissages liés aux habiletés</i> <ul style="list-style-type: none">• Aucun apprentissage de ce type	Réduction de la solitude	Augmentation de l'emploi (*)
<i>Apprentissages affectifs</i> <ul style="list-style-type: none">• Image de soi• Auto-efficacité	Augmentation de la satisfaction à l'emploi (*)	Augmentation de la profitabilité (*)
Introduction dans de nouveaux réseaux sociaux	Réduction des conflits travail/famille (*)	

(*) Non observé directement

Les fonctions du mentor

Un autre objectif de la première phase de la recherche était de documenter les *fonctions du mentor* de l'entrepreneur novice. Il s'agit des différents rôles qu'il pourrait être appelé à jouer dans le cadre de sa relation avec un entrepreneur débutant. Ici aussi, les groupes de discussion provenant de 51 mentorés ainsi que de 8 mentors ont été utilisés pour identifier les différentes fonctions. Une première analyse a fait ressortir neuf (9) fonctions distinctes. Cette proposition a été soumise à trois (3) experts² pour obtenir des commentaires et des suggestions d'amélioration. Par la suite, les neuf (9) fonctions ont été incluses dans le questionnaire soumis aux mentorés de la Fondation de l'entrepreneurship. L'analyse empirique subséquente, auprès d'un échantillon de 360 mentorés, a démontré la justesse des construits proposés.

² Il s'agit d'un directeur adjoint à la Fondation de l'entrepreneurship ainsi que de deux chefs-mentors œuvrant dans cette même organisation

Recherche sur le mentorat : résumé des principaux résultats

Ainsi, le mentor peut déployer quatre fonctions de nature psychologique. D'abord, la fonction de *réflecteur* permet au mentoré d'avoir une rétroaction sur ce qu'il est et sur son projet d'entreprise, ce qui lui fournit un bilan personnel dans une perspective d'identification de ses forces et faiblesses d'entrepreneur. Ensuite, la fonction de *sécurisation* procure une soupape au mentoré pour évacuer le stress accumulé et lui permettre de mettre en perspective ses problèmes dans les périodes difficiles. La fonction de *motivation* permet au mentoré de renouer avec la motivation par les encouragements et la confiance témoignée par le mentor, qui l'incite à persévérer. Finalement, la fonction de *confident* s'avère utile pour les mentorés souhaitant se confier auprès de quelqu'un de neutre vis-à-vis du projet d'affaires. Elle lui permet notamment de sortir de la solitude.

Il existe aussi quatre fonctions reliées à la carrière d'entrepreneur. D'abord, la fonction d'*intégration* fait référence aux contacts transmis par le mentor pour référer des individus aptes à contribuer au succès du projet d'affaires. Ensuite, le mentor exerce parfois une fonction de *soutien informationnel*, où il transfère ses connaissances acquises pendant sa carrière. La fonction de *confrontation* se déroule dans le contexte de la résolution d'un problème, où le mentor confronte les idées du mentoré pour lui permettre d'aller plus loin dans sa réflexion pour atteindre ses objectifs. Finalement, la fonction de *guide* fait référence aussi à la résolution de problèmes mais plutôt que de remettre en question les choix du mentoré, le mentor lui permet d'élargir sa vision du problème et de son contexte, notamment en faisant des suggestions et en fournissant des conseils.

La dernière fonction, ne se regroupant ni dans les fonctions psychologiques, ni dans les fonctions reliées à la carrière, concerne la fonction de *modèle*. Ainsi, le mentor est une source d'inspiration ou de comparaison en exposant des épisodes de sa vie qui peuvent permettre au mentoré d'y tirer des leçons. Il faut souligner ici que cette dernière fonction est la seule qui peut être différente selon la carrière du mentor. En effet, les mentors ayant été eux-mêmes entrepreneurs sont davantage en mesure d'exercer la fonction de modèle.

Phase II : L'analyse de certains facteurs de succès d'une relation de mentorat

Tel que mentionné précédemment, la deuxième phase de la recherche s'est effectuée auprès d'un échantillon d'environ 360 mentorés du réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, qui ont accepté de répondre à un questionnaire de plusieurs pages sur internet. La richesse du questionnaire permettra de nombreuses analyses, dont nous présenterons ici quelques-unes de celles réalisées jusqu'à maintenant.

Facteurs de succès socio-psychologiques d'une relation de mentorat

Les analyses effectuées ont permis d'apprendre que les mentorés qui se dévoilent facilement aux autres vont contribuer à développer la similitude perçue avec le mentor. En se dévoilant au mentor, ils vont inciter celui-ci à faire de même. Par cette occasion, ils pourront identifier des valeurs, des façons de penser ou des attitudes similaires à leur mentor. Cette interaction permet de développer la confiance envers le mentor, qui apparaît comme une composante essentielle du succès de la relation, conjointement à la similitude perçue. Rappelons ici que le succès d'une relation est mesuré selon l'amplitude des fonctions déployées par le mentor dans le cadre de sa relation avec son mentoré. La *Figure 1* résume certains facteurs de succès socio-psychologiques d'une relation de mentorat.

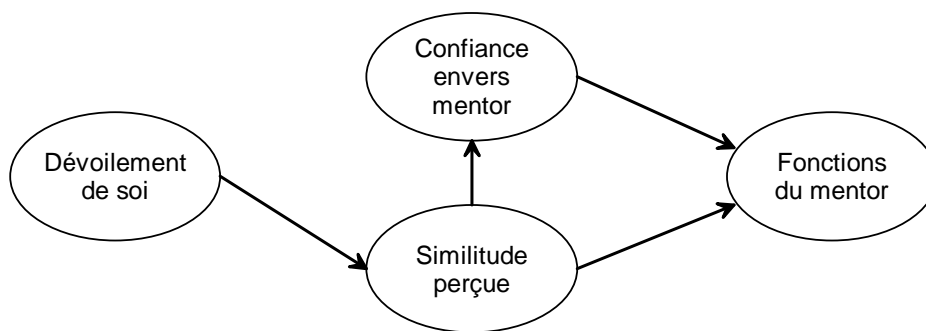


Figure 1. Certains facteurs de succès socio-psychologiques d'une relation de mentorat

L'influence du mentorat dans le développement du sentiment d'auto-efficacité

Il faut rappeler que l'auto-efficacité concerne, d'une certaine façon, le sentiment de compétence d'un entrepreneur à accomplir certaines tâches spécifiques. Six (6) mesures d'auto-efficacité ont été retenues pour cette recherche : *Définir la finalité de ma PME (vision), identifier des opportunités, compétence humaine (leadership), faire face à des défis inattendus, planifier formellement et gérer financièrement ma PME*. Les analyses ont démontré que seules les trois premières mesures d'auto-efficacité sont développées dans le cadre d'une relation de mentorat, soit *définir la finalité de ma PME (vision), identifier des opportunités et la compétence humaine (leadership)*. Nous avons également remarqué que les mentorés qui sont davantage orientés vers les apprentissages vont développer de manière plus marquée leur auto-efficacité grâce au mentorat. On définit l'orientation vers l'apprentissage comme une attitude psychologique qui se remarque par une volonté de toujours apprendre et s'améliorer, de recherche des situations déstabilisantes qui permettront de se développer, et ainsi de suite. La *Figure 2* résume les résultats obtenus au niveau des tests concernant l'auto-efficacité.

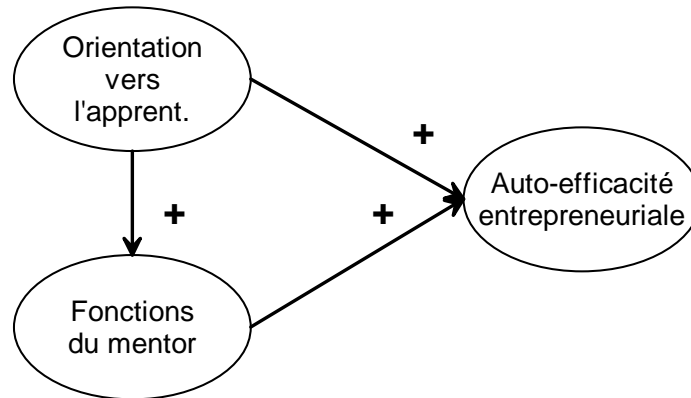


Figure 2. L'influence du mentorat dans le développement de l'auto-efficacité du mentoré

L'influence du mentorat dans le développement de la carrière entrepreneuriale

D'autres analyses ont mis en exergue le rôle du mentorat dans le développement de la carrière de l'entrepreneur novice. D'abord, nous avons constaté que le mentorat permettait de réaliser de nombreux apprentissages, en permettant à l'entrepreneur novice de « faire du sens » de ses expériences avec son mentor et ainsi, d'apprendre. Ces apprentissages sont très diversifiés et n'ont pu être recensés dans le cadre de cette recherche. Néanmoins, nous avons pu remarquer que les apprentissages contribuaient à rendre l'entrepreneur novice satisfait de son travail d'entrepreneur, ce qui influençait fortement son désir de demeurer dans la profession. Paradoxalement, certains apprentissages contribuaient également à réduire l'intention de demeurer entrepreneur. Il est probable que ce soit causé par le fait que certains mentors faisaient prendre conscience aux mentorés des limites de leur projet d'affaires et que certains, ultimement, envisageaient alors de quitter l'entrepreneuriat pour un emploi salarié. La *Figure 3* résume le modèle obtenu des analyses.

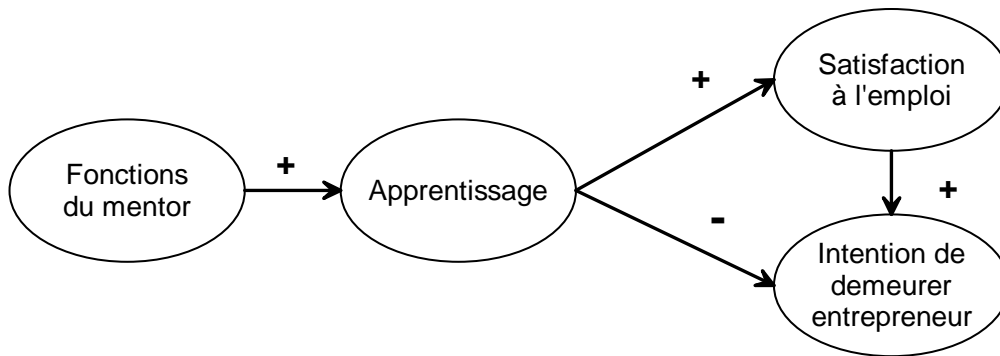


Figure 3. Influence du mentorat dans la carrière de l'entrepreneur novice

Le style d'intervention du mentor

Dans cette recherche, nous avons également porté notre regard sur le style d'intervention du mentor. D'un côté, son intervention peut être de type *maïeutique*, c'est-à-dire qu'il cherche à poser les meilleures questions possibles pour faire émerger les réponses chez le mentoré. De l'autre, il peut être *directif*, c'est-à-dire qu'il donne les réponses aux

Recherche sur le mentorat : résumé des principaux résultats

problèmes évoqués par son mentoré. Une autre dimension concerne son niveau d'*engagement dans la relation*. Certains mentors sont fortement engagés dans la relation, en faisant le suivi des rencontres, en démontrant un intérêt marqué pour le mentoré, en s'investissant psychologiquement dans la relation, en étant disponible, et ainsi de suite. D'autres mentors sont moins engagés, voire pas du tout. En croisant ces deux dimensions, on obtient quatre (4) styles distincts : Maïeutique-engagé, Maïeutique-désengagé, Directif-engagé et Directif-désengagé.

Les analyses effectuées confirment que le style « Maïeutique-engagé » donne de meilleurs résultats, autant dans le déploiement des fonctions du mentor que dans le développement des différentes retombées escomptées du mentorat. Ainsi, pour maximiser le déploiement des fonctions du mentor, pour augmenter la confiance envers celui-ci et la similitude perçue ainsi que pour contribuer positivement à la satisfaction à l'emploi, à l'apprentissage issu de la relation ou au développement de l'auto-efficacité du mentoré, les mentors devraient principalement axer leur intervention vers un style maïeutique, tout en s'engageant dans leur relation de mentorat (voir la *Figure 4*).

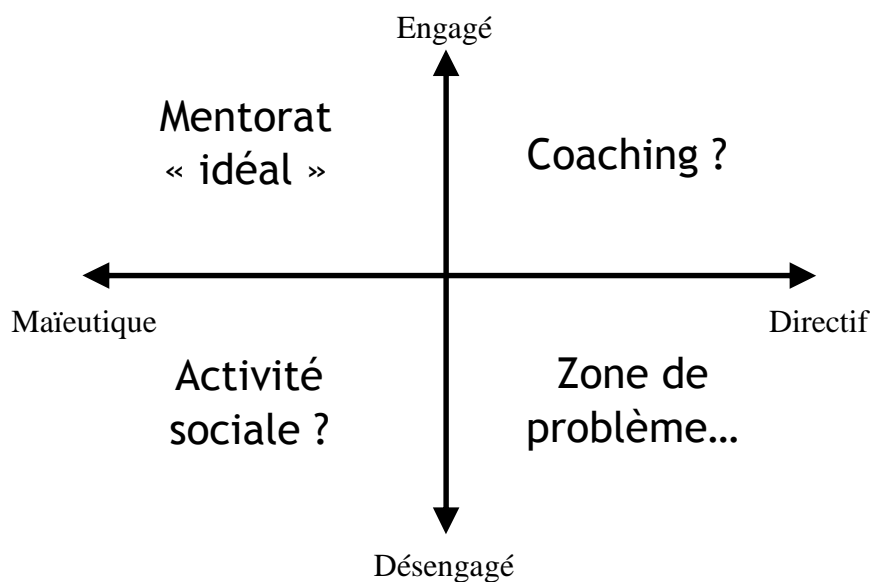


Figure 4. Les différents styles d'intervention du mentor et les résultats escomptés

Quelques considérations à la recherche

En analysant les retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat, l'emphase a été mise sur les aspects positifs. En conséquence, les aspects davantage négatifs ont été ignorés de cette recherche. Par exemple, comment expliquer que certaines relations se terminent très rapidement ? Pourquoi quelques mentorés se déclarent très insatisfaits de leur relation de mentorat ? Quelles sont les principales attentes ou besoins des entrepreneurs novices qui ne sont pas comblés par le mentorat ?

Par ailleurs, bien que certains résultats soient encourageants, il faut garder à l'esprit que la vision du mentor a été ignorée de l'analyse, en se basant exclusivement sur celle du mentoré. Cela amène une limite importante, certes, mais qui n'invalide pas les résultats obtenus. D'autres limites sont également à considérer, notamment le fait qu'il n'y ait pas de groupe de comparaison (*i.e.* un groupe de non-mentorés) et que seuls les mentorés de la Fondation de l'entrepreneurship aient été étudiés. Ce constat, ainsi que plusieurs autres limites à la compréhension actuelle des relations de mentorat, invite à poursuivre l'exploration de cette pratique par des investigations basées sur des méthodologies complémentaires.

Conclusion

Les résultats obtenus contribuent à l'avancement des connaissances sur cette pratique d'accompagnement qui gagne en popularité. Ils permettront de mieux former les mentors sur leurs rôles ainsi qu'à propos de l'influence du style d'intervention qu'ils adoptent. Cela permet de connaître l'importance de certains facteurs socio-psychologiques pour mener les relations vers le succès, tout en venant circonscrire certains apports et limites du mentorat pour l'entrepreneur novice.

Ce présent document constitue un résumé du travail de recherche réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat. Tel que mentionné précédemment, d'autres analyses pourraient être effectuées ultérieurement et publiées dans d'autres contextes. Nous souhaitons remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont pris la peine de prendre quelques

Recherche sur le mentorat : résumé des principaux résultats

minutes de leur journée pour répondre au questionnaire ou pour participer aux groupes de discussion. Sans votre contribution, cette recherche n'aurait pas été possible.

Pour toutes questions ou commentaires, vous pouvez contacter l'auteur à l'adresse de courriel suivante : etienne.st-jean@uqtr.ca

Références citées et publications liées à ce travail :

- Couteret, P., St-Jean, E. and Audet, J. (2006), "Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur", 23e conférence du CCPME/CCSBE, Trois-Rivières, Québec.
- 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, No. 4, pp 505-526.
- Kraiger, K., Ford, K.J. and Salas, E. (1993), "Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, pp 311-328.
- St-Jean, E. (2008), "La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 7, No. 1, pp 1-22.
- St-Jean, E. and Audet, J. (2007), "Le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré", Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec.
- St-Jean, E. and Audet, J. (2008), "Le rôle du mentor dans le développement des apprentissages de l'entrepreneur novice", 9^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Belgique.
- St-Jean, E. and Audet, J. (2009a), "Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs", *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, Vol. 7, No. 1, pp 148-161.
- St-Jean, E. and Audet, J. (2009b), "Proposition d'un outil de mesure des fonctions du mentor de l'entrepreneur" (Document de travail No. No. 2009-011), Université Laval, Québec.
- St-Jean, É., Audet, J. and Boucher, N. (2007), "L'apprentissage de l'entrepreneur réalisé dans le cadre d'une relation de mentorat : exploration des possibilités", 24^e Congrès annuel du CCPME/CCSBE, Kelowna, C.B.
- Wanberg, C.R., Welsh, E.T. and Hezlett, S.A. (2003), "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", in J. J. Martocchio and G. R. Ferris (Eds). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science Ltd., Oxford, U.K., pp 39-124.