

Chapitre 8

Mécanismes de coaching et de mentorat efficaces pour les entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés

Ce chapitre définit le coaching et le mentorat et présente les avantages de ces soutiens pour les entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés. Il décrit les différentes approches politiques qui peuvent être utilisées pour proposer des services de coaching et de mentorat aux entrepreneurs établis et potentiels appartenant à des groupes défavorisés ou sous-représentés et fournit des exemples. Il traite également des éléments à prendre en compte lors de la conception et de la mise en œuvre de mécanismes efficaces de coaching et de mentorat pour soutenir les entrepreneurs établis et potentiels appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés. Ce chapitre présente également un ensemble de recommandations politiques.

Note Turquie/Chypre:

1. Note en bas de page de la Turquie

Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

2. Note en bas de page de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne
La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Nature et définition du coaching et du mentorat

- Le coaching (ou accompagnement individualisé) consiste généralement en une relation de courte durée entre deux individus, destinée à développer les compétences d'un entrepreneur. Le coach est chargé de la réalisation des objectifs à court terme et de guider son élève vers ces objectifs. L'élève est chargé de produire des idées et des solutions, de prendre des mesures pour atteindre les objectifs et de faire part de ses progrès.
- Le mentorat se fonde sur une relation professionnelle où une personne expérimentée (le mentor) aide une autre (l'élève) à approfondir ses compétences et ses connaissances. Le mentorat s'organise généralement sur une période plus longue que le coaching et porte souvent plus particulièrement sur le développement personnel.
- Le mentorat et le coaching se distinguent principalement par le fait que le coaching se concentre davantage sur des questions plus spécifiques que le mentorat. Le coaching est également plus susceptible d'être proposé dans le cadre de programmes intégrés d'aide à l'entrepreneuriat.

Le coaching et le mentorat sont des services de conseil qui peuvent être mis en place dans divers contextes personnels et professionnels, y compris au profit des personnes qui envisagent de créer une entreprise ou l'ont déjà fait. Ce type de soutien revêt généralement la forme d'une relation personnelle entre deux individus, même s'il existe des exemples de coaching de groupe (par exemple, collaboration entre un entrepreneur expérimenté et un groupe d'entrepreneurs bénéficiaires, qu'ils soient nouveaux ou établis, ou entre plusieurs coaches et un entrepreneur) (D'abate et al., 2003). Pour que ce dispositif soit efficace, il est indispensable d'instaurer une relation de confiance solide entre les personnes impliquées (CREME, 2013). Dans le cas particulier d'entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés, il peut être nécessaire d'imposer des critères spécifiques pour le recrutement des coaches et des mentors, comme le fait de comprendre les difficultés rencontrées.

Le coaching et le mentorat sont des formes de soutien étroitement corrélées qui peuvent être utilisées pour promouvoir l'entrepreneuriat. Le tableau 8.1 présente les composants de ces relations sur lesquels tout le monde s'accorde et leurs principales différences.

Dans le contexte de l'entrepreneuriat, le coaching peut être envisagé comme une relation personnelle entre un entrepreneur expérimenté (le coach) et un entrepreneur moins expérimenté ou qui cherche à surmonter une difficulté particulière (l'élève). Dans ce cadre, le coach travaille avec l'élève pour définir et atteindre des objectifs ou cibles spécifiques. En d'autres termes, le coaching repose sur une relation interpersonnelle étroite, qui permet à l'élève d'apprendre et de développer son potentiel dans un contexte de changement (Audet et Couteret, 2012). Il oblige souvent le coach à encourager l'élève à se dépasser et à aller au-delà de ses capacités sur des points précis et quantifiables en le soutenant, en lui fournissant les ressources nécessaires et en le responsabilisant (Edgcomb et Malm, 2002). Le coaching porte souvent sur des difficultés liées à l'entreprise. Les coaches travaillent avec l'élève à la conception d'un programme répondant à ses besoins, en général dans le cadre de rencontres structurées, au cours desquelles le coach lui apporte son aide et élabore des activités de suivi en complément, notamment des travaux pratiques (St-Jean et Audet, 2009).

Tableau 8.1. Composants clés des services de coaching et de mentorat destinés aux entrepreneurs

	Coaching	Mentorat
Structure		
Mission	Soutenir un entrepreneur sur une difficulté particulière en lien avec son entreprise. Priorité au développement de l'entreprise.	Soutenir un entrepreneur dans son développement personnel. Le mentorat se concentre plus sur les difficultés de l'entrepreneur que sur celles de son entreprise.
Forme	Conseils sur le processus	Conseils sur la situation
Tâche	Soutenir les entrepreneurs par le biais d'un service de conseil structuré.	Faire appel à son expérience personnelle pour aider des entrepreneurs à comprendre les conséquences de leurs actions et à résoudre les problèmes.
Processus		
Lien avec le contenu du programme	Fort	Faible
Lieu de rencontre	Neutre	Neutre
Résolution des problèmes	Conseils	Suggestions spécifiques pour aider les entrepreneurs à comprendre les conséquences et les résultats
Évaluation des opportunités ou des idées	Non	Non
Rôle opérationnel	Non	Non
Confidentialité	Accord oral	Accord oral
Mise en réseau	Facilitateur	Facilitateur (plus actif qu'un coach)
Relations		
Cadre	Rencontres programmées et structurées	Rencontres moins structurées
Rencontres	Individuelles ou collectives	Individuelles ou collectives
Initiative	En fonction du calendrier	En fonction de la demande
Travaux pratiques	Oui — partie intégrante du processus	Non — ne fait pas partie intégrante du processus
Documentation	Oui — partie intégrante du processus	Non — ne fait pas partie intégrante du processus
Suivi	Oui — partie intégrante du processus	Non — ne fait pas partie intégrante du processus
Profil du coach et du mentor		
Éducation et expérience	Expertise sur une difficulté particulière	Généralement ancien entrepreneur. Aucune compétence sectorielle requise
Implication	Élevée	Élevée
Intégrité	Élevée	Élevée
Aptitudes sociales	Élevées et crédibles	Élevées et crédibles
Rôle (déontologique)	Neutre et indépendant	Neutre et indépendant

Source: Adapté de Klofsten et Öberg (2008).

Même si le mentorat repose également sur une relation personnelle, généralement entre un entrepreneur expérimenté (le mentor) et un entrepreneur ayant moins d'expérience (l'élève), le mentorat est considéré comme un soutien d'ordre plus général, qui porte surtout sur le développement personnel de l'entrepreneur, et non sur son entreprise. Le mentor conseille et oriente, sert de baromètre pour évaluer de nouvelles idées, stimule et encourage l'entrepreneur. Il fait donc plus office de moteur ou de guide que de formateur (St-Jean, 2012). Un des objectifs primordiaux du mentorat est de renforcer la résilience de l'entrepreneur en lui apportant du réconfort, en particulier dans les moments de doute (St-Jean et Audet, 2009).

Le coaching et le mentorat peuvent être considérés comme une forme de soutien consultatif qui peut varier en intensité, du conseil de base occasionnel au soutien pratique direct. Ces soutiens sont particulièrement bien adaptés aux entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés, car ils ont plus tendance à manquer de certaines compétences entrepreneuriales et de réseaux professionnels que les autres groupes d'entrepreneurs (OCDE/CE, 2013).

Il existe deux différences majeures entre le mentorat et le coaching. Premièrement, le coaching a tendance à se concentrer davantage sur des problèmes spécifiques de développement de l'entreprise que le mentorat. C'est pourquoi la nature et le contenu du soutien qu'offre le coaching sont fondamentalement différents. Les objectifs sont nettement plus concrets et le coach a la charge de concevoir une stratégie personnalisée pour aider l'élève à atteindre ses objectifs. Celle-ci peut comporter des exercices et des travaux pratiques.

La seconde différence importante tient au fait que le coaching est plus susceptible d'être intégré à d'autres formes d'aide au développement des entreprises (par exemple, aides financières ou prêts). L'aide financière est souvent conditionnée au suivi d'un coaching.

Avantages du mentorat et du coaching

- Le coaching et le mentorat encouragent l'apprentissage pratique et la capacité d'acquisition des connaissances chez les entrepreneurs.
- Ils contribuent également à renforcer leur confiance, leur motivation et les aident à acquérir un ensemble de compétences entrepreneuriales.
- Ils vont même jusqu'à améliorer l'accès aux ressources (financement, par exemple) ainsi qu'aux fournisseurs et aux clients.
- Ces avantages sont susceptibles d'avoir une incidence sur la création et la survie des entreprises, le chiffre d'affaires et la création d'emplois.

Lorsqu'ils sont confrontés à un problème au sein de leur entreprise, les entrepreneurs et travailleurs indépendants demandent souvent conseils à leurs pairs et à des collègues dignes de confiance. Cette source de conseils informelle est importante et existera toujours, mais les programmes formels de coaching et de mentorat peuvent élargir les compétences des entrepreneurs et leur offrir une approche plus structurée qui anticipe leurs besoins (une approche plus proactive que réactive) et améliorer ainsi la qualité des conseils fournis.

Le coaching et le mentorat par les pairs peuvent être très efficaces dans l'apprentissage pratique des entrepreneurs. Cet apprentissage informel passe par la résolution quotidienne des problèmes de l'entreprise plutôt que par le biais d'une formation formelle (par exemple, ateliers et séminaires). Il est généralement admis et reconnu que l'apprentissage informel est plus important que l'apprentissage formel dans le processus de formation des entrepreneurs (Rae et Carswell, 2001; Corbett, 2005; Cope, 2005). Ils jouent donc un rôle très important en aidant les entrepreneurs à acquérir un savoir-faire dans le cadre de leurs activités quotidiennes avec l'aide de coaches et de mentors dignes de confiance (Vygotsky, 1978).

Le mentorat et le coaching peuvent également renforcer la capacité des entrepreneurs à absorber des connaissances, c'est-à-dire à les acquérir, les assimiler, les transformer et les exploiter (Newey et Zahra, 2009). Les mentors et les coaches peuvent notamment les aider à comprendre quand et comment réagir par rapport aux informations et aux connaissances en leur possession, et ainsi renforcer leur apprentissage de l'entrepreneuriat. Concrètement, il s'agit d'aider l'entrepreneur bénéficiaire à gérer les problèmes de son entreprise et à comprendre les enseignements et les opportunités qui en découlent.

Il est plus difficile de trouver des coaches et mentors compétents et dignes de confiance pour les entrepreneurs appartenant à des groupes défavorisés et sous-représentés que pour les entrepreneurs traditionnels, car ils possèdent des réseaux plus restreints, ils font davantage l'objet de discriminations et ont moins confiance en eux (Vickers et al., 2009). Les initiatives de mentorat et de coaching jouent donc un rôle particulièrement important en aidant les entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés à surmonter les principales difficultés auxquelles ils sont confrontés, à renforcer leur confiance en eux, leur donner envie de créer et d'exploiter une entreprise pérenne, à développer leurs réseaux et à gérer une entreprise. Ces avantages peuvent être en grande partie perçus comme un épanouissement personnel des entrepreneurs établis et potentiels.

Les autres avantages concernent l'entreprise qu'ils dirigent: meilleur accès aux ressources, meilleur positionnement concurrentiel, performances accrues de l'entreprise, meilleure gestion des ressources humaines, etc. Plusieurs études ont identifié les nombreux avantages des interventions de coaching et de mentorat destinées aux entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés. Ils sont résumés dans le tableau 8.2.

Tableau 8.2. Résumé des avantages des services de coaching et de mentorat destinés aux entrepreneurs sous-représentés et défavorisés

Avantages pour l'entrepreneur	Avantages pour l'entreprise
Confiance en soi accrue	Meilleur accès aux ressources (par exemple, financement, conseils)
Plus grande capacité d'adaptation	Meilleure compréhension des forces et des faiblesses de l'entreprise
Meilleures opportunités d'apprentissage	Durabilité et performances accrues de l'entreprise (par exemple, chiffre d'affaires, rentabilité et emploi)
Constitution de réseaux et acquisition de compétences en réseau	Meilleure gestion des ressources humaines
Acquisition de nouvelles compétences	Meilleur accès aux fournisseurs et clients
Meilleure aptitude à gérer l'entreprise	
Définition et réalisation des objectifs	
Motivation accrue	

Source: CREME (2013); St-Jean et Audet, (2009); Shahidi (2012).

Approches politiques du coaching et du mentorat pour les entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés

- Le mentorat est l'une des formes de soutien les plus fréquemment proposées aux entrepreneurs issus de groupes sous-représentés et défavorisés. Il est souvent dispensé en partenariat avec des chambres de commerce, des organisations non gouvernementales ou des entreprises locales.
- Les programmes de coaching sont plus formels et plus intensifs. Généralement, les coaches évaluent les besoins ou réalisent un diagnostic de l'entreprise et organisent des discussions formelles pour répondre à ces besoins.
- Les programmes de mentorat et de coaching font souvent appel à des mentors bénévoles. L'identification, la sélection et la préparation des mentors et des coaches ainsi que le processus formel d'appariement des entrepreneurs font partie des aspects essentiels des programmes de coaching.
- Le coaching et le mentorat par les pairs ont démontré une certaine efficacité. Les responsables politiques peuvent s'appuyer sur le soutien par les pairs et sur la relation de confiance instaurée pour rendre les aides destinées aux entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés plus attractives.
- L'utilisation de moyens de communication en ligne (par exemple, visioconférences et messagerie instantanée) permet d'accroître la portée du coaching et du mentorat, en particulier dans les zones rurales.
- Il est également indispensable de fournir une formation aux coaches et mentors pour garantir un service de qualité. Même si les mentors et les coaches font preuve d'un niveau de compétences entrepreneuriales élevé, ils peuvent avoir besoin d'une formation pour mieux communiquer et comprendre les difficultés spécifiques aux entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés.

Programmes de mentorat

Même si le coaching et le mentorat sont étroitement liés, les politiques publiques actuelles de l'Union européenne reposent davantage sur le mentorat que sur le coaching. Ce choix semble lié en grande partie aux frais réduits de mise en place et de gestion des programmes de mentorat, qui ont tendance à être moins structurés et intensifs que les programmes de coaching.

Les programmes de mentorat de l'Union européenne destinés aux entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés sont souvent mis en œuvre par des mentors bénévoles, qui sont des entrepreneurs recrutés au sein de la communauté locale

ou des cadres supérieurs dans le secteur des services financiers et professionnels, comme la comptabilité et la banque. Le succès de cette approche dépend toutefois de la disponibilité en nombre suffisant d'anciens entrepreneurs ou d'entrepreneurs établis et expérimentés qui disposent de l'expérience et des compétences nécessaires pour constituer une équipe de sélection et/ou de formation des mentors.

Les mentors sont généralement assignés aux bénéficiaires selon un mécanisme formel d'appariement. Celui-ci a pour but de faciliter le premier contact entre les mentors et les élèves, mais le déroulement et la fréquence des rencontres ultérieures sont laissés au libre choix des deux parties. Ce fonctionnement, assez flexible, permet de répondre au mieux à la diversité des besoins des différents entrepreneurs. Les rencontres sont souvent organisées en face à face, mais elles peuvent également prendre la forme de table ronde réunissant plusieurs duos de mentors et élèves. Cette solution peut permettre aux mentors d'économiser leur temps et d'utiliser efficacement les ressources, notamment s'ils sont gérants d'une entreprise établie et ne peuvent pas consacrer beaucoup de temps à plusieurs relations individualisées. Cette flexibilité peut inciter les mentors à participer à ces programmes. Le projet irlandais «Going for Growth», qui recrute comme mentors bénévoles des dirigeants d'entreprises prospères, est un bon exemple de mentorat de groupe. Les mentors de ce projet organisent des séances collectives mensuelles au cours desquelles les femmes peuvent partager leurs expériences et discuter de leurs difficultés communes.

Les rencontres entre les mentors et les élèves ont généralement lieu en face à face. Quelques programmes organisent toutefois des rencontres virtuelles via internet. (La question du coaching et du mentorat en ligne est traitée en détail plus loin dans ce chapitre.) Les interactions évoluent au fur et à mesure que la relation s'approfondit entre le mentor et l'élève. Les échanges peuvent avoir lieu par courrier électronique et téléphone et les mentors peuvent informer ou orienter leurs élèves sans avoir à les rencontrer physiquement. Si la relation débute donc généralement par une rencontre physique en face à face, les supports de communication et de contact peuvent évoluer au fil du temps en fonction des besoins respectifs des mentors et de leurs élèves.

Les relations du mentorat sont définies formellement lors des premières phases afin de s'assurer que le mentor et l'élève nourrissent des attentes compatibles. Les deux parties de ce duo précisent souvent leurs objectifs et leurs responsabilités par écrit. Les attentes des deux parties peuvent être stipulées dans le cadre d'un contrat précisant les obligations de l'entrepreneur et du mentor. Ce processus peut également inclure une évaluation formelle des besoins en compétences pour faciliter la définition des objectifs de cette relation. Cette approche est celle adoptée par le programme 45+ en France (encadré 8.1).

Le mentorat est souvent mis en œuvre en partenariat avec les chambres de commerce ou d'autres organisations non gouvernementales locales. Cette approche permet d'accroître la portée auprès des groupes d'entrepreneurs sous-représentés et défavorisés en tirant profit des relations de confiance qu'ils ont tissées avec la communauté locale. Par exemple, l'*Unioncamere Piemonte*, la chambre de commerce de la région italienne du Piémont, organise un programme de mentorat et de formation pour les femmes entrepreneurs dans le cadre d'un mémorandum d'entente avec le ministère de l'industrie. Malgré sa portée restreinte, ce programme est utile aux mentors comme aux élèves et devrait être étendu à d'autres régions (Regione Piemonte, 2010).

Encadré 8.1. Programme 45+, France

Description: le programme 45+ a pour objectif de promouvoir et de faciliter la création d'entreprises par des personnes de plus de 45 ans qui sont retraitées, proches de l'âge de la retraite ou sans emploi. Ce projet a été lancé par *Initiative France* et *AG2R La Mondiale*. Il propose plusieurs types de soutien dans le cadre d'un programme intégré, notamment des formations, des services de mentorat, une aide à l'élaboration du plan d'affaires et des aides à la création d'entreprise.

Problème abordé: nombre de seniors, y compris ceux à la retraite ou proches de l'âge de la retraite, sont très qualifiés, compétents et disposent des ressources financières (épargne) requises pour créer et gérer une entreprise, mais les compétences et l'expérience entrepreneuriales leur font défaut. C'est pourquoi les banques et les organisations de soutien aux entreprises dissuadent souvent les seniors de mettre leur projet d'entreprise à exécution alors qu'ils auraient le potentiel nécessaire s'ils n'avaient pas ces lacunes.

En France, le taux de participation des plus de 50 ans au marché du travail (35 %) est assez faible par rapport aux autres pays de l'Union européenne (Eurostat, Enquête sur les forces de travail, 2013). La création d'entreprises est considérée comme l'un des moyens de les réintégrer sur le marché du travail. Selon l'*Agence pour la création d'entreprises (APCE)*, 17 % des personnes âgées de plus de 50 ans envisagent la création de leur entreprise comme une phase de transition entre le salariat et la retraite. De plus, des enquêtes de l'APCE montrent que 64 % des plus de 50 ans considèrent le travail indépendant comme un bon moyen de compléter leur retraite. Ces enquêtes révèlent également que les seniors demandent de l'aide pour surmonter les obstacles à la création d'entreprises, notamment le manque de capital de démarrage et la complexité de formalités administratives.

Approche: ce programme offre une combinaison de mesures d'aide adaptées aux besoins de chaque participant. Le processus commence par une évaluation des compétences personnelles, suivie d'une évaluation des biens financiers personnels (par exemple, revenus, immobilier, polices d'assurance) et des besoins. Ce programme propose également des ateliers de créativité pour aider les participants à développer leur idée d'entreprise et à approfondir leur plan d'affaires. Une formation personnalisée leur est ensuite proposée pour combler le manque de compétences et de connaissances de chaque participant. Durant la phase de création de l'entreprise, l'entrepreneur peut avoir accès à des ordinateurs et participer à des séminaires sur les nouvelles technologies. De plus, dès l'entreprise créée, des cours de perfectionnement ou de remise à niveau en gestion des ressources humaines, comptabilité et financement d'entreprise sont proposés. Le mentorat est également l'un des éléments clés de ce programme. Il doit notamment aider les nouveaux entrepreneurs à utiliser efficacement les aides financières mises à leur disposition dans le cadre de ce programme.

Impact: ce programme a été lancé en septembre 2013 dans le but de mener à bien quatre projets pilotes avant la fin de l'année 2014. Des données seront collectées sur son efficacité afin de définir la future orientation du programme.

Facteurs de réussite: la participation d'une institution financière, AG2R, est un élément essentiel de la réussite de ce programme. Elle apporte aux projets de création d'entreprises le soutien financier permettant de compléter le mentorat. La société AG2R s'est engagée avec force dans ce programme, car la responsabilité sociale fait partie de sa stratégie d'entreprise.

Un autre exemple est celui du *Centre Ergani* dans le nord de la Grèce. Créé en 1991, il a pour objectif de lutter contre l'exclusion des femmes du marché du travail, notamment par le biais du travail indépendant. Ce centre propose un programme de mentorat aux femmes qui souhaitent créer leur entreprise, notamment des coopératives sociales. Les mentors sont des entrepreneurs bénévoles expérimentés qui souhaitent aider les élèves dans leur développement personnel. Le programme de mentorat du centre s'organise en six étapes: la publication du programme; la sélection, la préparation et la formation des mentors; la sélection et la formation des élèves; l'appariement des mentors et des élèves; l'approfondissement de la relation; et l'évaluation et la diffusion des résultats du projet.

Il existe également plusieurs exemples de mentorat d'entreprises qui soutiennent les entrepreneurs. En Italie, un programme lancé par ENEL fait appel à des cadres expérimentés de grandes entreprises privées et du secteur public dans les régions de Latium, de Sardaigne, du Piémont et des Pouilles pour aider les femmes à renforcer leurs compétences en gestion d'entreprise. Un autre exemple de mentorat d'entreprises est celui mis en œuvre par la Lloyds Bank au Royaume-Uni, qui propose un programme de mentorat aux entrepreneurs, notamment ceux issus de minorités ethniques, en partenariat avec le réseau Enterprise and Diversity Alliance.

Enfin, il existe plusieurs exemples de réseaux paneuropéens de mentors comme l'European Network of Mentors for Women Entrepreneurs (Réseau européen de mentors pour femmes entrepreneurs). Ce réseau a pour objectif de mettre en relation des mentors avec des femmes entrepreneurs par le biais de points de contacts nationaux (Commission européenne, 2014, http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women/support-networks/index_en.htm).

Les données concernant l'efficacité des programmes de mentorat sur les résultats obtenus auprès des entrepreneurs doivent être interprétées avec prudence. En effet, l'impact du mentorat par rapport aux autres formes d'aide proposées est difficile à isoler. Il est également souvent subjectif et compliqué à mesurer, étant donné que les résultats incluent ou concernent des changements comportementaux. De plus, des difficultés méthodologiques, notamment dans la sélection des échantillons, ne permettent pas de comparer les différences de performances et/ou de participation. Néanmoins, des données suggèrent que les programmes de mentorat, s'ils sont conçus soigneusement, peuvent être des interventions efficaces.

Il est prouvé que les mentors sont efficaces dans différents contextes professionnels, en particulier auprès des groupes confrontés à des difficultés sur le marché du travail, comme les jeunes, les femmes et les personnes issues des minorités ethniques (Clutterbuck et Ragins, 2002; St-Jean, 2010). Dans le cadre de la création d'entreprises et du travail indépendant, un tel corpus de données est inexistant. Toutefois, des exemples de programmes à succès ayant eu un impact positif sur les participants sont disponibles. Dans la plupart des cas, les bénéfices du programme de mentorat se manifestent lors des premières phases de développement de l'entreprise.

En ce qui concerne les jeunes, des données attestent de l'efficacité du projet de mentorat du Prince's Trust Youth Business Scotland (PTYBS). Le mentorat n'est que l'un des éléments de ce programme intégré qui propose également une aide financière aux entrepreneurs âgés de moins de 30 ans. Des évaluations indiquent que ce projet a contribué à la création de 155 start-up qui n'auraient pas vu le jour autrement et facilité la création ou le développement de 416 autres jeunes entreprises (DTZ, 2007). Même si l'impact du mentorat est difficile à isoler, on estime qu'il a joué un rôle important dans ces résultats.

Les mentors ont également eu un rôle précieux dans le processus d'apprentissage de l'entrepreneuriat des femmes (Sullivan, 2000; St-Jean, 2010). Certaines études de cas montrent que le mentorat permet aux femmes de prendre plus de recul par rapport à leur projet d'entreprise pour la prise de décisions et d'avoir accès à des réseaux professionnels, notamment à des investisseurs (Ncube et Washburn, 2010). De plus, il a été montré que le manque de mentors

pour les femmes peut inhiber leur développement (Carsrud et al., 1987). Le mentorat de groupe par les pairs est également efficace, mais moins que le mentorat individuel (Davis, 2011).

Le mentorat a prouvé son utilité auprès des entrepreneurs issus de minorités ethniques. Des données provenant d'Italie indiquent que des entrepreneurs issus de minorités ethniques ont pu renforcer leurs liens avec les réseaux locaux (Fondazione Sussidiarietà, 2014). En France, des données suggèrent que le soutien apporté par les mentors et les conseillers en entreprise doit être adapté aux besoins en fonction du modèle entrepreneurial, mais que le mentorat peut favoriser l'intégration des entrepreneurs immigrés dans la société (Tisserant, 2003).

Les données mentionnées ci-dessus et d'autres études dans ce domaine ont permis d'identifier plusieurs facteurs clés de réussite du mentorat:

- La relation de mentorat est fondée sur une participation à double sens. Les élèves doivent participer activement et être francs avec leur mentor (St-Jean, 2012).
- Le niveau d'implication de l'élève est un facteur de réussite crucial. Des recherches montrent que l'implication et la volonté d'évoluer de l'élève jouent un rôle considérable sur le résultat de la relation (Audet et Couteret, 2012).
- En outre, même si le temps qu'il peut consacrer au mentorat est limité, le mentor doit s'investir dans la relation pour que les objectifs puissent être atteints (Sullivan, 2000).
- Le processus d'appariement entre le mentor et l'élève est crucial pour que la relation soit fructueuse. Il est important que le mentor puisse répondre aux besoins de l'élève et que le niveau d'interactions corresponde aux attentes des deux parties. Le mentor peut être tenté de trop intervenir et entraver alors le processus d'apprentissage de l'élève.
- Un mentorat efficace repose sur une confiance mutuelle (St-Jean, 2012). Un manque de confiance peut limiter les résultats du dispositif.
- Dans certaines circonstances, une relation de dépendance peut s'instaurer si le mentor s'implique trop dans les activités de l'élève et nuire à l'autonomie que celui-ci doit acquérir (Cull, 2006). et
- L'accessibilité du mentor (c'est-à-dire le lieu de rencontre) a une incidence sur l'efficacité de la relation (Davis, 2011).

Programmes de coaching

Comme pour les programmes de mentorat, les coaches sont dans la plupart des cas des entrepreneurs bénévoles qui ont une expérience du travail indépendant. L'identification, la sélection et la préparation des coaches font partie des aspects stratégiques des programmes de coaching. Les programmes de coaching visent alors à faciliter la mise en relation entre les coaches et les bénéficiaires et à offrir un cadre à cette relation. Généralement, les besoins des élèves sont évalués pour identifier les domaines d'action. Comme pour le mentorat, le coaching définit des objectifs et prévoit le déroulement de la relation. La fréquence des rencontres, généralement des rencontres en face à face, est déterminée par le coach et l'élève. Un exemple de programme allemand de coaching destiné aux personnes handicapées est présenté à l'encadré 8.2. D'autres exemples sont disponibles dans les notes de pays consacrées à la Croatie, à Chypre et au Luxembourg à la partie III de cet ouvrage.

Encadré 8.2. EnterAbility, Allemagne

Description: EnterAbility est un projet qui promeut l'insertion des personnes handicapées sur le marché du travail par le biais du travail indépendant. Il informe sur la création d'entreprises et propose des services de coaching, de mentorat, de conseil en entreprise et d'orientation vers d'autres services d'aide au développement des entreprises. Il est mis en œuvre par iq Consult en coopération avec Aktion Mensch.

Problème abordé: du fait de leur handicap et des discriminations des employeurs, les personnes handicapées doivent faire face à de nombreuses difficultés pour s'insérer sur le marché du travail. Le travail indépendant constitue donc une voie alternative pour intégrer un emploi, car il offre à l'entrepreneur la possibilité d'avoir la maîtrise de son temps et de ses conditions de travail.

Approche: les personnes handicapées qui sont au chômage ou qui risquent de perdre leur emploi remplissent les conditions de participation à ce programme d'aide. Les candidats doivent avoir un projet d'entreprise précis qu'ils développeront avec les conseillers du programme afin d'améliorer sa viabilité. Un coaching est proposé pour aider l'entrepreneur pendant et après le démarrage de son entreprise. Le programme comporte également une offre d'outils ou de services d'aide aux personnes handicapées pour les aider à acquérir le capital d'investissement.

Le budget de ce programme pour la période de 2004 à 2008 était de 1 046 775 euros. Sur ce total, 730 384 euros provenaient de fonds publics, 71 000 euros d'iq Consult, 163 787 euros de l'association des personnes handicapées et 81 604 euros d'autres fondations.

Impact: 420 personnes ont bénéficié d'une aide pour développer leur idée d'entreprise et 109 ont créé leur entreprise. Sur les 109 entreprises créées, 79 % étaient toujours en activité à la fin de 2008, 35 % ont survécu au moins trois ans et 61 % au moins deux ans. Outre leur propre emploi, ces entrepreneurs ont permis de créer six postes à plein temps, cinq postes à temps partiel, trois petits emplois et un contrat de travail pour sept autres personnes. En moyenne, ces entreprises enregistrent un revenu mensuel de 923 euros. Même si les enquêtes de suivi indiquent que 33 % des entreprises auraient été créées sans l'intervention de ce programme, il est estimé que chaque euro investi a permis de générer un rendement social de 3,9 euros.

Facteurs de réussite: ce projet compte trois facteurs de réussite. Premièrement, la qualité et le dévouement du personnel et des coaches qui apportent leur aide aux entreprises, mais également un soutien personnel et moral. Deuxièmement, une relation de collaboration étroite entre les pouvoirs publics et les partenaires du projet, qui ont élaboré ensemble des interventions ciblées de soutien. Enfin, un objectif clairement défini, un groupe cible et une zone d'intervention suffisamment étendue pour atteindre un nombre suffisant de participants potentiels.

Les programmes de coaching peuvent également être adaptés en fonction des préférences des groupes sociaux ciblés. Par exemple, des données provenant d'Allemagne montrent que les seniors préfèrent une relation de coaching plus formelle que les jeunes (Nietschke, 2010). Les seniors attendent de leur coaches qu'ils soient ponctuels, professionnels, sensibles à leurs perceptions des risques et capables de leur fournir des informations détaillées, tandis que les jeunes entrepreneurs voient cette relation de façon plus décontractée (Nietschke, 2010). D'autres données mettent en évidence une préférence marquée chez les femmes immigrées pour un coach qui maîtrise leur langue maternelle (Wagner, 2011).

Des recherches en Allemagne montrent que le coaching peut être utile aux nouveaux entrepreneurs sortant d'une période de chômage. Comparés aux personnes n'ayant pas participé, les bénéficiaires du programme *Gründercoaching* étaient nettement plus susceptibles de continuer à exercer leur activité indépendante 24 mois (+ 6 %) et 46 mois (+ 4 %) après l'immatriculation de leur entreprise (Caliendo et al., 2014). Au fil du temps, la taille de l'entreprise et leurs recettes ont également augmenté plus fortement au sein du groupe de bénéficiaires. Les femmes ayant participé à ce programme ont été nettement plus satisfaites de leur vie et de leur situation

professionnelle que les femmes n'en ayant pas bénéficié. Cette observation n'est en revanche pas valable pour les hommes. Le coaching a toutefois été plus efficace auprès des jeunes que des seniors. De plus, le coaching ne semble pas avoir eu d'effets notables sur les entrepreneurs immigrés.

Les facteurs de réussite du coaching sont presque identiques à ceux identifiés dans la partie précédente pour le mentorat. Les bénéficiaires doivent être activement impliqués dans la relation, être ouverts aux suggestions et aux changements. La relation de confiance entre le coach et l'élève est particulièrement importante pour les entrepreneurs appartenant à des groupes défavorisés. Les élèves doivent également avoir envie d'utiliser cette aide et être ouverts au changement (Audet et Couteret, 2012).

Coaching et mentorat par les pairs

Le coaching et le mentorat par les pairs reposent davantage sur une relation de soutien entre pairs que sur une relation entre entrepreneurs novices et expérimentés. Le coaching et le mentorat par les pairs présentent notamment l'avantage de gagner plus facilement la confiance des entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés. Les bénéficiaires ont en effet plus tendance à considérer que leurs pairs comprennent leurs besoins et savent y répondre. Ils sont donc plus susceptibles d'accepter de participer à des programmes de soutien par les pairs. Cet aspect revêt une importance particulière pour les groupes sous-représentés et défavorisés comme les entrepreneurs immigrés et issus de minorité ethnique dont le taux de participation aux programmes d'aide publics est faible (Ram et Smallbone, 2003). Même s'ils offrent peut-être moins de conseils basés sur une expérience entrepreneuriale bien établie, le coaching et le mentorat par les pairs comportent de nombreux avantages, comme l'accès à des solutions innovantes, une multiplicité de points de vue sur une question, la construction d'un capital social et un soutien moral (Kutzhanova et al., 2009).

Le 12/8 Group au Royaume-Uni constitue un bon exemple de programme de mentorat par les pairs (encadré 8.3). La viabilité de ce modèle repose sur le degré élevé d'engagement et de motivation de ses membres. Les organismes du secteur public n'interviennent pas toujours directement, mais peuvent les encourager et leur apporter l'appui initial qui leur permettra de se développer.

Des données indiquent que le coaching et le mentorat par les pairs peuvent être efficaces pour les travailleurs indépendants, en particulier les femmes et les groupes minoritaires (par exemple, Ensher et Murphy, 1997). Le coaching par les pairs peut également être efficace chez les entrepreneurs seniors. Les seniors qui souhaitent créer leur entreprise ont souvent des relations difficiles avec leurs coaches, car ces derniers ne comprennent pas la réalité des seniors. Le coaching par les pairs peut contribuer à éviter cette situation, car de nombreux seniors ont une grande expérience de l'entrepreneuriat à proposer et une bonne compréhension des problèmes des autres seniors

Encadré 8.3. 12/8 Group, Royaume-Uni

Description: le 12/8 Group est une initiative de mentorat d'entreprises par les pairs gérée par et pour des entreprises afrocaribéennes dans la région britannique des West Midlands.

Problème abordé: il vise à encourager non seulement le développement des entreprises déjà présentes dans le réseau de mentorat, mais aussi celui des personnes qui cherchent à créer leur propre entreprise et à développer leur communauté locale.

Approche: tirant son nom de la date de sa création, le 12 août 2004, le 12/8 Group est une initiative de mentorat d'entreprises par les pairs. Il a débuté avec six entrepreneurs d'origine afrocaribéenne orientés vers la croissance, qui se sontentraîdés en vue d'élaborer leur plan d'affaires et de contribuer à l'économie locale de leur communauté. À partir de 2009, le programme a également fait appel à des mentors issus de grandes entreprises du secteur privé. Les membres se réunissent tous les mois pour définir des objectifs professionnels, personnels et communautaires et passer en revue les progrès accomplis (CREME, 2013).

Impact: un rapport d'étude de cas a mis en évidence les avantages suivants pour les entrepreneurs et leur entreprise:

- meilleure stratégie de pénétration de nouveaux marchés;
- confiance accrue pour le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés;
- davantage d'échanges commerciaux entre les membres;
- acquisition de nouvelles compétences;
- meilleure connaissance des sources de financement.

En outre, les membres du 12/8 Group ont participé à de nouveaux projets avec leur communauté locale. Ils ont notamment soutenu de nouvelles entreprises et collaboré avec des jeunes vulnérables (CREME, 2012). Certains membres ont également endossé le rôle de mentor personnel de nouveaux entrepreneurs.

Facteurs de réussite: ce projet relativement peu coûteux repose essentiellement sur des mentors bénévoles et la responsabilité sociale des entreprises locales. Il a collaboré notamment avec une grande entreprise de la région dont il a pu utiliser les ressources.

Les autres facteurs de réussite de cette initiative sont le niveau élevé de confiance et de respect entre les membres; l'absence de contrainte de temps, qui permet d'instaurer une vraie relation de confiance; une forte motivation des membres; l'appropriation de l'initiative par les participants; une présidence tournante; et une implication constante dans l'examen des réalisations (CREME, 2013).

Pour en savoir plus, veuillez consulter: Enterprise & Diversity Alliance (EDA) (2012), «Effective Business Mentoring and CSR: Promoting Growth and the Big Society, A Case Study of the 12/8 Group», disponible à l'adresse suivante: http://mentorsme.co.uk/images/uploads2/Case_Study_-_Mentoring_-_Branded_v_2.pdf.

Coaching et mentorat en ligne

Le fondement du coaching et du mentorat réside dans la relation de confiance personnelle qui s'instaure avec l'élève. On pourrait penser qu'il est plus difficile d'instaurer (efficacement) ce type de relation en ligne. Or, une étude consacrée au potentiel du soutien en ligne des femmes entrepreneurs montre que les coaches/mentors et leurs élèves ont tiré des avantages de la relation en ligne (Fielden et Hunt, 2011). Ils ont pu notamment profiter d'un soutien moral et immatériel et d'une perception différente de la situation, qui a pu contribuer à la résolution de leurs problèmes (Fielden et Hunt, 2011). Le financement public de programmes en ligne devrait donc être envisagé. Cette aide pourrait consister à fournir une plateforme, élaborer des procédures opérationnelles, recruter des mentors, des coaches et des participants issus de groupes sous-représentés et défavorisés et veiller à la bonne conduite de toutes les parties.

La simplicité des communications en ligne peut également être exploitée dans le cadre de programmes de coaching et de mentorat prévoyant des entretiens en face à face.

Le *Mentor Eget Företag*, en Suède est un exemple de programme (encadré 8.4) qui prévoit, entre autres, un soutien en ligne (mais qui ne fonctionne pas exclusivement en ligne).

Encadré 8.4. *Mentor Eget Företag, Suède*

Description: ce programme propose aux nouveaux entrepreneurs et aux personnes souhaitant créer une entreprise en Suède un accès en ligne gratuit à un mentor pendant une durée d'un an. Lancé en 2006, il a été élaboré et mis en œuvre par le *NyföretagarCentrum*, qui représente un réseau national d'agences d'aide aux entreprises de Suède.

Problème abordé: le programme propose un service de mentorat aux nouveaux entrepreneurs, qui ne seraient autrement pas en mesure d'en bénéficier. L'utilisation de services en ligne facilite l'accès des bénéficiaires ruraux et la communication entre le mentor et l'élève.

Approche: les mentors sont des bénévoles, qui ne perçoivent aucune rémunération. Pour être recrutés, ils doivent jouir d'une certaine réputation et être connus au sein de leur profession. Après avoir procédé aux entretiens, un responsable local met en relation les mentors et les élèves et veille à ce que leur collaboration soit effective. Le bénéficiaire est le moteur de la relation. C'est lui qui fait appel au mentor quand il a besoin de conseils. La seconde étape importante est la signature d'un contrat confirmant l'engagement des deux parties. Même si la relation se déroule en ligne, le mentor et le bénéficiaire peuvent se rencontrer au moins une fois par mois lors d'événements de mise en réseau d'une durée de deux heures.

Le programme a une portée nationale et ne cible pas spécialement les groupes défavorisés ou sous-représentés, mais son suivi concerne:

- le nombre de mentors/bénéficiaires du programme;
- le sexe, l'âge des bénéficiaires et la proportion de participants d'origine étrangère; et
- le secteur d'activité des élèves (commerce, services, industrie/artisanat).

Impact: le programme fait valoir que les mentors aident les entrepreneurs à créer plus rapidement leur entreprise et à améliorer leurs performances, notamment leur rentabilité. Selon l'Institute for Growth Policy Studies, le taux de survie des entreprises participantes est supérieur à celui des autres nouvelles entreprises.

Facteurs de réussite: les facteurs de réussite de ce programme reposent sur la procédure d'admission qui garantit un appariement pertinent entre le mentor et les élèves. La procédure structurée d'admission comprend un entretien avec tous les élèves et les mentors au cours duquel le responsable du programme fait connaissance avec les futurs participants. Cette procédure augmente les chances d'instaurer rapidement une relation de confiance productive.

Pour en savoir plus, veuillez consulter: *Mentor Eget Företag* (2014), <http://www.mentoregetforetag.se>

Formation des coaches et des mentors

Les mentors et les coaches sont généralement recrutés en raison de la réussite de leur entreprise. Ils disposent d'une expérience et de connaissances utiles, mais cela n'implique pas nécessairement qu'ils possèdent également les compétences communicationnelles et relationnelles qui leur permettront d'instaurer la relation d'empathie nécessaire avec l'élève (Cope et Watts, 2004). Il faut faire appel à divers styles de communication, notamment la persuasion et l'encouragement des entrepreneurs novices pour qu'ils développent leur projet et construisent leur identité entrepreneuriale (Lefebvre et Redien-Collot, 2013). De plus, en tant qu'entrepreneurs, ils sont habitués à disposer d'un degré élevé d'autonomie et de liberté dans leurs décisions et jugements. Toutefois, dans une relation de coaching ou de mentorat, le but est de laisser l'élève prendre les décisions tout en lui fournissant des informations et des conseils pertinents.

Une autre difficulté à laquelle les mentors et les coaches peuvent être confrontés est la nécessité de faire preuve de compétences différentes pour soutenir les entrepreneurs en phase de démarrage et lors de phases ultérieures de développement. Le mentor peut endosser cinq rôles différents: coach, coordinateur, défenseur, superviseur et organisateur. Les exigences à son égard peuvent varier au fil du temps. Une autre difficulté consiste à identifier le moment opportun pour réduire l'intensité du soutien et encourager la prise d'indépendance (Cull, 2006).

Les coaches et mentors travaillant avec des entrepreneurs appartenant à des groupes défavorisés ou sous-représentés devront sûrement interagir différemment qu'avec les entrepreneurs traditionnels. Par exemple, dans le cas d'entrepreneurs handicapés, il est important que le mentor ou le coach comprenne leur handicap (Wood et al., 2012). Le coach ou le mentor devra recevoir une formation s'il n'est pas issu du même milieu que l'élève.

Étant donné ces difficultés, les responsables politiques doivent prévoir au moins une formation de base pour les coaches et mentors dans le cadre des programmes publics d'aide. L'objectif est de sensibiliser les coaches et les mentors aux besoins des clients et de les aider à communiquer efficacement. Des données provenant de Grèce montrent que la formation des coaches et des mentors permet également de renforcer leur propre confiance en eux et dans leur capacité à aider d'autres entrepreneurs (Sarri, 2011). Des séances de formation et de préparation peuvent être prescrites durant la conception des programmes de mentorat et de coaching, mais une formation «juste à temps» des mentors est plus efficace qu'une formation obligatoire, car elle tient compte de la nature de l'apprentissage entrepreneurial (Sullivan, 2000). Il est donc nécessaire de garder à l'esprit que la formation des coaches et des mentors doit être flexible et ajustée dans le temps.

Clés pour concevoir des programmes de coaching et de mentorat efficaces pour les entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés

- Une des clés du succès du coaching et du mentorat réside dans le bon appariement du mentor ou le coach et de l'élève. La plupart des services de coaching et de mentorat utilisent un mécanisme formel d'appariement qui tient compte des caractéristiques de la personne et de l'entreprise.
- La relation débute souvent par une rencontre en face à face, mais elle peut évoluer selon les besoins de chaque partie. Cette flexibilité renforce l'attrait de ce soutien aussi bien pour les coaches et les mentors que pour les élèves.
- Il est nécessaire de définir un ensemble d'objectifs dès le début et de suivre les progrès accomplis au regard de ces objectifs.
- Le coaching et le mentorat doivent avoir une durée déterminée. Cette limite dans le temps évite d'instaurer une relation de dépendance.
- Les coaches et les mentors doivent être formés et une procédure d'admission doit être adoptée.

Une relation de coaching et de mentorat efficace doit généralement passer par les étapes clés suivantes: recherche de coaches et de mentors; préparation des coaches et des mentors; appariement des coaches et mentors avec les entrepreneurs établis et potentiels souhaitant recevoir une aide; définition des objectifs et procédures opérationnelles par les parties concernées; et prestation des services de soutien. Les études et la documentation montrent que plusieurs facteurs influencent la réussite du programme à chacune de ses étapes, comme suit:

Recherche de mentors et de coaches

- **Constituer un vivier de mentors et de coaches potentiels capables de travailler avec des entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés:** Les organismes du secteur public jouent un rôle important en recrutant des mentors et des coaches, souvent bénévoles, pour créer une base de ressources pour l'étape suivante de l'appariement. La constitution d'un vivier de mentors et de coaches issus des mêmes groupes de population que les entrepreneurs ciblés présente des avantages. Une procédure de recrutement actif doit donc être mise en place au sein de ces groupes. Les coaches et mentors peuvent également être issus d'entreprises locales.
- **Proposer une incitation financière aux mentors et aux coaches:** des programmes proposent aux coaches et aux mentors une rémunération symbolique (Regione Piemonte et Unioncamere Piemonte, 2010), mais elle est rarement nécessaire. Nombre d'entrepreneurs ayant réussi sont enthousiastes à l'idée de partager leur expérience avec leur communauté, en particulier s'ils proviennent eux-mêmes d'un groupe sous-représenté ou défavorisé.
- **Recruter des mentors et des coaches:** les mentors et les coaches doivent être recrutés non seulement pour leur expérience et leurs compétences, mais aussi pour leur envie d'aider d'autres entrepreneurs, leur capacité à communiquer et leur volonté d'aider les entrepreneurs à prendre leurs propres décisions.

Préparation des mentors et des coaches

- **Former les mentors et les coaches:** les relations de coaching et de mentorat exigent des compétences et un savoir-faire spécifiques de la part du coach ou du mentor. Il doit notamment posséder des techniques de communication particulières et une capacité d'écoute et de partage des connaissances tout en sachant encourager l'indépendance et l'apprentissage du bénéficiaire (Clutterbuck, 2004). Les formations des coaches et des mentors sont généralement bien accueillies (Sarri, 2011).
- **Prévoir une phase d'initiation pour l'entrepreneur:** les entrepreneurs doivent s'engager à participer au programme et être ouverts au changement et au mentorat (Audet et Couteret, 2012). Les programmes efficaces comportent donc souvent une phase d'initiation pour s'assurer que le bénéficiaire est prêt à s'impliquer.

Appariement des coaches et mentors avec les entrepreneurs désireux de recevoir une aide

- **Avoir recours à un processus d'appariement structuré:** la plupart des programmes de coaching et de mentorat comportent un processus d'appariement structuré tenant compte des critères comme le secteur d'activité de l'entreprise soutenue, le sexe et l'origine ethnique des entrepreneurs soutenus, ou d'autres éléments comme le niveau de développement de l'entreprise. Le processus d'appariement ne garantit pas une relation fructueuse, mais permet de réduire les risques de relation conflictuelle.

Définition des objectifs et procédures

- **Définir des objectifs:** la définition d'objectifs et de cibles dès le début de la relation de coaching et de mentorat (une fois le duo défini) présente l'avantage de fixer des attentes réalistes et d'éviter les déceptions (Sullivan, 2000). Les organismes du secteur public ou les exécutants peuvent souhaiter formaliser cette étape en signant un accord ou un contrat.
- **Limiter la relation dans le temps:** il est souhaitable de limiter le mentorat ou le coaching dans le temps, à un ou deux ans par exemple. Cette condition permet d'éviter une relation de dépendance entre le mentor ou le coach et l'entrepreneur bénéficiaire (Cull, 2006).

Prestation des services de soutien

- **Créer des programmes ciblés pour les groupes défavorisés et sous-représentés:** des données indiquent que les entrepreneurs appartenant à des groupes défavorisés et sous-représentés peuvent bénéficier de programmes ciblés et spécifiques. Le programme de mentorat destiné aux femmes mis en œuvre par le Centre Ergani démontre que les femmes entrepreneurs peuvent bénéficier de l'aide du secteur public dans le recrutement de mentors (Davis, 2011). De plus, les entrepreneurs issus de minorités ethniques sont plus susceptibles de participer à des programmes s'ils peuvent s'identifier à leurs mentors et coaches (CREME, 2013). Une assistance appropriée pourrait néanmoins leur être proposée dans le cadre des programmes nationaux traditionnels dès lors qu'ils prévoient un suivi de l'inclusion des différents groupes sociaux cibles tels que les femmes et les entrepreneurs appartenant à une minorité ethnique (ou immigrés) et des mesures pour remédier à ce manque de participation.
- **Proposer un soutien en ligne:** les rencontres en face à face avec les entrepreneurs bénéficiaires représentent une part importante des programmes de coaching et de mentorat. Grâce à sa structure et son rythme assez flexibles, le soutien en ligne peut toutefois offrir des opportunités de communication supplémentaires. En dehors de ces communications en ligne avec les mentors et coaches, diverses aides devraient être proposées en ligne (par exemple, plans d'affaires pro forma, sources d'information et de conseil, accès à des sources de financement et de conseil sur le marketing, la croissance, les réglementations commerciales et entrepreneuriales et autres services d'aide au développement des entreprises).
- **Construire des communautés entrepreneuriales:** ces programmes de mentorat et de coaching ont pour effet de créer des réseaux professionnels. Ces derniers sont la conséquence naturelle du processus de recrutement d'anciens entrepreneurs et d'entrepreneurs établis comme mentors et coaches. Cependant, ces réseaux peuvent se développer dans le temps à mesure que les bénéficiaires des programmes mûrissent, évoluent jusqu'à devenir eux-mêmes des membres à part entière du réseau. Les programmes de mentorat et de coaching contribuent donc, dans une certaine mesure, au développement de la communauté entrepreneuriale au sens large au sein des groupes sous-représentés et défavorisés. Il est également possible que les bénéficiaires de ces initiatives soient ensuite eux-mêmes recrutés en tant que coaches ou mentors.
- **Suivre les progrès:** il est utile d'organiser régulièrement des rencontres avec les participants du programme afin d'évaluer les progrès accomplis et l'efficacité des relations.

Encadré 8.5. Le mentorat et le coaching doivent-ils être gratuits?

La plupart des exemples de programmes de mentorat et de coaching financés par des fonds publics font appel à des coaches et mentors bénévoles, ce qui permet de réduire les coûts de fonctionnement au minimum. Généralement, les seuls coûts sont ceux de fonctionnement, pour la formation des coaches et des mentors, la communication (par exemple, publicité et promotion) et le suivi (par exemple, enquêtes et évaluations). La plupart des programmes de coaching et de mentorat destinés aux entrepreneurs sous-représentés et défavorisés dans l'Union européenne sont gratuits pour les participants.

En revanche, hors de l'Union européenne, il existe des programmes qui facturent l'accès à leurs services aux participants. Par exemple, le programme de mentorat «New Zealand's Business Mentors» mis en œuvre en Nouvelle Zélande prévoit des frais d'inscription. Le programme néo-zélandais compte plus de 1 900 mentors entrepreneurs bénévoles et a bénéficié à plus de 67 000 entreprises néo-zélandaises depuis sa création, en 1991. Les entrepreneurs qui souhaitent participer au programme doivent s'acquitter de frais d'inscription de 150 dollars néo-zélandais (NZD) (environ 93 euros). Le service de mentorat est dispensé gratuitement après l'inscription, mais ce soutien est limité à deux ans. Les mentors sont recrutés par les agences régionales de développement économique, qui se chargent de les appairer avec des entrepreneurs et de leur fournir une formation formelle et une accréditation (Business Mentors New Zealand, 2014). De même, le réseau de mentorat Réseau M au Canada demande aux participants de s'acquitter d'une cotisation annuelle peu élevée, qui leur donne accès au service de mentorat. Dans certains cas, il existe une dispense de frais d'adhésion (St-Jean, 2012).

Chaque approche comporte des avantages. Les services proposés gratuitement sont nettement plus attractifs pour les participants et peuvent garantir un taux élevé de participation. Cependant, il peut également être avantageux de proposer des services payants (à bas coût), même si les mentors sont bénévoles. L'acquiescement de frais d'inscription ou d'adhésion annuelle permet de garantir l'implication de l'entrepreneur, qui est l'un des gages de réussite de ces services. Ces frais peuvent également permettre de réduire le coût des programmes financés par des fonds publics.

Conclusions et recommandations politiques

Le coaching et le mentorat peuvent contribuer efficacement à augmenter les chances de réussite des entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés. Ils peuvent aider les entrepreneurs à se former, à prendre de meilleures décisions concernant l'expansion de leur entreprise, à développer leurs réseaux et à bénéficier d'un meilleur accès aux ressources et aux marchés. Les coaches et les mentors peuvent également participer plus activement aux réseaux entrepreneuriaux locaux.

Les avantages des interventions de mentorat et de coaching résident dans la capacité du coach ou du mentor à transmettre ses connaissances à l'entrepreneur bénéficiaire et, surtout, à lui donner les moyens d'optimiser son apprentissage. L'efficacité de ces interventions repose également sur une relation personnelle et dynamique qui doit mûrir et évoluer au fil du temps et qui impose des obligations aux deux parties. Les coaches et les mentors doivent être capables d'intervenir de façon compétente et opportune, tandis que les bénéficiaires doivent être ouverts au conseil et impliqués dans la relation. Les programmes de mentorat et de coaching soutenus par les pouvoirs publics doivent être conçus avec soin, en particulier concernant la sélection et le recrutement et la formation des coaches et des mentors et le processus d'appariement utilisé pour les associer à des bénéficiaires.

Un groupe d'entrepreneurs et de professionnels talentueux pouvant être recrutés comme coaches et mentors devrait également être constitué. Il convient de souligner à cet égard que les entrepreneurs établis ont souvent envie d'aider leur communauté d'entrepreneurs et que les entreprises locales peuvent également être un vivier important de coaches et de mentors.

Il n'existe cependant pas toujours un groupe suffisant d'entrepreneurs établis capables de comprendre les problématiques des entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés. Dans ces circonstances, la formation d'entrepreneurs ou d'autres professionnels traditionnels comme coaches et mentors peut parfois suffire à leur faire comprendre les grandes difficultés auxquelles ces bénéficiaires issus de groupes sous-représentés et défavorisés sont confrontés.

Principales recommandations politiques

- Prévoir une étape préparatoire ou une initiation pour les entrepreneurs bénéficiaires afin de les aider à définir des attentes réalistes et à comprendre l'importance de leur engagement dans la relation.
- Utiliser un processus d'appariement entre coaches/mentors et entrepreneurs fondé sur des critères clairement définis tels que le sexe, l'origine ethnique et le secteur d'activité.
- Limiter le coaching et le mentorat à une durée d'un à deux ans pour ne pas mettre en place une relation de dépendance entre le mentor et le bénéficiaire.
- S'assurer que les objectifs de la relation de mentorat ou de coaching sont clairement définis dès le début.
- Offrir un soutien complémentaire à la relation de mentorat et de coaching (par exemple, sources d'information en ligne).
- Fournir une formation aux mentors et coaches qui: i) comprend une composante psychosociale pour sensibiliser aux problèmes et défis spécifiques auxquels les entrepreneurs défavorisés et sous-représentés sont confrontés; et ii) contribue à améliorer leurs compétences en communication.

Références

- Audet, J. et P. Couteret (2012), «Coaching the entrepreneur: features and success factors», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19, n° 3, p. 515-531.
- Business Mentors New Zealand (2014), <http://www.businessmentors.org.nz>.
- Caliendo, M., A. Kritikos, S. Künn, C. Loersch, H. Schröder et H. Schütz, (2014), «Evaluation der Programme Gründercoaching und Gründercoaching Deutschland — Gründungen aus der Arbeitslosigkeit», IZA Research Report n° 61, Potsdam.
- Cancedda, A. (2008), *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, Febbraio.
- Carsrud, A., C. Gaglio et K. Olm (1987), «Entrepreneurs-Mentors, Networks and Successful New Venture Development: An Exploratory Study», *American Journal of Small Business*, p. 13-18.
- Clutterbuck, D. et B. Ragins (2002), *Mentoring and Diversity: An International Perspective*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck, D. (2004), «Everyone Needs a Mentor: Fostering talent in your organisation», London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Commission européenne (2014), «Support networks for women», disponible à l'adresse: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women/support-networks/index_en.htm.
- Cope, J. (2005), «Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n° 4, p. 373-98.
- Cope, J. et G. Watts (2000), «Learning by doing –An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No, 3, pp 104-124.
- Corbett, A. (2005), «Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n° 4, p. 473-492.

- CREME (Centre for Research in Ethnic Minority Entrepreneurship) (2013), «Enterprise Mentoring and Diversity: A Case Study of the joint approach of Lloyds Banking Group and the Enterprise and Diversity Alliance», Centre for Research in Ethnic Minority Entrepreneurship, Birmingham Business School, Birmingham, University of Birmingham.
- Cull, J. (2006), «Mentoring Young Entrepreneurs: What leads to success?», *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 4, n° 2, p. 8-18.
- D'abate, C., E. Eddy et S. 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*, Vol. 2, n° 4, p. 360-384.
- Davis, A. (2011), «Rural and urban women entrepreneurs: A comparison of service needs and delivery methods priorities», *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 6, n° 2, p. 1-16.
- DTZ Consulting and Research (2007), «Prince's Scottish Youth Business Trust (PSYBT) Evaluation of Impact and Strategic Contribution», Revised Final Report, Scottish Enterprise, Glasgow.
- Edgcomb, E. et E. Malm (2002), «Consulting, Coaching and Mentoring for Microentrepreneurs: Best Practice Guide», Vol. 4, Washington, USA.
- Ensher, E. et S. Murphy (1997), «Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships» *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, n° 3, p. 460-481.
- Enterprise & Diversity Alliance (EDA) (2012), «Effective Business Mentoring and CSR: Promoting Growth and the Big Society, A Case Study of the 12/8 Group», disponible à l'adresse suivante: http://mentorsme.co.uk/images/uploads2/Case_Study_-_Mentoring_-_Branded_v_2.pdf.
- Ergani Center (2014), <http://ergani.gr/en/ergani/dsen.aspx>, consulté le 22 août 2014.
- Eurostat (2013), Emploi et chômage (Enquête sur les forces de travail), disponible sur: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data>.
- Fielden, S. et C. Hunt (2011), «Online coaching: An alternative source of social support for female entrepreneurs during venture creation», *International Small Business Journal*, Vol. 29, n° 4, p. 345-359.
- Fondazione Sussidiarietà (2014), «Studio relativo all'imprenditorialità delle comunità immigrate e agli strumenti di supporto ai migranti per la creazione di impresa, report finale», OP.II.4FESR 2007-2013 CIG 0382556F2E, disponible à l'adresse suivante: http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/programmazione_2007_2013/reportFondSUSS.pdf.
- Klofsten, M. et S. Öberg (2008), «Coaching versus mentoring: Are there any differences?», disponible à l'adresse suivante: http://www.inoverzum.eu/files/Tomaz_Cerne/coacing_vs._mentoring.pdf.
- Kutzhanova, N., T. S. Lyons et G. A. Lichtenstein (2009), «Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development», *Economic Development Quarterly*, Vol. 23, p. 193-210.
- Lefebvre, M. et R. Redien-Collot (2013), «How to Do Things with Words': The Discursive Dimension of Experiential Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads», *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, n° 3, p. 370-393.
- Mentor Eget Företag (2014), <http://www.mentoregetforetag.se>.
- Ncube, L. et M. Washburn (2010), «Strategic Collaboration and Mentoring Women Entrepreneurs: A case study», *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 16, n° 1, p. 71-93.
- Newey, L. et S. Zahra (2009), «The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship», *British Journal of Management*, Vol. 20, p. 81-100.
- Nietschke, A. (2010), Ältere Gründerinnen und Gründer — Was zeichnet sie aus? Welche Unterstützung benötigen sie?, Düsseldorf: RKW Kompetenzzentrum.
- OCDE/Commission européenne (2013), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs: politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, Publications OCDE, Paris. 10.1787/9789264188167-fr..
- Rae, D. et M. Carswell (2001), «Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, n° 2, p. 150-158.
- Ram, M. et D. Smallbone (2003), «Policies to Support Ethnic Minority Enterprise: The English experience», *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 15, n° 2, p. 151-166.
- Regione Piemonte et Unioncamere Piemonte (2010), *Piccole imprese, grandi imprenditrici '09*, Regione Piemonte — Unioncamere Piemonte.

- Sarri, K. (2011), «Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation», *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35, n° 7, p. 721-741.
- Shahidi, N. (2012), «Les jeunes entrepreneurs nécessitent-ils un accompagnement particulier? Le cas français», *Journal of Small business and Entrepreneurship*, Vol. 25, n° 1, p. 57-74.
- St-Jean, E. (2012), «Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning», *International Journal of Training and Development*, Vol. 16, n° 3, p. 200-216.
- St-Jean, E. (2010), «Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice» *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 9, n° 2, p. 34-55.
- St-Jean, E. et J. Audet (2009), «The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur», *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 8, p. 119-140.
- Sullivan, R. (2000), «Entrepreneurial Learning and Mentoring», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, n° 3, p. 160-175.
- Tisserant, P. (2003), «L'entrepreneuriat immigré: contribution à l'étude de l'aide à la création d'entreprises par les personnes d'origine étrangère», document de travail, Laboratoire ETIC, université de Metz.
- Vickers, I., F. Lyon et D. North (2009), «Removing Barriers to Enterprise through Targeted Support For Disadvantaged Groups», ISBE Conference, novembre, Liverpool.
- Vygotsky, L. (1978), *Mind and society: The development of higher psychological processes*, Cambridge, MA, Princeton University Press.
- Wagner, M. (2011), «Gründungen von Personen mit Migrationshintergrund: Implikationen von Enklaveneffekten für die Gründungsförderung», In: Block, J., H. Brockmann, K. Kohn, T. Staak, et K. Ullrich, *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*, Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe et Förderkreis Gründungs-Forschung e. V., p. 207-221.
- Wood, G., M. Davidson et S. Fielden (2012), *Minorities in Entrepreneurship: An International Review*, Cheltenham, Edward Elgar.



Extrait de :

The Missing Entrepreneurs 2015

Policies for Self-employment and Entrepreneurship

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264226418-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2016), « Mécanismes de coaching et de mentorat efficaces pour les entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés », dans *The Missing Entrepreneurs 2015 : Policies for Self-employment and Entrepreneurship*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264249936-11-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.