

## Le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré<sup>1</sup>

**Etienne St-Jean**

Étudiant au doctorat  
Département de management  
Faculté des sciences de l'administration  
Pavillon Palasis-Prince, C.P. 3885  
**Université Laval**  
Québec (Québec) Canada G1K 7P4  
Courriel : [etienne.st-jean.1@ulaval.ca](mailto:etienne.st-jean.1@ulaval.ca)

**Josée Audet**

Professeure agrégée  
Département de management  
Faculté des sciences de l'administration  
Pavillon Palasis-Prince, bureau 1640  
**Université Laval**  
Québec (Québec) Canada G1K 7P4  
Téléphone : (418) 656-2131, poste 5435  
Télécopieur : (418) 656-2624  
Courriel : [josee.audet@fsa.ulaval.ca](mailto:josee.audet@fsa.ulaval.ca)

### Résumé

Bien que le mentorat soit considéré comme une forme adaptée de soutien à l'entrepreneur novice, très peu de choses sont connues à propos des facteurs qui influencent la satisfaction du mentoré dans ce contexte particulier. Cette recherche vise à combler le manque de connaissances sur cet aspect. Une enquête auprès de 142 participants au programme de mentorat de la *Fondation de l'entrepreneurship* a permis de constater que la relation doit absolument évoluer dans un contexte de confiance et l'entente de mentorat, fixée au départ avec le mentor, doit être respectée. Par ailleurs, dans la mesure où les rencontres sont efficaces, la fréquence ou la durée de celles-ci ne sont pas importantes pour expliquer la satisfaction du mentoré. De plus, si le mentor doit comprendre la situation de son mentoré pour permettre à ce dernier d'être satisfait de sa relation, sa compétence et son expérience ainsi que sa disponibilité ne semblent pas nécessaires. Finalement, parmi les bénéfices retirés de la relation de mentorat, ni l'augmentation de la confiance en soi ni le réseautage généré par le mentorat ne permettent de prédire la satisfaction du mentoré, seul le fait d'obtenir des résultats concrets et visibles dans l'entreprise est essentiel pour lui.

---

<sup>1</sup> Les auteurs tiennent à remercier la *Fondation de l'entrepreneurship* pour avoir permis l'analyse de leurs données.

## 1 Introduction

Vu le faible taux de survie et la fragilité des nouvelles entreprises, les pouvoirs publics ont jugé bon de mettre en place des programmes visant à soutenir les entrepreneurs novices. Cependant, ces derniers perçoivent souvent l'aide proposée comme étant trop théorique et pas suffisamment pertinente dans un contexte de PME (Morrison et Bergin-Seers, 2002). Des auteurs recommandent d'ailleurs la mise en place d'une approche flexible et adaptée à l'entrepreneur pour soutenir son apprentissage, laquelle tiendrait compte de son expérience et de son identité, mais aussi du contexte spécifique et de l'activité dans laquelle est engagée sa PME (Thorpe *et al.*, 2005). Ces recommandations ne sont pas surprenantes puisque la plupart des recherches mettent en évidence la résistance à la formation et à l'éducation des propriétaires-dirigeants de petites entreprises et suggèrent le développement de programmes taillés selon les besoins spécifiques de la clientèle visée (Byrom *et al.*, 2000; Gorman *et al.*, 1997). Dans cette perspective, le mentorat apparaît comme une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement pour amener l'entrepreneur novice à développer ses qualités de dirigeant (Bisk, 2002; Deakins *et al.*, 1998; Graham et O'Neill, 1997; Krueger Wilson, 1998; Raffo *et al.*, 2000).

Or, l'état actuel des connaissances ne permet pas d'identifier les aspects de la relation de mentorat susceptibles d'avoir un impact sur sa réussite. Ensher *et al.* (2000, p. 100) affirmaient d'ailleurs que la qualité des recherches sur le mentorat était variable, la plupart d'entre elles étant exploratoires et ne dépassant généralement pas le niveau de « l'anecdote évidente ». Considérant le potentiel du mentorat en tant que soutien adapté aux besoins de l'entrepreneur novice ainsi que le nombre restreint de recherches scientifiques pour documenter ce phénomène, il s'avère pertinent d'investiguer davantage ce type particulier de soutien à l'entrepreneur. La présente recherche répond justement à ce besoin. Plus particulièrement, elle vise à mettre en lumière les facteurs qui sont de nature à contribuer à ce que l'entrepreneur novice soit satisfait de son expérience de mentorat. Pour atteindre cet objectif, une étude a été conduite auprès d'un groupe de 142 entrepreneurs nouvellement en affaires ayant eu recours au service de mentorat développé et supervisé par la *Fondation de l'entrepreneurship*, un organisme voué au développement de l'entrepreneuriat au Québec.

La communication débutera par un bref tour d'horizon du concept de mentorat. Cette entrée en matière permettra de connaître les origines du concept de mentorat et de voir dans quels contextes il est aujourd'hui pratiqué. Les quelques écrits sur le mentorat entrepreneurial seront ensuite répertoriés selon qu'ils traitent du mentoré, du mentor, de la relation de mentorat ou des retombées de cette dernière. Lorsqu'utile, des références au mentorat en contexte organisationnel seront également présentées. Un cadre conceptuel sera proposé, suivi de la description et justification de la méthodologie utilisée. Finalement, les résultats obtenus seront présentés et commentés, avant de synthétiser les principales connaissances se dégageant de l'étude et d'identifier des pistes de recherche pour le futur.

## **2 Recension des écrits**

### ***2.1 Le mentorat - de l'Antiquité à nos jours***

Bien que l'on assiste depuis quelques années à une multiplication des programmes de mentorat, ce phénomène n'est pas nouveau. De fait, son origine remonte à l'Antiquité. Ainsi, dans *L'Odyssée* d'Homère, Ulysse confie son fils Télémarque à son bon ami Mentor avant de partir en voyage. Mentor devait s'occuper de l'éducation de Télémarque ainsi que du développement de son identité dans le monde adulte. Lorsque Mentor s'adressait à Télémarque, la déesse Athéna parlait au travers de lui. Il accédait alors à des qualités divines et devenait l'incarnation de la sagesse.

Dans notre monde contemporain, un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune, lequel bénéficie des conseils et du support de son mentor. Le mentorat a principalement été étudié dans un contexte organisationnel, c'est-à-dire dans un contexte où le mentor et son mentoré travaillent au sein de la même entreprise, le mentor étant généralement en position d'autorité par rapport à son mentoré ou, tout au moins, situé plus haut dans la hiérarchie organisationnelle (voir par exemple Underhill (2006) ou Eby *et al.* (2006)). La vaste majorité des écrits scientifiques traitant du mentorat visent spécifiquement ce type de relation.

Le mentorat entrepreneurial est un mode d'accompagnement de l'entrepreneur qui prend la forme d'une relation de soutien s'établissant entre un entrepreneur novice (nommé le mentoré) et un entrepreneur ou gestionnaire d'expérience (appelé le mentor). Par le biais de cette relation privilégiée, le mentoré se développe en tant qu'entrepreneur, mais aussi en tant que personne.

Dans l'une des rares évaluations d'un programme de mentorat entrepreneurial, Deakins *et al.* (1998, p. 159) affirment qu'un support de ce type est particulièrement apprécié par les jeunes entrepreneurs. Le mentorat aurait des effets positifs sur les habiletés de gestion et sur la capacité des entrepreneurs à faire face au changement, ce qui les aiderait dans leurs premières années d'existence, une période souvent critique. Le mentor encourage le jeune entrepreneur à réfléchir et il l'incite à apprendre de ses actions dans des situations difficiles, ce qui lui permet de modifier son comportement dans le futur ou au moins d'en tirer une leçon (Bisk, 2002; Graham et O'Neill, 1997; Sullivan, 2000). Dans la même veine, Cope et Watts (2000) soulignent l'importance du support d'un mentor pour aider l'entrepreneur à s'engager dans un apprentissage réflexif à propos des événements marquants vécus dans l'entreprise et ce, afin de le préparer à éviter ou à réduire les périodes critiques dans le futur. En effet, le mentorat permettrait à l'entrepreneur d'analyser son entreprise dans une perspective plus détachée, tout en étant ancré profondément dans l'action et dans la réflexion. Comme le mentionnent Cox et Jennings (1995, p. 9), ce serait l'habileté d'apprendre de ses erreurs qui distinguerait les bons des mauvais entrepreneurs. Dans cette optique, le mentorat peut certes jouer un rôle important pour ceux-ci (Sullivan, 2000).

## **2.2 Les caractéristiques du mentoré**

La plupart des recherches axées sur le mentorat en contexte organisationnel utilisent des variables sociodémographiques telles que l'âge, la scolarité et le sexe pour contrôler ces facteurs auprès des mentorés (par exemple Allen et Eby (2004) ou Armstrong *et al.* (2002)). Il semble ainsi que les femmes mentorées reçoivent davantage de support psychologique de leur mentor que les hommes et que ces derniers reçoivent plus de support pour faire avancer leur carrière que les femmes (Allen et Eby, 2004). Au niveau du mentorat de l'entrepreneur, les résultats obtenus par Gravells (2006) indiquent que l'âge et la scolarité ne seraient pas en lien avec le niveau de satisfaction du mentoré mais que les hommes seraient généralement moins satisfaits que les femmes de leur relation de mentorat.

### **2.3 Les caractéristiques du mentor**

Selon les témoignages recueillis auprès de jeunes entrepreneurs inscrits à un programme de mentorat, il semble que ces derniers apprécient recevoir de leur mentor des conseils généraux concernant la conduite de leurs affaires (Deakins *et al.*, 1998). Ils déplorent toutefois le fait que leur mentor manque parfois d'expertise pointue et que ses conseils arrivent à l'occasion trop tard, vu sa disponibilité limitée. Dans les recherches réalisées dans un contexte organisationnel, on remarque aussi l'importance de l'expérience du mentor dans le soutien qu'il offre à son mentoré au niveau de sa carrière (Allen et Eby, 2004; Fagenson-Eland *et al.*, 1997). En d'autres mots, la compétence du mentor, son expérience et sa disponibilité semblent des éléments importants au succès de la relation.

Par ailleurs, l'empathie et la capacité d'écoute sont considérées comme deux qualités importantes à retrouver chez le mentor d'entrepreneurs pour assurer le développement de la relation (Sullivan, 2000). Il doit être en mesure de s'ajuster au contexte spécifique de l'entrepreneur novice, notamment en termes de culture d'affaires, de mode de communication et de style d'apprentissage. Conséquemment, le mentor doit parler le même langage que son mentoré, trouver des représentations partagées (Albert *et al.*, 2003; Dalley et Hamilton, 2000). Il sera alors considéré comme faisant partie du groupe plutôt que comme un étranger, ce qui facilitera la relation de mentorat. Il doit aussi être familier avec le monde de la PME pour jouir d'une certaine crédibilité (Gibb, 2000). En somme, la compréhension du contexte particulier dans lequel évolue le mentoré semble incontournable pour assurer le succès de la relation de mentorat.

### **2.4 Les caractéristiques de la relation de mentorat**

Les résultats de Waters *et al.* (2002) mettent en évidence l'importance de la durée de la relation pour expliquer l'existence de retombées subjectives au mentorat entrepreneurial, telles une augmentation de la confiance en soi et une perception positive de la relation. En interrogeant des entrepreneurs à propos de leur relation de mentorat, Nandram (2003) a pour sa part constaté que le temps investi par les parties dans la relation est important afin que celle-ci soit jugée satisfaisante. Si on parle souvent de durée, la fréquence des rencontres possède aussi son importance (Cull, 2006; Smallbone *et al.*, 1998). Celle-ci influencerait la perception du mentoré

quant à la valeur du support apporté par l'accompagnateur (Smallbone *et al.*, 1998). L'importance de la durée et de la fréquence des rencontres a aussi été constatée dans le contexte du mentorat organisationnel (Lankau *et al.*, 2005; Ragins et Cotton, 1999). Finalement, à la lumière de ce qui précède il semble que la rigueur et l'efficacité des rencontres soient également susceptibles d'affecter le degré de satisfaction des parties puisque le simple fait de se rencontrer, même souvent, n'assure pas la qualité des échanges.

Plusieurs recherches mettent en évidence l'importance pour les parties d'établir entre elles un contrat moral et ce, tant dans le cadre d'une relation de consultation, de coaching que de mentorat (Couteret *et al.*, 2006; Covin et Fisher, 1991; King et Eaton, 1999). L'élaboration d'un tel contrat serait l'occasion pour les parties de discuter entre elles des objectifs visés par la démarche, des moyens pour les atteindre, de leurs rôles respectifs pour ensuite arriver à un plan d'action doté d'un échéancier. Le respect d'une telle entente par les parties contribuerait au succès de la relation. Bien que dans 92% des relations de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship des objectifs aient été définis conjointement dès le départ (Fortin et Simard, 2007), l'impact du respect de ce contrat moral sur la satisfaction du mentoré demeure à démontrer.

La confiance qui s'établit entre les parties s'avère être une composante essentielle dans la relation de mentorat et ce, afin d'en rehausser la qualité et l'efficacité (Cull, 2006; Kram, 1985). Tel que constaté dans le mentorat organisationnel, cette confiance doit être mutuelle, notamment afin que le mentor puisse pleinement remplir son rôle d'accompagnateur (Ragins, 1997). En plus de la confiance et sans doute pour aider à la bâtir, la similitude entre les parties aurait un impact (Allen et Eby, 2003; Wanberg *et al.*, 2006). On mentionne que certaines différences quant à la culture d'affaires des parties, notamment en ce qui concerne les croyances quant à la « bonne façon » de gérer une entreprise, peut mener la relation de mentorat à un échec (Dalley et Hamilton, 2000, p. 56). En outre, la sympathie réciproque entre le mentoré et son mentor est importante et elle influence positivement le support psychologique et relié à la carrière que va offrir le mentor à son mentoré (Armstrong *et al.*, 2002). Bref, un courant de sympathie doit se développer et être maintenu entre les parties.

## **2.5 Les retombées de la relation**

Les recherches mettent en évidence plusieurs retombées positives à la relation de mentorat, tant chez le mentoré qu'au sein de son entreprise. Parmi les retombées observées chez le mentoré, mentionnons d'abord une meilleure confiance en ses moyens et une plus grande estime de soi (Waters *et al.*, 2002). Ces retombées seraient notamment fonction de la fréquence des contacts avec le mentor et de l'intensité du support psychologique fourni par ce dernier. Ozgen et Baron (2007) ont aussi mis en lumière le rôle positif du mentor auprès de son mentoré lorsqu'il l'aide à identifier des opportunités d'affaires alors que les travaux de Wikholm *et al.* (2005) soulignent comme retombées le développement des connaissances du mentoré et l'accroissement de son réseau de contacts. Les travaux de Deakins *et al.* (1998) ont identifié comme résultats positifs chez l'entrepreneur novice les facteurs suivants, en ordre d'importance : une meilleure capacité à atteindre des objectifs, à faire face aux problèmes, à apprendre, à gérer son entreprise et à faire face au changement. Viennent ensuite les retombées davantage associées à l'entreprise, ces dernières se manifestant au niveau du chiffre d'affaires, de la profitabilité et du nombre d'employés.

## **3 Le cadre conceptuel**

La recension des écrits a permis de mettre en lumière plusieurs facteurs susceptibles de contribuer à la satisfaction de l'entrepreneur face à son expérience de mentorat, tel que le résume la *Figure 1*. Parmi ceux qui sont propres au mentor, les principaux sont sa disponibilité, sa compétence et son expérience, de même que sa compréhension de la situation que vit le mentoré. Certains facteurs se rattachent plutôt à la relation de mentorat et ses modalités, soit, la façon dont se déroulent les rencontres (fréquence, durée, efficacité), la confiance et la sympathie que les parties éprouvent l'une pour l'autre, tout comme le respect du contrat moral les liant. Finalement, on peut penser que le fait que l'entrepreneur novice observe des changements positifs chez lui ou dans son entreprise augmente la satisfaction qu'il retire de la relation. Ainsi, développer une meilleure confiance en ses moyens et avoir accès à un plus vaste réseau de contacts sont des retombées susceptibles de contribuer à la satisfaction du mentoré, tout comme l'est l'observation de résultats concrets et visibles dans son entreprise. Ce sont donc ces facteurs qui ont été choisis pour tenter d'expliquer le niveau de la satisfaction que ressent l'entrepreneur novice face à sa relation de mentorat.

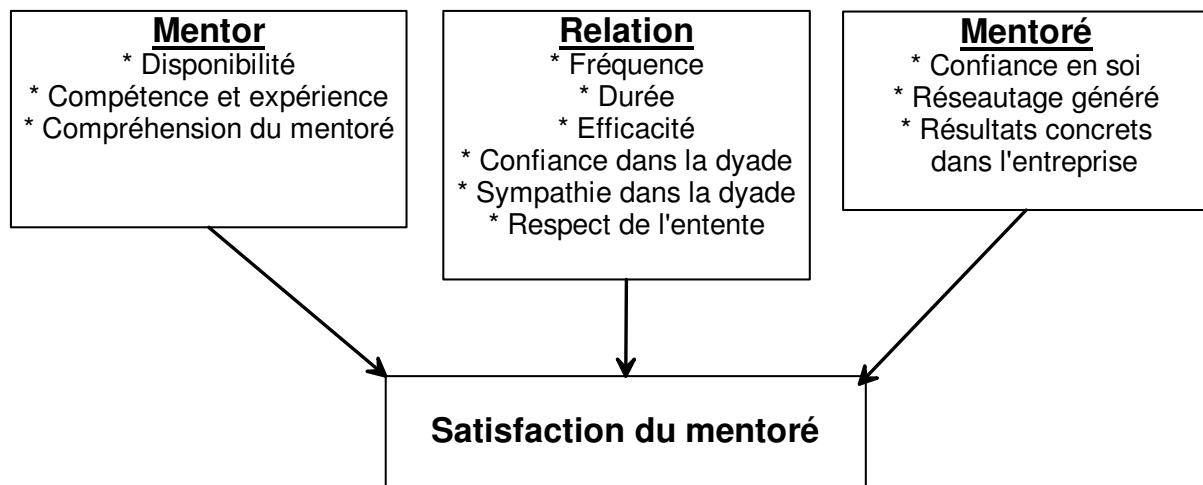


Figure 1. Le cadre conceptuel des facteurs de satisfaction du mentoré

## 4 Méthodologie

### 4.1 L'échantillon et la collecte de données

Les données de cette recherche ont été collectées dans le cadre d'une évaluation du programme de mentorat de la *Fondation de l'entrepreneurship*. Ce programme a été créé en 2000 et il est offert aux entrepreneurs novices par le biais d'une soixantaine de cellules de mentorat dispersées sur l'ensemble du territoire du Québec. Ces cellules sont généralement formées par des organismes offrant des services ou du soutien aux entrepreneurs tels les Centres locaux de développement (CLD), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les chambres de commerce locales. Ces organismes assurent le développement du programme à un niveau local, tout en adhérant au modèle d'accompagnement par le mentorat développé par la Fondation. De façon plus précise, le coordonnateur de la cellule locale est responsable du recrutement des mentors, de l'organisation de séances de formation à leur intention, de la promotion du programme auprès des entrepreneurs novices, du jumelage des participants et de la supervision de la relation qui s'ensuit. Les entrepreneurs novices peuvent bénéficier du soutien d'un mentor pour un coût minime, soit quelques centaines de dollars annuellement. Le mentor et le mentoré se rencontrent une première fois afin de vérifier si la « chimie » est là et dans le cas contraire, un autre mentor est choisi. Ensuite, le mentoré est invité à formuler ses attentes et, de concert avec son mentor, il précise les modalités de leur relation et les objectifs à atteindre. Il est

mis fin à la relation une fois ces objectifs rencontrés ou simplement, à la demande d'une des deux parties.

La population étudiée correspond à l'ensemble des entrepreneurs novices ayant bénéficié du programme de mentorat depuis sa création et dont les coordonnées de courriel ou de télécopie étaient disponibles au moment de l'enquête, cela représentant un potentiel de 690 répondants. Les entrepreneurs proviennent de différentes régions du Québec. Un questionnaire comportant 32 questions, la plupart fermées, a été distribué en novembre 2005 via internet, l'objectif principal de ce sondage étant d'évaluer le programme de mentorat de la Fondation. De l'ensemble des personnes contactées, 142 ont répondu au sondage, pour un taux de réponse de 21 %, ce qui est légèrement plus bas que d'autres recherches sur le mentorat de l'entrepreneur (par exemple, 33% pour Gravells (2006)) mais similaire à la plupart des recherches réalisées auprès de PME (par exemple, 19% pour Ramsden et Bennett (2005)) ou dans le mentorat organisationnel (par exemple, 23% pour Eby *et al.* (2004)). Le profil sommaire des ces personnes, de même que le secteur d'activités de leur entreprise sont indiqués au Tableau 1 ci-après.

#### **4.2 Les mesures des variables**

Dans le questionnaire, les répondants devaient identifier, parmi une liste de quinze (15) aspects qui leur étaient suggérés, les trois aspects de leur relation de mentorat qui avaient le mieux fonctionné et les trois qui avaient le moins bien fonctionné. Se trouvaient dans cette liste les variables suivantes du cadre conceptuel :

- la disponibilité du mentor
- sa compétence et son expérience
- sa compréhension de la situation du mentoré
- l'efficacité des rencontres intervenues entre les parties
- la relation de confiance s'étant établie entre les parties
- la sympathie entre les parties
- l'augmentation de la confiance en soi suite à la relation
- l'accès à un meilleur réseau de contacts
- l'observation de résultats concrets et visibles dans l'entreprise

**Tableau 1. Portrait des répondants**

Âge	Moins de 25 ans	2,1 %
	25-34 ans	37,9 %
	35-44 ans	30,7 %
	45-54 ans	24,3 %
	55 et plus	5,0%
Sexe	Homme	52,5 %
	Femme	47,5 %
Scolarité	Primaire/secondaire	18,0 %
	Collégial	37,4 %
	Universitaire	44,6 %
Secteur d'activité	Manufacturier	20,8 %
	Agriculture, pêches & forêts	3,8 %
	Commerce – Gros et détail	6,9 %
	Services	45,4 %
	Transport	2,3 %
	Construction	3,1 %
	Communications	5,4 %
	Économie sociale	3,1 %
	Autres	9,3 %

Des indicateurs ont été créés pour chacune de ces variables en considérant un résultat de « 1 » le choix par le mentoré que cette variable constitue l'une des dimensions les plus négatives de la relation, « 2 » lorsque le mentoré ne sélectionnait pas la variable (neutre) et « 3 » lorsque la variable était l'une des dimensions les plus positives de la relation.

La fréquence des contacts est une variable de type « count » qui mesure le nombre moyen de rencontres, de contacts téléphoniques et de contacts par courriel ou par télécopie mensuellement. La durée moyenne des rencontres est une variable ordinale, passant de « 1 » (moins de 30 minutes) à « 4 » (plus de deux heures), tout comme le respect de l'entente, laquelle passe de « 1 », très peu respectée, à « 4 », très respectée. Pour ce qui est de la satisfaction du mentoré, elle a été mesurée selon l'estimation de la qualité générale de la relation de mentorat faite par le mentoré (échelle de 1 à 4, très peu satisfaisante à très satisfaisante). Quant aux deux variables de contrôle introduites dans le modèle, l'âge est une variable ordinale possédant six catégories classées en ordre croissant et le sexe est indiqué « 0 » pour un homme et « 1 » pour une femme.

## 5 Résultats

Afin de mesurer l'influence de certains facteurs sur la satisfaction des mentorés, une régression logistique ordonnée a été utilisée. Comme on peut le voir au Tableau 2, tous les seuils sont significatifs à 0.05, ce qui indique qu'au moins une variable permet d'expliquer significativement tous les passages entre une relation de mentorat « 1-très peu satisfaisante » et « 4-très satisfaisante ». Le modèle de départ que suggère la littérature (modèle 1) possède de bons indices d'ajustement, avec un Nagelkerke pseudo- $R^2$  de .622 et 64.1% de prédictions correctes. Toutefois, considérant que plusieurs des variables explicatives n'influençaient pas la satisfaction du mentoré, nous avons suivi les suggestions de Tabachnick et Fidell (2001) en comparant différents modèles, avec l'objectif de déterminer le meilleur modèle de prédiction. Puisque les variables importantes ont été incluses dès le départ dans le modèle 1, il n'était alors possible que d'enlever des variables non significatives. Nous avons enlevé les variables une à la fois, en sélectionnant systématiquement celle dont le degré de signification était le moins élevé et en recalculant les résultats avec les variables restantes, jusqu'à ce que seules des variables significatives au seuil de  $\leq 0.05$  soient conservées dans le modèle.

Comme on le constate au modèle 2, les indices d'ajustement sont toujours assez bons, avec un Nagelkerke pseudo- $R^2$  de .542 et 60.0% de prédictions correctes. En enlevant du modèle les variables non significatives une à la fois, le sexe du mentoré est devenu non significatif pour influencer la probabilité de se déclarer satisfait. Toutes les autres variables significatives du modèle 1 demeurent significatives dans le modèle 2. Tel qu'attendu, la confiance dans la dyade est un élément important pour prédire la satisfaction du mentoré, tout comme l'efficacité des rencontres, la compréhension du mentoré par le mentor, le respect de l'entente de mentorat ainsi que le fait pour le mentoré d'observer des résultats concrets et visibles au sein de son entreprise. Par ailleurs, contrairement à nos attentes, la compétence et l'expérience du mentor ainsi que sa disponibilité ne permettent pas d'augmenter la probabilité que le mentoré se déclare satisfait. Quant à la relation, même si un climat de confiance semble être un élément clé, il n'en est pas de même pour le sentiment de sympathie partagé par les parties. En outre, la fréquence ou la durée des rencontres n'ont pas d'impact sur la satisfaction du mentoré. Si on regarde du côté des retombées de la relation, on note que le fait d'avoir pu développer une plus grande confiance en soi et d'avoir eu accès à un plus vaste réseau de contacts n'expliquent pas la satisfaction que le

**Tableau 2. Régression logistique ordonnée de la satisfaction des mentorés**

	Modèle 1		Modèle 2	
	Coeff.	Sig. <sup>a</sup>	Coeff.	Sig.
<b>Paramètres</b>				
Seuil 1	7.528	.032**	8.569	.000***
Seuil 2	10.466	.004***	10.501	.000***
Seuil 3	13.371	.000***	13.103	.000***
<b>Variabiles</b>				
Âge du mentoré	-.313	.196		
Sexe du mentoré	.917	.060*		
Fréquence des rencontres	.042	.417		
Durée des rencontres	.408	.248		
Efficacité des rencontres	.951	.056*	.858	.023**
Disponibilité du mentor	.011	.977		
Compétence et expérience	.305	.453		
Compréhension du mentoré	.712	.066*	.816	.010***
Confiance dans la dyade	.918	.046**	.821	.022**
Sympathie entre les deux	-.655	.238		
Entente respectée	1.791	.000***	1.526	.000***
Plus de confiance en soi	-.279	.633		
Réseautage généré	-.048	.914		
Résultats concrets	1.017	.018**	1.235	.001***
<b>Indices d'ajustement</b>				
n.	103		135	
Nagelkerke pseudo- $R^2$	.622		.542	
Pearson	.994		.999	
Deviance	1.000		1.000	
Prédiction	64.1%		60.0%	

<sup>a</sup> \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

mentoré est susceptible de retirer de sa relation de mentorat. Finalement, mentionnons que les variables de contrôle ne s'avèrent pas significatives, soit ni l'âge et ni le sexe.

## 6 Discussion

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer la satisfaction d'un mentoré à l'égard de sa relation de mentorat. Au niveau du déroulement des rencontres, on a pu constater que si la fréquence et la durée des rencontres n'ont pas d'influence sur la satisfaction, l'efficacité de celles-ci, quant à elle, est importante. Pour l'entrepreneur novice, le temps est une denrée rare. Les phases de démarrage ou de jeune croissance sont en effet des périodes particulièrement

difficiles et intenses, exigeant de l'entrepreneur qu'il consacre de nombreuses heures à la gestion de son entreprise. Conséquemment, le mentoré n'a pas une minute à perdre, il doit maximiser son emploi du temps, d'où l'importance qu'il accorde à l'efficacité des rencontres. Dans ce contexte, on aurait pu s'attendre à ce que la disponibilité du mentor se révèle un facteur de nature à influencer la satisfaction du mentoré. Or, les mentorés ne semblent pas faire grand cas du manque de disponibilité de leur mentor, du moins, dans la mesure où les rencontres se déroulent de façon efficace. Fait intéressant à noter, selon des données recueillies auprès des mentors de la *Fondation de l'entrepreneurship* le manque de disponibilité proviendrait principalement des mentorés (Fortin et Simard, 2007). Dès lors, on peut penser que le manque de disponibilité des mentorés les rend plus sensibles à ce genre de contrainte, réduisant du coup l'importance de cette variable dans l'explication de leur satisfaction.

Fait étonnant, nos résultats indiquent que la compétence et l'expérience du mentor n'ont pas d'influence sur la satisfaction du mentoré. En d'autres termes, être jumelé à un mentor que l'on reconnaît compétent et expérimenté n'assure pas que le mentoré sera satisfait, tout comme un mentor moins compétent pourrait avoir une relation jugée tout à fait satisfaisante avec son mentoré. Pourtant, les travaux de Deakins *et al.* (1998) ont mis en lumière certaines récriminations d'entrepreneurs novices à l'égard du manque d'expertise de leur mentor. Peut-être que ce que « fait » le mentor a davantage d'influence sur la satisfaction du mentoré que ce qu'il « est ». Ainsi, un curriculum vitae impressionnant serait moins pertinent que certains gestes ou comportements que le mentor pourrait avoir à l'égard de son mentoré, surtout si par ces comportements le mentor réussit à gagner la confiance de son mentoré.

Nos résultats mettent en lumière l'importance pour le mentoré d'avoir l'impression que son mentor comprend bien la situation qu'il vit. Valeau (2006) a constaté que les entrepreneurs novices passent par des périodes de doute au cours desquelles ils pensent à abandonner leur projet d'affaires. À son avis, dans ces moments difficiles, les entrepreneurs novices gagneraient à être en contact avec d'autres entrepreneurs ayant déjà traversé de telles périodes de remise en question. Ceci leur permettrait de réaliser que ces périodes sont normales et qu'en conséquence, ils devraient attendre avant de prendre une décision irréversible. Nul doute que d'avoir un mentor en affaires, ou l'ayant été par le passé, permettrait au mentoré de relativiser toutes les

difficultés inhérentes au processus d'entrepreneuriat, ce qui influencerait sans doute la satisfaction qu'il retire de sa relation. Il s'agit là d'une hypothèse qui mérite d'être vérifiée, d'autant plus que le programme de mentorat de la *Fondation* n'exige pas des mentors qu'ils aient déjà été en affaires, ni même qu'ils connaissent le secteur d'activités dans lequel leur mentoré œuvre.

Si l'on regarde maintenant du côté des facteurs de satisfaction se rattachant aux modalités ou déroulement de la relation, on voit l'importance que revêtent la confiance régnant au sein de la dyade ainsi que le respect de l'entente par les parties. Ces résultats confirment ceux déjà obtenus dans les contextes entrepreneurial et organisationnel (Cull, 2006; Kram, 1985). On remarque cependant que contrairement à ce qui a été constaté dans des recherches sur le mentorat en contexte organisationnel, la sympathie entre les parties n'a pas d'influence directe sur la satisfaction du mentoré (Allen et Eby, 2003; Wanberg *et al.*, 2006). Par ailleurs, il est aussi possible qu'il y ait une relation entre la similitude existant entre le mentor et le mentoré et le niveau de confiance qui s'établit entre eux (Lankau *et al.*, 2005), bien qu'il n'ait pas été possible de le vérifier dans cette recherche.

Parmi l'ensemble des retombées à une relation de mentorat qui ont été étudiées dans cette recherche, seul le fait d'obtenir des résultats concrets et visibles dans l'entreprise permet d'expliquer la satisfaction du mentoré. Cette constatation corrobore les résultats de recherches précédentes à l'effet que le mentorat de l'entrepreneur novice permette d'influencer des aspects de l'entreprise du mentoré, comme le chiffre d'affaires ou la rentabilité (Deakins *et al.*, 1998). Mais à quoi réfère-t-on au juste lorsque l'on parle de résultats concrets pour l'entreprise ? L'état actuel des connaissances ne nous permet pas de savoir s'il s'agit de résultats financiers, de changements apportés à la façon de gérer l'entreprise ou de changements dans les attitudes et comportements de l'entrepreneur novice. De plus, nous ne savons pas quels rôles précis le mentor joue auprès de son mentoré dans l'obtention de ces résultats. Une piste de recherche intéressante se trouve du côté des apprentissages que fait le mentoré dans le cadre de sa relation de mentorat. Ce sont ces apprentissages qui expliqueraient le lien entre la relation de mentorat et les résultats concrets dans l'entreprise (Choueke et Armstrong, 1998; Cope et Watts, 2000; Florén, 2003; Hezlett, 2005; Priyanto et Sandjojo, 2005). Si les recherches précitées

reconnaissent l'apprentissage comme une retombée du mentorat, quelles sortes d'apprentissage seraient en lien avec la satisfaction ? Est-ce que ces apprentissages permettraient d'obtenir les résultats concrets et visibles dans l'entreprise, lesquels constituent un facteur de satisfaction du mentoré ?

Pour ce qui est du réseautage, il semble surprenant que cette retombée laisse les mentorés indifférents puisque d'autres études ont souligné son importance, tant chez l'entrepreneur novice (McGregor et Tweed, 2002; Wikholm *et al.*, 2005) que dans le cadre d'un mentorat organisationnel (Allen *et al.*, 2004). Nos résultats indiquent que même si le réseautage peut être important pour certains entrepreneurs novices, il n'influence pas leur satisfaction. Dans cette perspective, on peut se demander si le réseautage peut encore être considéré comme une retombée pertinente du mentorat de l'entrepreneur novice ou s'il ne devrait pas se développer par d'autres moyens, comme par la participation à des activités sociales organisées par des regroupements de gens d'affaires.

Malgré l'importance et l'intérêt suscité par ces résultats, il importe de souligner certaines limites de la recherche. D'abord, seule la version du mentoré a été prise en considération. Ainsi, aucune mesure objective des retombées n'a été effectuée afin de s'assurer du niveau réel de réseautage ou de l'ampleur des résultats dans l'entreprise. Similairement, on ignore le niveau réel de compétence du mentor ainsi que sa disponibilité. Les mesures utilisées dans le cadre de cette recherche sont basées exclusivement sur la perception de l'entrepreneur novice, avec tous les risques que cela comporte. De plus, en demandant au mentoré de sélectionner les trois aspects les plus positifs et les plus négatifs de sa relation de mentorat et en créant des mesures à trois catégories avec ces réponses, il est possible que des aspects importants n'aient pas été sélectionnés. Par exemple, un quatrième aspect aurait pu être jugé « important » sur une échelle traditionnelle de type Likert, mais il n'a pas été pris en considération dans cette recherche. À l'inverse, certains mentorés ont pu indiquer un troisième choix qu'ils auraient considéré « pas très important » mais qui constituait néanmoins leur troisième choix. Toutefois, si cette façon de mesurer certaines variables a le défaut de réduire la variance pour le chercheur et d'augmenter les erreurs de type II, elle a le mérite de rendre les résultats plus crédibles puisque le mentoré devait sélectionner seulement trois aspects des plus positifs et des plus négatifs sur un total de

quinze, ce qui élimine la possibilité qu'il sélectionne un nombre élevé d'aspects positifs à cause d'une trop grande désirabilité sociale. Finalement, bien que le nombre de répondant et le taux de réponse soient assez élevés, il est possible qu'il existe un « biais du survivant » puisque les entrepreneurs ayant fermé leurs portes ont davantage de chance d'avoir changé d'adresse courriel ou de numéro de télécopieur, réduisant leur probabilité d'être contactés lors de cette recherche.

## **7 Conclusion**

Cette recherche a permis d'identifier certains facteurs importants pour permettre de prédire le niveau de satisfaction qu'un entrepreneur novice peut retirer d'une relation de mentorat. Ainsi, pour augmenter les chances qu'il soit satisfait de son expérience de mentorat, il devrait être jumelé à un mentor qui le comprend bien et qui respectera l'entente établie entre eux. De plus, la relation de mentorat doit évoluer dans un climat de confiance et avec un grand souci d'efficacité. Finalement, il semble que l'entrepreneur novice s'attende à ce que des résultats concrets soient observables dans son entreprise. Ni plus ni moins, son investissement en temps et en énergie dans la relation de mentorat doit produire des dividendes, sinon il jugera probablement avoir perdu au change.

Cette recherche soulève aussi des questionnements intéressants. Si le réseautage généré par le mentorat et l'augmentation de la confiance du mentoré ne permettent pas d'expliquer la satisfaction de celui-ci face à sa relation de mentorat, est-ce qu'il existe d'autres retombées au mentorat qui pourraient avoir un impact sur son niveau de satisfaction ? Par ailleurs, bien que le fait de se sentir compris par son mentor soit un facteur de satisfaction, on ignore comment le mentor arrive à bien comprendre son mentoré et à le lui faire sentir. On peut ainsi se demander si cette compréhension est possible grâce à des connaissances, aptitudes ou attitudes particulières qu'on retrouverait chez le mentor et si elle se manifeste par des comportements particuliers. Ces questions sont particulièrement intéressantes à la lumière des études sur le mentorat organisationnel qui identifient certaines fonctions ou rôles que devrait exercer le mentor auprès de son mentoré (par exemple, Kram (1985)). Voilà autant de pistes de recherche fort prometteuses pour le futur.

## 8 Références

- Albert, P., M. Bernasconi et L. Gaynor. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises: un panorama international*, Paris, L'Harmattan, 132 p.
- 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.
- Allen, T. D. et L. T. Eby (2004), « Factors Related to Mentor Reports of Mentoring Functions Provided: Gender and Relational Characteristics », *Sex Roles*, vol. 50, n° 1/2, p. 129-139.
- Allen, T. D., M. L. Poteet, L. T. Eby, E. Lentz et L. Lima (2004), « Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 1, p. 127-136.
- Armstrong, S. J., C. W. Allinson et J. Hayes (2002), « Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 8, p. 1111-1137.
- Bisk, L. (2002), « Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs », *Career Development International*, vol. 7, n° 5, p. 262-270.
- Byrom, J., J. Harris et C. Parker (2000), « Training the independent retailer: an audit of training needs, materials and systems », *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 7, p. 366-374.
- Choueke, R. et R. Armstrong (1998), « The learning organisation in small and medium-sized enterprises: A destination or a journey? », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 4, n° 2, p. 129-140.
- 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.
- Couteret, P., E. St-Jean et J. Audet (2006). « Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur ». Communication publiée dans les actes du colloque de la 23<sup>e</sup> conférence du CCPME/CCSBE, Trois-Rivières, Québec, 28-30 septembre.
- Covin, T. J. et T. V. Fisher (1991), « Consultant and client must work together », *Journal of Management Consulting*, vol. 6, n° 4, p. 11-20.

- Cox, C. et R. Jennings (1995), « The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 16, n° 7, p. 4-9.
- 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.
- Dalley, J. et B. Hamilton (2000), « Knowledge, Context and Learning in the Small Business », *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 3, p. 51-59.
- 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.
- Eby, L. T., M. Butts, A. Lockwood et S. A. Shana (2004), « Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation », *Personnel Psychology*, vol. 57, n° 2, p. 411-447.
- Eby, L. T., A. L. Lockwood et M. Butts (2006), « Perceived support for mentoring: A multiple perspectives approach », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, n° 2, p. 267-291.
- Ensher, E. A., S. E. Murphy et C. M. Vance (2000), « Mentoring and self-management career strategies for entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 1, n° 2, p. 99-108.
- Fagenson-Eland, E. A., M. A. Marks et K. L. Amendola (1997), « Perceptions of Mentoring Relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n° 1, p. 29-42.
- Florén, H. (2003), « Collaborative approaches to management learning in small firms », *Journal of Workplace Learning*, vol. 15, n° 5, p. 203-216.
- Fortin, J. et P. Simard (2007), « La sagesse au profit des PME : caractéristiques et rôles du mentor d'entrepreneurs », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 20, n° 2, p. 201-215.
- Gibb, A. A. (2000), « SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions », *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 3, p. 13-35.
- Gorman, G., D. Hanlon et W. King (1997), « Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-year Literature Review », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 3, p. 56-77.

- Graham, L. et E. O'Neill (1997). « Sherpa or Shepherd: The Adviser Relationship in Small Firms - Mentor and/or Consultant? ». Communication publiée dans les actes du colloque de la *Generating Growth*, ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Belfast, Nov. 1997, p. 485-504.
- 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. Accès le 20-02-2007.  
[http://www.emccouncil.org/uk/pages/journal/content/vol4-2/reviewed1\\_gravells.htm](http://www.emccouncil.org/uk/pages/journal/content/vol4-2/reviewed1_gravells.htm).
- Hezlett, S. A. (2005), « Protégés' Learning in Mentoring Relationships: A Review of the Literature and an Exploratory Case Study », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n° 4, p. 505-526.
- Homère. (2001), *Odyssée* (V. Bédard et E. Cantarella, trad.), Paris, Les Belles Lettres,
- King, P. et J. Eaton (1999), « Coaching for results », *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, n° 4, p. 145-148.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life* Glenview, Ill., Scott Foresman, 252 p.
- Krueger Wilson, C. (1998), « Mentoring the entrepreneur », *Nursing Administration Quarterly*, vol. 22, n° 2, p. 1-12.
- Lankau, M. J., C. M. Riordan et C. H. Thomas (2005), « The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, n° 2, p. 252-265.
- 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.
- Morrison, A. et S. Bergin-Seers (2002), « Pro-growth small businesses: learning 'architecture' », *Journal of Management Development*, vol. 21, n° 5/6, p. 388-405.
- Nandram, S. S. (2003). « Entrepreneurs' Need For Mentoring And Their Individual Differences ». Communication publiée dans les actes du colloque de la *ICSB 48<sup>th</sup> World Conference*, International Council for Small Business, Irlande du Nord, 15-18 juin 2003.
- 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.

- Priyanto, S. H. et I. Sandjojo (2005), « Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 5, n° 5/6, p. 454-468.
- Raffo, C., A. Lovatt, M. Banks et J. O'Connor (2000), « Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector », *Education & Training*, vol. 42, n° 6, p. 356-365.
- Ragins, B. R. (1997), « Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 482-521.
- 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.
- Ramsden, M. et R. J. Bennett (2005), « The benefits of external support to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12, n° 2, p. 227-243.
- Smallbone, D., R. Baldock et M. Bridge (1998), « Targeted Support for New and Young Businesses: The Case of North Yorkshire TEC's 'Backing Winners' Program », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, n° 3, p. 199-207.
- Sullivan, R. (2000), « Entrepreneurial learning and mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, n° 3, p. 160-175.
- Tabachnick, B. G. et L. S. Fidell. (2001), *Using Multivariate Statistics* (4<sup>e</sup> éd.), Needham Heights, MA, Allyn & Bacon, 966 p.
- Thorpe, R., R. Holt, A. Macpherson et L. Pittaway (2005), « Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence », *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n° 4, p. 257-281.
- Underhill, C. M. (2006), « The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, n° 2, p. 292-307.
- Valeau, 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., J. Kammeyer-Mueller et M. Marchese (2006), « Mentor and protégé predictor and outcomes of mentoring in a formal mentoring program », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n° 3, p. 410-423.
- Waters, L., M. McCabe, D. Kiellerup et S. Kiellerup (2002), « The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n° 1, p. 107-121.
- Wikholm, J., T. Henningson et C. M. Hultman (2005). « Demand of mentoring among new starters ». Communication publiée dans les actes du colloque de la *ICSB 50<sup>th</sup> World Conference*, International Council for Small Business, Washington, DC.