



HAL
open science

Un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté? Le point de vue de la dyade mentor-protégé.

Cécile Fonrouge

► To cite this version:

Cécile Fonrouge. Un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté? Le point de vue de la dyade mentor-protégé.. *Gestion* 2000, 2010, 27 (3), pp.123-138. halshs-00681915

HAL Id: halshs-00681915

<https://shs.hal.science/halshs-00681915>

Submitted on 22 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Cécile Fonrouge,
Maître de Conférences,
Laboratoire PRISM-IRG
Université de Paris-Est, Marne-la-Vallée, France

Un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté ? Le point de vue de la dyade mentor-protégé

L'accompagnement du processus de création d'entreprises par un conseiller expérimenté est une pratique ancienne que la mode actuelle du « coaching » vient renouveler (Hernandez, 2005; Pezet, 2007). Les recherches sur les mentors portent sur les évolutions de carrière des jeunes cadres suivis par d'autres plus expérimentés (Young & Perrewe, 2000). La particularité du « mentorat » réside dans le partage d'un but professionnel commun¹ - faire réussir une entreprise - par des individus présentant une différence d'expérience qui amène le protégé à se considérer dans une relation de maître à élève vis-à-vis du mentor (Ozgen & Baron, 2007). C'est dans cette différence d'ancienneté (par rapport à une activité et/ou par rapport à une situation ?) que se situe l'apport d'un mentor à un créateur d'entreprise : il lui permet de surmonter l'handicap de la nouveauté propre à toute situation organisationnelle inédite.

Pourtant, exceptées celles portant sur les pairs, les recherches en entrepreneuriat se focalisent plutôt sur l'apport de ce type d'accompagnement pour les protégés (Jaouen & al., 2006; Saint Jean Audet, 2007). Or, si l'on considère l'équipe mentor-protégé comme un embryon d'organisation de travail, alors on doit aussi s'intéresser aux retombées pour le tandem. D'où, notre analyse par la dyade formée par un

mentor et son protégé qui surmontent - ensemble - ce premier handicap.

On cherche à répondre à la question suivante : comment le travail d'un mentor et de son protégé permet de surmonter l'handicap de la nouveauté ? Pour cela, après avoir décrit cette notion de handicap de la nouveauté et les différentes conceptions du mentorat dans la littérature, deux cas opposés

¹ Le coaching s'adresse plutôt à l'encadrement personnel d'un individu.

illustrent les outputs en termes de satisfaction de la dyade (3). La démarche suivie vise à construire un cadre d'analyse et à le confronter à deux cas pour en pointer les apports et les limites.

Reconnaissons que si l'accompagnement se caractérise par des structures et des systèmes, il porte aussi sur des pratiques relationnelles qui méritent toujours plus d'attention en raison des enjeux de création de valeur qu'elles comportent.

■ Handicap de la nouveauté et mentorat

Apparue en 1965 sous la plume d'un théoricien des organisations, cette notion s'insère dans une littérature organisationnelle (1.1) qui permet de délimiter des dimensions du handicap de la nouveauté auquel peut répondre une relation de mentorat (1.2).

Contributions des théories des organisations à la délimitation de la notion d'handicap de la nouveauté

C'est dans le chapitre 4 d'un ouvrage coordonné par J.G. March sur les organisations que A.L. Stinchcombe donne en 1965 un point de départ à la notion d'handicap de la nouveauté ou «liabili-

ty of newness». Le double constat initial est toujours d'actualité :

1. Les taux de création d'entreprises sont différents selon l'environnement sectoriel mais aussi social de la firme;
2. Plus l'entreprise est jeune, plus son taux de mortalité est fort – l'inverse étant vrai jusqu'à un certain point. (Stinchcombe, 1972).

Ces postulats s'ancrent sur les courants évolutionnistes avec en particulier celui dit de l'écologie des populations et celui, institutionnaliste, qui met au cœur de la survie des firmes leur légitimité.

Approche dite de l'écologie des populations

L'environnement de la firme participe à un processus de sélection. Les firmes les moins adaptées à leur environnement ont la plus forte probabilité d'échec. La jeune firme ayant moins de temps pour s'adapter que la firme plus âgée, elle se trouve handicapée. Quant au degré de handicap, il dépend de la capacité de la nouvelle venue à partager les comportements, les habitudes et les formes organisationnelles communes au secteur.

Ce constat est globalement validé par des études de longue période sur des populations aussi variées que les syn-

dicats, des entreprises de semi-conducteurs et ou des journaux (Freeman & al., 1983) auxquels on adjoint les brasseurs américains (Carroll & Hannan, 1989).

Comme l'absence d'ancienneté nuit, on attend des solutions en matière (1) de mise en scène des relations nouvelles de marché, (2) de sélection d'une organisation interne de travail et (3) de rétention des ressources (Stinchcombe, 1972). Pour ce dernier point, les nouvelles firmes attirent moins de ressources que la moyenne de celles du secteur non en raison de la nouveauté mais à cause de leur taille. Ainsi, la dépendance des taux de survie à l'âge se voit complétée par un ensemble de facteurs liés auquel on peut ajouter la pression concurrentielle qui crée une compétition sur les ressources qui agit au détriment des nouveaux entrants (Carroll & Hannan, 1989).

La viabilité des firmes s'opère donc sous condition d'ancienneté, mais aussi de taille et d'environnement concurrentiel. A cette approche déterministe répond celle dite institutionnaliste.

Contributions institutionnalistes

Les auteurs mettent en avant l'existence de normes et l'inscription dans des réseaux comme moyen de se conformer aux pratiques habituelles d'une industrie (DiMaggio & Powell, 1991). Les recherches témoignent de taux d'échec

en diminution si les associations étudiées sont inscrites dans des registres officiels (Singh & al., 1986). De même une étude sur une cohorte de plus de 30.000 firmes montre que l'existence d'informations financières modère la relation entre l'handicap lié à l'âge et les taux d'échec (Wiklund & al., 2008).

En bref, un ensemble de comportements montre que la firme en conformité avec les valeurs des investisseurs, voit baisser son handicap de la nouveauté. Par la légitimité qu'il confère, un accompagnement réussi constitue un «antidote» possible (Messeghem & Sammut, 2007). De manière pragmatique, on observe trois formes de réponses de l'entrepreneur institutionnel :

- (1) L'entrepreneur se met à occuper des positions clés et à «faire comme si» l'entreprise nouvelle possédait tous les attributs de l'entreprise installée (Gartner & al., 1992);
- (2) L'accompagnement permet à l'entrepreneur de théoriser son modèle d'affaire soit l'aptitude à relier causalement ses choix à des résultats en montrant les liens logiques;
- (3) L'accompagnateur aide le créateur à repérer les habitudes et valeurs du secteur afin d'institutionnaliser ces nouvelles pratiques en les connectant aux routines et aux modes de pensées du champ. (Maguire & al., 2004).

Tableau 1: Les écoles organisationnelles et leur interprétation du handicap à la nouveauté.

Théories	Sources de handicaps	Réponse de l'accompagnement
Ecologie des populations	<ul style="list-style-type: none"> - Inadaptation - Existence de variables modératrices : taille et pressions concurrentielles 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en scène des relations de marché - Sélection ou choix d'une organisation interne - Rétention des ressources
Néo-institutionnaliste	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de légitimité 	<ul style="list-style-type: none"> - Se conformer «acting as if» - Occuper une position clé - Théoriser - S'intégrer aux routines

Les contributions des théories organisationnelles permettent de décomposer le concept en dimensions qui sont autant d'attentes vis-à-vis d'une démarche adaptée de mentorat.

Les dimensions du handicap de la nouveauté

Les conditions qui décrivent un handicap lié à l'âge de la firme opposent des facteurs internes à d'autres externes. Les uns répondent aux autres avec des comportements affichés qui intériorisent les attentes de l'environnement.

Les formalisations historiques d'A.L. Stinchcombe sont enrichies par celles de leurs successeurs (Singh & al., 1986; Morse & al., 2007; Wilkund & al., 2008).

Volet externe du handicap de la nouveauté

Synthétisant les approches précédentes, on peut déterminer trois dimensions de ce volet externe : le fait d'endosser de nouveaux rôles, d'accéder à des ressources et l'absence, pour la nouvelle firme, d'antériorité dans ses propres relations de marché.

L'entreprise étant récente, les répertoires de réponses à l'environnement sont inexistantes. Celui ou celle qui avait un métier dans une organisation précédente se retrouve, dans une entreprise nouvelle, à être polyvalent. Il lui faut endosser de nouveaux rôles (Stinchcombe, 1972) mais aussi rendre des comptes sur sa solvabilité et sur ses liquidités à venir (Wilkund & al., 2008).

Autant de démarches exigeantes en ressources tangibles et intangibles (Morse & al., 2007). Ainsi, l'absence de capital économique répond à l'insuffisance de capital relationnel. Pour Stinchcombe

«les nouvelles firmes sont fortement dépendantes des relations nouvelles qui mettent pourtant en jeu des inconnus» (p. 149). La faible antériorité explique le peu de confiance en des nouveaux venus : on préfère ceux avec lesquels on a une expérience de travail en commun.

Une solution au volet externe du handicap de la nouveauté passe par le recours à des cautions externes. Elles garantissent la justesse des rôles choisis, le pouvoir d'attirer des ressources futures et donnent une respectabilité dans les relations de marché.

La relation de mentorat fait partie de ces cautions externes et aide l'environnement à apprécier les nouveaux habits capitalistiques et relationnels de l'entrepreneur.

Volet interne du handicap de la nouveauté

On identifie trois sources internes de handicap de la nouveauté : la mise en place d'une répartition des tâches, le choix de nouveaux systèmes d'organisation et la nécessité d'associer des services à la nouvelle offre.

L'apport des perspectives évolutionnistes nous montre que la nouvelle

entreprise utilise son temps et ses ressources à sélectionner un fonctionnement organisationnel adapté. Alors que dans une entreprise ancienne, l'attribution du travail de chacun et les mécanismes d'incitation et de surveillance reposent sur des savoirs tacites et des routines construits au fil du temps, la jeune entreprise met une partie de son énergie dans la fixation de règles communes et cela au lieu de chercher à exploiter son opportunité d'affaires. D'où la tendance du mentorat à proposer des formes organisationnelles issues d'une expérience précédente du mentor ou du protégé.

Dans une approche institutionnelle, la nouvelle venue ne possède pas encore la légitimité qui lui permet d'économiser les coûts de transaction liés au choix d'un recours à la hiérarchie.

Ainsi, pour Singh et al., la entreprise récente serait en perpétuel changement interne : changement des périmètres d'actions, de fonctionnement interne, de responsables, de structures et de système d'offre (Singh et al., 1986). Il est handicapant de devoir légitimer à chaque fois les choix effectués.

Ainsi, les services associés à l'offre, véritable *work-in-progress*, se construisent au fil des réactions de l'environnement et des premiers clients et cette absence de stabilité nuit à la crédibilité.

Tableau 2 : Les dimensions du handicap à la nouveauté.

	Handicap à la nouveauté
Dimension externe	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de nouveaux rôles - Difficulté à attirer des ressources - Absence d'antériorité des liens externes de la firme
Dimension interne	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de répartition du travail - Choix des systèmes (circulation de l'information, contribution / rétribution...) - Mise en place de l'offre (modèle économique, services associés..)

L'ancrage théorique dans les conceptions d'écologie des populations et de néo-institutionnalisme enrichit les premières formalisations d'A.L. Stinchcombe.

L'enjeu consiste maintenant à montrer qu'une forme d'accompagnement comme le mentorat permet de répondre aux dimensions internes et externes de cette faiblesse de la jeunesse. Les recherches sur le mentorat sont nombreuses et révèlent un ensemble varié de conceptions.

■ Les différentes conceptions du mentor

On peut délimiter trois types d'approches selon l'instrumentalisation que l'on fait du mentorat : la relation mentor-protégé est une partie du réseau social externe de l'entrepreneur (conception relationnelle), elle permet d'accéder à de l'information utile en interne (conception cognitive) ou bien la dyade constitue une organisation

de travail à part entière qui définit ses propres critères de réussite (conception dyadique) (2.3.).

Conception relationnelle

«Une relation de monitorat est une relation d'individu à individu dans laquelle intervient un acteur expérimenté (mentor) et un membre moins expérimenté dans une organisation ou dans une profession (protégé). La relation est développée afin de promouvoir l'évolution professionnelle au travers de : (1) l'encadrement («coaching»), (2) l'encouragement et le soutien («support») et (3) un pilotage à base de conseils et d'outils adaptés («guidance»)» (Mullen, 1994).

Cette perspective adopte le point de vue du mentor dans ce qu'il apporte au protégé dans la constitution de son réseau social.

Ici, certes le mentor fait partie des réseaux sociaux de l'entrepreneur, mais

il a la particularité d'avoir pour retombée le renforcement possible de ces mêmes réseaux (Young & Perrewé, 2000; Saint Jean & Audet, 2007).

Comme l'accompagnement, le «mentorat» peut être classé en fonction (1) des caractéristiques du mentor et (2) du niveau d'implication dans l'échange.

Premièrement, P.A Julien et al. distinguent trois types de réseaux utilisés par les entrepreneurs : ceux personnels des entrepreneurs -les personnes avec qui l'entrepreneur parle régulièrement (amis, clients ou conseils)- des réseaux informationnels, pourvoyeurs d'informations et appartenant à l'environnement institutionnel et enfin de ceux d'affaires, aux retombées marchandes directes (Julien & al., 2004).

Dans les théories des réseaux sociaux, on observe des trous dans les maillages des relations qui permettent d'économiser la redondance dans les contacts (Burt, 1995). Si le mentorat est fondé sur la confiance, il évite, pour les deux parties, de vérifier la tenue du lien social et atteste de la force de la relation mentor protégé.

Deuxièmement, les niveaux d'engagement des mentors sont variés : implication forte (prise de participation, réputation, mise à disposition du carnet d'adresses, lettres de soutien, caution juridique ou morale, participation à des négociations stratégiques) *versus*

implication faible (rencontres régulières, prêts de documents, aide à la rédaction de contrats, avis donnés sur les orientations). Une des rares recherches quantitatives sur l'évaluation de la satisfaction des mentorés entrepreneuriaux semble montrer que le temps passé ou l'implication ne joue pas sur la satisfaction car seuls les résultats concrets rentrent en ligne de compte (Saint Jean & Audet, 2007).

Il reste que, si l'on mesure les retombées par le renforcement du réseau du protégé, une variable essentielle modère le processus de mentorat, à savoir la position du mentor dans le réseau (personnel, informationnel ou d'affaires) du protégé. Si, elle est éloignée, on peut craindre qu'en dépit de la bonne volonté du mentor, les retombées ne soient pas évidentes à obtenir.

Le mentorat étoffe le tissu relationnel du protégé. Son utilité pour la nouvelle firme peut être complétée par des échanges d'informations utiles dans la mesure où elles modifient le processus de création d'entreprise.

Conception cognitive

Les échanges entre un mentor et son entrepreneur initient et améliorent les informations utiles au projet de nouvelle entreprise. Le point de vue adopté privilégie l'enrichissement des informations du mentor et du protégé portant sur le

projet. On assiste à une accélération cognitive soit *une activation des schémas d'interprétation adaptés* porte sur toutes les étapes d'une création d'entreprise : identification de l'opportunité d'affaires – c'est la manière dont Ozgen et Baron mesurent l'effet des mentors- mais aussi mise en oeuvre du projet entrepreneurial et premières validations aux contacts des clients (Ozgen & Baron, 2007).

Ces auteurs qualifient les différentes formes de mentorat en fonction des schémas mentaux activés : analyses de l'information pertinente pour se lancer, conseils sur les écueils classiques pendant le montage de l'entreprise. L'idée est d'utiliser le mentor afin d'être toujours «en alerte» face aux évolutions de l'opportunité d'affaires dans son environnement. En bref, le mentor permet le développement des connaissances et la manière dont on s'en sert à chaque étape du projet.

Pourtant les échanges cognitifs entre mentors et protégés comportent une face sombre. En effet, l'entrepreneur a tendance à s'attribuer les retombées positives de ses actions et reportera sur l'environnement les échecs qu'il peut rencontrer (Baron, 1998; Fonrouge, 2002).

Dans ce cas d'attributions trop personnelles, certains mentors peuvent prendre ombrage de n'être jamais crédités pour leurs actions. Ils se découragent, voire mettent en place des initiatives pouvant nuire à leur ancien protégé.

Mais au-delà de cette vision critique, il reste une difficulté essentielle dans l'équilibre de la relation cognitive. Contrairement à la situation d'accompagnement par les pairs où l'on est à égalité, dans le mentorat se pose la question du degré de dissemblance cognitive que l'on peut supporter? En effet, d'un côté, protégés et mentors se ressemblent ce qui permet empathie et compréhension mutuelle; de l'autre, leurs analyses et leurs points de vue sont différents pour être complémentaires voire provocants et l'on observe un enrichissement des cadres cognitifs du protégé et quelquefois aussi du mentor (Lankau et al., 2005).

Entre «qui se ressemble s'assemble» et «les contraires s'attirent», il s'agit d'accepter comme variable modérant la relation entre le mentorat et ses résultats les complémentarités *versus* divergences entre les schémas cognitifs du mentor et de son protégé.

Cette plus ou moins grande «congruence des schémas cognitifs» doit être mentionnée et sera reprise dans le cadre proposé plus loin. Il s'agit d'une question particulièrement aiguë quant aux types d'informations échangées : on se demande si mentor et protégé doivent partager les mêmes connaissances quant au secteur et au métier de la nouvelle entreprise ? Une solution passe, non pas par les individus pris isolément, mais par la prise en compte de la dyade qui permet l'équilibre dans la complémentarité mentor-protégé.

Conception dyadique

Une conception dyadique met en avant la dynamique de la relation du mentor vis-à-vis de son protégé où chacun se complète dans la réciprocité d'un travail collectif. Dans l'Odyssée d'Homère, le personnage de Mentor s'occupe de Télémaque en l'absence d'Ulysse.

C'est grâce à cette relation et non en raison des individus pris isolément que l'histoire avance. On ne va plus raisonner du point de vue de ce que chacun amène à l'autre mais en fonction des retombées pour la dyade.

En entrepreneuriat, ces outputs dépendent du type de monitorat qui oppose classiquement le soutien formel dans des programmes institués à celui informel issu d'une rencontre entre individus. Ainsi les bénéfiques sont aussi envisagés à un niveau social (création d'emplois dans une ville, apport et utilisation d'une main d'oeuvre nouvelle).

Les résultats semblent varier en fonction des espoirs et attentes que l'institution et les individus accordent aux dispositifs plus ou moins formels d'accompagnement par un aîné.

A.M. Young et P.L. Perrewé décrivent un certain nombre de variables modératrices dans le monitorat organisa-

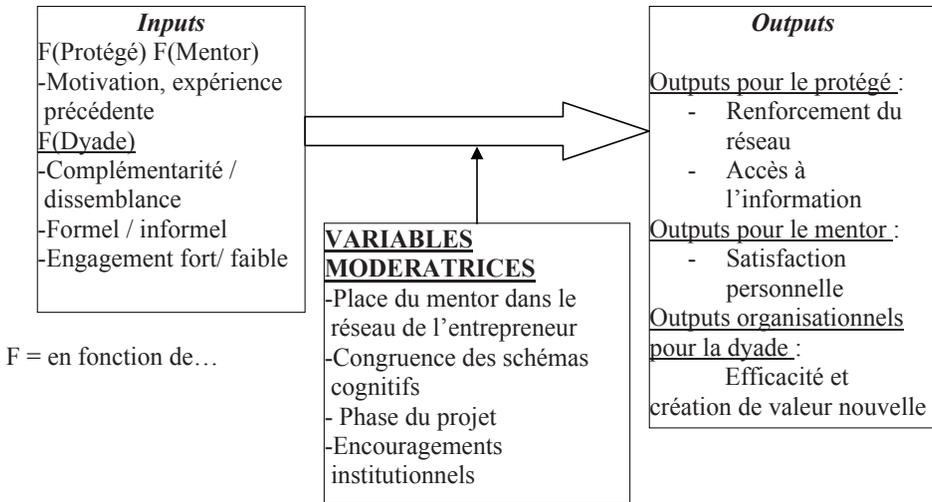
tionnel : les expériences précédentes de tutorat, l'encouragement social ou organisationnel de la dyade et enfin la volonté de s'engager influencent les retombées générales (Young & Perrewé, 2000,). Ces auteurs ajoutent une dernière variable qui est essentielle pour le monitorat entrepreneurial. Il s'agit de la phase de maturité du projet de création. On peut penser que les résultats de la dyade seront d'autant plus visibles et encourageants que la création d'entreprise est à un stade crucial (Churchill & Lewis 1983).

Cette conception idyllique de la relation entre un mentor et son protégé est à relativiser. En effet, toutes les dyades ne fonctionnent pas correctement. Tout d'abord pour l'équipe, les dysfonctionnements se manifestent par une perte de confiance mutuelle, une frustration et un manque de résultats de la dyade.

Pour le protégé, cela se traduit par une baisse de son efficacité personnelle et par des formes de dépendance avec le mentor. Pour le mentor, on observe un début d'antipathie qui peut, dans les cas extrêmes, mener au sabotage du projet (Feldman, 1999).

Chaque conception décrit des éléments qui modèrent la relation entre les caractéristiques des individus ou du groupe et les résultats attendus que l'on synthétise par un *Schéma*.

Figure 1 : Mentor – protégé : un cadre d'analyse intégrateur.



Comment ces outputs permettent de surmonter les volets externes et internes du handicap de la nouveauté ? Nous choisissons de répondre en analysant deux cas de dyade (mentor- protégé) avec le cadre précédent comme guide de lecture d'une réalité contrastée.

■ Illustration par deux cas de mentorat

Deux dyades sont choisies en raison de leur différence dans les formes potentielles de mentorat. Les réponses données afin de surmonter le handicap de la nouveauté permettent d'envisager les retombées de ce type d'accompagnement pour la dyade.

Formes de mentorat

Trouver des points communs dans des réalités différentes explique notre choix de deux cas analysés en longitudinal de manière irrégulière sur 5 ans pour le premier et 6 mois régulièrement pour le second en raison de l'arrêt du mentorat. Nous avons procédé à une analyse thématique (Ghiglione & Blanchet, 1991)

Ces situations sont entrepreneuriales car traduisant une dynamique de recherche d'opportunités d'affaires.

Examinons successivement les caractéristiques de la dyade, le type de mentorat et l'action des variables modératrices.

Caractéristiques de la dyade

Tout d'abord concernant les dyades, elles s'opposent quant aux dissemblances entre protégé et mentor. D'un côté, se trouve une création d'entreprise ayant 5 ans d'existence dans le secteur du transport à la personne dans le département français de l'Essonne.

La dyade est constituée d'un jeune porteur de projet, Adel Bouhmadhaf (27 ans) et d'un capitaine d'industrie, Serge Dassault (84 ans), qui était maire de la ville où sont implantés les deux créateurs d'entreprise (société Collectibus). La dissemblance est apparente tant sur le profil général que sur l'activité.

De l'autre, une productrice de cinéma, Nathalie Eybrard (43 ans) qui soutient un auteur et réalisateur prometteur (Bertrand Naff 40 ans) dans le choix d'une structure organisationnelle adaptée à la réalisation d'un film (Léonide). Ici, la mentor a 8 ans d'expérience à la tête d'une société de production de films indépendants avec des longs et moyens métrages nominés aux Césars et présentés deux fois à la Quinzaine des réalisateurs du festival de Cannes.

Quant au protégé, ce n'est pas un novice dans le monde de l'image. Cependant son expérience est plutôt dans l'univers du petit écran en tant qu'agent et gérant d'une société de production pour des formats télévisuels.

On estime donc que la ressemblance est forte entre les membres de la dyade.

Pour le mentorat comme pour le coaching, l'analyse par le pouvoir est éclairante (Pezet, 2007). Ainsi, les forces en présence sont très différentes : pour le premier projet, Collectibus, le mentor est dans une position de dirigeant actionnaire d'une importante entreprise française (Dassault Aviation); le deuxième projet voit des acteurs de même niveau.

Type de mentorat

Quant au type de mentorat, on examine le caractère plus ou moins formel et le niveau d'engagement. Pour Collectibus, il s'agit d'un échange formel d'informations sur la manière de monter un projet d'entreprise tandis que, pour Léonide, on traite d'un même domaine d'expertise - la production de films d'auteurs - en échangeant des conseils d'amis.

Actions des variables modératrices

On voit l'importance de la place du mentor dans le réseau avec pour conséquence un enrichissement des modes de représentations (Sammut, 2003) illustré par des verbatims comme « je me suis posé les bonnes questions » ou « je n'avais pas pensé à ce point ».

Les deux autres variables modératrices portent sur le stade du processus et l'encouragement institutionnel.

Pour Collectibus, on est à un stade avancé (plusieurs dizaines de salariés sur trois sites dont une franchise) et le deuxième projet -Léonide- démarre sur des recherches de financements et de partenaires.

Quant aux encouragements institutionnels, ils sont aussi très différents : fort pour Collectibus, avec un affichage politique du mentor et de son protégé sur une ville difficile de région parisienne et un prix d'un concours d'entreprise en zone franche urbaine; faible pour Léonide où les producteurs sont rarement mis en avant au démarrage – le prix d'aide à l'écriture du Centre National de la Cinématographie étant obtenu à titre individuel.

Ainsi, chacune des dyades a reçu une distinction extérieure.

Mais dans le premier cas, le prix institutionnalise le mentorat avec un protégé se vivant comme un obligé du mentor tandis que dans le deuxième, le pro-

tégé a suivi les conseils de la productrice sans faire apparaître sa structure. Il évite peut-être toutes formalisations du lien de mentorat vécues comme contraignantes s'il veut choisir un autre producteur que son mentor.

Dans le cadre exploratoire proposé, ces cas contrastés permettent de se demander comment le mentorat permet de lever l'handicap de la nouveauté et d'obtenir des résultats en termes de satisfaction pour la dyade.

L'idée est la suivante : plus les cas sont contrastés, plus les résultats le seront. Toutefois, s'ils ne le sont pas, il s'agit là d'une piste fort intéressante pour des recherches futures qui pourront généraliser ces premiers résultats limités (Yin, 1994).

Réponses au handicap de la nouveauté et satisfaction de la dyade

On met en parallèle les actions du mentorat (encadrement, encouragement et conseil) et les réponses au handicap de la nouveauté.

Tableau 3 : Handicap à la nouveauté et actions de la dyade.

Décomposition des actions	Cas Collectibus	Cas Léonide
<u>Volet encadrement</u> («coaching») Adoption de nouveaux rôles compensée par l'expérience du mentor	A. Boumadhaf est étudiant en Master entrepreneuriat à Evry en même temps qu'il conduit les minibus de sa société. Son mentor lui donne accès à des conseils juridiques et financiers qui permettent de monter le plan de développement sur 3 sites. Rencontres ponctuelles et gros coup de main au démarrage	B. Naff qui a déjà l'expérience de montage de projet pour la télévision se sert des conseils de son mentor afin monter le financement de son film. Du rôle de producteur T.V., il, veut passer à celui de réalisateur de film d'auteur, univers que connaît bien son mentor. Rendez vous hebdomadaire
<u>Volet soutien</u> («support») Difficulté à attirer des ressources - la dyade apporte une caution	Banquiers et bailleurs sont bienveillants avec la jeune entreprise située à Corbeil-Essonne dont le maire est le mentor. La présence du mentor au capital de la société du protégé aide dans la négociation avec les banques	La mentor connaît les décideurs des films d'auteurs dans les chaînes de télévision. Aux vues des films qu'elle a déjà produits et dont certains sont encore à l'affiche pour une rétrospective, son nom peut jouer comme une caution artistique et financière.
<u>Volet conseil</u> («guidance») Absence d'antériorité dans les réseaux corrigée par un travail de la dyade	Une partie de l'équipe d'encadrement de chez Dassault a consacré du temps au plan d'affaires de Collectibus. L'implantation du mentor et de son protégé dans la même zone urbaine les amène à se côtoyer et à partager les mêmes interlocuteurs	Les rendez vous pour obtenir les financements du film font l'objet d'une analyse commune de la dyade La mentor donne des conseils quant aux «bonnes personnes» pour le montage du projet

Une baisse du handicap externe

Le mentorat semble combler l'handicap externe de la nouveauté sans que l'on perçoive bien la manière dont il répond aux difficultés internes particulièrement sur l'offre. On retrouve certains résultats de Singh et al. qui montrent que les changements d'organisation interne ne font pas baisser le taux mortalité.

Les outputs pour la dyade

Comment appréhender les retombées du point de vue de la dyade ? Pour partie, le mentorat satisfait les intérêts de chacun et de l'ensemble. Concer-

nant Collectibus, ce sont en fait les deux fondateurs dont Adel Bouhmadaf qui ont donné 10% de leur capital à Serge Dassault pour le remercier de la mise à disposition des équipes juridiques et financières du groupe Dassault. Or quelle ne fut pas leur surprise de se rendre compte a posteriori de l'augmentation de crédibilité de Collectibus auprès des banques une fois leur capital ouvert à Serge Dassault !

Pour le projet de film Léonide, le protégé met à profit les conseils de son mentor afin de trouver un producteur. Sans en être certain, le mentor espère que le protégé choisira sa propre structure comme entreprise de production. Elle considère le travail préparatoire qu'elle

qualifie de «conseils amicaux» comme une manière de tester leur travail collectif. La dyade devient un embryon de travail d'équipe qui peut plus ou moins se prolonger dans la nouvelle aventure entrepreneuriale. Cela ne sera pas le cas, car le protégé préfère une entreprise de production de films plus importante que celle de Nathalie Eybrard - ce qui arrête le processus de mentorat.

Les outputs sociaux de la dyade ne sont pas négligeables. En effet, par l'entreprise Collectibus, Serge Dassault et Adel Bouhamadaf témoignent d'un dynamisme économique d'une zone urbaine sensible. Tandis que Nathalie Eybrard et Bertrand Naff participent au processus long et coûteux de sélection des films dans la troisième industrie au monde qu'est le cinéma français.

Nous voyons apparaître un output négligé par notre cadre d'analyse : les retombées professionnelles pour le mentor. Serge Dassault présente des intérêts politiques évidents et utilise sa caution apportée à deux «jeunes des cités» pour montrer sa volonté d'ancrage local et social. Nathalie Eybrard renoue avec sa carrière de productrice qu'elle avait mise entre parenthèse et, prise au jeu du conseil amical, se voyait produire le film de son protégé.

Elle estime que cette expérience lui a permis de s'enthousiasmer à nouveau sur un projet de film et ressort contente du mentorat proposé.

■ Conclusion

En conclusion, le mentorat semble une manière de lever les formes de handicap de la nouveauté propre à toute situation entrepreneuriale. Ainsi, les théories d'écologie des populations décrivent une nouvelle entreprise qui s'adapte plus difficilement qu'une entreprise installée tandis que celles institutionnalistes remarquent un entrepreneur en mal de légitimité.

On distingue un volet externe du handicap (problème de rôle à tenir, de manque de ressources et de réseaux) et un volet interne autour de la difficulté à stabiliser des systèmes et des pratiques de travail au sein de la nouvelle entité.

Quant au processus de mentorat, il s'analyse soit, via le protégé soit, par son mentor ou enfin au travers du groupe ou dyade constituée par le mentor et son protégé. L'attention est portée sur les retombées en matière de réseaux, d'informations nouvelles ou de bénéfices collectifs pour la dyade.

On a dressé un cadre pour le mentorat entrepreneurial dont l'originalité réside dans la présence de variables modérant la relation entre les caractéristiques des individus et les outputs attendus. Il dresse quatre catégories de mentorat selon :

- La place du mentor dans le réseau de l'entrepreneur;

- Les complémentarités en matière de schémas cognitifs;
- Le type d'encouragement institutionnel et
- Le stade du projet de création d'entreprise.

La mise en avant de ces variables constitue un apport de cette recherche exploratoire. Les autres apports portent sur la confrontation du cadre d'analyse proposé à deux cas de mentorat. Ce cadre semble fonctionner. Cependant le volet interne du handicap de la nouveauté paraît être moins bien surmonté par le mentorat que celui externe.

On peut penser que la dyade constituant une première entité de travail collectif, elle masque les difficultés d'organisation interne.

Fournir un cadre propice à la description d'un phénomène n'épargne ni l'application ni la quête de généralisations.

On perçoit donc une des limites de cette recherche qui, avec des cas contrastés, certes valide une même analyse, mais devra être étayée par des nouvelles recherches compréhensives à la validité externe supérieure.

■ Bibliographie

BARON, R.A., 1998, «Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people», *Journal of business venturing*, 13, pp. 275-294.

BURT, R.S., 1995, «Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur», *Revue française de sociologie*, octobre-décembre, pp. 599-628.

CARROLL, G.R., HANNAN, M.T., 1989, «Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests», *Administrative science quarterly*, 34, pp. 411-430.

CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L., 1983, «Les cinq stades de l'évolution d'une PME», *Harvard l'expansion*, automne, pp. 51-63.

DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W., 1991, "The new institutionalism in organizational analysis", *The university of Chicago press*, p. 478.

FELDMAN, D.C., 1999, "Toxic mentors or toxic protégés ? A critical re-examination of dysfunctional mentoring", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, N° 3, pp. 247-278.

FONROUGE, C, 2002, "Les dirigeants dans le secteur des TIC pensent-ils différemment ? Biais cognitifs et formation de réseaux dans les PME aux environnements instables", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 15, n° 3-4, pp. 101-114.

FONROUGE C., SAMMUT S., 2004, "Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux : vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise", CIFEPM, 7^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et P.M.E., 27, 28, 29 octobre, Montpellier.

FREEMAN, JH., CARROLL, G.R., HANNAN, M.T., 1983, «The liabilities of newness : age dependance in organization death rates», *American sociological review*, 48, pp. 692-710.

GARTNER, W.B., BIRD, B.J., STARR, J.A., 1992, «Acting as if : differentiating entrepreneurial behavior from organizational behavior», *Entrepreneurship theory and practice*, Spring, pp. 13-29.

- GHIGLIONE, R., BLANCHET, A., 1991, "Analyse de contenu et contenus d'analyse", Dunod, p. 151.
- HERNANDEZ, E.M., 2005, «Le coaching au service de l'organisation entrepreneuriale», *L'expansion Management Review*, mars, pp. 54-62.
- JAOUEN, A., LOUP, S., SAMMUT, S., 2006, «L'apprentissage par les pairs : confiance partagée et résilience, illustration au travers du cas Voiles d'Oc», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, pp. 59-72.
- JULIEN, P.A., LACHANCE, R., MORIN, M., 2004, "Réseaux personnels, d'affaires et informationnels, signaux forts et faibles et innovation", *Revue de management et technologique*, n° spécial 2004, pp. 7-43.
- LANKAU, M.J., RIORDAN, C.D., THOMAS, C.H., 2005, «The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés», *Journal of vocational behavior*, 67, pp. 252-265.
- MAGUIRE, S., HARDY, C., LAWRENCE, T.H., 2004, «Institutional entrepreneurship in emerging fields», *Academy of management journal*, Vol. 47, N° 5, pp. 657-679.
- MESSEGHEM, K., SAMMUT, S., 2007, «Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement», *Gestion 2000*, mai-juin, pp. 65-81.
- MORSE, E.A., FOWLER, S.W., LAUWRENCE, T.B., 2007, «The impact of virtual embeddedness on new venture survival : overcoming the liabilities of newness», *Entrepreneurship theory and practice*, March, pp. 139-159.
- MULLEN, E.J., 1994, «Framing the mentoring relationship as an information exchange», *Human Resource Management Review*, Vol. 4, N° 3, pp. 257-281.
- OZGEN, E., BARON, R.A., 2007, «Social sources of information in opportunity recognition : effects of mentors, industry networks and professional forums», *Journal of business venturing*, 22, pp. 174-192.
- PEZET, E., 2007, «Le coaching : souci de soi et pouvoir», in PEZET, E., (sous la direction de), "Management et conduite de soi : enquête sur les ascèses de la performance", Vuibert collection AGRH, p. 189.
- SAINT JEAN, E., AUDET, J., 2007, «Le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré», 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, octobre, p. 21.
- SAMMUT, S., 2003, «L'accompagnement de la jeune entreprise», *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin-juillet, pp. 153-164.
- SINGH, J.V., TUCKER, D.J., HOUSE, R.J., 1986, «Organizational legitimacy and the liability of newness», *Administrative science quarterly*, 31, pp. 171-193.
- STINCHCOMBE, A.L., 1972, "Social structure and organizations", in *Handbook of organizations*, J. March éditeur, Rand McNally company, Chicago, quatrième édition de l'ouvrage de 1965, pp. 142-193
- WIKLUND, J., BAKER, T., SHEPHERD, D., 2008, «The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness», *Journal of business venturing*, in press corrected proof 10, p. 15.
- YIN, R.K., 1994, "Case study research : design and method", *Sage publications*, deuxième édition, p. 171.
- YOUNG, A.M., PERREWE, P.L., 2000, «The exchange relationship between mentors and protégés : the development of a framework», *Human Resource Management Review*, Vol. 10, pp. 177-209.