



APPRENDRE À ACCOMPAGNER DES ENTREPRENEURS GRÂCE AU MENTORAT : UNE APPROCHE PAR LE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Auteurs :

Soumaya MEDDEB, Doctorante en administration, Université du Québec à Trois-Rivières (autrice de correspondance)

Courriel : soumaya.meddeb@uqtr.ca

Étienne St-Jean, Professeur, Université du Québec à Trois-Rivières

Courriel : etienne.st-jean@uqtr.ca

ABSTRACT:

The main aim of this research is to understand on the one hand the dynamics that develop within professional co-development groups in the context of entrepreneurial mentoring, and on the other hand to document the potential impact of these groups for mentors especially novice mentors. The inductive approach and qualitative methodology was used to explore these issues. It is based on semi-structured interviews of 9 mentors considered to be the most active in the *Réseau M* of the *Fondation de l'entrepreneurship* and mobilizing co-development activities. The results reveal numerous benefits from these activities, which mainly affect two dimensions: the development of the mentor and the improvement of the mentor / mentee relationship quality.

Key words: entrepreneurs, mentors, mentees, professional co-development.

RÉSUMÉ :

L'objectif principal de cette recherche consiste à comprendre d'une part les dynamiques qui s'établissent au sein des groupes de codéveloppement professionnel dans le contexte de mentorat pour entrepreneurs, et d'autre part documenter les retombées potentielles de ces groupes pour les mentors, en particulier les mentors novices. L'approche inductive et la méthodologie qualitative ont été utilisées pour explorer ces questions. Elles s'appuient sur des entrevues semi-structurées de 9 mentors du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship considérées comme étant les plus actifs dans le réseau et mobilisant des activités de codéveloppement. Les résultats révèlent des retombées très positives de ces activités qui touchent

principalement deux dimensions, soit le développement du mentor et l'amélioration de la qualité de la relation mentor/mentoré.

Mots clés : entrepreneurs, mentors, mentorés, codéveloppement professionnel.

INTRODUCTION (INTÉRÊT DU SUJET ET PROBLÉMATIQUE)

Le mentorat est un processus qui a été utilisé pendant des siècles comme un moyen de transmettre la tradition, de soutenir les talents et d'assurer le leadership futur (Moberg & Velasquez, 2004). De nombreuses définitions ont été attribuées au concept de mentorat (Haggard, Dougherty, Turban, & Wilbanks, 2011). Les plus populaires sont celles qui le définissent comme une pratique à travers laquelle une personne expérimentée offre à une personne moins expérimentée un soutien, des conseils et des connaissances pour son développement personnel et professionnel (Chao, Walz, & Gardner, 1992). En considérant les nombreuses retombées du mentorat, il n'est pas surprenant de constater que cette pratique se déploie pour soutenir les entrepreneurs novices à différents niveaux, en particulier au niveau des apprentissages cognitifs et affectifs (St-Jean & Audet, 2012).

Même si le mentorat peut être globalement bénéfique, il est parfois jugé marginal (Ragins, Cotton, & Miller, 2000), voire même négatif ou nuisible pour le mentoré (Eby, Butts, Lockwood, & Shana, 2004). Dans un contexte entrepreneurial, étant donné qu'il est plus facile pour un mentoré de terminer sa relation de mentorat sans conséquence fâcheuse pour lui-même, les relations nuisibles semblent inexistantes ou, à tout le moins, peu nombreuses. Malgré cela, les mentors ne sont pas forcément aussi compétents et efficaces les uns par rapport aux autres, d'une part, et les gestionnaires de programmes de mentorat cherchent des moyens pour améliorer la qualité des interventions de leurs mentors, d'autre part (St-Jean & Mitrano-Méda, 2016).

C'est dans cet esprit que se développent des formations pour les mentors intervenant dans les réseaux structurés d'accompagnement. Des chercheurs montrent que ces formations sont bénéfiques pour les mentors et permettent d'améliorer les apprentissages réalisés par leurs mentorés du fait qu'ils exercent leur rôle avec davantage d'étendue que ceux non formés (St-Jean & Mitrano-Méda, 2016). Ces mêmes chercheurs démontrent qu'avec le temps, les mentors finissent par être moins efficaces et, dans ce contexte, la formation continue permet de maintenir les compétences des mentors à leur niveau optimal.

Cette volonté de rendre efficace les interventions des mentors bénévoles a amené le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship (au Québec) à encourager la mise en place de groupes de codéveloppement pour leurs mentors. Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons comprendre les dynamiques qui s'établissent au sein de ces groupes de codéveloppement professionnel et de documenter les retombées potentielles de ces activités pour les mentors, en particulier les mentors novices (ie. peu expérimentés en accompagnement par le mentorat). Ce sera l'objet de ce travail.

1. CONCEPTUALISATION

1.1. Le mentorat pour entrepreneurs : spécificités et enjeux

Bien que l'effet du mentorat et les facteurs dominants soient assez difficiles à généraliser et à mesurer (St-Jean & Audet, 2012), les déterminants de l'effet du mentorat entrepreneurial devraient être compris pour une utilisation optimale du rôle du mentor et une amélioration de la performance du mentorat. En effet, Straus, Johnson, Marquez, et Feldman (2013) affirment qu'un mentorat réussi est très appréciable pour le succès professionnel et la satisfaction, aussi bien des mentors et des mentorés. La littérature actuelle montre que les relations de mentorat réussies étaient caractérisées par la réciprocité, le respect mutuel, les attentes claires et les valeurs partagées (Straus et al., 2013). Le style d'intervention du mentor est également prédictif des retombées et de la satisfaction (Gravells, 2006; St-Jean & Audet, 2013), tout comme les caractéristiques du mentor, du mentoré et la structure de soutien ainsi que la qualité de la relation des parties jumelées (Couteret, St-Jean, & Audet, 2006). Toutefois, les relations de mentorat échouées étaient caractérisées par une mauvaise communication, un manque d'engagement, des divergences énormes au niveau de la personnalité des intervenants, une concurrence perçue (ou réelle), des conflits d'intérêts et le manque d'expérience du mentor (Straus et al., 2013). À cet égard, la relation de mentorat n'est pas à l'abri des difficultés et des problèmes comme le soulignent Kent, Dennis, et Tanton (2003), ce qui nécessite un ajustement au fur et à mesure. À ce niveau, la mise en place des groupes de codéveloppement dans les cellules de mentorat dans le but d'améliorer la pratique professionnelle pourrait amener à des bons résultats sur plusieurs niveaux et ce notamment auprès des mentors novices.

La prochaine section abordera spécifiquement les aspects relatifs aux groupes de codéveloppement professionnel de mentors afin de mieux comprendre ses effets potentiels sur les relations formelles de mentorat pour entrepreneurs.

1.2. Qu'est-ce qu'un groupe de codéveloppement et comment ça fonctionne?

Payette et Champagne (1997) définissent le groupe de codéveloppement professionnel comme une approche de formation basée sur les interactions entre un groupe de personnes qui s'organisent ensemble afin d'étudier une situation vécue par l'un des membres et de partager des savoirs « pratiques » et parfois des connaissances théoriques, dont le but ultime est d'améliorer la pratique professionnelle de chacun. En effet, le groupe de codéveloppement diffère des autres formes de groupes qui peuvent partager en commun certains objectifs, la structure ou le fonctionnement (Hoffner-Lesure & Delaunay, 2011). Il est vrai que le concept de codéveloppement professionnel est apparu en 1997 (Payette & Champagne). Toutefois, les premiers principes fondateurs des groupes de codéveloppement existent depuis des décennies avec l'apparition des premiers T-groups et de la démarche de TWI (Training Within Industry) développée aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale (Dinero, 2005). Ainsi, nous pouvons affirmer que les éléments de base d'un groupe de codéveloppement étaient discutés implicitement dans l'ouvrage de Blanchard & Fablet (1996, p. 262-263). Ces auteurs suggèrent de regrouper sous l'expression « L'analyse des pratiques » et autres appellations similaires les activités qui :

- Sont organisées dans un cadre institué de formation professionnelle, initiale ou continue ;
- Concernent notamment les professionnels qui exercent des métiers (formateurs, enseignants, travailleurs sociaux, psychologues, thérapeutes, médecins, responsables de ressources humaines) ou des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (de l'éducation, du social, de l'entreprise) ;
- Impliquent une sorte de dispositif dans lequel les sujets sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques ou à l'amélioration des techniques professionnelles ;
- Mènent à une élaboration en situation interindividuelle, le plus souvent groupale, s'inscrivant dans une certaine durée et nécessitant la présence d'un animateur, en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif en lien avec des références théoriques affirmées ».

Par ailleurs, le codéveloppement peut être placé sous le terme de *l'analyse de pratiques professionnelles* qui constitue, à l'instar des *T-groups*, une modalité de formation pertinente lorsqu'une grande partie du travail ne peut être prescrite et quand le praticien se trouve obligé de donner des réponses spécifiques et contextuelles (Giraud et al., 2016).

Comme dans toute autre structure de groupe, les membres d'un groupe de codéveloppement ont des rôles et des responsabilités distinctes. Payette et Champagne (1997) en définissent trois : l'organisateur du groupe, l'animateur et les participants. Pour eux, il est très fréquent que les deux premiers rôles soient à la charge d'une seule personne. L'animateur est un consultant externe qui maîtrise bien la méthode. Son rôle consiste à gérer la dynamique du groupe et de le faire progresser. Durant la séance de codéveloppement, un des participants intervient en tant que « client », appelé « analysant » par Boucenna, Charlier, et Donnay (2007), il expose une situation professionnelle qui lui pose question ou qui constitue un problème, il présente un projet ou une préoccupation, autrement dit un sujet qui l'intéresse et pour lequel il veut voir mieux ou mieux agir. Les autres participants appelés « analyseurs » ou des « consultants » selon Boucenna et al. (2007) vont se positionner à tour de rôle à la place du « client » au fil des séances. Ensuite ils tentent de lire et d'interpréter la situation observée depuis ses différents angles (Hoffner-Lesure & Delaunay, 2011). Dans un contexte organisationnel, la séance de codéveloppement se déroule en 6 phases (tableau 1) soit : la description, l'explication, la définition de la question, l'élaboration d'un plan d'action, la préparation du bilan, l'expérimentation et le retour.

À ce sujet, (Boucenna et al., 2007) soulignent trois éléments essentiels déterminant la réussite de la séance de codéveloppement et se rapportant à la gestion de l'animation, la composition des groupes et la nature des cas présentés. De surcroît, un tel succès engendrera les effets suivants : 1- Se mettre en mouvement, 2- Réoccuper sa zone de pouvoir, 3- Passer à l'action, 4- Oser et savoir se faire aider, 5- Apprendre à être coach, 6- Révéler et gérer des situations de souffrance au travail, 7- Découvrir et partager des pratiques professionnelles, 8- Développer la solidarité et la transversalité et 9- Développer son professionnalisme (Hoffner-Lesure & Delaunay, 2011).

La littérature actuelle sur le codéveloppement professionnel est assez limitée, certains points sont encore flous et qui méritent d'être clarifiés. À la lumière de ces considérations sur le codéveloppement, nous procéderons à une recherche inductive sur les pratiques de codéveloppement des mentors d'entrepreneurs du Québec pour en documenter les retombées chez les mentors ainsi que les bonnes pratiques à considérer.

Tableau1 : Les différentes phases du codéveloppement

Les phases	L'analysant	Les analyseurs
La description	<ul style="list-style-type: none"> -Explicite des informations recueillies ou disponibles sur la situation -Formule la décision à prendre sous forme de question sollicitant des choix d'action 	<ul style="list-style-type: none"> -Construisent la situation à partir de la structuration des informations présentée par l'analysant -Anticipent des zones d'informations à expliciter pour aider l'analysant à compléter sa description et ainsi élargir sa représentation de la situation
L'explicitation	<ul style="list-style-type: none"> -Complète sa première structuration en répondant aux questions posées par les analyseurs -Porte un regard critique sur sa propre description en intégrant ou pas les informations complémentaires. Cette étape peut entraîner un élargissement ou une modification de son angle d'analyse de la situation 	<ul style="list-style-type: none"> -Posent des questions de description pour aider l'autre à élargir ou déplacer son angle de lecture de la situation
La définition de la question	<ul style="list-style-type: none"> -Est confronté à une variété de décisions à prendre, traduisant différentes analyses de la situation -Formule la décision qu'il juge prioritaire 	<ul style="list-style-type: none"> -Formulent, sous forme de question non « chargée » leurs analyses et leurs interprétations de la situation et jouent le rôle de tiers. -Ouvrent à d'autres champs de décisions, à travers la question posée
Le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> -Face aux différentes stratégies alternatives, il les analyse et les interprète en vue de décider de son plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> -Élaborent et proposent différentes stratégies d'action possibles, en référence à la décision à prendre, en l'analysant dans la situation décrite (conseil collectif)
Le bilan	<ul style="list-style-type: none"> « Méta-analyse » les apprentissages réalisés afin de tirer des leçons de la démarche vécue. 	<ul style="list-style-type: none"> - « Méta-analysent » les analyses et les plans d'action proposés afin d'apprendre à travers l'Autre.
L'expérimentation et le retour	<ul style="list-style-type: none"> -Présente aux autres un feedback relatif aux décisions prises et aux retours du réel -Fait un bilan analytique des décisions prises 	<ul style="list-style-type: none"> -Analysent les différents plans d'actions mis en œuvre et les implications dans la réalité, afin de développer professionnellement à travers les décisions prises par l'Autre

Source : Boucenna et al. (2007)

2. MÉTHODOLOGIE

Le présent travail repose sur un partenariat établi avec le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship (www.reseaum.com). Démarré au tournant des années 2000, cette organisation fournit un programme de mentorat formel et structuré pour encadrer les jumelages avec un mentor bénévole à toutes les personnes en affaires souhaitant être accompagnées. Dans le Réseau M, certaines cellules de mentorat sont plus actives que d'autres. Elles sont les pionnières dans la concrétisation de nouvelles idées, au niveau de la structuration et le degré d'innovation. Ces cellules actives possèdent un comité de codéveloppement appelé parfois « le club des leaders » où les mentors échangent leurs bonnes pratiques. L'objectif est d'harmoniser les façons de faire et de s'assurer de la qualité des interventions. Nous avons mené une étude inductive exploratoire auprès de neuf (9) mentors/chefs mentors faisant du codéveloppement dans quatre cellules différentes (quatre villes du Québec). Ces personnes et cellules ont été référées par le Réseau M comme étant celles qui s'illustrent au niveau des meilleures pratiques de codéveloppement au sein du réseau. Ce choix raisonné permet d'éclairer les retombées potentielles et les meilleures pratiques de manière optimale, étant donné les objectifs de la recherche (le Tableau 2 résume les caractéristiques des répondants de notre étude).

Les entretiens ont duré en moyenne 30 minutes. Outre les questions d'ordre factuel (nombre d'années d'expérience en affaires et en mentorat, la situation actuelle, le rôle dans la cellule, la durée et la fréquence des rencontres, etc.), des questions ouvertes qui ont été posées et focalisent sur les aspects suivants :

- Ce qui diffère les cellules de mentorat faisant du codéveloppement des autres cellules du Réseau M;
- Les sujets abordés lors de ces rencontres;
- Les étapes d'une intervention de codéveloppement et sa durée;
- Les critères d'évaluation des rencontres de codéveloppement;
- Les retombées de ces rencontres;
- Les attentes versus la satisfaction à l'égard de ces rencontres;
- Les mesures correctives en cas de non satisfaction.

Au-delà de la synthèse des principaux résultats, des extraits des verbatims recueillis et une discussion des apports et implications de cette étude seront présentés dans les sections suivantes.

Tableau 2 : Les caractéristiques de notre échantillon

Éléments Répondants	Genre	Expérience en affaires	Expérience en mentorat	Situation actuelle	Rôle dans la cellule
Répondant 1	Homme	32 ans, entrepreneur	12 ans	En activité	Chef mentor et président du conseil régional au conseil national
Répondant 2	Femme	20 ans Intrapreneure 5 ans entrepreneure	-	En activité	Mentore

Répondant 3	Homme	45 ans, entrepreneur	3 ans	Prend sa retraite cette année	Chef mentor
Répondant 4	Homme	40 ans, entrepreneur		En activité	Mentor
Répondant 5	Femme			En activité	Mentore
Répondant 6	Femme	30ans intrapreneure 5 ans entrepreneure	5 ans	En activité	Co-chef mentore
Répondant 7	Homme	-	9 ans	En activité	Co-chef mentor, président régional et membre au conseil national
Répondant 8	Homme	7 ans entrepreneur	2 ans	En activité	Mentor
Répondant 9	Femme	-	-	En activité	Co-chef mentore

3. RÉSULTATS

L'étude exploratoire menée nous a permis de comprendre les dynamiques internes des cellules de mentorat les plus actives dans le Réseau M. Les principaux résultats seront présentés dans la sous-section suivante.

3.1. Le codéveloppement professionnel dans les cellules de mentorat du réseau M

Mentorer un jeune entrepreneur, c'est l'accompagner, lui donner accès à des gens d'affaires qui veulent donner au suivant. Au sein de la cellule, les mentors effectuent une multitude de tâches, dont celles liées au recrutement des mentors et des mentorés. Il existe en effet un comité responsable du recrutement afin d'assurer que la posture mentorale soit respectée. D'autres activités se rattachent à l'éthique, aux possibilités de restructuration, à l'innovation dans le réseau, au développement des mentors, au financement et aux bonnes pratiques à partager. Les mentors recrutés (donc novices) sont accueillis et formés par des mentors plus expérimentés appelés « des parrains » afin de les guider dans leur façon de faire. Ils sont accompagnés dans leurs premières dyades pendant une période de trois mois.

Ainsi, ils sont invités à assister à des rencontres mensuelles, parfois aux six semaines, d'une durée de deux heures (en moyenne). Ces rencontres sont appelées par les mentors de la cellule : des rencontres de codéveloppement professionnel. En réalité, la rencontre de codéveloppement est une initiative qui a été prise par certaines cellules de mentorat dans le Réseau M et dans laquelle l'organisme d'accompagnement investit de l'argent pour améliorer la qualité du mentorat fourni. Un mentor le souligne : « *Le codéveloppement est une initiative que nous avons prise pour [faire] avancer le mentorat...nous avons consacré un budget important pour le faire* ». Il s'agit d'une approche collaborative à travers laquelle les mentors apprendront à échanger des

situations vécues avec leurs mentorés. Cela ne concerne pas uniquement les mentors novices mais également ceux qui ont une expérience en affaire qui dépasse dans la plupart des cas 10 ans. Les mentors peuvent effectivement apprendre, se développer, comprendre les pratiques du métier et actualiser leurs connaissances à travers les rencontres de codéveloppement. *« Dans notre cellule, on fait du codéveloppement... il résulte des échanges entre les mentors sur des situations vécues, on échange des pratiques... On précède les autres cellules dans la concrétisation de nouvelles idées (système de parrainage, mentor/mentoré en résidence, etc.) ...On est bien structuré, on innove beaucoup... on travaille beaucoup sur la qualité des mentors... Notre objectif est d'harmoniser les façons de faire, si quelqu'un se dévie à gauche ou à droite, on le ramène dans le chemin droit ».*

Pour certains mentors, la rencontre de codéveloppement peut se dérouler sous forme de formation. Pour eux, cette approche diffère de la formation « classique » qui est habituellement proposée par le Réseau M, qui dans ce cas détermine à l'avance le sujet de discussion et choisit le formateur. Un mentor indique que *« Toujours, c'est le chef mentor qui anime les séances de codéveloppement, si c'est une formation c'est la personne qui a choisi le thème ou celle désignée par le Réseau [qui en fait l'animation]... ».*

3.2. Le déroulement d'une rencontre de codéveloppement

Dans une rencontre de codéveloppement, les intervenants sont le chef mentor, le co-chef mentor (s'il y en a un), les mentors et le coordonnateur. Dans certaines cellules, trois à quatre tables rondes sont formées, avec quatre à six personnes par table. L'animateur présente le cas où le sujet de discussion, puis donne le temps aux mentors de discuter en groupe et ensuite passe à la consolidation (voir Figure 1). Parfois, cela prend la forme de discussions en grand groupe. Dans la majorité des cellules, c'est le chef mentor qui anime la séance, il est le gardien du temps et il veille la participation de tous les membres dans un but d'éliminer la passivité. On ajoute que : *« Le chef mentor est un facilitateur... [il] va s'assurer qu'on revienne, qu'on apporte la bonne solution, et [de faire] respecter l'éthique ».* Pour éviter le silence passif, l'animateur devrait faire participer les mentors les moins actifs et savoir poser des questions ouvertes ainsi qu'organiser des discussions à tour de table. En cas d'absence du chef-mentor, c'est le co-chef mentor qui le remplace (lorsqu'un tel remplaçant est nommé). Le rôle du coordonnateur consiste à préparer l'ordre du jour et au besoin, donner les détails des cas présentés. Dans certains cas, le choix de l'animateur dépend du contenu de la séance, de la disponibilité et de l'expertise de la personne. Certaines cellules du Réseau M ont essayé de recourir à une personne externe pour animer la séance, mais le coût engendré paraît un souci. *« On a essayé un animateur externe mais il veut nous facturer, ce n'est pas bénévole ».* Les fonds étant limités, cela ne semble pas viable pour les cellules interrogées.

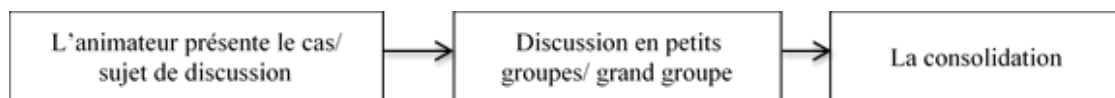


Figure 1 : Les étapes d'une intervention de codéveloppement professionnel en mentorat pour entrepreneurs

En cas d'absences répétitives, les mentors suggèrent un changement dans les horaires des rencontres et exigent un nombre de rencontres obligatoires par année. Certains mentors ont affirmé qu'ils font le suivi de l'évolution du niveau des mentors novices et de la qualité de leur intervention à travers une enquête annuelle.

3.3. L'évaluation de l'intervention de codéveloppement

Pour évaluer l'intervention de codéveloppement dans les cellules, les chefs mentors se réfèrent d'abord à **la participation des intervenants** et leur feed-back pendant et après la séance. Plus il y a des échanges positifs, plus l'intervention est réussie. « [...] *la participation des autres mentors, faire des commentaires [...], quand les participants disent que c'était pertinent, [...] on n'est jamais sorti d'un meeting sans solution ou valeur ajoutée* ». En contrepartie, l'animateur devrait savoir écouter et avoir une ouverture d'esprit, accepter les désaccords et tolérer les différences « ... *ce qui nous aide, le chef-mentor n'est pas directif, il est très à l'écoute* ». Il s'avère que l'attitude du chef-mentor est susceptible de rendre plus solide le groupe de codéveloppement dans les rencontres qui suivent. Ensuite, pour évaluer l'intervention de codéveloppement, les mentors se basent sur les répercussions de leur rencontre sur **l'évolution des mentors novices**, d'une part, et sur **l'amélioration de la qualité du mentorat**, d'autre part. Ainsi, comme l'indique un répondant, « *Il y a des résultats, concrètement on aide des entrepreneurs* ». Également, les mentors estiment que **l'augmentation du nombre de dyades et leur durée** traduit les effets positifs des rencontres de codéveloppement : « *Une vraie dyade productive durait 18 mois à raison de huit à neuf rencontres par année* ». Enfin, les répondants ont soulevé **la rétention des mentors** comme indicateur de succès de leurs rencontres : « *En général si les gens sont là, c'est qu'il y a une valeur ajoutée, ils trouvent un intérêt [à être mentor]* ».

3.4. Les retombées du codéveloppement professionnel pour le mentorat d'entrepreneurs

Pour Boucenna et al. (2007), le groupe de codéveloppement entraîne un développement professionnel commun à l'analysant et aux analyseurs. Les différents participants apprendront à poser les bonnes questions pour aider l'autre à imaginer d'autres facettes des situations de travail. Ils seront capables également d'intégrer dans leur façon de fonctionner la prise de recul et le questionnement auto-évaluatif. D'autre part, la consultation de codéveloppement peut apporter un développement propre à l'analysant. Ce dernier apprendra à se dévoiler et par-là, de se fragiliser. Il sera capable d'accepter les lectures et les interprétations différentes aux siennes, d'entendre la parole des autres sans se sentir menacé, d'accepter de changer sa vision sur ses propres situations-problèmes et d'accepter de mettre en place les solutions résultant du travail collectif. Finalement, selon les mêmes auteurs, des avantages propres aux analyseurs peuvent être soulevés grâce à la pratique de codéveloppement : Les analyseurs apprendront à écouter pour comprendre sans juger, à interroger sans charger implicitement sa question par une réponse a priori. Dans certaines situations, le codéveloppement aide à se décentrer de sa vie (privée ou

professionnelle) et changer de casquette pour pouvoir comprendre l'autre et accepter de ne pas tout comprendre ou tout maîtriser (Boucenna et al., 2007).

Dans le cadre du Réseau M, les mentors interrogés soulignent clairement l'existence de retombées très positives du codéveloppement professionnel. D'abord, **le partage des connaissances** : la séance de codéveloppement constitue une occasion inestimable pour partager leurs bons coups et les moins bons aussi. On indique que : « [...] *le transfert de mes connaissances, surtout que mes connaissances étaient quelque chose de méconnu chez moi* ». Le répondant en question laisse entendre que non seulement ses témoignages permettent d'instruire les autres, mais également de lui faire prendre conscience lui-même de ce qu'il sait, dans une logique maïeutique. Ensuite, cela se traduit par un **processus d'apprentissage continu** : « *Tant que j'apprends, je ne vieillis pas... c'est la vitalité, c'est l'énergie, c'est la santé pour moi...ça m'apporte beaucoup* ». Grâce aux séances de codéveloppement, les mentors vont grandir, actualiser leurs connaissances, être au courant des nouveautés et des innovations dans leur métier (de mentor) et les initiatives inspirantes des autres cellules actives dans le Réseau. Cela permet également de s'assurer du **respect de la posture mentorale et du code d'éthique** en formant les nouveaux mentors et en rappelant aux anciens les bases éthiques. Un mentor indique que : « *L'éthique est la principale problématique. On a fait un méchant ménage pour éliminer les faux mentors* ». Dès lors, le point de l'éthique était soulevé par la plupart des mentors interviewés. Ils ont précisé que les mentors qui sont dans le réseau pour les bonnes raisons restent pour longtemps. En revanche, ceux qui sont là pour chercher des clients afin de leur proposer des services rémunérés en dehors du réseau seront rejetés par le comité.

Dans un même ordre d'idées, nous avons mentionné précédemment que les mentors novices ont des parrains. Dans ce sens, les séances de codéveloppement présentent une belle occasion pour **encadrer adéquatement les novices**, leur permettre d'échanger avec des mentors expérimentés et développer leur « savoir-écouter » et leur « savoir-questionner ». Conséquemment, les retombées positives précitées permettent **une satisfaction** et en quelque sorte un sentiment d'accomplissement auprès des mentors qui sont dans le Réseau pour les bonnes raisons. Un mentor souligne que « *Avec le codéveloppement, on se sent soutenu dans le réseau, on s'améliore et les gens veulent le faire de plus en plus... les gens veulent partager ce qu'ils vivent. C'est une façon d'élargir notre vision, car on est isolé avec nos mentorés* ».

Enfin, les mentors des cellules actives faisant du codéveloppement soulignent que leurs rencontres ont des répercussions clairement positives sur **la relation de mentorat**. Les échanges qui se produisent entre les mentors lors de leurs rencontres de codéveloppement leur permettent de mieux comprendre les besoins des mentorés en matière d'accompagnement et de mieux intervenir dans la relation. La Figure 2 résume ainsi les principaux résultats obtenus de l'étude exploratoire.

4. APPORTS ET IMPLICATIONS

Notre étude nous a permis de comprendre les dynamiques internes des cellules de mentorat les plus actives et innovantes dans le Réseau M. Ces cellules organisent des rencontres régulières qu'elles considèrent comme des pratiques de codéveloppement professionnel afin de discuter de plusieurs sujets ; soit : le recrutement des mentors/mentorés, l'éthique, les possibilités de restructuration, le développement des mentors (comment améliorer les pratiques), les nouveautés du Réseau M, les problématiques vécues, l'innovation et les bonnes pratiques en mentorat (partager les cas de succès). L'objectif ultime est d'améliorer la qualité du mentorat fourni. Plusieurs retombées positives étaient soulignées telles que : l'apprentissage continu des mentors, la satisfaction, le respect de la posture mentorale et le code d'éthique, l'encadrement adéquat des mentors novices (développer leur savoir écouter et leur savoir questionner) et une intervention plus efficace auprès des entrepreneurs accompagnés, etc.

Le codéveloppement professionnel dans le cadre du mentorat pour entrepreneurs				
Intervenants	Sujets abordés	Déroulement de la rencontre	Évaluation	Retombées
<ul style="list-style-type: none"> -Le chef mentor/ co-chef mentor -Les autres mentors -Le coordonnateur 	<ul style="list-style-type: none"> -Le recrutement des mentors/mentorés -L'éthique -Les possibilités de restructuration -Le développement des mentors (comment améliorer les pratiques) -Les nouveautés du Réseau M -Les problématiques vécues -L'innovation et les bonnes pratiques en mentorat (partager les cas de succès). 	<ul style="list-style-type: none"> -L'animateur présente le cas/sujet de discussion -Discussion en petits groupes/grand groupe -La consolidation 	<ul style="list-style-type: none"> -Participation des intervenants -Évolution des mentors novices -Amélioration de la qualité du mentorat fourni -Augmentation du nombre des dyades 	<ul style="list-style-type: none"> -Partage des connaissances -Processus d'apprentissage continu -Assurer le respect de la posture mentorale et le code d'éthique -Satisfaction des mentors -Amélioration de la qualité perçue du mentorat par les mentorés

Figure 2. Cadre de référence du codéveloppement pour mentor d'entrepreneurs au Réseau M

Selon notre recension de la littérature, les écrits sur le sujet sont encore embryonnaires. Notre recherche semble être la première à explorer l'approche du codéveloppement professionnel dans le contexte de mentorat pour entrepreneurs. Cela nous a permis d'explorer cette voie de recherche qui a encore de larges perspectives. Nos résultats révèlent que le fonctionnement des cellules de mentorat diffère en quelque sorte des dynamiques d'un groupe de codéveloppement au sens des principaux auteurs sur la question (p. ex. Boucenna et al., 2007; Hoffner-Lesure & Delaunay, 2011; Payette & Champagne, 1997) dans la mesure où, dans les cellules de mentorat, une large flexibilité est tolérée quant aux rôles de chacun et à propos des sujets abordés. L'animation peut être assurée par le chef-mentor ou le co-chef mentor sinon par un mentor quand il s'agit d'un expert du sujet abordé. Également, en cas de problème, les participants tentent de trouver une solution satisfaisante, alors que pour les auteurs précités, cela constitue plutôt le rôle des groupes de résolution de problèmes. Ainsi, au regard des travaux sur la question, les

groupes de codéveloppement du Réseau M sont une adaptation qui empruntent en partie aux idées proposées par les groupes de résolution de problèmes mais qui sont fondamentalement une solution qui semble pertinente pour les besoins de la gestion d'un groupe de mentors bénévoles.

Dans ce travail de recherche, nous avons abordé une question essentielle de l'accompagnement entrepreneurial : celle de la formation des mentors intervenant dans les réseaux structurés d'accompagnement, avec une pratique innovante à savoir le codéveloppement professionnel. Nos résultats offrent effectivement de réels apports aux plans théorique et pratique. Nous pouvons affirmer que cette formule de « codéveloppement modéré » a des répercussions très positives sur le développement des mentors, notamment les mentors novices ainsi que l'amélioration de la qualité de la relation mentor/mentoré. Il semblerait donc très pertinent de l'étendre dans le reste des cellules du Réseau M, considérant que ce ne sont pas toutes les cellules qui tiennent ce type d'activité.

Ainsi, nous avons relevé quelques points faibles dans le programme du Réseau M. Premièrement, on constate une absence quasiment totale de mentors jeunes dans le Réseau M. Un mentor souligne : « *il n'y a pas de mentors jeunes, ce n'est pas trop focus, c'est lent... j'aimerais que ça soit plus dynamique, qu'on ait de l'impact, de la valeur* ». Certes les mentors seniors sont plus expérimentés que leurs collègues les plus jeunes. Toutefois, ces derniers devraient être plus dynamiques et créatifs dans le Réseau, du moins, dans la perspective de certains mentors interrogés. De plus, certains répondants ont mis l'accent sur la gestion du temps et la structuration des rencontres de codéveloppement. En définitive, il est clair que les initiatives prises par certaines cellules du Réseau M étaient pertinentes, mais il existe encore certains points à améliorer pour être de « niveau mondial » en tant que réseau d'accompagnement.

Enfin, la portée de ce travail est sans doute limitée par sa nature exploratoire et inductive. Ainsi, les données collectées reposent uniquement sur le point de vue des mentors et par conséquent, les résultats obtenus ne peuvent prétendre à la représentativité ni à l'exhaustivité. Il serait pertinent de mener une autre étude de plus grande envergure auprès des entrepreneurs accompagnés notamment en ce qui a trait aux retombées du codéveloppement avec une méthode quantitative en dyade. Dans le sens de voir, par exemple si les mentors participant au codéveloppement vont performer mieux dans leur métier et avoir de meilleurs résultats avec leurs mentorés.

RÉFRÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Blanchard-Laville, C., & Fablet, D. (1996). *L'analyse des pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan.
- Boucenna, S., Charlier, E., & Donnay, J. (2007). Le codéveloppement par les pairs: une stratégie de réflexivité au service de l'évaluation et du conseil. *Les dossiers des sciences de l'éducation*, 18(1), 51-61.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Couteret, P., St-Jean, E., & Audet, J. (2006). *Le mentorat: conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur*. Communication présentée à la 23e conférence du CCPME/CCSBE, Trois-Rivières, Québec.
- Dinero, D. (2005). *Training within industry: The foundation of lean*: CRC Press.
- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A., & Shana, S. A. (2004). Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation. *Personnel Psychology*, 57(2), 411-447. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02496.x
- Giraud, L., Frimousse, S., Guillard, A., Leveque, B., Peretti, J.-M., & Santoni, P.-P. (2016). L'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements: le cas Covéa. *Communication & management*, 13(2), 13-35.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands—Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of mentoring and coaching*, 4(2), 3-23.
- 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*, 37(1), 280-304.
- Hoffner-Lesure, A., & Delaunay, D. (2011). *Le codéveloppement professionnel et managérial: l'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective*: Éd. EMS, Management & société.

- Kent, T., Dennis, C., & Tanton, S. (2003). An evaluation of mentoring for SME retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(8), 440-448.
- Moberg, D. J., & Velasquez, M. (2004). The ethics of mentoring. *Business Ethics Quarterly*, 14(01), 95-122.
- Payette, A., & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*: PUQ.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1184. doi: 10.2307/1556344
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21(1), 96-119. doi: 10.1080/13611267.2013.784061
- St-Jean, E., & Mitrano-Méda, S. (2016). Should Mentors of Entrepreneurs be Trained or their Experience is Enough? Dans M. Franco (Éd.), *Entrepreneurship - Practice-Oriented Perspectives* (pp. 39-61). Rijeka (Croatia): InTech.
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers. *Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(1), 82-89. doi: 10.1097/ACM.0b013e31827647a0