

## **L'apprentissage de l'entrepreneur réalisé dans le cadre d'une relation de mentorat : exploration des possibilités**

### **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  
Tél : (418) 656-2131 (5435)  
Fax : (418) 656-2624  
Courriel :  
[josee.audet@fsa.ulaval.ca](mailto:josee.audet@fsa.ulaval.ca)

### **Nicolas Boucher**

Directeur adjoint  
Service de mentorat d'affaires  
**Fondation de**  
**l'entrepreneurship**  
55, Rue Marie-de-l'incarnation,  
bureau 201

Québec (Québec)

G1N 3E9

Tél : (418) 646-1994 (253)

Courriel :

[nboucher@entrepreneurship.qc.ca](mailto:nboucher@entrepreneurship.qc.ca)

## **Résumé**

Dans la phase de démarrage de son entreprise, l'entrepreneur vit plusieurs problèmes qui pourraient être amoindris par un support adéquat. Il semble que le mentorat soit un mode d'accompagnement suffisamment personnalisé pour amener l'entrepreneur novice à développer ses qualités de dirigeant et l'aider du même coup à pérenniser son entreprise. Cette étude tente d'identifier les apprentissages de l'entrepreneur novice qui sont susceptibles de découler d'une telle relation de mentorat. Bien que ce ne soit pas toutes les relations de mentorat qui permettent de développer des apprentissages, on constate que les types d'apprentissages peuvent être variés. Ainsi, l'entrepreneur novice est susceptible d'augmenter ses connaissances et ses habiletés en gestion, de clarifier sa vision d'affaires et d'identifier davantage d'opportunités. En outre, sur le plan psychologique, le mentorat d'affaires permet le développement de l'image de soi et de la confiance en soi et procure du réconfort à l'entrepreneur, tous ces éléments étant de nature à l'inciter à persévérer dans son projet entrepreneurial.

## Résumé

Dans la phase de démarrage de son entreprise, l'entrepreneur vit plusieurs problèmes qui pourraient être amoindris par un support adéquat. Il semble que le mentorat soit un mode d'accompagnement suffisamment personnalisé pour amener l'entrepreneur novice à développer ses qualités de dirigeant et l'aider du même coup à pérenniser son entreprise. Cette étude tente d'identifier les apprentissages de l'entrepreneur novice qui sont susceptibles de découler d'une telle relation de mentorat. Bien que ce ne soit pas toutes les relations de mentorat qui permettent de développer des apprentissages, on constate que les types d'apprentissages peuvent être variés. Ainsi, l'entrepreneur novice est susceptible d'augmenter ses connaissances et ses habiletés en gestion, de clarifier sa vision d'affaires et d'identifier davantage d'opportunités. En outre, sur le plan psychologique, le mentorat d'affaires permet le développement de l'image de soi et de la confiance en soi et procure du réconfort à l'entrepreneur, tous ces éléments étant de nature à l'inciter à persévérer dans son projet entrepreneurial.

## Introduction

Dans la phase de démarrage, l'entrepreneur vit plusieurs problèmes qui pourraient être amoindris par un support adéquat. Parmi ces problèmes, mentionnons le manque de temps, l'incertitude financière, la difficulté à se détacher de son travail, à trouver du personnel qualifié ainsi que le besoin de faire connaître l'entreprise et ses produits (Lorrain et Laferté, 2006). À cela s'ajoutent chez les propriétaires de micro-entreprises la difficulté à recevoir des conseils externes et de bénéficier des initiatives gouvernementales en matière de formation (Samujh, 2004; Schaper, Campo, et Imukuka, 2005). Il n'est donc pas étonnant que plusieurs entrepreneurs passent par des périodes de doute au cours desquelles ils songent à abandonner leur projet d'affaires (Valeau, 2006). Par ailleurs, soulignons qu'une des principales causes de faillite des entreprises naissantes est le manque de compétences et d'expérience des entrepreneurs, ceci se manifestant notamment par un manque de vision et une incapacité à trouver un créneau pour la nouvelle entreprise (Baldwin *et al.*, 1997). *A contrario*, l'augmentation des habiletés et des savoirs de l'entrepreneur pendant les premières années d'existence de l'entreprise se révèle un facteur déterminant de la survie ultérieure de cette

dernière (Gartner, Starr, et Bhat, 1999). Dans la mesure où il est souhaitable d'augmenter les probabilités de survie des entreprises naissantes et ce, afin de soutenir la création d'emploi et de richesse, offrir un support adéquat des entrepreneurs novices s'avère indispensable et leur formation devient une priorité.

De l'avis de Gibb (1997), pour évaluer correctement le soutien offert à l'entrepreneur, on doit prendre en compte l'apprentissage qui en résulte chez ce dernier. Or, nos connaissances du processus d'apprentissage de l'entrepreneur sont restreintes, même s'il s'agit d'un aspect crucial pour la survie de son entreprise. Certains auteurs vont jusqu'à affirmer que les apprentissages que peut faire l'entrepreneur ont une influence sur la croissance de son entreprise (Deakins et Freel, 1998; Priyanto et Sandjojo, 2005). Il y a donc lieu de s'intéresser à l'apprentissage de l'entrepreneur, notamment lorsque tel apprentissage intervient dans le cadre d'un programme de soutien à la PME. Cette recherche vise justement à identifier les différentes formes d'apprentissage résultant d'un mode particulier d'accompagnement de l'entrepreneur novice : le mentorat. Il semble qu'il s'agisse d'une approche suffisamment personnalisée pour amener l'entrepreneur novice à développer ses qualités de dirigeant, d'où l'intérêt d'étudier les apprentissages susceptibles d'en découler (Graham et O'Neill, 1997; Deakins *et al.*, 1998; Krueger Wilson, 1998; Raffo *et al.*, 2000; Bisk, 2002).

Dans un premier temps, les écrits relatifs au mentorat, aux retombées possibles d'une telle relation et à l'apprentissage de l'entrepreneur seront recensés. Par la suite, la méthodologie sera présentée ainsi que les principales caractéristiques du programme de mentorat étudié, soit celui de la Fondation de l'entrepreneurship. Suivra un exposé détaillant les différentes retombées à la relation de mentorat qui ont été mentionnées par les entrepreneurs novices de l'échantillon.

Les résultats obtenus seront finalement commentés, nous amenant vers la conclusion et les pistes de recherche futures.

### **Le mentorat de l'entrepreneur**

Le mot mentor provient de *L'Odyssée* d'Homère, dont Ulysse, le héros, confia son fils Télémaque à son bon ami Mentor pendant son voyage. Mentor devait s'occuper de l'éducation de Télémaque ainsi que du développement de son identité dans le monde adulte. Ainsi, dans notre monde contemporain, 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, lequel bénéficie des conseils et du support de son mentor. Au niveau du mentorat de l'entrepreneur, le peu de recherches fait en sorte qu'il n'existe évidemment pas de consensus quant aux définitions possibles. On peut cependant mentionner que, de façon très générale, le mentorat de l'entrepreneur concerne l'établissement d'une relation de soutien envers un entrepreneur novice (nommé le mentoré), grâce au support d'un entrepreneur d'expérience (appelé le mentor), lui permettant de se développer en tant que personne.

Peu d'études se sont attardées à investiguer les retombées du mentorat entrepreneurial en interrogeant le mentoré. Deakins *et al.* (1998) ont consulté un groupe d'entrepreneurs novices afin de connaître les retombées de leur relation de mentorat ainsi que l'importance de celles-ci. Ils se sont aperçus que les retombées les plus importantes pour les mentorés entrepreneurs sont subjectives. Ces derniers mentionnent la capacité d'atteindre des objectifs, de faire face aux problèmes, d'apprendre, de gérer leur entreprise et de faire face au changement comme étant les principales retombées, dans l'ordre relative d'importance de l'entrepreneur. Viennent ensuite les retombées objectives, telles que le niveau du chiffre d'affaires, de la profitabilité et de l'emploi, qui sont davantage des retombées relatives à l'entreprise. Selon l'étude de Wikholm *et al.* (2005)

menée auprès d'un groupe d'entrepreneurs novices, ceux ayant reçu l'aide d'un mentor identifient le support du mentor et les pistes de solutions apportées comme étant la principale retombée de la relation (96 %), suivi de la possibilité de partager des connaissances et des expériences (95 %), ce qui permet sans doute d'éviter des erreurs (89 %). En outre, les entrepreneurs interrogés affirment qu'ils ont pu développer des connaissances (88 %) et recevoir de la rétroaction (87 %), en plus d'avoir augmenté leur réseau de contacts (84 %). Mentionnons aussi une augmentation de la motivation et de la confiance. Dans l'étude de Nandram (2003), les retombées sont très peu explicitées, sauf pour la mention que la relation a permis aux entrepreneurs d'augmenter leur confiance en eux ainsi que leur sentiment d'efficacité.

Waters *et al.* (2002) ont vérifié l'existence de certaines retombées au mentorat de l'entrepreneur novice en s'inspirant des recherches sur le mentorat organisationnel pour opérationnaliser le concept de « retombées ». Par exemple, ils utilisent le profit brut et le pourcentage de profit de l'entreprise comme mesures des retombées « objectives » pour le mentoré entrepreneur, ce qui pourrait correspondre au salaire d'un mentoré dans une organisation. Quant aux retombées « subjectives », elles se mesurent par le succès perçu et l'estime de soi. Les auteurs n'ont pas trouvé de résultats statistiquement significatifs entre la relation de mentorat et les retombées objectives. Cette absence de lien est possiblement causée par l'influence de plusieurs autres variables sur ces retombées. De plus, même si la relation de mentorat peut avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise du mentoré, il est probable que l'effet ne soit pas instantané, comme le font remarquer Chao *et al.* (1992). De la même manière, lorsque l'on observe les retombées résultant de la mise en œuvre de conseils prodigués par des organismes de soutien, force est de constater que celles-ci ne sont pas immédiates et qu'elles sont difficiles à détecter, compte-tenu de l'effet de plusieurs autres changements et décisions que la

PME effectuée dans le temps (Ramsden et Bennett, 2005). En outre, l'apprentissage ou le développement de compétences pourraient agir tels des éléments « modérateurs » entre la relation de mentorat et l'augmentation des profits ou de la croissance (Priyanto et Sandjojo, 2005). Comme le mentionnent Deakins et Freel (1998, p. 146) :

“The entrepreneur, through experience, acquires the ability to learn. Rarely is this learning process planned; rather it is the result of a series of reactions to critical events in which the entrepreneur learns to process information, adjust strategy and take decisions. The implications for policy are that interventions must be based on helping the entrepreneur to learn rather than imposing prescribed solutions and consultancy”.

### **L'apprentissage de l'entrepreneur**

À ce sujet, Florén (2003, p. 213) met en lumière trois éléments qui caractérisent et contraignent l'apprentissage du propriétaire-dirigeant de PME. D'abord, le manque de temps et de ressources pour explorer et réfléchir sur ses expériences constitue une contrainte importante à l'apprentissage. Ensuite, le fait que le dirigeant de PME soit souvent sans collègues réduit la possibilité d'apprendre des autres. Finalement, le dirigeant a souvent la préséance dans l'interprétation des événements et est considéré « omniscient », ce qui lui fait courir le risque de perdre la face en cas d'erreur de sa part. L'auteur suggère que les réseaux dans lesquels le propriétaire-dirigeant est engagé, dans une perspective à long terme, développent la confiance, servent la fonction de « réflexion » et contribuent à fournir différentes perspectives et opinions d'experts afin d'accroître l'apprentissage.

Ainsi, tel que le suggère Florén (2003), le contact d'un entrepreneur novice avec un mentor pourrait lui permettre d'augmenter ses apprentissages. D'ailleurs, 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 %), devançant même les études supérieures. Des recherches sur les programmes de développement de l'entrepreneur suggèrent que le mentorat pourrait bien être l'un des moyens privilégié d'apprendre pour les entrepreneurs (O'Dwyer et Ryan, 2000; Raffo *et al.*, 2000).

Le mentorat serait donc une source d'apprentissage pour l'entrepreneur. Dans une recherche qui explore l'apprentissage de l'entrepreneur au travers d'incidents critiques dans le développement de son entreprise, Cope et Watts (2000) mettent en évidence l'importance des programmes de mentorat à l'intention des entrepreneurs. Ils mentionnent que l'intérêt se situe dans le support des mentors pour aider l'entrepreneur à s'engager dans un apprentissage réflexif à propos des événements marquants vécus dans l'entreprise, d'une part, et à mettre en relief les expériences vécues par l'entrepreneur afin de le préparer à éviter ou à réduire les périodes critiques dans le futur, d'autre part. Ainsi, le mentorat de l'entrepreneur permettrait à ce dernier d'analyser son entreprise dans une perspective plus détachée, tout en étant ancré profondément dans l'action et dans la réflexion. En d'autres termes, l'apprentissage réalisé dans le cadre d'une relation de mentorat permet de transformer l'entrepreneur novice en le faisant évoluer en tant que personne et dans son rôle de dirigeant.

La plupart des chercheurs s'entendent pour dire que l'apprentissage est un acte ou un processus par lequel un changement de comportement, des savoirs, des habiletés et des attitudes sont intégrés (Boyd et Apps, 1980, p. 100-101). Ainsi, lorsque l'entrepreneur augmente sa capacité à gérer son entreprise, cela constitue un apprentissage, tout comme l'amélioration de son efficacité personnelle ou même l'augmentation de sa confiance en soi. Cope (2005, p. 380) suggère l'existence de cinq grands domaines d'apprentissage de l'entrepreneur :

1. L'apprentissage à propos des individus
2. L'apprentissage à propos de l'entreprise

3. L'apprentissage à propos de l'environnement et du réseautage entrepreneurial
4. L'apprentissage à propos de la gestion d'une petite entreprise
5. L'apprentissage à propos de la nature et de la gestion des relations

Si ces domaines permettent de délimiter le thème de l'apprentissage, la nature de celui-ci n'est pas considérée. Dans un contexte organisationnel, le mentorat est aussi reconnu comme une source importante d'apprentissages personnels pour le mentoré (Lankau et Scandura, 2002).

Hezlett (2005) met en évidence que la relation de mentorat permet d'augmenter les trois éléments de la taxonomie des retombées de l'apprentissage de Kraiger et al. (1993), soit les apprentissages cognitifs, ceux reliés aux habiletés et ceux affectifs. Les apprentissages cognitifs regroupent les savoirs verbaux, c'est-à-dire les connaissances déclaratives d'un individu, l'organisation des savoirs et les stratégies cognitives. Les apprentissages reliés aux habiletés concernent la compilation et l'automatisme, soit l'intégration de l'habileté et son niveau de fluidité dans l'exécution. Les apprentissages affectifs concernent les différentes attitudes et leurs forces ainsi que la motivation, qui comprend l'efficacité personnelle et la fixation de buts. Ainsi, Hezlett remarque que les auteurs sur le mentorat indiquent d'abord l'apprentissage de savoirs verbaux, organisationnels et techniques. Par la suite, ces derniers abordent plusieurs habiletés, par exemple des habiletés techniques ou reliées à la gestion de temps. Finalement, ils terminent avec des changements affectifs tels qu'une augmentation de la confiance en soi (p. 512). Il semble donc que la taxonomie de Kraiger et al. (1993) permette de bien classer les principaux apprentissages réalisés dans le cadre d'une relation de mentorat, ce qui pourrait être pertinent dans une perspective de classement de certaines retombées du mentorat.

Dans le cadre d'une recherche sur le mentorat dans un contexte organisationnel, Wanberg *et al.* (2003) proposent de diviser les retombées en deux types : les retombées proximales et les retombées distales. Les premières concernent les différents apprentissages réalisés par le

mentorat, le développement des réseaux et la satisfaction en lien avec le mentorat tandis que les autres concernent les différentes retombées qui se développent dans le temps, comme les promotions, les augmentations salariales, la satisfaction au travail ou dans sa vie, et ainsi de suite. Les différents apprentissages peuvent ensuite se classer en utilisation des taxonomies, telle celle de Kraiger *et al.* (1993), suggérée d'ailleurs par Wanberg *et al.* (2003).

Down (1999, p. 278) a soulevé la nécessité d'étudier plus en profondeur l'apprentissage de l'entrepreneur dans une perspective qualitative. Cette recherche vise principalement à répondre à cette invitation, en analysant les différentes retombées proximales d'une relation de mentorat de l'entrepreneur, qui comprennent essentiellement les apprentissages qui sont réalisés avec le mentor. Pour y arriver, nous avons retenu la distinction entre les retombées proximales et distales établie par Wanberg et al (2003) et utilisé la taxonomie de Kraiger et al (1993) pour ensuite classer les différents apprentissages.

## **Méthodologie**

### ***Le programme de mentorat étudié***

Le service 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 de 75 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. Ces organismes assurent le développement du programme au niveau local ou régional, tout en adhérant au modèle du mentorat d'affaires développé par la

Fondation. Au total, c'est plus de 2500 entrepreneurs novices qui ont eu recours à ce service depuis l'an 2000 et actuellement, plus de 1100 sont toujours en relation avec leur mentor. En outre, plus de 1000 mentors sont officiellement reconnus par les cellules à ce jour.

La structure du réseau des cellules de mentorat se caractérise principalement par l'implication locale des différents intervenants économiques, le souci de perfectionnement des acteurs et le support financier de bailleurs de fonds ayant une mission de responsabilité sociale et économique. 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.

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 service de mentorat d'affaires 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.

### ***L'échantillon et la méthode utilisée***

Deux groupes de discussion regroupant au total 11 mentorés ont été organisés, l'un à Montréal et l'autre à Québec (voir Tableau 1). Les participants ont été sélectionnés au hasard à partir d'une liste de plus de 1000 participants au programme de mentorat de la *Fondation de l'entrepreneurship*. Pour être éligibles aux groupes de discussion, ils devaient résider à l'intérieur

de 100 kilomètres d'un des lieux de rencontre. Lors de la rencontre, il leur a été demandé de discuter en groupe des retombées d'une relation de mentorat pour un entrepreneur novice. Afin d'appuyer les résultats obtenus, des données recueillies lors de groupes de discussion réalisés dans le cadre de l'évaluation du programme de mentorat de la Fondation en 2005 ont été utilisées comme données secondaires. Une firme spécialisée avait alors eu le mandat d'organiser des groupes de discussion afin de vérifier la satisfaction des mentorés envers le programme de la Fondation. Au total, 40 entrepreneurs novices ont participé à ces discussions. Puisqu'il n'a pas été possible de s'assurer d'une sélection aléatoire des participants et que la question des retombées n'a pas été posée directement, aucun résultat provenant exclusivement de ces rencontres ne sera présenté.

**Tableau 1**  
**Profil des participants au groupe de discussion**

	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	
Participants	4	7	
Sexe du mentor	10	1	
	<b>Moyenne</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Âge	38,72	28	63
Durée de la relation (mois)	26,81	12	48
Niveau de confiance envers le mentor (de 1=très peu élevé à 5=très élevé)	4,36	4	5
Niveau de satisfaction de la relation (de 1=très peu élevé à 5=très élevé)	3,64	3	5
Nombre d'employés	10,6	0	85
Niveau de scolarité	Secondaire	27,3%	
	Collégial	27,3%	
	Baccalauréat	36,4%	
	2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycle	9,0%	
Chiffre d'affaires	Moins de 100 000\$	54,6%	
	Entre 100 000\$ et 200 000\$	36,4%	
	Entre 200 000\$ et 500 000\$	0%	
	Entre 500 000\$ et 1 million\$	0%	
	Entre 1 et 2,5 millions\$	9,0%	
	Plus de 2,5 millions\$	0%	

Les extraits des groupes de discussion avec les 11 mentorés ont d'abord été classés dans les différentes catégories d'apprentissage de Kraiger *et al.* (1993). Une fois cet exercice réalisé, la relecture des extraits a permis d'identifier certaines catégories de retombées et de les raffiner. Par la suite, la même démarche a été appliquée aux données secondaires provenant des groupes de discussion de 2005. Aucune information des groupes de 2005 n'a suggéré l'ajout d'une autre catégorie que celles précédemment déterminées lors de l'écoute des groupes de discussion.

## Résultats

### *Les apprentissages cognitifs*

**Connaissances de gestion.** Parmi les apprentissages cognitifs, il ressort que les mentorés ont augmenté leurs connaissances déclaratives dans le domaine de la gestion. Comme les mentors ont tous déjà été en affaires ou occupé des postes de gestion, ils sont bien placés pour transmettre des informations sur divers thèmes, en fonction de leur expertise. Dans certains cas, les connaissances acquises sont de nature générale. Par exemple, un mentoré déclare : « Il m'a vraiment aidé à comprendre un état financier ». Un autre révèle ceci : « J'ai démarré, j'avais 20 ans. Je devais apprendre tout, comment ouvrir un compte de TPS, etc... [...] et à chaque fois que je le rencontrais, j'avais des nouvelles questions ». Ce manque de connaissances dans le domaine de la gestion provient parfois d'une carence au niveau de la formation des mentorés. Plutôt que de suivre une formation appropriée, ils profitent alors de leur relation de mentorat pour combler leurs lacunes :

« On est deux associés et mon associé n'a pas étudié en administration, il ne connaît rien. Des fois, on se pose des questions mais je suis toujours le seul à me répondre. [...] On a des employés à gérer, des prêts à aller chercher [...]. [C'est important] de pouvoir poser des questions [au mentor] et des fois, il peut nous [éclairer] sur des points ».

Pour d'autres, l'information acquise est beaucoup plus spécifique, par le biais d'une compétence ou d'une expérience particulière du mentor, comme l'indique ce mentoré : « J'avais besoin d'information sur une industrie spécifique et cette personne-là était très bien placée et disponible ». Au total, on est en mesure de constater que peu importe la nature de l'information, le mentor transmet certaines de ses connaissances à son mentoré, évitant ainsi à ce dernier d'investir du temps et de l'argent pour les obtenir.

***Clarification de la vision d'affaires.*** Au-delà des connaissances déclaratives, la discussion avec un mentor permet aussi de clarifier sa vision d'affaires. Plusieurs mentorés ont des idées à profusion mais en même temps, ils ont de la difficulté à cibler les meilleures, ou celles qui concordent davantage avec leurs objectifs de vie. Un mentoré indique ceci : « J'ai appris à me concentrer sur ce qui est important. J'allais voir n'importe quels clients. Je ne me concentrais pas sur l'essentiel ». Un autre abonde dans le même sens : « J'ai tellement d'idées et tellement de choses à partir [...] il m'a aidé à *focusser (sic)*, à concentrer les énergies sur ce qui fonctionne très bien présentement, solidifier ça, et m'éparpiller tantôt ». En discutant avec son mentor, le mentoré prend alors le temps d'identifier le chemin à suivre. Par exemple, l'un d'eux mentionne : « Je prenais beaucoup de recul avec mon mentor et c'était génial ». Ainsi, il semble que le mentorat fournisse à l'entrepreneur novice un temps privilégié, où il n'est pas sollicité par les opérations courantes, obtenant alors l'éloignement nécessaire pour préciser ses projets d'affaires avec un entrepreneur ou un gestionnaire expérimenté.

***Identification d'opportunités.*** Ce temps de réflexion ne permet pas seulement de clarifier la vision mais aussi de la développer, de trouver de nouvelles avenues. Un des mentorés l'explique dans ces termes : « [Le mentor] a ouvert d'autres horizons. T'arrives, on est deux [associés], on a pensé à pleins d'affaires, on lui expose et lui, il a ouvert d'autres portes qu'on

n'avait pas vues ». Dans ce cas-là, le mentor suggère de nouvelles avenues pour l'entreprise du mentoré, ajoutant des connaissances à ce dernier mais aussi lui permettant de réorganiser ses connaissances antérieures reliées à son entreprise et à ses projets. Certains mentorés utilisent leur mentor comme un modèle, auquel ils peuvent se comparer et vers lequel ils peuvent tendre à se développer. L'un d'eux indique d'ailleurs ceci : « Je voulais quelqu'un avec de l'expérience comme entrepreneur. [...] [Je voulais voir] la mentalité de l'entrepreneur, comment les entrepreneurs voient et développent des affaires ». Le mentor peut aussi jouer d'autres rôles qu'un simple modèle dans l'identification d'opportunités, par exemple en donnant des informations sur certaines clientèles et au niveau de marchés précis : « Je sortais des listes de prospects et mon mentor me disait : 'Eux, je les connais, ne va pas les voir car ça ne va pas bien dans leur entreprise. Va plutôt voir eux-autres, t'auras pas de misère à entrer là, ça va aller mieux' ». Bref, dans ce dernier apprentissage cognitif, le mentoré obtient à la fois de nouvelles informations qui lui permettent de prendre de meilleures décisions d'affaires mais l'échange avec le mentor lui permet aussi de voir son entreprise autrement, avec de nouvelles possibilités que celles qu'il avait imaginées au départ.

### ***Les apprentissages liés aux habiletés***

***Amélioration des habiletés et compétences de gestion.*** Si les apprentissages cognitifs apportent à l'entrepreneur novice des savoirs utiles dans la gestion de son entreprise, il doit néanmoins transformer certaines des connaissances acquises en habiletés et en compétences pour qu'elles lui soient réellement utiles. Certains mentorés ont relaté avoir travaillé avec leur mentor des habiletés et des compétences précises en lien avec la gestion de leur entreprise. Par exemple, les entrepreneurs doivent généralement être en mesure de faire de la gestion financière, ce qui nécessite non seulement des connaissances mais aussi des habiletés. En mentionnant avoir eu des

devoirs à accomplir, un mentoré relate ceci : « [Mon mentor] m'a aidé à calculer [le prix de revient]. Il m'a aidé beaucoup au niveau de la gestion financière ainsi que [pour] beaucoup de choses. [Mon mentor] a été très présent. Concrètement, ce fût un très bon travail qui a été fait ». Un autre y va dans le même sens : « Mais concrètement, ce qu'il m'a amené, c'est de faire des bilans prévisionnels. [...] Mon mentor était spécialisé là-dedans et c'est pour ça que je l'avais demandé ». Dans la presque totalité de ces cas, l'entrepreneur novice préparait des documents financiers et le mentor le corrigeait ou lui confirmait que le travail était adéquat, jusqu'au moment où la compétence était atteinte ou que le mentor jugeait que le résultat était satisfaisant. Un autre raconte comment son mentor lui a permis de développer des habiletés à faire la promotion de ses produits :

« [Mon mentor] c'est un comptable, un MBA, et il est bon en marketing. C'est ça que je voulais car j'ai des faiblesses là-dedans. Je n'avais jamais eu à faire de la promotion [...]. Je devais le faire, je le savais et avant de le faire, je voulais apprendre à le faire [...]. J'ai des devoirs à faire à chaque fois qu'on se voit [...] et pour moi, c'est très profitable ».

En résumé, le mentor joue parfois le rôle d'un coach, lorsque ses compétences personnelles lui permettent de le faire, et contribue alors directement au développement de nouvelles compétences chez l'entrepreneur novice.

### ***Les apprentissages affectifs***

***Développement de l'image de soi.*** L'un des aspects des apprentissages affectifs qui concerne l'attitude est le développement de l'image de soi. En discutant avec le mentor à propos de différents aspects de sa vie, le mentoré peut prendre conscience de qui il est et de ce qu'il veut devenir. Par exemple, un participant indique : « J'ai appris sur moi à travers la relation avec mon mentor ». En outre, en étant jumelé avec un autre entrepreneur, le mentoré peut rechercher les

similitudes qu'il possède avec son mentor et confirmer ainsi son statut d'entrepreneur. Cet aspect pourrait être particulièrement important chez les entrepreneurs novices qui n'ont pas de modèle d'entrepreneur dans leur famille, comme l'indique ce participant :

« Je suis vraiment la 'bibitte' bizarre dans ma famille. [...] Je n'avais pas beaucoup de contacts avec des entrepreneurs. Quand j'ai décidé de partir en affaires, j'ai tout de suite [demandé] d'avoir un mentor. Ça faisait longtemps que [...] je freinais mes ardeurs entrepreneuriales [...] [ce n'était pas] valorisé dans mon environnement. [...] Le fait que je n'étais pas supporté m'influence. Là, je me reconnais, je me reconnais plus. Nous avons des points communs [avec mon mentor] et c'est important ».

Pour d'autres mentorés, ce sont des qualités particulières qui sont recherchées chez un mentor afin de s'en inspirer, comme c'est le cas de celui-ci : « [Mon mentor] possède des qualités humaines qu'il me manque. C'était mon intention [...] d'aller chercher les qualités que je veux développer ». Ainsi, le mentor peut à la fois servir de miroir pour l'entrepreneur novice, afin de lui permettre de prendre conscience de ses forces et faiblesses, et de modèle, dans une perspective de développement de la personne.

***Réconfort, augmentation de la confiance en soi et persévérance.*** Pour un entrepreneur novice, les premières années sont parfois difficiles à supporter sur le plan humain. En plus des nombreux problèmes à résoudre liés au démarrage, le nouvel entrepreneur se sent souvent bien seul et n'a personne avec qui partager ses difficultés. Par exemple, un participant mentionne : « La plus grande difficulté quand t'es en affaires, c'est que tu te sens seul. [...] Le mentorat, ça aide à ça ». Un autre mentoré ajoute ceci :

« [Mon mentor] m'a apporté du soutien moral. De tomber dans le vide, [ne] plus [avoir] de sous qui rentrent... J'étais seul à la maison, seul dans l'entreprise, pas de collègues, avec beaucoup de choses à faire. Tu n'as pas de soupe, et avec les comptes qui entrent... [...] À chaque fois que je le voyais, il me disait : 'Calme-toi!'. [...] [Donc, le mentorat sert à] pouvoir respirer, se calmer »

Le mentor offre une oreille attentive à l'entrepreneur novice et le soutient dans les périodes difficiles. Pour certains mentorés, leur mentor est la personne idéale à qui confier ses difficultés, comme signale ce participant : « Il connaît tout de ton entreprise. Donc, au lieu d'embêter tous mes amis avec mes histoires de *'business'*, et bien j'en parle à lui ».

En servant de confident d'affaire, le mentor permet à l'entrepreneur novice de se rassurer sur ses compétences et dans sa capacité à réussir son projet d'entreprise. Un mentoré précise : « Même si tu prends de l'expérience, il faut que tu lui demandes une fois de temps en temps, si tu vas à la bonne place. On aime ça être rassuré à l'occasion ». Un autre ajoute : « Mon mentor m'a donné confiance en mes idées [...]. Ça permet de croire en nous et en nos produits ». Cette confiance en soi, qui se développe par le regard du mentor, donne le goût de continuer, comme le suggère cet exemple : « Former une nouvelle compagnie avec une nouvelle invention, il faut être *« fantasse »* (i.e. arrogant) un peu pour arriver à dire qu'on va défoncer des murs et aller plus loin [...] et le mentor te donne confiance. Ça t'aide à aller plus loin ».

Autant cette confiance que le réconfort que procure la relation de mentorat permettent à l'entrepreneur novice de persévérer dans les périodes difficiles plutôt que d'abandonner. L'un des mentorés est assez explicite là-dessus : « À un moment, ça n'avance plus. [...] Il t'encourage, tu es dans une phase dure mais il te dit que tu vas voir, ça va avancer ». Un autre précise : « Pour moi, ça a été une grosse dose d'énergie [...]. C'était un vrai motivateur ». Bref, la présence d'un mentor peut augmenter la persévérance entrepreneuriale en soutenant l'entrepreneur novice dans des périodes particulièrement difficiles.

## **Discussion**

En utilisant la taxonomie de Kraiger *et al.* (1993), cette recherche a permis de mettre en lumière les trois sortes d'apprentissages que peut développer l'entrepreneur novice dans le cadre

d'une relation de mentorat, soit les apprentissages cognitifs, ceux basés sur les habiletés et ceux de nature affective. Au niveau des apprentissages cognitifs, on a pu constater que l'entrepreneur novice pouvait obtenir des connaissances de gestion grâce au contact avec son mentor. La quantité et la spécificité des savoirs dépendent néanmoins de l'expertise du mentor. Par exemple, un mentor ayant œuvré toute sa carrière dans une banque sera en mesure de fournir des connaissances au niveau de la finance ou des savoirs tacites dans le domaine bancaire. Cela confirme que le mentor est une source de conseils et de savoir-faire sur la manière d'opérer une entreprise (Cull, 2006). D'ailleurs, la plupart des informations recherchées par les entrepreneurs novices auprès de leur mentor sont de nature générale (Bisk, 2002) et le mentor est considéré comme la source de conseils généraux la plus utile pour l'entrepreneur novice (Deakins *et al.*, 1998). Pour Wikholm *et al.* (2005), le partage des expériences et du savoir serait l'une des principales retombées du mentorat de l'entrepreneur et les programmes d'assistance qui permettent à l'entrepreneur novice d'acquérir des savoirs explicites et tacites semblent être une source d'avantage compétitif pour leur entreprise (Chrisman et McMullan, 2000). Or, trop axer sur l'enseignement de nouvelles connaissances pourrait faire pencher davantage la relation vers du tutorat, plutôt que du mentorat (D'abate, Eddy, et Tannenbaum, 2003). Bien que cette situation ne pose pas de problème en soi, l'entrepreneur novice ne pourra pas acquérir plus de connaissances déclaratives que celles que possède son mentor. Un mentoré pourrait alors vivre une certaine déception face à sa relation de mentorat en constatant que son mentor ne possède pas certaines connaissances qui lui sont indispensables. C'est d'ailleurs pourquoi Nandram (2003) suggérait de mettre à la disposition de l'entrepreneur une équipe de mentors ayant des expertises différentes, comme le font certains programmes de mentorat destinés aux entrepreneurs (voir par exemple le cas illustré par Silver (2004)).

En plus des connaissances déclaratives, la discussion avec un mentor permet le développement de nouveaux modèles mentaux et la réorganisation des connaissances précédemment acquises. Les mentorés sont alors en mesure de procéder, par exemple, à une nouvelle hiérarchisation de leurs idées. Puisque les experts n'ont pas les mêmes schémas mentaux et les mêmes réflexions que les novices, la présence d'un mentor expert permet au mentoré novice de développer ses propres modèles mentaux en les calquant ou les comparant à ceux du mentor (Barnett, 1995). Cet exercice permet deux importantes retombées pour l'entrepreneur novice : la clarification de la vision d'affaires et l'identification de nouvelles opportunités. Dans le premier cas, le mentor amène l'entrepreneur novice à identifier les activités qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs plus rapidement. Ce faisant, l'entrepreneur novice précise la vision qu'il a de son entreprise et prend des décisions qui permettront de la réaliser. Au niveau de l'identification des opportunités, le mentor apporte un éclairage différent à l'entrepreneur novice en lui faisant voir les possibilités liées à son entreprise. Ce dernier développe l'habileté à changer de perspective et à générer de nouvelles options grâce au mentorat (Gravells, 2006). Aussi, comme le démontrent Ozgen et Baron (2007), il semble bien que le mentor assiste l'entrepreneur dans l'identification de nouvelles opportunités, mais pas uniquement en lui donnant des suggestions.

En outre, certains mentorés ont eu des apprentissages basés sur les habiletés. Pour se produire, l'apprenant doit transformer ses savoirs déclaratifs en savoirs procéduraux, nécessitant généralement de la pratique dans des situations et des tâches réelles (Kraiger, Ford, et Salas, 1993). Dans certains cas, le mentor donnait des devoirs à son mentoré et même, allait jusqu'à travailler avec lui, par exemple, pour lui permettre de développer l'habileté à réaliser un budget prévisionnel. Or, comme précédemment soulevé à propos des savoirs verbaux, la possibilité de

développer ce type d'apprentissage avec le mentor dépend fortement des habiletés que possède celui-ci. Il est cependant possible que le mentoré développe des habiletés en transformant seul ses savoirs verbaux acquis du mentor. Néanmoins, certaines recherches indiquent des constats similaires, à savoir que le mentorat permettrait le développement d'habiletés de gestion (Deakins *et al.*, 1998; Lane, 2003).

Au sein des apprentissages affectifs, il est apparu que le mentorat assure le développement de l'image de soi. Comme soulevé ailleurs, le mentor agit comme un miroir objectif pour l'entrepreneur novice (Cull, 2006). Cela lui permet de mieux se connaître et même, dans certains cas, de se transformer et de se confirmer dans son statut d'entrepreneur. Par exemple, certains affirment que les entrepreneurs ne naissent pas « entrepreneur » mais le deviennent par leurs expériences et leurs apprentissages et sont influencés par leur famille et les modèles qui les entourent (Morris, 1998; Wagner et Sternberg, 2004). Aussi, le fait d'avoir des amis et de la famille qui encouragent l'entrepreneur mais surtout la présence de proches en affaires et l'appartenance à des réseaux de gens d'affaires permet non seulement au processus de démarrage de suivre son cours mais aussi de générer plus rapidement la première vente (Davidsson et Honig, 2003). Dans cette perspective, le mentorat permet de transmettre la culture entrepreneuriale, en confirmant l'entrepreneur novice dans son statut, grâce à l'encouragement du mentor et à son rôle de modèle, notamment.

En outre, le mentorat semble développer la résilience de l'entrepreneur de différentes manières. D'abord, par le réconfort que procure le mentor à son mentoré dans les périodes difficiles. L'entrepreneur étant souvent seul à la tête de son entreprise, il n'a généralement personne à qui confier ses problèmes et pour se faire rassurer. Valeau (2006) a d'ailleurs soulevé la pertinence d'accompagner l'entrepreneur novice dans les périodes de doute, au cours

desquelles il serait tenté d'abandonner son projet d'affaires. Ensuite, le mentorat augmenterait la confiance en soi, ce que d'autres auteurs ont aussi constaté (Waters *et al.*, 2002; Nandram, 2003). L'entrepreneur qui a davantage confiance en ses moyens pourrait être plus enclin à croire en ses capacités pour affronter l'adversité, ce qui lui éviterait d'abandonner en cours de route. Bref, la motivation et le réconfort du mentor pourraient influencer la persévérance de l'entrepreneur novice.

Le recours au modèle de Wanberg *et al.* (2003) au niveau des retombées proximales s'est avéré utile dans le classement des retombées, permettant de classer l'ensemble des éléments signalés par les mentorés. Malgré que ce modèle ait été développé dans le contexte du mentorat organisationnel, il semblerait que les catégories de retombées proximales soient similaires, voire identiques, même si le contenu des apprentissages est sans doute fort différent.

Cette recherche possède une limite importante qu'il convient de souligner : aucun apprentissage n'a été mesuré de façon objective. Le contenu repose sur la perception de l'entrepreneur quant aux apprentissages réalisés dans sa relation de mentorat. Il n'a pas été possible de vérifier dans quelle mesure, par exemple, l'augmentation de l'habileté à produire un budget prévisionnel était substantielle ou le nombre ou la pertinence des opportunités découvertes grâce au mentor. Ces questionnements nécessitent des méthodologies différentes et demeurent, pour l'instant, sans réponse.

## **Conclusion**

Cette recherche a permis de mettre en lumière les différentes retombées proximales d'une relation de mentorat de l'entrepreneur novice. On est à même de constater que le mentorat peut augmenter les connaissances et les habiletés en gestion, permet de clarifier la vision d'affaires et d'identifier de nouvelles opportunités, développe l'image de soi de l'entrepreneur et lui procure

du réconfort, augmente sa confiance ainsi que sa persévérance. Ces apprentissages viennent corriger de nombreux problèmes et difficultés que rencontrent les entrepreneurs novices, ce qui confirme le mentorat comme une forme de soutien polyvalente, adaptée et utile à l'entrepreneur. Évidemment, ce ne sont pas toutes les relations de mentorat qui permettent de développer tous ces apprentissages, ni même d'en développer un seul. Il faut rappeler ici que l'objectif était d'abord et avant tout de recenser les retombées proximales d'une relation de mentorat, et non d'en déterminer l'importance, la fréquence ou même la manière de les développer. D'autres recherches sont nécessaires pour clarifier ces aspects des retombées. En outre, le modèle de Wanberg *et al.* (2003) indique aussi que les retombées proximales permettent de développer les retombées distales, comme par exemple des promotions ou la satisfaction au travail. Dans un contexte de mentorat d'affaires, les retombées extrinsèques, comme les promotions ou les augmentations salariales, ne s'appliquent pas. Cependant, les apprentissages réalisés pourraient avoir un effet à moyen ou à long terme sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité de l'entreprise, comme le proposent Priyanto et Sandjojo (2005). Or, ces retombées liées au mentorat restent à définir, et les liens qui les unissent aux retombées proximales, à démontrer. Dans la même veine, les rôles que joue le mentor, la fréquence et la durée du mentorat ainsi que les caractéristiques des participants et de la relation influencent les retombées. Des connaissances sur ces aspects permettraient d'expliquer la manière dont se développent les retombées du mentorat et d'améliorer les programmes de perfectionnement des mentors ainsi que les programmes de mentorat formels destinés aux entrepreneurs. Ces questionnements ne sont que quelques pistes dont les réponses permettront de mieux comprendre le rôle du mentorat dans la vie d'un entrepreneur novice.

## Références

- Baldwin, J., T. Gray, J. Johnson, J. Proctor, M. Rafiquzzaman et D. Sabourin (1997). *Les faillites d'entreprise au Canada*, n° 61-525-XIF, Statistique Canada, Ottawa, 72 p.
- Barnett, B.G. (1995). "Developing reflection and expertise: can mentors make the difference?" *Journal of Educational Administration* 33(5), 45-59.
- Bisk, L. (2002). "Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs", *Career Development International* 7(5), 262-270.
- Boyd, R.D. et J.W. Apps (1980). *Redefining the discipline of adult education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chao, G.T., P.M. Walz et P.D. Gardner (1992). "Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast With Nonmentored Counterparts", *Personnel Psychology* 45(3), 619-636.
- 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* 4(2), 129-140.
- Chrisman, J.J. et W.E. McMullan (2000). "A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: The Longer-Term Impact of New Venture Counseling", *Entrepreneurship: Theory & Practice* 24(3), 37-53.
- Cope, J. (2005). "Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(4), 373-397.
- 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* 6(3), 104-124.
- Cull, J. (2006). "Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success?" *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 4(2), 8-18.
- D'abate, C.P., E.R. Eddy et S.I. Tannenbaum (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* 2(4), 360-384.
- Davidsson, P. et B. Honig (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing* 18(3), 301-331.
- Deakins, D. et M. Freel (1998). "Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs", *The Learning Organisation* 5(3), 144-155.
- 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* 5(2), 151-161.
- Down, S. (1999). "Owner-manager learning in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development* 6(3), 267-280.
- Florén, H. (2003). "Collaborative approaches to management learning in small firms", *Journal of Workplace Learning* 15(5), 203-216.
- Gartner, W.B., J.A. Starr et S. Bhat (1999). "Predicting new venture survival: An analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine", *Journal of Business Venturing* 14(2), 215-232.
- Gibb, A.A. (1997). "Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation", *International Small Business Journal* 15(3), 13-29.

- Graham, L. et E. O'Neill (1997). "Sherpa or Shepherd: The Adviser Relationship in Small Firms - Mentor and/or Consultant?" *Generating Growth*, ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Belfast, Nov. 1997.
- Gravells, J. (2006), "Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – Troubleshooters and Trusted Friends", *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 4(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* 7(4), 505-526.
- Homère (2001). *Odyssée* (V. Bédard et E. Cantarella, trad.). Paris: Les Belles Lettres.
- Kraiger, K., K.J. Ford et E. Salas (1993). "Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation", *Journal of Applied Psychology* 78(2), 311-328.
- Krueger Wilson, C. (1998). "Mentoring the entrepreneur", *Nursing Administration Quarterly* 22(2), 1-12.
- Lane, D.C. (2003). "Mentoring and Link Teacher Roles within Young Enterprise", *ICSB 48<sup>th</sup> World Conference*, International Council for Small Business, North Ireland, June, 15-18.
- Lankau, M.J. et T.A. Scandura (2002). "An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences", *Academy of Management Journal* 45(4), 779-790.
- Lorrain, J. et S. Laferté (2006). "Support Needs of the Young Entrepreneur", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 19(1), 37-48.
- Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity - Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Nandram, S.S. (2003). "Entrepreneurs' Need For Mentoring And Their Individual Differences", *ICSB 48<sup>th</sup> World Conference*, International Council for Small Business, North Ireland, June, 15-18.
- O'Dwyer, M. et E. Ryan (2000). "Management development issues for owners/managers of micro-enterprises", *Journal of European Industrial Training* 24(6/7), 345-354.
- 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* 22(2), 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* 5(5/6), 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* 42(6), 356-365.
- 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* 12(2), 227-243.
- Samujh, H.R. (2004). "Listening to micro-business operators: What are their social and educational needs?" *Social Change in the 21<sup>st</sup> Century*, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, October 29.

- Schaper, M.T., M.à. Campo et J.K. Imukuka (2005). "The training and management development needs of micro-firms", *Training & Management Development Methods* 19(2), 13-22.
- Silver, M. (2004). "Mentoring at Drexel University - Lawrence S Baiada Center for Entrepreneurship in Technology", *49<sup>e</sup> Conférence de l'International Council for Small Business*, Johannesburg, Afrique du Sud, 20-23 juin 2004.
- Valeau, P. (2006). "L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute", *Revue de l'Entrepreneuriat* 5(1), 31-57.
- Wagner, J. et R. Sternberg (2004). "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data", *The Annals of Regional Science* 38(2), 219-240.
- Wanberg, C.R., E.T. Welsh et S.A. Hezlett (2003), "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", dans *Research in Personnel and Human Resources Management*. Ed. par J. J. Martocchio et G. R. Ferris. Oxford, U.K.: Elsevier Science Ltd., 39-124.
- 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* 17(1), 107-121.
- Wikholm, J., T. Henningson et C.M. Hultman (2005). "Demand of mentoring among new starters", *ICSB 50<sup>th</sup> World Conference*, International Council for Small Business, Washington, DC.