

La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices

Étienne St-Jean et Majda El Agy

Volume 17, numéro 3, printemps 2013

L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1018271ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1018271ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

St-Jean, É. & El Agy, M. (2013). La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 112-125.
<https://doi.org/10.7202/1018271ar>

Résumé de l'article

Cette recherche explore les motivations qui amènent les mentors bénévoles à s'engager dans les structures d'accompagnement pour entrepreneurs ainsi que leurs effets sur le processus de mentorat. Dans une enquête en dyade auprès de 78 mentors et mentorés du Réseau M, nous observons que trois des six motivations étudiées permettent de développer la confiance chez le mentoré à l'égard de son mentor alors qu'une autre est en lien avec une moins grande satisfaction de celui-ci. Sachant l'importance de la confiance dans le processus de mentorat, ces résultats suggèrent aux organismes de s'intéresser aux motivations lors de la sélection des mentors.

La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices



ÉTIENNE ST-JEAN

Université du Québec à Trois-Rivières

MAJDA EL AGY

Université Ibnou Zohr

RÉSUMÉ

Cette recherche explore les motivations qui amènent les mentors bénévoles à s'engager dans les structures d'accompagnement pour entrepreneurs ainsi que leurs effets sur le processus de mentorat. Dans une enquête en dyade auprès de 78 mentors et mentorés du Réseau M, nous observons que trois des six motivations étudiées permettent de développer la confiance chez le mentoré à l'égard de son mentor alors qu'une autre est en lien avec une moins grande satisfaction de celui-ci. Sachant l'importance de la confiance dans le processus de mentorat, ces résultats suggèrent aux organismes de s'intéresser aux motivations lors de la sélection des mentors.

Mots clés : Mentorat; Mentor; Entrepreneur; Bénévolat; Motivation; Accompagnement

ABSTRACT

This study examines the motivations that lead volunteer mentors to get involved in coaching relationships with entrepreneurs as well as the effect of these motivations on the mentoring process. In an investigation of dyads with 78 mentors and mentees from the *Réseau M*, we observed that three of the six motivations under study helped develop mentee confidence in their mentor, whereas one other motivation was related to lower mentee satisfaction with the mentor. Given the importance of confidence in the mentoring process, these results suggest that organizations should consider motivation in their mentor selection process.

Keywords: Mentoring; Mentor; Entrepreneur; Volunteer, Motivation, Coaching

RESUMEN

Esta investigación explora las motivaciones que llevan a los mentores voluntarios a participar en estructuras de acompañamiento de emprendedores, así como el impacto de éstas en el proceso de mentoría. En una encuesta de tipo díada realizada con 78 mentores y aprendices de *Réseau M*, se observa que tres de las seis motivaciones estudiadas permiten desarrollar la confianza del aprendiz hacia su mentor, mientras que otra disminuye el grado de satisfacción del aprendiz. Reconociendo la importancia de la confianza en el proceso de mentoría, estos resultados incitan a los organismos a interesarse más por las motivaciones de los mentores durante el proceso de selección.

Palabras claves: Tutoría; Mentor; Emprendedor; Voluntariado; Motivación; Acompañamiento

Depuis quelques années, de nombreux programmes de mentorat pour entrepreneurs ont vu le jour. Ceux-ci font intervenir des bénévoles qui ont acquis une expertise du monde des affaires afin de soutenir les entrepreneurs novices à différents niveaux. Les recherches dans ce domaine indiquent que le mentorat permet à l'entrepreneur novice de développer des apprentissages cognitifs et affectifs, parmi ceux-ci la capacité à reconnaître des opportunités et à développer une vision cohérente de son projet d'affaires (Ozgen & Baron, 2007; St-Jean & Audet, 2012; Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2009). Pour que de tels programmes puissent exister et être efficaces, cela implique toutefois d'avoir un bassin de mentors compétents et bien intentionnés pour soutenir les entrepreneurs novices. Or, il est démontré que certaines relations de mentorat, dans d'autres contextes que l'entrepreneuriat, peuvent déboucher sur des comportements inadéquats de la part du mentor, menant parfois à des conséquences peu souhaitables pour le mentoré (Eby, Butts, Lockwood, & Shana, 2004; Simon & Eby, 2003). Il est alors possible d'envisager que des mentors d'entrepreneurs novices pourraient être inadéquats ou nuisibles dans les fonctions que l'on pourrait s'attendre d'eux, ou tout simplement n'offrir qu'un accompagnement produisant un effet marginal (p. ex. Ragins, Cotton, & Miller, 2000).

C'est dans cette perspective que l'étude des motivations à être bénévole des mentors prend son sens. En effet, bien que l'on puisse penser d'emblée que ceux-ci le fassent pour des motifs totalement altruistes, la réalité est beaucoup plus nuancée. Par exemple, Okun *et al.* (1998) proposent six grandes motivations à devenir bénévole dans différents contextes, dont notamment pour fuir ses problèmes et pour faire avancer sa carrière. Il est possible que les mentors s'engageant pour ces raisons ne placent pas les intérêts de leur mentoré comme une priorité absolue, ce qui est pourtant une condition essentielle pour qu'une relation de mentorat puisse exister (Gibson, 2005). Sachant que le succès de l'accompagnement repose sur la participation de ces individus, ils doivent être motivés à assurer un haut niveau de qualité de leur intervention. N'étant pas rémunérés, il devient difficile de les contrôler et, conséquemment, d'assurer l'uniformité de l'intervention. Si les raisons qui les amènent à s'engager dans le mentorat influencent la qualité de leur intervention, une telle information permettrait de les sélectionner a priori et, du coup, de ne retenir que ceux ayant des motivations en adéquation avec le rôle qu'ils souhaitent exercer bénévolement.

L'objectif de cette recherche est donc de mettre en lumière ce qui amène les mentors à s'investir dans des

relations de mentorat et à voir si ces motifs peuvent influencer la nature et la qualité de la relation avec le mentoré. Pour y parvenir, nous débuterons par définir le mentorat pour entrepreneurs, ce qui mènera à la proposition d'un cadre conceptuel visant à souligner les composantes importantes d'une relation de mentorat. Nous verrons ensuite les différentes motivations qui animent les individus à devenir des bénévoles et poserons certaines hypothèses dans la perspective du mentorat pour entrepreneur. La description de la démarche méthodologique de cette étude en dyade sera faite, avant de présenter les résultats obtenus et de confirmer les hypothèses de travail. Cet article se terminera sur une discussion à l'égard de la contribution théorique et pratique de ces nouvelles connaissances, tout en soulignant les limites et les pistes de recherches futures.

Le mentorat de l'entrepreneur : d'Homère à aujourd'hui

Depuis quelques années, on assiste à la multiplication des programmes d'accompagnement dans le monde, en particulier sous la forme du mentorat. À titre d'exemple, le programme SCORE¹ aux États-Unis, fondé dans les années 1970 et financé par la *Small Business Administration* (SBA), a soutenu plus de 8 millions de dirigeants de petites entreprises grâce à son réseau de plus de 13 000 mentors bénévoles. En Europe, d'autres initiatives similaires existent telles que celle soutenue par le *Business Link* d'Angleterre, le programme *Mentor Eget Företag* de Suède ou France Initiative (en France), avec près de 5000 mentors bénévoles, pour ne nommer que ces programmes-là. Dans presque tous les cas, la formule proposée consiste à jumeler un entrepreneur novice avec un entrepreneur expérimenté, ce dernier lui offre des conseils et des pistes de réflexion visant à lui éviter des erreurs coûteuses, voire fatales.

Même si l'engouement pour le mentorat connaît un essor récent, en particulier dans un contexte d'entrepreneurs novices, le phénomène n'est pas nouveau. Le mot «mentor» provient d'ailleurs de *L'Odyssée* d'Homère, dont Ulysse, le héros, confia son fils Télémaque à son bon ami Mentor pendant ses voyages. Mentor devait s'occuper de l'éducation de Télémaque ainsi que du développement de son identité dans le monde adulte. Lorsque Mentor s'adressait à Télémaque, 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 et en s'inspirant de la métaphore grecque, un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités ou qui est en position d'autorité et qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune ou moins expérimenté, lequel bénéficie des conseils et du soutien de son mentor. Dans la même veine, Houde (2010) avance que le nom Mentor a perdu sa majuscule et est devenu aujourd'hui un mot de la langue générale, qui désigne un rôle plus particulier, celui

par exemple de guide, de conseiller, etc. Ces rôles varient selon le contexte dans lequel ils sont utilisés. On peut ainsi penser aux mentors en milieu professionnel; aux mentors d'étudiants, etc.

Bien qu'il y ait peu d'écrits concernant le mentorat pour entrepreneur, cette forme d'accompagnement concerne l'établissement d'une relation de soutien entre un entrepreneur novice (nommé le mentoré) et une personne expérimentée du monde des affaires (appelé le mentor), le dernier permettant au premier de se développer en tant que personne (St-Jean & Audet, 2012). D'autres précisent que le mentorat se définit comme étant «[...] une relation interpersonnelle de soutien et d'échange dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) investit sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre» (Simard & Fortin, 2008, p.10).

Tel que le suggère Paul (2004), le mentorat se distinguerait du coaching, du tutorat ou du compagnonnage du fait qu'il est davantage orienté vers la quête de sens plutôt que l'acquisition de techniques. Tout en étant ancré davantage vers l'action, contrairement au counselling, au conseil ou à la médiation, il se distinguerait quand même du parrainage, en étant légèrement moins orienté vers l'action que cette forme d'accompagnement. Ainsi, l'idée sous-jacente au mentorat serait l'éducation, où le mentor est dans un registre de «conduite» et de «guidage», et se distingue du coaching, basé sur l'idée d'entraînement, ou du counselling, axé sur une relation d'aide psychologique (Deschamps, Fatien, & Geindre, 2010). Suite à une longue analyse de la littérature, Haggard *et al.* (2011) proposent que pour reconnaître une relation de mentorat, trois dimensions doivent être présentes : il doit y avoir une relation de réciprocité, possédant des bénéfices développementaux pour l'accompagné, en particulier pour la carrière de celui-ci, ainsi que des interactions régulières et substantielles dans une perspective à long terme. Il s'agit sans doute là d'éléments transversaux aux différentes pratiques de mentorat et qui permettent d'en définir les contours.

Évidemment, il faut souligner que les différentes formes d'accompagnement finissent par se recouper dans la pratique, d'une part, et qu'on en recense pas moins de 13 formes distinctes, d'autre part (D'Abate, Eddy, & Tannenbaum, 2003). C'est sans doute pour cette raison qu'une confusion persiste aujourd'hui entre le mentorat et le coaching. Cette confusion est soulevée régulièrement tant au niveau de la littérature (Barès & Persson, 2010; Cuerrier, 2004; Houde, 2010) qu'à celui des pratiques. S'agissant de la distinction entre mentorat et coaching, Damart et Pezet (2008) mentionnent que le coaching est considéré, dans la littérature anglo-saxonne, comme un outil du mentorat. Pour leur part, Barès et Persson (2010, p. 472) ont proposé une distinction entre ces deux modes d'accompagnement

1. www.score.org

TABLEAU 1
Les différentes formes d'accompagnement selon Bégin et Conder (2010)

	Objectifs pour l'accompagné	Mode opératoire	Domaines d'application
Coaching	Augmenter des performances individuelles	Accompagnement individuel pour accroître la confiance en soi	Sportifs, commerciaux, cadre d'entreprises
Tutorat	Acquisition de savoir-faire et intégration dans l'entreprise	Accompagnement d'un jeune par une personne plus âgée et plus expérimentée issue de l'entreprise	L'entreprise en général
Compagnonnage	Acquérir des savoir-faire ancestraux	Forme de tutorat, mais exercée au sein d'une confrérie et sur des métiers manuels	Métiers manuels
Parrainage	S'insérer dans la vie professionnelle en profitant du réseau d'un parrain	Aide à l'insertion professionnelle par une personne bien insérée dans les réseaux	Les organisations en général
Mentorat	Bénéficiaire de l'expérience d'un sénior pour bien gérer une carrière professionnelle	Aide intergénérationnelle entre une personne expérimentée (souvent retirée des affaires) et un individu souhaitant faire carrière	Divers domaines des organisations (direction, reprise d'entreprise ...)
Counselling	Aider un individu à résoudre des problèmes personnels ou à sortir d'une crise existentielle	Psychothérapies individuelles entre autres	Tout individu rencontrant des problèmes personnels
Conseil et consultance	Aider un individu à solutionner un problème spécifique	Appui d'un expert (médecin, avocat, consultant, scientifique...)	Toute situation nécessitant une expérience dans un domaine spécifique

en stipulant que « le mentorat concerne davantage la toile de fond du fonctionnement et de la progression du créateur d'entreprise, alors que le coaching est plus axé sur les opérations ». Bégin et Conder (2010) s'appuyant sur les travaux de Paul (2004), proposent un tableau synthétique de différentes formes d'accompagnement (voir Tableau 1).

Ces différentes formes d'accompagnement présentent des caractéristiques proches (Couteret & Audet, 2006), et partagent un objectif commun (Gasse & Tremblay, 2007). D'une façon générale, elles consistent à guider, assister, conseiller, former, soutenir ou encore aider. Selon Pezet et Le Roux (2012), ces formes aident l'entrepreneur novice à prendre un certain recul par rapport à une situation, une problématique ou un contexte. Néanmoins, certains travaux sur ce sujet soulignent la pertinence et l'intérêt du mentorat entrepreneurial tant pour les individus (mentor et mentoré) que pour l'organisation (Persson & Ivanaj, 2009; Pezet & Le Roux, 2012). Ainsi, l'étude menée par Simard et Fortin

(2008) auprès d'entrepreneurs du programme de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec, montre que le mentorat revêt un caractère particulier par rapport aux autres formes d'accompagnement. Plus précisément, le mentorat permet à l'entrepreneur novice de penser au-delà de ce qui existe déjà et d'évaluer la qualité de ses décisions.

CADRE CONCEPTUEL DU MENTORAT

Dans une recension exhaustive de la littérature sur le mentorat en contexte organisationnel, Wanberg *et al.* (2003) font état de différentes dimensions permettant de développer des retombées chez le protégé². Ils suggèrent que les caractéristiques du mentor et du protégé influencent les caractéristiques de la relation, par exemple, la nature des interactions ou le niveau d'intimité, et que l'ensemble de ces éléments vont conditionner le mentorat reçu. Celui-ci sera alors caractérisé par la fréquence, par l'étendue et les

2. Le terme protégé est utilisé dans la littérature pour désigner celui qu'accompagne un mentor dans un contexte organisationnel, alors que

le mentoré désigne spécifiquement l'entrepreneur accompagné par un mentor.

fonctions et par la force de l'influence. Selon le niveau de mentorat reçu, le protégé va développer des retombées proximales, lesquelles concernent les apprentissages cognitifs, affectifs et basés sur les habiletés, tout comme le développement de son réseau. Les retombées proximales font référence aux changements qui s'opèrent immédiatement chez le protégé. Autant ces retombées proximales que le mentorat reçu vont influencer le développement de retombées distales, c'est-à-dire qui se développent dans le temps, lesquelles sont extrinsèques, comme les promotions dans une organisation pour un salarié, ou intrinsèques, comme la satisfaction au travail, face à sa carrière ou dans la vie en général. Bien entendu, les caractéristiques du programme vont aussi influencer le mentorat, en fixant certains paramètres à la relation, par exemple, au niveau de la fréquence des rencontres ou des objectifs poursuivis. Ces éléments constituent les principaux concepts du mentorat. Voyons maintenant comment ceux-ci s'articulent afin de maximiser le processus de la relation de mentorat, en particulier pour un entrepreneur novice.

Au niveau des caractéristiques de la relation, il est largement démontré dans différents contextes de mentorat que la confiance est essentielle pour permettre à la relation de se développer et, du coup, de maximiser le potentiel de développement pour le mentoré (Kram, 1985; Ragins, 1997). Aussi, les membres de la dyade doivent avoir une « chimie » positive entre eux (Couteret, St-Jean, & Audet, 2006; Cull, 2006). Cela pourrait faire référence à la similitude perçue à l'égard du mentor, une composante essentielle pour assurer le succès de la relation (Allen & Eby, 2003; Ensher & Murphy, 1997; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006). Dans un contexte de mentorat pour entrepreneur, il est démontré que la similitude perçue permet de nourrir la confiance envers le mentor, ces éléments permettant de développer les différentes fonctions du mentor et de maximiser l'apprentissage du mentoré (St-Jean & Audet, 2012). Dans le contexte de mentorat, nous définissons la confiance envers le mentor comme étant la volonté du mentoré de se placer dans une situation de risque à l'égard de son mentor du fait qu'il considère celui-ci comme étant de confiance, fiable et prévisible dans ses comportements, l'amenant à anticiper des bénéfices de cette prise de risque.

Les fonctions du mentor font référence aux différents rôles joués par le mentor dans la relation de mentorat (Kram, 1985). C'est grâce aux fonctions du mentor que le mentoré développera des retombées de sa relation (Wanberg *et al.*, 2003). Voilà pourquoi on les considère comme une mesure du mentorat reçu ou transmis. Les différentes fonctions du mentor étudiées dans la grande organisation se regroupent généralement en trois grandes catégories : les fonctions psychologiques, celles relatives à la carrière et la fonction de modèle de rôle (Pellegrini & Scandura, 2005; Scandura & Williams, 2001). C'est grâce aux fonctions que le protégé développera des apprentissages (Allen & Eby, 2003; Wanberg *et al.*, 2003). Dans le contexte de l'entrepreneur novice, le contenu des fonctions est différent de celui des

mentors en grande organisation, mais elles se regroupent toutefois selon ces mêmes catégories (St-Jean, 2011). Ainsi, les mentors exercent les fonctions suivantes : réflecteur, sécurisation, motivation, confident (pour les fonctions psychologiques), intégration, soutien informationnel, guide, confrontation (pour les fonctions relatives à la carrière) et modèle. Là aussi, il semble essentiel que les mentors comprennent les différentes fonctions qu'ils sont appelés à exercer auprès des novices afin qu'ils puissent être plus efficaces dans leur intervention.

En outre, il est démontré que le contact d'un entrepreneur novice avec un mentor lui permet d'augmenter ses apprentissages (Florén, 2003; St-Jean & Audet, 2012). En interrogeant des entrepreneurs, Choueke et Armstrong (1998) constatent que même si ceux-ci affirment se baser prioritairement sur les expériences passées comme moyen d'apprendre (95 %), le mentorat constitue néanmoins la quatrième source d'apprentissage en importance (43 %), devant même les études supérieures. Il faut aussi dire que le mentorat permet de faire du sens des événements critiques que l'entrepreneur vit dans son entreprise (Cope & Watts, 2000), ce qui pourrait alors agir en interaction, c'est-à-dire apprendre davantage de ses expériences grâce à la réflexivité induite par le mentorat. En outre, il faut souligner que des recherches sur les programmes de développement de l'entrepreneur suggèrent que le mentorat pourrait bien être l'un des moyens privilégiés d'apprendre pour celui-ci (O'Dwyer & Ryan, 2000; Raffo, Lovatt, Banks, & O'Connor, 2000), ce qui met en évidence son importance auprès de novices du monde des affaires.

LES RAISONS DE DEVENIR BÉNÉVOLE

Plusieurs raisons peuvent motiver un individu à s'investir dans une activité bénévole et il existe une abondante littérature sur ce sujet. Toutefois, aucun travail n'a été recensé à l'égard des raisons de devenir bénévole chez les mentors, et en particulier chez les mentors d'entrepreneurs. Afin de présenter un portrait des écrits qui pourraient être utiles pour aborder notre problématique, nous présenterons d'abord la situation auprès des bénévoles canadiens. Ainsi, selon un rapport de Statistique Canada (2009), les principales raisons pour lesquelles les personnes font du bénévolat au sein d'un organisme sont les suivantes : le désir de contribuer à la collectivité (93 %), la volonté de mettre à profit ses compétences et son expérience (77 %), et le fait d'avoir personnellement été touché par la cause que soutient l'organisme (59 %). D'autres raisons, de moindre importance, sont aussi recensées, telles découvrir ses points forts (50 %), constituer un réseau ou rencontrer des gens (48 %), appuyer l'engagement d'amis (47 %), vouloir améliorer ses perspectives d'emploi (23 %), et s'acquitter de leurs obligations religieuses ou autres croyances (22 %). Toujours au Canada, Robichaud (2003), quant à elle, a relevé les facteurs suivants : se sentir utile, apporter un peu de bonheur aux autres, faire des actions constructives, rendre ce qu'on

a reçu, partager avec des amis, nouer des liens et occuper son temps libre.

Malgré ces constats, il s'avère difficile de mesurer les différentes raisons qui amènent un individu à s'engager de manière bénévole pour une cause. Ainsi, Cnaan et Goldberg-Glen (1991) postulent que les raisons de faire du bénévolat ne sont pas distinctes, mais qu'elles se croisent. Dans cette logique, les personnes bénévoles n'agissent pas pour une seule raison ou une catégorie de raisons, mais par une combinaison de raisons qui peuvent être considérées comme l'ensemble des expériences individuelles enrichissantes (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). Voilà pourquoi il s'avère utile d'utiliser des outils validés de mesure des motivations pour saisir adéquatement les facteurs sous-jacents qui peuvent amener vers l'engagement bénévole.

Bien qu'il existe différents travaux sur cet objet d'étude, les travaux proposés par Okun *et al.* (1998) apportent un éclairage très intéressant sur le sujet. Ainsi, ces auteurs ont testé différentes mesures de motivations à devenir bénévole proposées dans la littérature sur un échantillon de personnes âgées de cinquante ans et plus. Leur objectif était de voir laquelle de ces mesures est la plus prédictive ou explicative des motivations sous-jacentes au bénévolat. Selon eux, le modèle factoriel composé de six (6) facteurs principaux est le plus adéquat et ceux-ci sont : parce que cela *correspond à leurs valeurs* (l'aide à l'autrui, etc.), par *incitation sociale* (les relations avec les autres : amis, proches, etc.), pour *fuir des problèmes* (s'échapper des sentiments négatifs, etc.), pour *comprendre et apprendre* (s'engager dans des activités qui favorisent l'apprentissage, etc.), pour *l'avancement de carrière* (la recherche des moyens pour démarrer ou avancer dans la carrière, etc.), et pour *rehausser l'estime de soi* (obtenir des satisfactions liées à la croissance personnelle et l'estime de soi, etc.). Leurs résultats montrent aussi que les personnes plus âgées deviennent bénévoles davantage par *incitation sociale* que pour d'autres raisons. Les personnes mariées sont moins motivées à faire du bénévolat pour *fuir leurs problèmes* par rapport aux personnes célibataires ou divorcées. Les femmes de leur échantillon avaient des scores plus élevés en ce qui concerne la raison *fuir leurs problèmes* par rapport aux hommes. Considérant le fait que la proposition de ces auteurs concerne des personnes âgées de plus de 50 ans et que celle-ci se base sur une recension exhaustive des motivations énoncées dans la littérature, cet outil semble particulièrement approprié dans un contexte de mentorat pour entrepreneur, où le profil des mentors est généralement assez âgé.

L'INFLUENCE DES RAISONS DE DEVENIR BÉNÉVOLE SUR LE PROCESSUS DE MENTORAT

À notre connaissance, et malgré l'abondante littérature sur les raisons de faire du bénévolat, aucune recherche n'a investigué de manière spécifique celles relatives aux mentors ainsi que leur impact sur le processus de mentorat.

Pourtant, ces facteurs seraient susceptibles d'avoir une influence importante. Les mentors qui souhaitent *comprendre et apprendre* pourraient poser de nombreuses questions à l'entrepreneur, par simple curiosité, ce qui serait susceptible de leur laisser percevoir davantage d'intérêt à leur égard et, du coup, augmenter leur confiance envers leur mentor. Également, les mentors qui s'engagent parce que cela *correspond à leurs valeurs* et veulent redonner à la société pourraient être plus engagés dans la relation de mentorat, augmentant à la fois la confiance que leur mentoré leur portera et aussi les retombées de la relation, tel que démontré par St-Jean et Audet (2011). Les mentors dont le *rehaussement de l'estime de soi* est une source de motivation voudront possiblement se sentir compétents et pouvoir constater l'effet de leur intervention chez leur mentoré. Ces éléments nous conduisent à formuler notre première hypothèse sous la forme suivante.

Hypothèse 1 : Les raisons *comprendre et apprendre*, parce que cela *correspond à leurs valeurs* et pour *rehausser l'estime de soi* auront une influence positive sur les différents éléments du processus de mentorat.

Si le mentor s'engage pour *fuir leurs problèmes*, il est plus probable que les besoins du mentoré ne soient pas mis en priorité et que cela nuise à la relation (réf. : Gibson, 2005). Pour les mentors qui s'impliquent suite à l'*incitation sociale*, c'est-à-dire à la suite d'une proposition faite par un proche ou une connaissance, pourraient être moins engagés dans leurs relations avec les mentorés, puisqu'ils chercheront probablement, avant tout, de renforcer leurs relations sociales et d'être avec leurs amis ou avec leurs proches, en exerçant une activité valorisée par leur entourage. En outre, le mentor qui veut contribuer à son *avancement de carrière* via son implication de mentorat pourrait moins s'engager dans la relation avec son mentoré. Dans certains cas, on peut penser que des comportements opportunistes pourraient émerger, par exemple si le mentor perçoit des opportunités d'affaires issues d'informations privilégiées de sa relation, et ainsi s'en servir pour démarrer sa propre entreprise concurrente. Sachant que certains mentors dans le contexte intra-organisationnel adoptent des comportements de cette nature (p. ex. Eby *et al.*, 2004; Eby, McManus, Simon, & Russell, 2000), cette motivation semble la plus propice à voir émerger ce type de comportement de la part du mentor.

Ces éléments nous conduisent à formuler notre seconde hypothèse sous la forme suivante.

Hypothèse 2 : Les raisons pour *fuir leurs problèmes*, par *incitation sociale* et pour *l'avancement de carrière* auront un effet négatif sur les différents éléments du processus de mentorat.

Méthodologie

LE PROGRAMME ÉTUDIÉ

Le Réseau M (réseau de mentorat d'affaires), qui sert de toile de fond à la présente recherche, a été créé en 2000 par la Fondation de l'entrepreneurship, un organisme voué au développement économique sur le territoire du Québec. Il est offert aux entrepreneurs novices par le biais d'environ 70 cellules de mentorat dispersées sur l'ensemble du territoire du Québec. Ces cellules sont généralement soutenues par des organismes de développement économique tels les Centres Locaux de Développement (CLD), les Sociétés d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) et les chambres de commerce locales. Ceux-ci assurent le développement du programme au niveau local ou régional, tout en adhérant au modèle du mentorat d'affaires développé par la Fondation. De façon plus précise, les organismes locaux se dotent d'un coordonnateur de la cellule, lequel est responsable du recrutement des mentors, de l'organisation des séances de formation à leur intention, de la promotion du programme auprès des entrepreneurs novices, du jumelage des participants et de la supervision de la relation qui s'ensuit. Les entrepreneurs novices peuvent bénéficier du soutien d'un mentor pour un coût minime, soit quelques

centaines de dollars annuellement, et parfois même gratuitement. Pour le mentor, il s'agit d'une démarche totalement bénévole, seuls ses frais de déplacement sont remboursés et, dans bien des cas, ceux-ci ne les réclament pas.

Afin de bien encadrer le développement local, la Fondation de l'entrepreneurship développe des ateliers de perfectionnement orientés sur la relation mentor-mentoré pour éclairer concrètement le rôle des mentors auprès des nouveaux entrepreneurs. Basé sur un code d'éthique d'intervention où la confidentialité des relations est d'une importance capitale, le Réseau M s'est également doté d'un contrat-type pour encadrer et guider les parties dans le choix des modalités de leur relation et des objectifs à atteindre. Il s'agit donc d'un mentorat de type « formel ».

LA POPULATION DES MENTORS ET L'ÉCHANTILLON RETENU

Au printemps 2010, le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship a fourni une liste de 1004 mentors possédant une adresse de courriel valide. À noter que selon les estimations du Réseau M, il y aurait entre 1200 et 1300 mentors. En conséquence, le fait d'utiliser exclusivement une sollicitation par courriel pourrait causer un biais d'échantillonnage puisque les mentors possédant une adresse courriel

TABLEAU 2

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 ^{er} cycle	45,1 %
	Universitaire 2 ^{ème} 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 %

correspondraient entre 77 % et 83 % de la population totale. Chaque mentor possédant une adresse courriel a reçu une invitation personnalisée à répondre à un questionnaire en ligne ainsi que deux rappels pour les non-répondants. Ils avaient la possibilité d'obtenir un résumé s'ils complétaient l'enquête. Au total, 366 mentors ont accepté l'invitation, pour un taux de réponse de 36,4 %. Pour une population finie de 1004³ mentors, un échantillonnage probabiliste de cette taille aurait une marge d'erreur de 4,1 %, 19 fois sur 20. Le Tableau 2 présente les caractéristiques de l'échantillon. On peut remarquer une nette prédominance d'hommes mentors et une scolarité élevée chez ceux-ci, notamment.

Au printemps 2008, soit deux ans avant l'enquête auprès des mentors, les 981 mentorés du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship possédant une adresse de courriel valide avaient été sollicités par ce moyen pour participer à une recherche. De ce nombre, 362 ont répondu au questionnaire en ligne, pour un taux de réponse de 36,9 %. Ils devaient répondre à de nombreuses questions, incluant des caractéristiques sociodémographiques et concernant leur entreprise, leur profil psychosociologique, leur relation de mentorat, leur perception à l'égard de leur mentor et certaines retombées du mentorat. Nous leur avons également demandé s'ils acceptaient que les réponses de leur mentor puissent être jumelées de manière anonyme aux leurs, permettant ainsi des analyses en dyade. Sur les 362 répondants, 216 mentorés ont accepté que l'on procède au jumelage et indiqué le nom de leur mentor.

Sur l'ensemble des mentors ayant été identifiés dans l'enquête auprès des mentorés et dont le mentor a répondu à l'enquête de 2010, 78 jumelages en dyade ont pu être effectués, correspondant à 21,5 % de l'échantillon de mentorés. Ainsi, dans cette recherche en dyade, le mentor et le mentoré répondaient chacun à un questionnaire de manière anonyme et à des moments différents, ce qui exclut toute interférence entre les réponses de l'un vers l'autre.

MESURES POUR LES MENTORS

Raisons de devenir bénévole

Pour identifier des raisons de devenir bénévole, nous avons utilisé l'outil d'Okun *et al.* (1998) en 30 items qui propose six (6) raisons différentes pour devenir bénévole (5 items chacune), où le répondant devait indiquer dans quelle mesure l'énoncé répond à sa situation (de 1-Fortement en désaccord à 7-Fortement en accord) : 1-Correspond à leurs valeurs, 2-Incitation sociale, 3-Fuir leurs problèmes, 4-Comprendre et apprendre, 5-Avancement de carrière et 6-Rehausser l'estime de soi. L'analyse factorielle exploratoire en composante principale (rotation Varimax) confirme l'unidimensionnalité de chacun des six (6) facteurs, la solution expliquant 70,1 % de la variance totale. Le Tableau 3 présente les données descriptives de l'outil utilisé. Comme on peut le voir, la principale raison évoquée par les mentors pour devenir bénévole est pour *comprendre et apprendre*, suivi de très près par *correspond à leurs valeurs*. Vient ensuite, dans une moindre mesure, pour *rehausser l'estime de soi* et par *incitation sociale*, et de manière plus marginale pour *fuir leurs problèmes* et pour *l'avancement de carrière*.

Pour le détail de ces mesures, elles sont présentées à l'annexe 1.

MESURES POUR LES MENTORÉS

Comme indicateur de la qualité de la relation : la confiance envers le mentor (basé sur Rempel & Holmes, 1986) (3 items), la similitude perçue (inspiré de Ensher, Grant-Vallone, & Marelich, 2002) (4 items) et la satisfaction envers le mentor (Ragins & Cotton, 1999) (4 items). Les mesures sont unidimensionnelles et les alphas de Cronbach sont respectivement de 0,741, de 0,897 et de 0,937.

TABLEAU 3
Information descriptive des raisons de devenir bénévole

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

3. Rappelons toutefois le biais possible introduit par la technique d'échantillonnage par courriel, excluant les mentors « non branchés ».

Comme indicateur des fonctions du mentor : les neuf fonctions du mentor (St-Jean, 2011) (35 items au total). Les mesures sont unidimensionnelles et les alphas de Cronbach varient entre 0,882 et 0,953.

Comme indicateur de retombée pour le mentoré : l'apprentissage réalisé dans la relation (Allen & Eby, 2003) (5 items). La mesure est unidimensionnelle et l'alpha de Cronbach est de 0,910.

Pour le détail de ces mesures, elles sont présentées à l'annexe 2.

Résultats

RAISONS DE DEVENIR BÉNÉVOLE ET EFFET SUR LE MENTORÉ

Nous avons vérifié si les raisons de devenir bénévole avaient une influence sur les réponses du mentoré à l'égard de son apprentissage (qui correspond à la principale retombée d'une relation de mentorat selon Wanberg *et al.* (2003)), des fonctions que le mentor va déployer (et telles qu'il les perçoit) et de la qualité de la relation avec le mentor, mesurées au travers de la confiance envers le mentor, de la similitude perçue et de la satisfaction à l'égard du mentorat. Au niveau de l'apprentissage avec le mentor, il n'y a aucune corrélation significative à $p \leq 0,10$ entre cette variable et les raisons de devenir bénévole du mentor. Au niveau des fonctions du mentor, il n'y a aucune corrélation significative entre les neuf fonctions du mentor tel que le mentoré les perçoit et les raisons de devenir bénévole du mentor à $p \leq 0,10$.

Toutefois, comme on peut le voir au Tableau 4, les raisons de devenir mentor pour *comprendre et apprendre*, parce que ça *correspond à leurs valeurs* ou pour *rehausser l'estime de soi* sont corrélées positivement avec la confiance que le mentoré aura à l'égard du mentor. Cela confirme partiellement l'hypothèse 1. Également, le fait de s'impliquer par *incitation sociale* est corrélé négativement à la satisfaction de la relation de mentorat, tel que le déclare le mentoré (à $p \leq 0,10$). Cependant, la similitude perçue n'est pas reliée

aux raisons de devenir bénévole. Cela confirme partiellement l'hypothèse 2.

Discussion

Comme nous l'avons constaté, il semblerait que trois (3) des six (6) raisons qui amènent les mentors à devenir des bénévoles dans le Réseau M feraient en sorte de développer davantage la confiance chez le mentoré. Ces raisons sont : pour *comprendre et apprendre*, parce que cela *correspond à leurs valeurs* et pour *rehausser l'estime de soi*. 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, 2012). De manière générale, la confiance est à la base des relations de mentorat, tous contextes confondus, sans quoi elle finit par se terminer sans être profitable pour quiconque (Bouquillon, Sosik, & Lee, 2005; Kram, 1985; Ragins, 1997). Conséquemment, sélectionner les mentors qui s'engagent principalement pour ces raisons semble une voie à privilégier pour les structures d'accompagnement d'entrepreneurs.

Lorsqu'un mentor s'engage car il souhaite *comprendre et apprendre*, cela laisse penser qu'il sera disposé à questionner davantage le mentoré afin d'en apprendre davantage et à différents niveaux concernant sa situation et son entreprise. L'approche axée sur les questionnements, que l'on nomme maïeutique, est réputée donner de meilleurs résultats chez les entrepreneurs novices (St-Jean & Audet, 2011). Il n'est donc pas surprenant de constater que cette source de motivation amène une plus grande confiance chez le mentoré. Les mentors qui s'engagent puisque cela *correspond à leurs valeurs* seront sans doute davantage orientés vers le soutien au mentoré puisqu'il s'agit de l'objectif même du programme mis en place. Ainsi, si leur objectif ultime est d'aider les entrepreneurs novices qu'ils accompagnent, ces derniers s'en apercevront et auront une plus grande confiance envers eux. Ceux qui deviennent bénévoles pour soutenir leur *estime de soi* pourraient également

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.	-0,200†	n.s.	n.s.

*** = $p \leq 0,001$ ** = $p \leq 0,01$ * = $p \leq 0,05$; † = $p \leq 0,10$; n.s. = non significatif

tirer une fierté de l'accomplissement de l'entrepreneur qu'ils accompagnent et, plus généralement, de leur contribution au niveau du développement économique régional. Étant orientés vers les objectifs de succès du mentoré, il est normal de constater que la confiance portée à son égard soit plus grande.

En outre, les mentors qui s'engagent suite à l'*incitation sociale* réduisent la satisfaction du mentoré à l'égard de sa relation de mentorat. Étant donné que l'*incitation sociale* est une source de motivation extrinsèque, les mentors pourraient être moins engagés dans leurs relations avec les mentorés, ce qui explique la faible satisfaction à leur égard. Ces résultats sont importants puisque l'une des formules mises en place par la structure d'accompagnement pour recruter des mentors est la sollicitation de contacts par les mentors actuels. Sachant que cette démarche pourrait permettre de recruter des mentors davantage impliqués par *incitation sociale*, il ne serait pas forcément utile de conserver ce mode de recrutement dans le futur, du moins s'il n'est pas combiné avec une vérification globale des motivations de la recrue.

Soulignons que de devenir mentor pour l'*avancement de carrière*, dans un contexte où certains mentors sont consultants et pourraient être tentés d'offrir leurs services « connexes » aux mentorés, ne semblait pas du tout acceptable a priori, pas plus que souhaitable. Néanmoins, les résultats ne se sont pas avérés négatifs, tout comme pour ceux qui s'engagent pour *fuir leurs problèmes*. Cela laisse penser que ces raisons de devenir bénévole pourraient ne pas causer de préjudice au mentoré. En effet, il est possible qu'un mentor s'engage bénévolement pour *fuir leurs problèmes* ou pour faire *avancer la carrière*, mais qu'il demeure suffisamment professionnel dans son approche afin que ses motifs n'interfèrent pas dans ses comportements en tant que mentor. À cet égard, il est possible que le code d'éthique du Réseau M, que chaque mentor et mentoré doit signer au tout début de la relation, permette de recadrer les objectifs d'une relation de mentorat et d'éviter les comportements potentiellement préjudiciables pour le mentoré. Dans cette logique, il est probable que les mentorés jumelés à des mentors qui s'engageraient pour des mauvaises raisons abandonnent rapidement leur relation et, du coup, qu'il soit impossible de répondre à cette enquête à cause de leur abandon hâtif du mentorat. Bien que ces résultats soient intéressants à plusieurs égards, il faut aussi rappeler que seules 78 relations de mentorat ont été 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 (erreur de type II). Malgré cette limite, et considérant les résultats obtenus dans cette recherche, nous croyons que les mentors devraient être sélectionnés selon les raisons qui les amènent à devenir des bénévoles ou, à tout le moins, leur profil à cet égard pourrait servir d'outil de recrutement pour les structures d'accompagnement. Parmi les autres limites, il faut souligner le choix de l'outil de mesure des raisons de

devenir bénévole d'Okun *et al.* (1998). Bien que l'une de ses forces soit le fait d'avoir été développé dans le contexte de l'engagement bénévole et de prendre appui dans une vaste littérature sur le sujet, il pourrait exister des raisons spécifiques et relatives au programme de mentorat qui n'ont pas été capturées par l'outil de mesure. Conséquemment, il est possible qu'étant moins représentatives du contexte, les raisons de devenir bénévole que nous avons utilisées n'aient pas cerné de manière complète le phénomène étudié. Une autre limite concerne le temps qui sépare la collecte des mentorés (2008) à celle des mentors (2010). Bien que les raisons qui ont amené les mentors à s'impliquer dans le programme doivent être stables dans le temps, il est possible que leur effet n'ait pas pu suffisamment se faire sentir au niveau des indicateurs utilisés chez le mentoré (en 2008), réduisant par la même occasion la possibilité d'y découvrir un effet significatif. Les recherches subséquentes sur cet objet d'étude devront idéalement améliorer le design de recherche, en collectant les informations du mentor au début du jumelage et celles du mentoré lorsque la relation se termine ou après une certaine période donnée, par exemple.

Comme le mentionnait Ragins (2012), l'exploration de la motivation à devenir mentor demeure encore une « boîte noire » dans la littérature scientifique qui concerne le mentorat et les rares chercheurs qui s'y sont intéressés se sont limités à mieux comprendre la volonté de devenir/demeurer mentor dans les organisations. À cet égard, nos travaux apportent à la fois une contribution à la littérature sur le mentorat, mais également dans celle qui concerne le management et l'entrepreneuriat, du point de vue de la gestion des programmes formels, entre autres. En outre, cela ouvre la porte à d'autres recherches dans des contextes différents que celui du mentorat tel qu'il se pratique au Québec dans le Réseau M afin d'explorer l'effet des motivations des mentors sur les processus d'accompagnement de ces contextes spécifiques. On peut citer, à titre d'exemple, les différents programmes de mentorat pour entrepreneurs qui se sont développés à travers le monde, et qui pourraient servir de terrain d'étude afin de pouvoir généraliser les résultats que nous avons obtenus dans cette recherche. Également, le mentorat informel, c'est-à-dire qui prend forme hors structure d'accompagnement, est également bénévole et les raisons qui amènent un mentor à accompagner un entrepreneur pourraient aussi influencer le processus de mentorat et les retombées pour ce dernier, nécessitant alors une étude approfondie pour en observer les effets. D'autres contextes où les mentors sont des bénévoles, tel le mentorat jeunesse, pourraient tirer profit de nos résultats et explorer ce phénomène auprès de cette clientèle. En ce qui concerne le mentorat pratiqué dans les organisations, les mentors ne sont pas forcément des bénévoles puisqu'ils sont rémunérés par l'organisation qui met en place le programme de mentorat et pourraient être incités à s'impliquer dans celui-ci. Dès lors, d'autres sources de motivation pourraient exister et

celles-ci seraient à même d'influencer le processus de mentorat, justifiant alors des recherches sur cet objet spécifique.

Conclusion

Cette recherche a permis d'illustrer la relation qui existe entre les motivations à s'engager comme mentor d'entrepreneurs et le processus de mentorat, en particulier la confiance envers le mentor et la satisfaction à son égard. Ainsi, lorsqu'un mentor s'engage pour *comprendre et apprendre*, parce que cela *correspond à leurs valeurs* ou pour *rehausser l'estime de soi*, le mentoré a davantage confiance en celui-ci. Lorsqu'un mentor s'engage dans le programme car il a été *incité par d'autres* à le faire, l'entrepreneur accompagné est moins satisfait de celui-ci. Ces constats sont utiles pour les organismes qui font des jumelages formels entre des mentors et des entrepreneurs novices, car ils fournissent des outils de recrutement susceptibles d'améliorer les relations de mentorat et, du coup, les bénéfices de l'accompagnement pour les entrepreneurs. D'un point de vue théorique, cela ouvre la porte à poursuivre les investigations sur cet objet d'étude afin d'en connaître mieux les pourtours et les contextes dans lesquels ces résultats pourraient s'appliquer. Cela suggère donc de continuer l'investigation sur cette thématique dans le futur.

Bibliographie

- ALLEN, T.D.; EBY, L.T. (2003). «Relationship Effectiveness for Mentors : Factors Associated with Learning and Quality», *Journal of Management*, vol. 29, n° 4, p. 469-486.
- BARÈS, F.; PERSSON, S. (2010). «Le coaching au service du créateur en voie d'entreprendre», dans Fillion, L.J et C. Ananou, (coll.), *De l'intuition au projet d'entreprise*, Éditions Transcontinental, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Presses HEC Montréal, Chap. 24, pp. 471- 485.
- BÉGIN, L., CONDER, R. 2010. «L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des étudiants : intérêts et limites», *10ème Congrès Internationale Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME)*. Université de Bordeaux 4, Bordeaux, 27-29 octobre.
- BOUQUILLON, E.A.; SOSIK, J.J.; LEE, D. (2005). «'It's only a phase' : examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases», *Mentoring & Tutoring*, vol.13, n° 2, p. 239-258.
- CHOUKE, R.; ARMSTRONG, R. (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.
- CNAAN, R.A.; GOLDBERG-GLEN, R.S. (1991). «Measuring Motivation to Volunteer in Human Services», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n° 3, p. 269-284.
- COPE, J.; WATTS, G. (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.; AUDET, J. (2006). «Le coaching comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur», *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.12, n° 27, pp.139-157.
- COUTERET, P.; ST-JEAN, E.; AUDET, J. (2006). «Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur», *23ème conférence du CCPME/CCSBE*, Trois-Rivières, Québec, 28-30 septembre.
- 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.
- CUERRIER, C. (2004). «Le mentorat appliqué au monde du travail : analyse québécoise et canadienne». Charlesbourg : Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, n° 4; pp. 519-530.
- D'ABATE, C.P.; EDDY, E.R.; TANNENBAUM, S.I. (2003). «What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions», *Human Resource Development Review*, vol. 2, n° 4, p. 360-384.
- DAMART, S.; PEZET, E. 2008. «Etude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 67, pp. 38-48.
- DESCHAMPS, B.; FATIEN, P.; GEINDRE, S. (2010). «Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider», *Gestion 2000*, vol. 27, n° 3, p. 77-88.
- EBY, L.T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A.; SHANA, S.A. (2004). «Protégés' negative mentoring experiences : Construct development and nomological validation», *Personnel Psychology*, vol. 57, n° 2, p. 411-447.
- EBY, L.T.; MCMANUS, S.E.; SIMON, S.A.; RUSSELL, J.E. A. (2000). «The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences : The Development of a Taxonomy», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 57, n° 1, p. 1-21.
- ENSHER, E.A.; GRANT-VALLONE, E.J.; MARELICH, W.D. (2002). «Effects of Perceived Attitudinal and Demographic Similarity on Protégés' Support and Satisfaction Gained From Their Mentoring Relationships», *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, n° 7, p. 1407-1430.
- ENSHER, E.A.; MURPHY, S. E. (1997). «Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, n° 3, p. 460-481.
- FLORÉN, H. (2003). «Collaborative approaches to management learning in small firms», *Journal of Workplace Learning*, vol. 15, n° 5, p. 203-216.
- GASSE, Y.; TREMBLAY, M. (2007). «Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne». *5ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Canada, 4-5 octobre.
- GIBSON, S.K. (2005). «Whose Best Interests Are Served? The Distinction Between Mentoring and Support», *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n° 4, p. 470-488.
- HAGGARD, D.L.; DOUGHERTY, T.W.; TURBAN, D.B.; WILBANKS, J. E. (2011). «Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research», *Journal of Management*, vol. 37, n° 1, p. 280-304.
- HOUE, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

- KRAM, K. E. (1985). *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life* Scott Foresman, Glenview, Ill., 252 p.
- O'DWYER, M.; RYAN, E. (2000). «Management development issues for owners/managers of micro-enterprises», *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 6/7, p. 345-354.
- OKUN, M.; BARR, A.; HERZOG, A. (1998). «Motivation to volunteer by older adults : A test of competing measurement models», *Psychology and Aging*, vol. 13, n° 4, p. 608-621.
- OZGEN, E.; BARON, R. A. (2007). «Social sources of information in opportunity recognition : Effects of mentors, industry networks, and professional forums», *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 2, p. 174-192.
- PAUL, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris, 356 p.
- PELLEGRINI, E. K.; SCANDURA, T. A. (2005). «Construct equivalence across groups : an unexplored issue in mentoring research», *Educational and Psychological Measurement*, vol. 65, n° 2, p. 323-335.
- PERSSON, S.; IVANAJ, S. (2009). «Faut-il adopter le mentoring en France? Etat des savoirs et perspectives généalogiques», *Management & Avenir*, vol.25, pp. 98-115.
- PEZET, E.; LE ROUX, A. (2012). «La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management?», *Management & Avenir*, vol.3, n° 53, pp. 91-102.
- RAFFO, C.; LOVATT, A.; BANKS, M.; O'CONNOR, J. (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). «Antecedents of diversified mentoring relationships», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n° 1, p. 90-109.
- RAGINS, B. R. (2012). «Positive identities in action : A model of mentoring self-structures and the motivation to mentor», dans L. M. Roberts et J. E. Dutton (dir.), *Exploring Positive Identities and Organizations*, New-York, NY, Taylor & Francis Group, p. 237-263.
- RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. (1999). «Mentor functions and outcomes : A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships», *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, p. 529-550.
- RAGINS, B. R., J. L. COTTON et J. S. MILLER (2000), «Marginal mentoring : The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, p. 1177-1184.
- REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G. (1986). «How do I trust thee?», *Psychology Today*, vol. 20, n° 2, p. 28-34.
- ROBICHAUD, S. (2003), *Le bénévolat - Entre le cœur et la raison* Éditions JCL inc., Chicoutimi, Canada.
- SCANDURA, T. A.; WILLIAMS, E. A. (2001). «An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, n° 3, p. 342-363.
- SIMARD, P.; FORTIN, J. (2008). «Mentorat des entrepreneurs», *Gestion*, vol.33, n°1, pp. 10-17.
- SIMON, S. A.; L. T. EBY (2003), «A typology of negative mentoring experiences : A multidimensional scaling study», *Human Relations*, Vol. 56, No. 9, p. 1083-1109.
- ST-JEAN, E. (2011). «Mentor functions for novice entrepreneurs», *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 17, n° 1, p. 65-84.
- ST-JEAN, E. (2012), «Mentoring as professional development for novice entrepreneurs : maximizing the learning», *International Journal of Training and Development*, Vol. 16, No. 3, p. 200-216.
- ST-JEAN, E.; AUDET, J. (2011). «The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships», *Academy of Management Annual Meeting*, San Antonio (USA), August 12th-16th.
- ST-JEAN, E.; AUDET, J. (2012). «The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur», *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n° 1, p. 119-140.
- STATISTIQUE Canada (2009). *Canadiens dévoués, canadiens engagés : points saillants de l'enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Canada.
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. (2009). «The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n° 2, p. 99-115.
- WANBERG, C. R.; KAMMEYER-MUELLER, J.; MARCHESI, M. (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.
- WANBERG, C. R.; WELSH, E. T.; HEZLETT, S. A. (2003). «Mentoring Research : A Review and Dynamic Process Model», dans J. J. Martocchio, G. R. Ferris (sous la direction de), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science Ltd., Oxford, U.K., vol. 22, p. 39-124.

ANNEXE 1

Détail des mesures utilisées dans le questionnaire du mentor

Mesure	Items	Échelle
<i>Pour comprendre et apprendre</i> Je fais du bénévolat parce que...	Je peux en apprendre plus sur la cause pour laquelle je travaille Cela me permet d'acquérir une nouvelle perspective sur les choses Cela me permet d'apprendre à travers mon expérience directement sur le terrain Je peux apprendre à interagir avec une panoplie de personnes Je peux explorer mes propres forces	Likert 1 à 7
<i>Pour rehausser l'estime de soi</i> Je fais du bénévolat parce que...	Cela me fait me sentir important Cela augmente mon estime de moi Cela me fait me sentir utile C'est une façon de se faire de nouveaux amis Cela me fait me sentir mieux à mon sujet	Likert 1 à 7
<i>Parce que cela correspond à leurs valeurs</i> Je fais du bénévolat parce que...	Je me sens concerné par ceux qui sont moins fortunés que moi Je suis sincèrement préoccupé par le groupe de gens à qui je rends service Je ressens de la compassion envers les gens dans le besoin Je peux faire quelque chose pour une cause importante à mes yeux Je pense qu'il est important d'aider les autres	Likert 1 à 7
<i>Par incitation sociale</i> Je fais du bénévolat parce que...	Mes amis sont aussi bénévoles Une personne proche de moi souhaitait que je devienne bénévole Mes connaissances proches valorisent l'engagement dans la communauté Le bénévolat est une activité importante pour les gens que je connais le mieux Les gens que je connais partagent un intérêt envers l'implication dans la communauté	Likert 1 à 7
<i>Pour fuir leurs problèmes</i> Je fais du bénévolat parce que...	Peu importe à quel point je me sens mal, le bénévolat me permet de l'oublier Je me sens moins seul en étant bénévole Le bénévolat m'aide à travailler sur mes problèmes personnels Le bénévolat est un bon moyen de m'échapper de mes propres problèmes Faire du bénévolat me fait sentir moins coupable d'être plus fortuné que les autres	Likert 1 à 7
<i>Pour l'avancement de carrière</i> Je fais du bénévolat parce que...	Le bénévolat me permet de mettre un pied dans la porte où je souhaiterais travailler Je peux faire de nouveaux contacts qui pourraient être utiles à ma carrière ou à mon entreprise Le bénévolat me permet d'explorer différentes options de carrière Le bénévolat va m'aider à réussir dans la profession que j'ai choisie Mon expérience de bénévolat va bien paraître dans mon curriculum vitæ	Likert 1 à 7

ANNEXE 2

Détail des mesures utilisées dans le questionnaire du mentoré

Mesure	Items	Échelle
<i>Confiance envers le mentor</i>	Je peux faire confiance en mon mentor Mon mentor est une personne fiable sur laquelle je peux compter Mon mentor se comporte de manière prévisible	Likert 1 à 7
<i>Similitude perçue</i>	Je possède les mêmes valeurs que mon mentor Mes intérêts personnels concordent avec ceux de mon mentor La personnalité de mon mentor est semblable à la mienne Mon mentor et moi voyons les choses de la même manière	Likert 1 à 7
<i>Satisfaction envers le mentor</i>	Je suis satisfait de mon mentor Mon mentor n'a pas réussi à répondre à mes besoins Mon mentor a été efficace dans son rôle Mon mentor m'a déçu	Likert 1 à 7
<i>Approche maïeutique</i>	Il m'amène à trouver mes réponses tout seul Il me pose les bonnes questions pour me faire réfléchir Il ne me dit pas quoi faire	Likert 1 à 7
<i>Engagement du mentor</i>	Il est disponible rapidement si j'ai besoin de lui Je le sens engagé dans la relation de mentorat Il fait le suivi de nos rencontres et de nos discussions	Likert 1 à 7
<i>Fonction de réflecteur</i>	Il me permet de me faire une image précise de moi et de mon entreprise Il met en lumière mes forces et faiblesses Je connais très bien la manière dont il me perçoit Il me permet d'obtenir du <i>feedback</i>	Likert 1 à 7
<i>Fonction de sécurisation</i>	Il me calme lorsque je suis tendu Il me sécurise Il m'aide à relativiser mes problèmes	Likert 1 à 7
<i>Fonction de motivation</i>	Je sens qu'il a confiance en mes capacités Il me motive Il m'encourage à persévérer Il croit que je peux réussir comme entrepreneur	Likert 1 à 7
<i>Fonction de confident</i>	Il est un bon confident Il est une personne à qui je peux me confier Je le considère comme un ami Il est plus qu'une simple connaissance d'affaires	Likert 1 à 7
<i>Fonction d'intégration</i>	Il me met en relation avec des gens qu'il connaît Il me présente à des personnes de son entourage Il me suggère des individus qui peuvent m'aider Il est prêt à me faire bénéficier de ses contacts	Likert 1 à 7

Fonction de soutien informationnel

Il me fournit des informations et des renseignements reliés au monde des affaires
 Il partage ses savoirs et ses connaissances
 Il me donne des informations techniques
 Il me fait profiter de l'expertise qu'il possède

Likert 1 à 7

Fonction de confrontation

Il met en lumière les conséquences liées à mes décisions
 Il n'hésiterait pas à me contredire s'il n'était pas d'accord
 Il m'oblige à démontrer la justesse de mes idées
 Il critique mes décisions de manière constructive

Likert 1 à 7

Fonction de guide

Il me suggère de nouvelles options
 Il me propose d'autres points de vue
 Il me donne des conseils à propos de mes problèmes
 Il m'aide à clarifier le problème vécu

Likert 1 à 7

Fonction de modèle

Il me sert de modèle
 Il m'expose ses réussites et ses échecs
 Il est un bon exemple d'entrepreneur
 Il me fait part de ses expériences d'affaires et de vie

Likert 1 à 7

Apprentissage du mentoré

J'ai appris beaucoup de mon mentor
 Mon mentor m'a apporté de nouvelles perspectives sur plusieurs choses
 Mon mentor et moi avons appris ensemble, en collaboration
 Il y a un apprentissage réciproque qui s'est produit avec mon mentor
 Mon mentor a partagé avec moi beaucoup d'informations qui m'ont aidé dans mon développement professionnel

Likert 1 à 7