

**Recherche auprès des mentors du Réseau M  
et analyse en dyade avec leur mentoré :  
Résumé des principaux résultats**

Réalisé par  
**Étienne St-Jean, Ph.D.**  
Professeur en management,  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Titulaire de la Chaire de recherche UQTR  
sur la carrière entrepreneuriale

Juillet 2011

## **Mise en contexte**

Ce document présente un résumé des principaux résultats obtenus dans le cadre d'une enquête auprès des mentors du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship, au printemps 2010, où 366 mentors ont accepté de participer. Cela fait suite à une enquête menée en 2008 auprès de 362 mentorés, toujours au sein du Réseau M. Également, les réponses de 78 mentorés ont été jumelées à celles de leurs mentors pour effectuer des analyses en dyade et ce, de manière anonyme.

Le rapport complet est disponible à l'adresse suivante : [www.uqtr.ca/etienne.st-jean](http://www.uqtr.ca/etienne.st-jean)

## **Le profil des mentors du Réseau M**

Le Tableau 1 présente le profil des mentors du Réseau M. On constate notamment une prédominance des hommes ainsi qu'une forte scolarisation.

**Tableau 1.** Description de l'échantillon des mentors obtenu

Sexe des mentors	Homme	78,5%
	Femme	21,5%
Âge des mentors	Moyenne (médiane)	60,2 ans (61 ans)
	Étendue (écart-type)	33 à 89 ans (9,22)
Scolarité	Secondaire et DEP	10,9%
	Collégial et technique	17,1%
	Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	45,1%
	Universitaire 2 <sup>ème</sup> cycle et +	26,8%
Nb d'années d'expérience en affaires	Moyenne (médiane)	23,56 ans (23 ans)
	Étendue (écart-type)	1 à 54 ans (11,49)
Nb d'années d'expérience en emploi	Moyenne (médiane)	28,45 ans (31 ans)
	Étendue (écart-type)	1 à 56 ans (12,02)
Statut marital	Célibataire	18,6%
	En couple	81,4%
Nombre d'années comme mentor	Moyenne (médiane)	4,46 ans (3 ans)
	Étendue (écart-type)	1 à 15 ans (3,30)
Nombre de relations (expérience)	Moyenne (médiane)	5,96 (4)
	Étendue (écart-type)	1 à 21 (4,39)
Recours à un mentor dans le passé	Oui	41,3%
	Non	58,7%

## **Les positions éthiques des mentors**

Le questionnaire comprenait douze (12) questions susceptibles de soulever des considérations éthiques ou déontologiques. Pour chaque question, les mentors devaient indiquer « Oui », « Non » ou « Ne sais pas » en fonction de leur opinion sur le sujet. Le Tableau 2 présente les positions éthiques des mentors du Réseau M.

**Tableau 2.** Position des mentors sur douze (12) enjeux éthiques

1-Selon les circonstances, je peux accepter un cadeau de mon mentoré	Oui : 13,4 %	Non : 83,6 %	Ne sais pas : 3 %
2-Une fois la relation terminée, je peux offrir mes services au mentoré	Oui : 18,5 %	Non : 69,3 %	Ne sais pas : 12,2 %
3-Je peux travailler dans le même secteur d'activité que mon mentoré	Oui : 39,4%	Non : 54,3 %	Ne sais pas : 6,3 %
4-Je peux divulguer le nom de mon mentoré aux autres mentors de la cellule	Oui : 28,5 %	Non : 65,2 %	Ne sais pas : 6,3 %
5-En cas de besoin, je peux travailler bénévolement pour redresser l'entreprise du mentoré	Oui : 13,5 %	Non : 76,9 %	Ne sais pas : 9,6 %
6-Je peux développer une relation avec un mentoré même si celui-ci a une entreprise concurrente à quelqu'un de mon entourage	Oui : 47,0 %	Non : 43,4 %	Ne sais pas : 9,6 %
7-De manière temporaire, sur demande du mentoré, je peux intervenir personnellement dans son entreprise	Oui : 4,8 %	Non : 90,4 %	Ne sais pas : 4,8 %
8-Je peux devenir partenaire d'affaires avec un mentoré	Oui : 1,5 %	Non : 94,9 %	Ne sais pas : 3,6 %
9-Je peux servir d'intermédiaire pour présenter le mentoré à mes contacts	Oui : 55,3 %	Non : 38,1 %	Ne sais pas : 6,6 %
10-Je peux abandonner la relation avec un mentoré même si je sens qu'il a encore besoin de moi	Oui : 34,8 %	Non : 56,5 %	Ne sais pas : 8,7 %
11-Je peux refuser d'accompagner un mentoré que je juge sans talent	Oui : 49,2 %	Non : 33,5 %	Ne sais pas : 17,2 %
12-Je peux accompagner un mentoré même si je sais qu'il fraude	Oui : 1,8 %	Non : 94,9 %	Ne sais pas : 3,3 %

**Les raisons de devenir bénévole**

Plusieurs raisons (ou motivations) peuvent inciter quelqu'un à devenir bénévole. Devenir mentor au sein du Réseau M est un acte de bénévolat. L'objectif était de comprendre ce qui amène les mentors du Réseau M à s'investir dans des relations de mentorat et à voir si ces raisons pouvaient influencer la nature de la relation avec le mentoré, notamment.

Comme on peut le voir au Tableau 3, la principale raison évoquée par les mentors pour devenir bénévole est pour « comprendre et apprendre », suivi de très près par « correspond à mes valeurs ». Vient ensuite, dans une moindre mesure, pour « rehausser mon estime de soi » et par « incitation sociale », et de manière plus marginale pour « fuir mes problèmes » et pour « l'avancement de carrière ».

**Tableau 3**  
**Information descriptive des raisons de devenir bénévole**

Facteur (Raison)	Moyenne	Médiane	Écart-type	$\alpha$ Cronbach
<b>Comprendre</b> et apprendre	5,55	5,58	0,87	0,862
Correspond à mes <b>valeurs</b>	5,50	5,60	0,76	0,734
Rehausser mon <b>estime</b> de soi	4,65	4,80	1,14	0,862
Incitation <b>sociale</b>	4,26	4,40	1,37	0,904
Fuir mes <b>problèmes</b>	2,90	2,75	1,47	0,916
Avancement de <b>carrière</b>	2,52	2,20	1,37	0,893

***Raisons de devenir bénévole et effets sur le mentoré***

Nous avons vérifié si les raisons de devenir bénévole avaient une influence sur les réponses du mentoré à l'égard des retombées de la relation (lesquelles sont détaillées dans St-Jean et Audet, , *sous presse*), des fonctions que le mentor va déployer (détaillées dans St-Jean, , *sous presse*) ou de la qualité de la relation avec le mentor. D'entrée de jeu, il faut rappeler que seules 78 relations de mentorat peuvent être analysées en dyade. Ce petit nombre pourrait réduire la puissance des tests et empêcher de voir une relation significative dans les données alors qu'il pourrait y en avoir une en réalité. Malgré cette limite, nous avons vérifié certaines corrélations.

Comme on peut le voir au Tableau 4, le fait de devenir mentor pour « comprendre et apprendre », parce que « ça correspond à mes valeurs » ou pour rehausser mon « estime de soi » est corrélé positivement avec la confiance que le mentoré aura à l'égard du mentor, les autres raisons ne sont pas corrélées significativement.

**Tableau 4**  
**Corrélations entre la qualité de la relation perçue par le mentoré et les raisons de devenir bénévole du mentor**

	Comprendre	Valeurs	Estime	Social	Problème	Carrière
Confiance envers le mentor	0,287*	0,358**	0,292*	n.s.	n.s.	n.s.
Similitude perçue	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Satisfaction de la relation de mentorat	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

\*\*\* =  $p \leq 0,001$    \*\* =  $p \leq 0,01$    \* =  $p \leq 0,05$ ; n.s. = non significatif

Ces résultats sont importants puisque l'on sait que la confiance à l'égard du mentor est fondamentale pour obtenir une relation où le mentor va exercer ses fonctions, lesquelles permettent au mentoré d'apprendre et d'obtenir d'autres retombées (St-Jean, 2009). Étant donné le petit nombre de cas analysés en dyade (78), il est impossible de valider toutes ces relations entre les variables. Toutefois, il est probable que le modèle présenté à la Figure 1 pourrait être démontré avec un plus grand nombre de répondants en dyade.

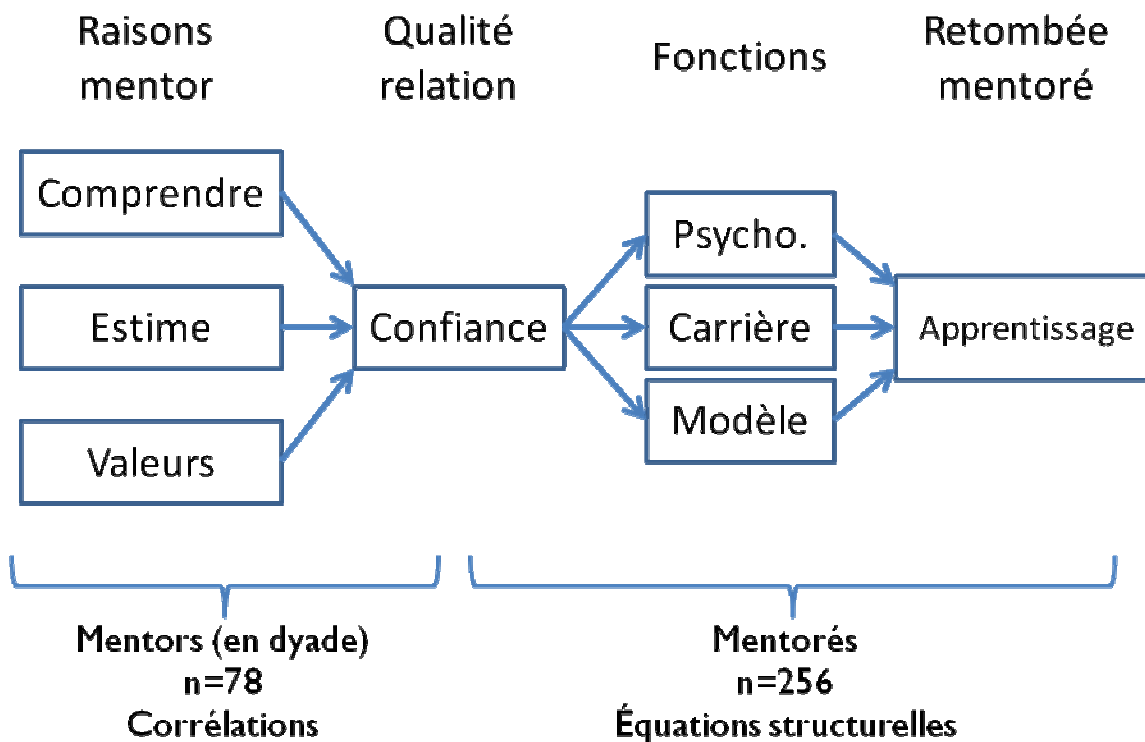


Figure 1. Relations probables entre les raisons de devenir bénévole du mentor et les composantes d'une relation de mentorat efficace pour le mentoré

### La formation des mentors

D'abord, soulignons que le nombre d'heures de formation déclarées dans le Réseau M varie de 0 à plus de 50 heures<sup>1</sup>, tout comme c'est le cas pour les formations à l'extérieur du Réseau M. Certains mentors exceptionnels dépassent les 50 heures de formation, que ce soit dans le Réseau M (7 cas) ou ailleurs (19 cas). Le nombre d'heures moyen de formations suivies dans le Réseau M est de 9,2 (médiane de 8), avec un écart-type de 10,36. Le nombre d'heures moyen de formations suivies à l'extérieur du Réseau M est de 11,56 (médiane de 3), avec un écart-type de 15,54.

### *Effet de la formation du mentor chez le mentoré*

Nous avons vérifié si la formation reçue avait une influence sur les réponses du mentoré à l'égard des retombées de la relation, des fonctions que le mentor va déployer ou de la qualité de la relation avec le mentor. Il s'agit, rappelons-le, d'analyse en dyade, avec les limites relatives au petit nombre de cas disponibles (78). Malgré cela, les résultats sont très marqués et révélateurs. Comme on peut le constater au Tableau 5, la formation reçue par le Réseau M et celle prise ailleurs influence positivement la qualité de la relation tel que l'affirme le mentoré au niveau de la confiance à l'égard du mentor et de la similitude perçue. Au niveau du style du mentor, nous savons que le style qui combine une approche maïeutique et un engagement marqué du mentor donne les meilleurs résultats

<sup>1</sup> Il faut mentionner qu'il s'agissait d'une échelle graduée par catégories, où le maximum est « + de 50 heures ».

(St-Jean et Audet, 2010). On peut constater que le fait de suivre des formations via le Réseau M permet au mentor de comprendre le style idéal à adopter et le met en pratique. Les formations hors réseau développent également l'approche maïeutique mais pas l'engagement du mentor. Au niveau des fonctions psychologiques du mentor, soit le fait de servir de réflecteur (c.-à-d. donner de la rétroaction), de sécuriser, de motiver ou de servir de confident, elles sont toutes exercées de manière plus marquée lorsque le mentor est davantage formé dans le Réseau M, alors que ce n'est pas le cas pour les formations hors réseau. Pour les autres fonctions, seules celle de guide (c.-à-d. de suggérer des pistes au mentoré) et de modèle de rôle sont plus marquées en formant les mentors dans le Réseau M, alors que ça n'a pas d'effet pour les formations hors réseau. Finalement, on constate que la formation des mentors dans le Réseau M est en relation avec l'apprentissage du mentoré tel que ce dernier va le déclarer. Bien que l'effet de la formation n'ait pas été constaté auprès d'autres retombées pour l'entrepreneur novice mentoré, ces résultats sont très intéressants. Les recherches sur le mentorat indiquent que la première retombée du mentorat (retombée proximale) est l'apprentissage issu de la relation de mentorat (Wanberg *et al.*, 2003). C'est au travers des apprentissages réalisés dans la relation de mentorat que le mentoré va développer différentes retombées distales, donc éloignées dans le temps. Ici, cette recherche n'est pas longitudinale, donc on ne peut pas voir l'effet du mentorat dans le temps. Or, il est possible que les apprentissages réalisés vont permettre au mentoré de développer d'autres retombées, par exemple une plus grande confiance en ses moyens, l'identification d'opportunités ou même, une croissance de son entreprise, sans que nous puissions le démontrer ici. Il s'agit d'une limite liée au plan de recherche qu'il faut garder à l'esprit lors de l'interprétation de ces résultats.

### **Sommaire des recommandations**

Pour résumer, à la lumière des résultats obtenus, les actions suivantes semblent prioritaires pour le Réseau M :

- Mettre à jour le guide d'éthique des mentors;
- Valider la compréhension des mentors à propos des enjeux éthiques et obliger que ceux-ci les comprennent et y adhèrent avant qu'ils puissent devenir mentor;
- Sensibiliser les coordonnateurs aux raisons de devenir bénévole des mentors et utiliser l'outil proposé dans le cadre du recrutement, pour amorcer une discussion avec les recrues et, le cas échéant, refuser des mentors;
- Revoir et prioriser les formations en mettant l'accent sur les rôles du mentor et la manière d'intervenir (le style) auprès des mentorés et identifier des formations obligatoires avant de pouvoir intervenir auprès d'un mentoré;
- Mettre en place un comité permanent qui serait composé de mentors et d'experts pour proposer et développer des formations pertinentes pour le développement professionnel des mentors, ainsi que des coordonnateurs.

Évidemment, ce ne sont que des suggestions car d'autres options ou variantes pourraient être autant utiles ou mieux adaptées au contexte.

**Tableau 5**  
**Corrélations<sup>a</sup> entre les heures de formation reçues et les réponses du mentoré sur certaines composantes de la relation**

	Heures de formation Réseau M (n=77)	Heures de formation Autres (n=51)
<b>Qualité de la relation</b>		
Confiance envers le mentor	<b>0,322**</b>	<b>0,386**</b>
Similitude perçue	<b>0,269*</b>	<b>0,329*</b>
Satisfaction de la relation	-0,001	-0,061
<b>Style du mentor</b>		
Approche maïeutique	<b>0,229*</b>	<b>0,271†</b>
Engagement du mentor	<b>0,242*</b>	0,167
<b>Fonctions psychologiques</b>		
Fonction de réflecteur	<b>0,216†</b>	0,206
Fonction de sécurisation	<b>0,299*</b>	0,141
Fonction de motivation	<b>0,349**</b>	0,187
Fonction de confiance	<b>0,236†</b>	0,156
<b>Fonctions reliées à la carrière</b>		
Fonction d'intégration	0,109	0,066
Fonction de soutien informationnel	0,055	-0,006
Fonction de confrontation	0,197	0,073
Fonction de guide	<b>0,263*</b>	0,091
Fonction de modèle	<b>0,238†</b>	0,069
<b>Retombée de la relation</b>		
Apprentissage du mentoré	<b>0,209†</b>	-0,004

<sup>a</sup> Les corrélations de Spearman (non paramétriques) ont été utilisées à cause de la distribution de la variable qui n'est pas normale.

† =  $p \leq 0,10$ ; \* =  $p \leq 0,05$ , \*\* =  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* =  $p \leq 0,001$ ;

## Références

- St-Jean, E. (2009). *Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré*. Thèse de doctorat, Université Laval, Québec (Québec)
- St-Jean, E. (*Under press*), « Mentor functions for novice entrepreneurs », *Academy of Entrepreneurship Journal*.
- St-Jean, E. et J. Audet (2010). « Le mentorat d'affaires : existe-t-il un style d'intervention idéal ? ». *10<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, France, 27-27 octobre.
- St-Jean, E. et J. Audet (*Under press*), « The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- 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.