Opportunité à Saisir d'Entreprendre

SADC Société d'aide au développement des collectivités DE LA MRC DE MASKINONGÉ

RAPPORT D'ÉVALUATION DE BESOINS
PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DU PROJET OSE

ANALYSE QUALITATIVE PORTANT SUR LE MENTORAT POUR ENTREPRENEURS ET SUR LES INTENTIONS DE CROISSANCE

PAR

SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS
DE LA MRC DE MASKINONGÉ

Janvier 2016

SOMMAIRE

Plusieurs écrits traitent sous différents angles l'entrepreneuriat féminin et le mentorat pour entrepreneurs. Certaines de ces recherches démontrent l'existence de problématiques propres à l'entrepreneuriat féminin. À l'échelle provinciale, différentes initiatives ont même été mises de l'avant afin de mieux accompagner ces femmes dans leur rôle d'entrepreneure. En parallèle, les cellules locales de mentorat pour entrepreneurs qui sont accréditées par le Réseau M ne tiennent pas nécessairement compte de la distinction des genres au niveau de l'offre actuelle.

Sur différents points, nous avons voulu savoir s'il existait une réelle différence des genres au niveau des entrepreneurs et des travailleurs autonomes de la MRC de Maskinongé. Est-ce que les femmes entrepreneures et travailleuses autonomes de cette MRC font face aux mêmes obstacles dans leurs intentions de croître que les hommes? De manière plus précise et toujours comparativement à leurs homologues masculins, se font-elles assez confiance et se sentent-elles bien outillées lorsque des défis sont rencontrés avec la gestion de leur entreprise et la conciliation vie personnelle et professionnelle? Comment gèrent-elles le risque? Leurs perceptions du mentorat sont-elles différentes ? Quels sont leurs propres besoins? En marge de ces objectifs, il était important de connaître aussi quels seraient les meilleurs modèles de mentorat pouvant répondre aux besoins de chaque partie.

Afin de répondre le plus précisément possible aux objectifs de cette recherche, nous avons privilégié la tenue de groupes de discussion. Au total, ce sont quatre groupes de discussion regroupant des hommes et femmes actionnaires, associés et des travailleurs autonomes ayant leur place d'affaires dans la MRC de Maskinongé. Certains ne connaissaient pas le mentorat et d'autres avaient déjà été mentorés. Trente-deux (32) participants ont été rencontrés entre le 10 septembre et le 15 octobre 2015.

Le présent rapport apporte des réponses aux objectifs de recherche qui se rattachent aux entrepreneurs et aux travailleurs autonomes de la MRC de Maskinongé. Pour plus du tiers des répondants (tous genres confondus), l'expérience terrain du mentor, la confidentialité et le climat de confiance constituent les ***principaux incontournables*** devant caractériser l'efficacité d'une relation mentorale. Au niveau des ***besoins auxquels le mentorat pourrait répondre***, une forte majorité de femmes ont fait mention du sentiment d'appui. Les deux parties (hommes et femmes) ont aussi mentionné la prise de recul ainsi que l'accompagnement dans la prise de décision comme deux besoins pouvant être comblés avec un mentor. Près de la moitié des participants ont identifié l'incompatibilité et l'absence de chimie dans la relation comme le principal ***frein à utiliser le service de mentorat***. Le manque de confiance envers le mentor ferait aussi hésiter les entrepreneurs à

utiliser le service. Comme trame de fond, les entrepreneurs opteraient principalement pour un ***modèle de mentorat*** individuel et ce, sans égard au sexe. Selon le contexte, les mentors des deux sexes semblent répondre à des besoins différents. Le mentorat par les pairs et le mentorat virtuel pourraient constituer un accompagnement complémentaire pour des points plus précis. Près de 40% des répondants ont clairement manifesté une ***intention de croître*** et ce, tous genres confondus. Ce sont davantage au niveau des ***freins à la croissance*** que des différences ont été constatées selon le genre et le statut d'entreprise. Très peu de participants considèrent la ***prise de risque*** comme un moteur. Ils le considèrent plutôt comme un passage obligé qui fait partie intégrante de la vie d'entrepreneur. Le calcul du risque ainsi que la notion de contrôle dans la prise de décision sont ressortis comme deux éléments qui semblent aider les entrepreneurs dans la gestion intrinsèque qu'ils font du risque. Le support du réseau pour faciliter la gestion du risque est un élément qui a fait l'unanimité chez les femmes. En général, les participants ont aussi indiqué bien connaître leurs forces, leurs expertises et aussi leurs limites (***sentiment d'auto-efficacité***). Les femmes semblent principalement privilégier deux moyens lorsque des ***défis sont rencontrés avec la gestion de l'entreprise*** soit le recours à une ressource spécialisée ainsi que le support du réseau professionnel. Finalement, le réaménagement de l'horaire constitue le principal moyen utilisé pour contrer les ***défis qui sont en lien avec la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle***.

À partir des résultats recueillis, un modèle de mentorat qui tient compte de la distinction des genres sera développé, mis à l'essai et intégré à l'offre actuelle de la cellule locale du mentorat pour entrepreneurs. Ce modèle de mentorat adapté selon les genres engendrera des retombées concrètes sur le type d'intervention que feront les mentors auprès de leurs mentorés, ce qui du même coup favorisera l'avancement des entrepreneurs et ce, tant comme individu qu'au niveau de leur entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 2
INTRODUCTION 7
1. MISE EN CONTEXTE 8
1.1 Principaux enjeux entourant le projet OSE 8
1.2 Projet OSE dans son ensemble 9
2. SURVOL DOCUMENTAIRE 10
2.1 Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2014 10
2.2 Indicateurs de base du dynamisme entrepreneurial de la MRC de Maskinongé 12
3. CADRE OPÉRATOIRE 15
3.1 Méthode de recherche utilisée 15
3.2 Échantillonnage 15
3.2.1 Profil personnel des répondants 17
3.2.2 Profil des entreprises 23
3.3 Outils utilisés pour la collecte d'information 24
3.4 Analyse et traitement du contenu des groupes de discussion 26
4. RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION 27
4.1 Incontournables caractérisant une relation efficace de mentorat 27
4.1.1 Expérience terrain du mentor et sa capacité à faire du mentorat 28
4.1.2 Confidentialité et climat de confiance 29
4.1.3 Respect et ouverture d'esprit des deux parties 30
4.1.4 Disponibilité 31
4.1.5 Chimie dans la relation 32
4.2 Besoins identifiés pour le service de mentorat 33
4.2.1 Sentiment d'appui 33
4.2.2 Prise de recul 35
4.2.3 Repositionnement stratégique et accompagnement dans la prise de décision 36
4.2.4 Référencement vers des ressources ciblées 38
4.2.5 Partage d'expérience 40
4.2.6 Développement du réseau d'affaires 40

4.3 Freins à utiliser le service de mentorat 41
4.3.1 Incompatibilité entre les deux parties 42
4.3.2 Manque de confiance envers le mentor (relation de confiance) 43
4.3.3 Méconnaissance du service et de ses retombées directes.....44
4.3.4 Sentiment d'infériorité ressenti face au mentor 45
4.3.5 Crainte du jugement 46
4.4 Type de mentorat recherché.....46
4.4.1 Mentorat individuel sans égard au sexe 47
4.4.2 Mentorat en groupe par les pairs.....48
4.4.3 Mentorat virtuel / à distance.....49
4.4.4 Combinaison de modèles sans égard au sexe.....49
4.5 Intentions de croître et freins à la croissance 50
4.5.1 Intentions de croître.....50
4.5.2 Freins à la croissance 51
4.6 Gestion du risque 53
4.6.1 Notion de contrôle dans la prise de décision.....53
4.6.2 Calcul du risque.....54
4.6.3 Support du réseau.....55
4.7 Sentiment d'auto efficacité 55
4.7.1 Notion de compétence.....55
4.7.2 Identification des limites.....56
4.7.3 Ressources utilisées.....57
4.8 Ressources utilisées pour les défis en lien avec la gestion de l'entreprise 57
4.8.1 Ressource spécialisée.....57
4.8.2 Réseau professionnel.....59
4.9 Ressources utilisées pour les défis de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle 59
4.9.1 Réaménagement de l'horaire.....59
4.9.2 Capacité de départager les différentes sphères de vie.....60
4.9.3 Environnement immédiat.....61
4.9.4 Méconnaissance des ressources 61
4.9.5 Équipe de travail 62

5. CONCLUSION 63
5.1 Synthèse du rapport d'évaluation de besoins 63
5.2 Limites du présent rapport 64
5.3 Retombées 65
5.3.1 Pour la suite du projet OSE et la cellule locale de mentorat 65
5.3.2 Pour les partenaires de Vision Maskinongé 65
ANNEXE 1 66
ANNEXE 2 68
ANNEXE 3 72
ANNEXE 4 78
ANNEXE 5 81

INTRODUCTION

Il existe très peu de données locales qui traitent du mentorat et des freins à la croissance qui sont propres aux entrepreneurs et aux travailleurs autonomes de la MRC de Maskinongé.

Concluant la première étape du projet OSE, ce document vise à mieux comprendre et documenter deux éléments soit: les obstacles pouvant freiner l'avancement des entrepreneurs et des travailleurs autonomes ainsi que leurs perceptions et besoins en termes de mentorat (ouverture ou non à utiliser les services d'un mentor, recommandation de modèles et autres). Pour atteindre cet objectif, quatre groupes de discussion ont été organisés.

Nous vous proposons d'abord un survol documentaire qui dresse un portrait général de l'entrepreneuriat au Québec, le tout ponctué de quelques indicateurs de base du dynamisme entrepreneurial de la MRC de Maskinongé. Suivront ensuite les éléments suivants: méthodologie utilisée, justification de l'échantillonnage ainsi qu'outils utilisés pour la collecte d'information, l'analyse et le traitement des données. Pour leur part, les résultats des groupes de discussion regroupent les données recueillies en lien avec le mentorat, les intentions et les freins à la croissance, la gestion du risque ainsi que les ressources liées à la gestion de l'entreprise et à la conciliation de la vie personnelle et professionnelle. Finalement, nous conclurons avec les retombées de la présente étude sur la suite du projet OSE, la cellule locale du mentorat pour entrepreneurs ainsi que pour les partenaires de Vision Maskinongé.

1. MISE EN CONTEXTE

1.1 Principaux enjeux entourant le projet OSE

Une des premières initiatives de la communauté entrepreneuriale fut d'organiser à l'automne 2013 un forum destiné à l'entrepreneuriat où ont été présentés les résultats d'une étude menée par la Fondation de l'Entrepreneurship portant sur le dynamisme entrepreneurial de la MRC de Maskinongé. Les grandes lignes de cette étude indiquaient que la MRC affiche un taux d'entreprendre plus faible qu'à l'échelle provinciale et que des actions concrètes doivent être entreprises pour dynamiser l'entrepreneuriat, particulièrement au niveau de la relève. Comme alternative, *l'avancement de l'entrepreneuriat féminin* et la *valorisation du mentorat* ont été ciblés comme deux leviers économiques durables pouvant contribuer à l'essor du dynamisme entrepreneurial de la MRC de Maskinongé.

Accréditée par le Réseau M de la Fondation de l'Entrepreneurship, la SADC est porteuse de la cellule locale du mentorat pour entrepreneurs depuis près de 15 ans. Actuellement, la méthode de jumelage et la structure de la cellule découlent des balises du Réseau M et les interventions se limitent à des jumelages de type plus traditionnel, sans tenir compte des besoins spécifiques propres aux entrepreneurs dans une perspective d'analyse comparative entre les sexes (ACS).

Plusieurs besoins et problématiques vécus par les entrepreneurs sont constatés sur le terrain par les acteurs locaux mais ne sont pas documentés. Il existe très peu de données locales évaluant plus en profondeur les obstacles freinant l'avancement des entrepreneurs et des travailleurs autonomes maskinongeois ainsi que leur besoins spécifiques en termes de mentorat.

À partir des enjeux ci-haut mentionnés, la SADC de la MRC de Maskinongé, en partenariat avec les membres de la communauté entrepreneuriale, déposait en juin 2014 le projet OSE auprès de Condition Féminine Canada. Le terme OSE a été défini pour **O**pportunité à **S**aisir d'**E**ntreprendre un modèle de mentorat durable, pensé, développé et adapté aux besoins et aux différences entre les genres.

1.2 Projet OSE dans son ensemble

Par le projet OSE, deux objectifs sont visés soit de (d') :

- Identifier et valider les principaux obstacles pouvant potentiellement freiner l'avancement des entrepreneurs et des travailleurs autonomes de la MRC de Maskinongé et ce, en tenant compte de la distinction des genres (hommes et femmes);
- À partir des besoins recensés, mettre à l'essai un modèle de mentorat durable adapté aux réalités propres aux femmes et aux hommes qui sont en affaires sur le territoire de la MRC de Maskinongé.

Les clientèles visées sont les hommes et les femmes en affaires de la MRC de Maskinongé qu'ils soient actionnaires, associés ou des travailleurs autonomes constitués en société. S'échelonnant sur une période de trente mois, le projet OSE comprend deux étapes importantes.

En intégrant une analyse comparative entre les sexes (ACS), la *première étape* consiste d'abord à réaliser un rapport d'évaluation de besoins pour mieux comprendre et documenter différentes thématiques soit: le mentorat, les obstacles à la croissance, la gestion du risque, le sentiment d'auto-efficacité, l'identification de ressources utilisées lorsque des défis sont rencontrés en lien avec la gestion de l'entreprise ou encore avec la conciliation des sphères de vie personnelle et entrepreneuriale. Pour atteindre cet objectif, quatre groupes de discussion formés d'entrepreneurs et de travailleurs autonomes ont été réalisés au cours de l'automne 2015. L'analyse qualitative des données recueillies se retrouve au cours des prochaines pages.

Ensuite, les résultats du rapport d'évaluation de besoins serviront d'assises à la mise à l'essai de modèles de mentorat adaptés sur mesure.

2. SURVOL DOCUMENTAIRE

Bien que les écrits portant sur l'entrepreneuriat et le mentorat soient nombreux, les ***données locales*** genrées et qui portent précisément sur les obstacles à la croissance et les besoins et perceptions en termes de mentorat sont inexistantes.

Pour les besoins du présent rapport, il n'aurait pas été pertinent de faire une revue étoffée de la littérature scientifique portant sur ces sujets. Les bases qui définiront les modèles de mentorat à mettre à l'essai reposent davantage sur les données recueillies en groupe de discussion. Cependant, deux ouvrages ont été consultés plus en profondeur pour alimenter les thématiques et les questions posées en groupe de discussion. Leur résumé y est présenté au cours des prochaines pages.

2.1 Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2014 du Global Entrepreneurship Monitor (Étienne Saint-Jean et Marc Duhamel 2015)

L'équipe du Global Entrepreneurship Monitor (GEM), qui regroupe une centaine d'équipes de chercheurs issus des quatre coins de la planète, évalue chaque année les attitudes, aspirations et activités entrepreneuriales dans plusieurs pays. Pour l'édition 2014, 471 répondants provenaient du Québec.

Pour l'activité entrepreneuriale à l'échelle québécoise en 2014, les auteurs Étienne Saint-Jean et Marc Duhamel notent entre autres une «*progression au niveau de l'intention d'entreprendre et dans le passage de l'intention à l'action des citoyens, ce qui permet de penser que les prochaines années seront propices à l'émergence de nouvelles entreprises en sol québécois. Cependant, il resterait néanmoins des éléments sur lesquels il serait utile de mettre l'emphase dans le futur, notamment un faible sentiment de compétence à l'égard de la carrière d'entrepreneur*».

Dans cet ouvrage, plusieurs données comparatives (genre, province/reste du Canada) dressent un portrait intéressant de la femme sur différents aspects : son intention de démarrer en affaires versus son passage à l'action, l'option d'envisager l'entrepreneuriat comme un choix de carrière envisageable, le sentiment de compétence à devenir entrepreneure, la présence d'entrepreneurs qui peuvent représenter des modèles positifs de l'entrepreneuriat, le degré de peur face à l'échec ou encore la représentativité des femmes au niveau des entreprises établies.

Suite aux données recueillies, les auteurs ont constaté que «*les femmes québécoises ont davantage l'intention de démarrer que les femmes du reste du Canada. Cependant, cette intention ne se manifeste pas encore en action dans une proportion équivalente, ou le Québec possède moins de femmes entrepreneures que dans le reste du Canada*». Au niveau des attitudes prédisposant l'entrepreneuriat comme un choix de carrière à envisager, «*les femmes du Québec estiment qu'il s'agit d'un bon choix de carrière en proportion plus grande que les hommes (80,9% c. 77,4%)*».

Aussi, plusieurs constats ont été avancés par Saint-Jean et Duhamel en ce qui concerne le rapport personnel avec l'entrepreneuriat et l'engagement dans la carrière entrepreneuriale. Selon les auteurs, globalement, «*les femmes connaissent personnellement moins d'entrepreneurs que les hommes. Toutefois, l'écart entre le Québec et le reste du Canada selon les sexes est équivalent. Pour ce qui est des compétences perçues, les femmes du Québec se croient les moins compétentes (26,1%), alors que les hommes du Québec (43,8%) ont un score légèrement plus bas que les femmes du reste du Canada et beaucoup plus bas que les hommes du reste du Canada (60,4%)*».

Au niveau des intentions d'entreprendre, la femme québécoise affiche une intention plus élevée que son homologue canadienne mais plus faible que son homologue masculin. Cependant, les femmes se situent en dessous de leurs homologues québécois masculins en ce qui a trait à l'émergence d'entrepreneurs naissants et d'entrepreneurs établis. St-Jean et Duhamel ont constaté que «*l'intention d'entreprendre des femmes du Québec (14,6% est maintenant plus élevée que celle des femmes du reste du Canada (11,9%). Cette intention est beaucoup plus faible que celle observée pour les hommes du Québec (23,7%), qui a connu un bond important par rapport à 2013, dépassant même l'intention des hommes du reste du Canada (20,4% cette année). Pour les entrepreneurs naissants, les hommes du Québec (9,9%) dépassent leurs homologues féminines (5,1%). Chez les nouveaux entrepreneurs, les hommes québécois représentent 4,7% alors que les femmes québécoises représentent 2%. En ce qui concerne les entrepreneurs établis, les femmes québécoises sont représentées dans une moins grande proportion que les hommes. Les femmes du Québec représentent 6% alors que les hommes du Québec représentent 10.9%*».

Toutes proportions gardées, les auteurs avancent que les femmes québécoises ont plus l'intention de démarrer que de passer à l'action. Qu'est-ce qui explique que les québécoises ne passent pas à l'action autant que dans le reste du Canada ? Des travaux complémentaires sur cette question d'importance devraient être menés, en plus de poursuivre les efforts dans le soutien et l'accompagnement des entrepreneures.

2.2 Indicateurs de base du dynamisme entrepreneurial de la MRC de Maskinongé

Depuis 2009, la Fondation de l'Entrepreneurship réalise, en collaboration avec Léger Marketing, l'un des plus importants sondages québécois sur les entrepreneurs. Ce sondage permet de mesurer le dynamisme de l'entrepreneuriat sous diverses dimensions et renferme des informations nécessaires aux agents du développement économique du Québec en leur permettant de comprendre l'évolution de l'entrepreneuriat au Québec en comparaison du reste du Canada.

En lien avec cette expertise développée, la Fondation de l'Entrepreneurship a offert aux acteurs locaux (région, MRC, ville) la possibilité d'établir un portrait de l'entrepreneuriat sur leur territoire. Suite à une demande émise par l'ancien Centre local de développement (CLD) de la MRC de Maskinongé, la Fondation de l'Entrepreneurship complétait en 2013 une étude pour connaître le dynamisme entrepreneurial de la MRC de Maskinongé. Cette étude a été réalisée par sondage téléphonique auprès d'un échantillon de 400 personnes âgées de 18 ans ou plus.

Quatre indicateurs ont été évalués : l'intention de créer une nouvelle entreprise ou de reprendre une entreprise existante; les démarches entreprises pour créer une nouvelle entreprise ou reprendre une entreprise existante; les propriétaires actuels ainsi que les fermetures ou cessations d'activités d'une entreprise.

L'analyse de ces quatre grands indicateurs du processus entrepreneurial (intention, démarche, propriétaire et fermeture) pour la population de la MRC de Maskinongé fait état d'un dynamisme entrepreneurial d'ensemble un peu en deçà de ce qu'il est à l'échelle du Québec.

Les intentions de démarrer en affaires

À cette étape, l'entrepreneur potentiel n'a pas encore posé de gestes concrets qui le conduirait à posséder sa propre entreprise à ce stade du processus, mais il a la détermination et la volonté de passer à l'acte.

En 2013, sur le territoire de Maskinongé, 4,1% de la population manifeste l'intention de créer une nouvelle entreprise ou d'en reprendre une déjà en activité. Il s'agit d'un résultat inférieur à celui du Québec (8%) et du reste du Canada (11,8%). Il est à noter

que les intentions de se lancer en affaires sont significativement plus élevées chez les hommes (6,6%), par rapport aux femmes (1,5%). La faiblesse des intentions de se lancer en affaires dans Maskinongé pourrait avoir un impact négatif sur les étapes suivantes du processus entrepreneurial et conséquemment, sur le futur de l'entrepreneuriat au sein de la MRC. En effet, des intentions de se lancer en affaires lorsqu'elles sont élevées se répercutent inévitablement par une augmentation des démarches de création ou de reprise d'une entreprise l'année suivante et, ultimement, par une hausse de l'entrepreneuriat.

La démarche de création ou de reprise d'une entreprise

L'étape suivant l'intention de démarrer en affaires est celle de la création ou de reprise d'une entreprise. Par exemple, cette action se définit par l'accumulation ou la recherche de capital ou de partenaires d'affaires, par la recherche d'équipement ou d'un emplacement, par la rédaction d'un plan d'affaires et autres.

À ce niveau, 5% de la population adulte de la MRC de Maskinongé a réalisé, au cours des douze derniers mois, des démarches en vue de créer ou de reprendre une entreprise. Il s'agit d'un pourcentage légèrement inférieur à celui du Québec (6,3%). En comparaison avec le reste du pays, l'écart se creuse (8,5%).

À cet égard, la proportion de la population maskinongeoise qui entreprend des démarches en vue de créer une nouvelle entreprise ou d'en reprendre une est proche de celle du Québec, mais inférieure à la proportion du Canada. Dans ce cas, il y a un risque pour la création d'entreprise au cours des prochaines années.

Le taux de propriétaire

Actuellement, 11,2% de la population de la MRC de Maskinongé est propriétaire d'une entreprise. Le résultat obtenu est légèrement supérieur à la moyenne québécoise (10,2%) mais tout de même en deçà de la proportion de propriétaires au sein du reste du Canada (17,5%). Les deux tiers des propriétaires d'entreprise ont entre zéro et trois employés à leur charge alors que l'autre tiers constitue des entreprises de plus de trois employés.

Ce taux élevé de propriétaires d'entreprise pourrait théoriquement s'expliquer par les résultats plus faibles des intentions et des démarches.

Fermetures

Cet indicateur renseigne sur le parcours de ceux qui sont ou ont déjà été propriétaires d'entreprises au sein de la population de la MRC de Maskinongé (ne comprend pas cependant la vente d'une entreprise). 19,8% de la population de la MRC de Maskinongé a déjà fermé ou abandonné les activités d'une entreprise, contre 10% à l'échelle provinciale. Le pourcentage de fermeture dans Maskinongé est beaucoup plus élevé qu'au Québec et que dans le reste du Canada.

Indicateurs de perception

L'écart entre les femmes et les hommes est significatif à l'égard de l'affirmation voulant que l'entrepreneuriat soit un choix de carrière désirable. Les hommes l'affirment à 86,6% alors que les femmes à près de 74,2%.

Un peu moins de la moitié de la population se dit compétente et capable de se lancer en affaires (47,5%). Il s'agit d'un résultat un peu en deçà de celui du Québec (52,2%). Les hommes (55,9%) ainsi que les jeunes (55,6%) sont plus nombreux (en proportion) à se dire compétents et capables de se lancer en affaires que leurs homologues respectifs.

La connaissance d'un entrepreneur et le réseau de contacts

Dans la MRC de Maskinongé, la population affirme connaître un entrepreneur dans une proportion de 63,5%. Il s'agit d'un taux inférieur à celui de l'ensemble du Québec (73,4%). En ce qui concerne le réseau de contacts d'affaires pour créer une entreprise, c'est 38% de la population de Maskinongé qui affirme en posséder un bon, ce qui est supérieur à la proportion au Québec (27,1%).

3. LE CADRE OPÉRATOIRE

Le chapitre suivant présentera les différents volets qui ont été privilégiés pour la réalisation du rapport d'évaluation de besoins : méthode de recherche utilisée, justification de l'échantillon, profil personnel des participants et de leur entreprise, outils utilisés pour la collecte d'information ainsi qu'analyse et traitement du contenu ressorti en groupe de discussion.

3.1 Méthode de recherche utilisée

Afin de dépeindre adéquatement les obstacles pouvant freiner l'avancement des entrepreneurs ainsi que leurs perceptions et besoins en termes de mentorat, les groupes de discussion ont été privilégiés. Cette technique regroupe habituellement entre six et douze participants. À partir d'un canevas d'entrevue structuré, les participants sont invités à donner leur opinion sur un sujet précis. Plusieurs raisons expliquent le recours à cette méthode notamment la richesse et la quantité d'informations recueillies ainsi que la possibilité pour l'animateur de bien valider la compréhension des questions auprès des participants. Au total, quatre groupes de discussion ont été formés soit : deux groupes de femmes (actionnaires et/ou associées et travailleuses autonomes constituées en société) ainsi que deux groupes d'hommes (actionnaires et/ou associés et travailleurs autonomes constitués en société).

3.2 Échantillonnage

Les hommes et les femmes en affaires composant l'échantillonnage brut devaient être des entrepreneurs, associés ou travailleurs autonomes constitués en société. Aussi, ils devaient avoir leur place d'affaires sur le territoire de la MRC de Maskinongé. Ils étaient issus de différents secteurs d'activités économiques, avaient des âges différents et des expériences variées.

Une liste initiale de 635 noms a été établie à partir de différentes sources : Emploi-Québec (liste des industries et commerces), Chambre de commerce et d'industrie de la MRC de Maskinongé (CCIM), Comité de revitalisation du centre-ville de Louiseville (CRCL), Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Centre local de développement de la MRC de Maskinongé (CLD) et le Carrefour jeunesse-emploi de la MRC de Maskinongé (CJE).

Une vérification de statut des 635 entreprises a été faite auprès du registraire des entreprises du Québec (REQ). Cette initiative comportait deux objectifs précis:

- Vérifier si l'entreprise était légalement constituée et toujours en activité;
- Valider le type d'actionnariat et l'implication décisionnelle des personnes à contacter pour les groupes de discussion.

Une fois cette vérification complétée, un rappel téléphonique a été effectué auprès de 200 entreprises actives afin de compléter les coordonnées courriel. Ces deux étapes ont donné lieu à une première vague d'élimination soit parce que l'entreprise ne figurait plus au registraire ou parce qu'elle ne possédait pas de courriel. Comme le courriel était une donnée essentielle pour la poursuite de notre démarche, les entreprises non rejointes ou ne possédant pas de courriel ont automatiquement été éliminées.

Au final, l'échantillonnage net contenait un total de 466 entreprises actives et se répartissait comme suit :

Statut juridique	**Hommes**	**Femmes**
Entreprise individuelle (travailleur autonome)	32	63
Associé (SENC) et/ou actionnaire	234	137
Total	266	200

À partir de l'échantillonnage net, une invitation[1] a été envoyée par courriel à tous les entrepreneurs et travailleurs autonomes constitués en société afin de participer à l'un des groupes de discussion. Des rappels téléphoniques ont également été effectués auprès des entrepreneurs et des travailleurs autonomes ayant reçu l'invitation. Au total, 32 entrepreneurs et travailleurs autonomes se sont inscrits à l'un ou l'autre des quatre groupes de discussion. Le tableau suivant énumère le nombre de femmes et d'hommes inscrits.

[1] Annexe 1

Groupe de discussion par statut d'entreprise	Hommes	Femmes
Entreprise individuelle	6	9
Associé (SENC) et/ou actionnaire	8	9
Total	14	18

Les groupes de discussion se sont tenus sur une période d'un mois, entre le 10 septembre et le 15 octobre 2015. Avant la tenue des entrevues, les participants ont aussi complété sur une base volontaire une fiche[2] pour connaître leur profil sociodémographique ainsi que leur profil d'entreprise. En complément des groupes de discussion, la cueillette de ces renseignements nous a permis d'avoir un tableau plus complet de l'échantillonnage net. Au total, 25 participants ont complété cette fiche sur une base volontaire.

3.2.1 Profil personnel des répondants

Le tableau suivant illustre le profil personnel des entrepreneurs et des travailleurs autonomes ayant participé aux groupes de discussion. Les principales variables sociodémographiques recensées sont le genre, l'âge, le niveau de scolarité, la situation familiale, l'état civil, le nombre d'heures par semaine consacré à l'entreprise ainsi que le type d'actionnariat.

[2] Annexe 2

Tableau 1

Profil personnel des répondants

VARIABLE	HOMMES Travailleurs autonomes (HTA)	FEMMES Travailleuses autonomes (FTA)	HOMMES Actionnaires et/ou associés (HA)	FEMMES Actionnaires et/ou associées (FA)
Âge				
Moins de 25 ans				
25 à 29 ans			1 (17%)	
30 à 39 ans	1 (33,3%)	3 (33%)	1 (17%)	1 (14%)
40 à 49 ans	1 (33,3%)	5 (56%)	2 (33%)	2 (29%)
50 ans et plus	1 (33,3%)	1 (11%)	2 (33%)	4 (57%)
État civil				
Célibataire	1 (33%)	1 (11%)		1 (14%)
Marié-conjoint de fait		7 (78%)	6 (100%)	6 (86%)
Divorcé-séparé	2 (67%)	1 (11%)		
Veuf(ve)				
Situation familiale				
Enfants à charge*				
Oui	2 (67%)	7 (78%)	4 (67%)	5 (71%)
Non	1 (33%)	2 (22%)	2 (33%)	2 (29%)
Nombre d'enfants à charge				
1		1 (16,5%)	1 (25%)	1 (20%)
2	2 (100%)	4 (57%)	2 (50%)	3 (60%)
3		1 (16,5%)		1 (20%)
4			1 (25%)	
**Sans réponse*		1 (14%)		
Scolarité complétée				
Études secondaires		1 (11%)	1 (17%)	1 (14%)
Diplôme d'études secondaires				
Diplôme d'études professionnelles		1 (11%)	2 (33%)	1 (14%)
Diplôme d'études collégiales	2 (67%)	3 (33%)	3 (50%)	1 (14%)
Diplôme d'études universitaire	1 (33%)	4 (44%)		4 (58%)

VARIABLE	HOMMES Travailleurs autonomes (HTA)	FEMMES Travailleuses autonomes (FTA)	HOMMES Actionnaires et/ou associés (HA)	FEMMES Actionnaires et/ou associées (FA)
Type d'actionnariat Travailleur autonome (entreprise individuelle) Associé (SENC) Actionnaire (inc)	3 (100%)	9 (100%)	 1 (17%) 5 (83%)	 2 (29%) 5 (71%)
*Participation comme actionnaire** Unique actionnaire Majoritaire À parts égales Minoritaire Aucunes parts **Sans réponse*	2 (67%) 1 (33%)	3 (33%) 6 (67%)	4 (66%) 1 (17%) 1 (17%)	 1 (14%) 4 (57%) 2 (29%)
Statut comme administrateur de l'entreprise Président Président-dg Vice-président Secrétaire Associé (SENC) Travailleur autonome	 3 (100%)	 1 (11%) 8 (89%)	1 (17%) 4 (66%) 1 (17%)	 1 (14%) 2 (29%) 3 (43%) 1 (14%)
*Nombre d'heures par semaine en entreprise** Entre 20 et 30 Entre 30 et 40 Entre 40 et 50 Entre 50 et 60 60 et plus *Sans réponse	 3 (100%)	 1 (11%) 3 (33%) 3 (33%) 1 (11%) 1 (11%)	 4 (66%) 1 (17%) 1 (17%)	 3 (43%) 1 (14%) 3 (43%)

VARIABLE	HOMMES Travailleurs autonomes (HTA)	FEMMES Travailleuses autonomes (FTA)	HOMMES Actionnaires et/ou associés (HA)	FEMMES Actionnaires et/ou Associées (FA)
*Emploi occupé à l'extérieur de l'entreprise**				
Oui	1 (33%)	2 (22%)		
Non	2 (67%)	6 (67%)	6 (100%)	7 (100%)
Pas répondu		1 (11%)		

3.2.1.1 Les hommes travailleurs autonomes

Pour les répondants composant le groupe des hommes travailleurs autonomes, un tiers d'entre eux sont âgés entre 30 et 39 ans. Un autre tiers ont entre 40 et 49 ans et l'autre tiers est âgé de 50 ans et plus.

Au niveau de leur état civil, ils sont majoritairement divorcés ou séparés au nombre de 67%, les autres étant célibataires (33%). Près de 70% des participants (67%) affirment avoir au moins un enfant à charge.

Les hommes qui sont travailleurs autonomes sont scolarisés pour la majorité. En effet, la totalité d'entre eux possèdent soit un diplôme d'études collégiales ou un diplôme d'études universitaires.

Bref, l'homme travailleur autonome représentatif de l'échantillonnage est âgé de plus de 30 ans. Il est divorcé, séparé ou célibataire et a au moins un enfant à charge. Il possède soit un diplôme d'études collégiales ou universitaires.

3.2.1.2 Les femmes travailleuses autonomes

Plus de la moitié (56%) des participantes composant le groupe des femmes travailleuses autonomes sont âgées entre 40 et 49 ans. Il n'en demeure pas moins qu'un nombre important d'entre elles (33%) ont entre 30 et 39 ans. Les femmes travailleuses autonomes de 50 ans et plus sont représentées à 11%.

Au niveau de leur état civil, elles sont majoritairement (78%) mariées ou conjointes de fait, les autres étant respectivement célibataires (11%) et divorcées ou séparées (11%). Un peu plus du trois quart (78%) des participantes affirment avoir au moins un enfant à charge.

Les femmes qui sont travailleuses autonomes sont scolarisées pour la majorité. 77% d'entre elles possèdent soit un diplôme d'études collégiales ou un diplôme d'études universitaires et 11% possèdent un diplôme d'études professionnelles.

Bref, la femme travailleuse autonome type est âgée entre 30 et 49 ans. Elle est mariée ou conjointe de fait et a au moins un enfant à charge. Elle possède soit un diplôme d'études collégiales ou universitaires.

3.2.1.3 Les hommes actionnaires et/ou associés

Près de 70% (66%) des hommes composant le groupe des actionnaires et/ou associés sont âgés de 40 ans et plus. Les hommes actionnaires de 30 à 39 ans sont représentés à 17%, tout comme la tranche d'âge des 25-29 ans.

La totalité d'entre eux (100%) sont mariés ou conjoints de fait. Ils affirment en majorité avoir au moins un enfant à charge (67%).

La moitié d'entre eux possèdent un diplôme d'études collégiales et près du quart (23%) un diplôme d'études professionnelles. 17% d'entre eux possèdent un diplôme d'études secondaires non complétées.

Bref, l'homme actionnaire type est âgé de 40 ans et plus. Il est marié ou conjoint de fait et a au moins un enfant à charge. Il possède un diplôme d'études professionnelles ou collégiales.

3.2.1.4 Les femmes actionnaires et/ou associées

Plus de la moitié (57%) des femmes formant le groupe des actionnaires et/ou associées sont âgées de 50 ans et plus. Un nombre important d'entre elles (29%) ont entre 40 et 49 ans. Les 30 à 39 ans composent pour leur part 14% de ce groupe.

Au niveau de leur état civil, elles sont majoritairement (86%) mariées ou conjointes de fait les autres étant célibataires à 14%. Un peu plus de 70% des participantes affirment avoir au moins un enfant à charge.

Elles sont scolarisées pour la majorité. 71% d'entre elles possèdent soit un diplôme d'études collégiales (14%) ou un diplôme d'études universitaires (57%). 11% possèdent un diplôme d'études professionnelles.

Bref, la femme actionnaire ou associée type est âgée de 40 ans et plus. Elle est mariée ou conjointe de fait et a au moins un enfant à charge. Elle possède soit un diplôme d'études collégiales ou universitaires.

3.2.2 Profil des entreprises

Le tableau 2 décrit le profil organisationnel des entreprises, des entrepreneurs et des travailleurs autonomes ayant participé aux groupes de discussion. Les principales variables qui ont été recensées sont : le nombre d'années d'existence, le statut juridique de l'entreprise, le secteur d'activité, le personnel ainsi que le chiffre d'affaires.

Tableau 2 (Profil des entreprises)

Variable	Hommes (TA et actionnaires)	Femmes (TA et actionnaires)
Nombre d'années d'existence		
2 ans ou moins	3 (33%)	1 (6%)
3 à 5 ans	1 (11%)	3 (19%)
6 à 9 ans		6 (38%)
10 ans et plus	5 (56%)	5 (31%)
Non répondu		1 (6%)
Statut juridique de l'entreprise		
Incorporé (personne morale)	7 (78%)	5 (31%)
Individuel (travailleur autonome)	2 (22%)	8 (50%)
Société en nom collectif		3 (19%)
*Secteur d'activité**		
Commerce de détail	2 (17%)	6 (30%)
Commerce de gros	1 (8,5%)	2 (10%)
Manufacturier	1 (8,5%)	
Service aux personnes	3 (25%)	3 (15%)
Service aux entreprises	4 (33%)	7 (35%)
Construction		
Autres : _____	1 (8%)	1 (5%)
Non répondu		1 (5%)
* Certains on nommé plus d'un secteur		
Personnel		
Aucun	3 (33%)	7 (44%)
Un à cinq	4 (45%)	5 (31%)
Six à dix		
Onze à vingt	2 (22%)	2 (13%)
Vingt et un et plus		1 (6%)
Non répondu		1 (6%)
Chiffre d'affaires		
Moins de 50 000$	2 (22%)	5 (33%)
Entre 50 001$ et 149 000$	2 (22%)	5 (33%)
Entre 149 001$ et 499 999$	2 (22%)	3 (19%)
Entre 500 000$ et 999 999$	2 (22%)	1 (5%)
Plus de 1 000 000$	1 (12%)	1 (5%)
Non répondu		1 (5%)

Les femmes rencontrées déclarent un chiffre d'affaires variant grandement d'une entreprise à l'autre. 66% d'entre elles prétendent avoir des revenus inférieurs à 149 000$. De ce nombre, 33% gagnent moins de 50 000$. 20% se situent dans la tranche des revenus variant entre 149 001$ et 499 999$ et 10% affichent des revenus supérieurs à 500 000$. La moitié œuvrent dans le secteur du service (à l'entreprise 35% et aux personnes 15%) et 40% sont issues du secteur du commerce de détail ou de gros. Près de la moitié des participantes n'ont aucun employé (47%) et 31% d'entre elles en embauchent entre un et cinq. Finalement, 19% en comptent onze et plus.

Pour leur part, 44% des hommes rencontrés déclarent avoir un revenu inférieur à 149 000$ et 22% gagnent moins de 50 000$. 22% se situent dans la tranche des revenus variant entre 149 001$ et 499 999$ et 22% se situent entre 500 000$ et 999 999$. 11% affirment avoir des revenus dépassant les 1 000 000$. Ils oeuvrent à 60% dans le secteur du service (à l'entreprise 33% et aux personnes 25%). Le quart sont issus du commerce de détail et de gros. 44% d'entre eux ont entre un et cinq employés et 22% en comptent entre onze et vingt. 33% travaillent en solo.

3.3 Outils utilisés pour la collecte d'information

La procédure entourant la tenue des groupes de discussion était menée avec constance et rigueur. Pour chacune des rencontres, les participants étaient informés sur six points précis[3]: 1) La définition du mentorat et le modèle actuel offert par la cellule locale; 2) une remise en contexte du projet OSE; 3) les objectifs du groupe de discussion; 4) le déroulement de l'entrevue; 5) le rôle de l'animateur, du secrétaire ainsi que la participation attendue; 6) un rappel de leur libre participation aux entretiens. Avant de commencer l'entrevue, nous avons rappelé à quoi serviraient les bandes sonores ainsi que les mesures prises pour assurer la confidentialité et l'anonymat des participants. Chaque participant a signé un formulaire[4] d'autorisation pour enregistrer sur bande sonore le contenu des groupes de discussion avant le début des enregistrements.

L'animateur posait les neuf mêmes questions aux quatre groupes de discussion. Ces questions, de type ouvertes, permettaient de recueillir assez de contenu pour compléter un tableau de la réalité étudiée. À partir de neuf questions réparties en trois thèmes, les participants ont donné leur opinion sur les questions suivantes :

[3] Annexe 3
[4] Annexe 4

Thème 1 : Mentorat pour entrepreneurs

Sous-thème : Perception du mentorat pour entrepreneurs

1) Selon vous, pour assurer une relation efficace de mentorat, quels sont les incontournables qui doivent la caractériser?

2) Selon vous, le service de mentorat pour entrepreneurs devrait répondre à quels besoins ?

3) Selon vous, quels seraient les freins à utiliser les services d'un mentor?

Sous-thème : Besoins et validation du modèle de mentorat

4) Dans l'optique où un nouveau modèle de mentorat serait développé, quelle formule parmi les suivantes pourrait répondre à vos besoins et pourquoi ?

   a) Mentorat individuel avec un mentor du même sexe
   b) Mentorat en groupe par les pairs, soit avec d'autres entrepreneurs ayant des besoins similaires aux miens
   c) Mentorat virtuel/à distance avec plusieurs mentors potentiels
   d) Autre, précisez brièvement

Thème 2 : Profil de l'entrepreneur

Sous-thème : Orientation entrepreneuriale (intention réelle de croître ou non, réaction face au risque)

5) Avez-vous l'intention de croître? Si vous ne prévoyez pas croître, quelles sont vos raisons ?

6) Comment vivez-vous avec la prise de risque en tant que propriétaire de votre entreprise ?

Sous-thème (profil personnel de l'entrepreneur – sentiment d'auto-efficacité)

7) Dans l'éventualité où un projet de croissance serait envisagé *(qu'il y ait croissance réelle ou non)*, croyez-vous posséder toutes les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer efficacement cette étape ?

Thème 3 : Environnement de l'entrepreneur

Sous-thème : Supports, modèles et points de référence

8) Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la gestion de votre entreprise, à quelles ressources avez-vous recours?

9) Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la conciliation de la vie personnelle et professionnelle, à quelles ressources avez-vous recours?

L'animateur possédait un aide-mémoire afin de diriger les participants de manière efficiente et aussi pour recadrer les échanges à l'essence des questions lorsque nécessaire. La durée moyenne des rencontres était de 90 minutes.

Chaque participant était identifié avec un code qui se trouvait devant lui pendant les entretiens. À partir de ces codes, un plan de salle a été schématisé. Deux observateurs étaient aussi présents pendant tous les entretiens. Ils ont pris note[5] des idées principales pour venir appuyer la transcription des verbatims et le codage des données.

En fin d'entrevue, les participants étaient invités à compléter une fiche de leur profil sociodémographique et du profil de leur entreprise.

3.4 Analyse et traitement du contenu des groupes de discussion

L'analyse des données recueillies a été réalisée à partir d'une procédure précise afin d'assurer une rigueur au niveau des résultats. En premier lieu, l'utilisation des bandes sonores a servi à la transcription d'un verbatim pour chaque groupe de discussion.

Pour chacune des neuf questions posées en groupe de discussion, chaque élément mis de l'avant par les participants a été codé et regroupé par catégorie. Toute cette information a été compilée et codée à partir des notes prises pendant les groupes de discussion, des bandes sonores et des verbatims.

Finalement pour chaque question codée, les catégories ont été synthétisées et placées par ordre d'importance selon le nombre de participants ayant émis une opinion à cet égard. Seules ont été retenues comme données finales celles ayant été mises en lumière par plus de trois participants.

[5] Annexe 5

4. RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION

Le présent volet nous permettra de présenter les résultats issus des groupes de discussion. Cette démarche a été réalisée en y intégrant une analyse comparative entre les sexes (ACS). Par cette initiative, nous souhaitions découvrir s'il existait une réelle différence entre les genres pour ainsi mieux adapter nos interventions au besoin. À la lecture des données, nous avons remarqué plusieurs similitudes et quelques différences entre les deux groupes.

En première partie, nous présenterons les résultats reliés au mentorat pour entrepreneurs en termes de perceptions et de besoins. Seront présentés ensuite les modèles de mentorat validés auprès des répondants.

En deuxième partie, nous enchaînerons avec le profil de l'entrepreneur et son orientation entrepreneuriale (son intention réelle de croître ou non et sa gestion du risque) ainsi que son sentiment d'auto-efficacité.

Finalement, l'environnement de l'entrepreneur (c'est-à-dire ses supports, modèles et points de références) conclura la présentation des résultats des groupes de discussion.

4.1 Incontournables caractérisant une relation efficace de mentorat

Question posée : Selon vous, pour assurer une relation efficace de mentorat, quels sont les incontournables qui doivent la caractériser ?

Des quatre groupes de discussion, nous avons recensé cinq incontournables pouvant caractériser une relation efficace de mentorat. Pour ce volet, nous n'avons pas remarqué de différence significative entre les genres qui serait digne de mention. Parmi ces incontournables, nous retrouvons :

- Expérience terrain du mentor et sa capacité à faire du mentorat
- Confidentialité et climat de confiance
- Respect et ouverture d'esprit des deux parties
- Disponibilité
- Chimie dans la relation

4.1.1 Expérience terrain du mentor et sa capacité à faire du mentorat

Pour le tiers des répondants (hommes et femmes), l'expérience terrain du mentor constitue un des incontournables caractérisant l'efficience d'une relation mentorale. Selon les commentaires recensés, l'expérience terrain du mentor se définit par son vécu comme entrepreneur et ce, à toutes les phases de développement d'une entreprise avec les hauts et les bas qui en résultent. L'expérience est aussi perçue comme le fait d'avoir vécu des difficultés entrepreneuriales et d'avoir eu la capacité de se relever. Les participants ont soulevé divers éléments pour caractériser l'expérience terrain du mentor soit : le nombre d'années comme entrepreneur, les connaissances du mentor ainsi que la notion de succès et d'échec.

Pour l'entrepreneur chevronné ayant recours au service de mentorat, l'efficacité d'une relation repose sur un profil de mentor possédant un bagage similaire au sien. Le bagage similaire peut se définir soit par le même type d'expérience ou encore par le même secteur d'activité. Ainsi, l'aspirant mentoré a l'impression que son mentor et lui parleraient le même langage lorsqu'il est question par exemple des différentes fluctuations qu'une entreprise traverse au fil du temps. Une participante décrivait le profil de mentor recherché comme «…quelqu'un qui a justement un peu de vécu d'entreprise….ça fait quand même 20 ans que j'suis en business…j'attends quelqu'un qui a autant d'expérience. Pour moi, ça c'est important pour qu'il ait vécu peut-être aussi toutes les phases d'une entreprise, les hauts et les bas» (F19).

Les connaissances générales du mentor peuvent être perçues comme une source de référence pour le mentoré comme en témoigne une entrepreneure ayant déjà bénéficié du service de metorat, «si je me rappelle de mes rencontres avec mon mentor, ce qui était intéressant, c'est que c'était…un homme qui a travaillé pour le fisc…j'avais pas peur de lui poser des questions techniques…en partant moi, c'est ce qui m'a aidé le plus. Parce que à qui parler de ça, tu ne parles pas de ça à tes clients ou quelqu'un de ta famille» (F6). En contrepartie, cette perception peut être mitigée lorsqu'un mentor au fort bagage de connaissances possède une expérience en entreprise plutôt limitée comme en témoigne cette autre entrepreneure ayant elle aussi bénéficié du service de mentorat. Pour cette dernière, il est primordial que le mentor «ait vraiment l'expérience du terrain, pas juste les connaissances «papier» ou des connaissances universitaires parce que quand t'es en entreprise, juste te faire dire oui oui oui mais à la ligne 44 c'est écrit dans le calepin que tu dois de…c'est parce que ce n'est pas ce que tu veux entendre. Parce que tu l'as déjà lu la ligne 44» (F22).

Tout comme le succès, les situations d'échecs vécues et partagées par le mentor semblent alimenter tout aussi positivement la perception qu'ont certains répondants face à la relation mentorale. Le partage des échecs est perçu comme une riche source de références pouvant être mise à profit pour le mentoré afin qu'il puisse tirer ses propres apprentissages et conclusions. Comme en témoigne ce participant, l'apprentissage serait même davantage bénéfique lorsqu'un mentor partage certains de ses échecs plutôt qu'exclusivement une série de succès, «…la personne avec qui on va travailler ben ce n'est pas nécessairement juste qu'elle a eu des succès dans tout. Parce que souvent où qu'on a des problèmes, ce n'est pas avec le succès, c'est avec quand on a de la difficulté. Ces personnes-là ben c'est y'ont pas eu tout cru dans le bec, qui ont travaillé, qui ont eu des difficultés, qui sont passées au travers. C'est les personnes avec lesquelles selon moi, c'est de qui on va apprendre le plus…ah oui, y'ont réussi mais y'a un chemin qui a été sinueux un peu là» (H1). Une participante avance même qu'en période de recrutement de la cellule locale de mentorat pour entrepreneurs, il «faudrait choisir des mentors qui se sont pétés le nez pour qui soient capables de se relever» (F23).

Pour certains, l'expérience terrain du mentor ne peut être à elle seule garante d'une relation efficace si cette dernière n'est pas combinée à la capacité et la compétence professionnelle du mentor à faire du mentorat (écouter, conseiller, partager son savoir et son vécu). Un participant décrit le mentor comme «quelqu'un qui a une solide expérience pis qui est bâti pour ça, qui est faite pour ça, pis qui veut. Parce que y'en a qui vont vouloir tout simplement redonner dans vie mais qui sont pas bons pour le faire. Le mentorat, ça veut pas dire nécessairement que parce que quelqu'un a eu du succès dans son entreprise, va avoir la capacité de faire du mentorat pis de faire grandir la personne avec qui il est…» (H2). Dans le même ordre d'idées, bien que l'expérience en entreprise constitue une base importante pour la relation mentorale, «c'est pas parce qu'on a une expérience que tout de suite on va être capable de»…y'a un côté pédagogique à avoir» (H4).

4.1.2 Confidentialité et climat de confiance

Pour un autre tiers des participants (en majorité des femmes), la confidentialité et le climat de confiance constituent les assises d'une relation mentorale efficace.

La relation entre le mentor et le mentoré implique que ce dernier puisse parler ouvertement de ses problèmes et de ses inquiétudes. Une participante ayant déjà bénéficié du mentorat pour entrepreneurs décrivait son expérience comme suit : «…dire nos plus grandes craintes à notre mentor, moi je l'ai vécu et c'est sûr que la confiance…c'est ce qu'il y a de plus important» (F6).

Pour s'ouvrir au mentor, l'entrepreneur doit aussi se sentir en confiance dès le début de la relation, «…naturellement, un climat de confiance, faut que ça soit établi tout de suite en partant. Ça c'est facile à un moment donné pour un nouvel entrepreneur souvent qui ont besoin de mentorat de se sentir impressionné pis de se sentir un peu mal à l'aise par rapport à la venue de quelqu'un d'autre qui s'en vient dans ta place, dans tes affaires pour venir te dire un peu qu'est-ce que lui ferait aussi…» (H2).

4.1.3 Respect et ouverture d'esprit des deux parties

Selon les commentaires recensés, différents facteurs définissent la notion de respect dans la relation mentorale. Un participant met en évidence cette nuance en affirmant «qu'en mentorat, on parle de travail mais on parle aussi de rapports humains….y'a une question de respect en arrière de ça qu'on peut voir et définir en paquet de sous-classes : l'ouverture par rapport à l'autre, autant celui qui reçoit que celui qui la donne. Le standing que tu te donnes, est-ce que tu te sens en dessous…vraiment une question de respect dans tout. Dans la manière d'apprendre, dans la manière de donner» (H22).

Deux niveaux composent la capacité intrinsèque du mentor à comprendre son mentoré et à adapter son intervention en conséquence. Dans un premier temps, il semble essentiel de bien intégrer la situation d'entreprise dans laquelle évolue le mentoré, «faut pas qu'il arrive non plus pis qu'il s'impose. Donc, il faut qu'il prenne le temps de voir c'est quoi le milieu dans lequel cette entreprise là évolue puis comment est-ce que le dirigeant est aussi, c'est d'être capable de cerner qui t'a en avant de toi» (H2). Dans un même ordre d'idées, un autre entrepreneur ajoutait, «le respect de l'individu…connaître sa vision d'entreprise….suite à ça, l'orientation qu'il veut en faire pis…le mentor si tu veux, c'est quoi sa vision face à l'individu. À cause, tu vas avoir des gens qui ont des ambitions plus grandes que d'autres, pis y va avoir une scolarité plus grande que l'autre, tout le respectant. Moi j'dis que la base de ça, surtout le respect de l'individu face à sa vision où qui veut aller…» (H12). En complément de la situation d'entreprise, la notion familiale devrait également être prise en considération pour dresser un tableau plus complet de la situation de l'entrepreneur comme l'ajoute cette participante en décrivant que le mentor se doit aussi d'être «…quelqu'un qui peut comprendre l'ensemble de ta situation…autant au travail que ta situation personnelle…avec une vie familiale, j'pense que y faut quelqu'un t'aide à évoluer sans trop te pousser, quelqu'un qui va te diriger» (F15).

L'entrepreneur aura une tendance plus naturelle à s'ouvrir et à se confier s'il perçoit que le mentor ne prend pas une position arrêtée ou encore teintée de ses propres convictions, «est-ce qu'il va être capable d'être en mesure de s'adapter à l'entreprise qu'il a en avant de lui ou s'il y va uniquement avec lui, avec ses croyances et ses convictions»

(H23). Cette perception du mentoré de ne pas se sentir jugé peut se manifester par rapport à la capacité du mentor à faire preuve d'impartialité et ce, tant au niveau de l'individu que du type d'entreprise géré par le mentoré, «c'est important que le mentor ait pas de préjugés que ça soit de la personne ou de l'entreprise en question…faut que ça soit vraiment quelqu'un qui est neutre par rapport à l'entreprise…» (F22). Cette notion d'impartialité est rapportée également par cette participante, «…avec mon mentor, ce qui était intéressant, c'est que c'était quelqu'un de l'extérieur, que tu ne connais pas et tu n'as pas peur de lui exprimer tes craintes et ce que tu vis. Pis vu qu'il te connaît pas et qu'il vient de l'extérieur, ben il te rassure» (F6). Un entrepreneur actuellement mentoré décrivait bien ce sentiment de confiance suscité par cette perception de non-jugement manifesté par son mentor, «…je suis très à l'aise, la confiance est vraiment là. Donc, j'suis très à l'aise de parler de n'importe quoi pis de pas me faire juger» (H11).

Bien que non ressorti autant que la capacité d'adaptation du mentor, quelques participants ont aussi mentionné qu'en contrepartie, il est tout aussi important que l'aspirant mentoré sache aussi faire preuve d'ouverture d'esprit et qu'il doit être prêt à recevoir de la rétroaction, «faut être prêt personnellement à recevoir, à accepter les commentaires qui va avoir parce qui va en avoir de toutes sortes. Là on va être jugé…faut être prêt à écouter l'autre» (H1). Cet autre entrepreneur abonde dans le même sens en ajoutant «d'accepter…que de se faire juger par nos pairs, puis d'accepter aussi qu'y a des choses qui diffèrent dépendamment des gens…être ouvert effectivement de pas se refermer... mettre l'ego un peu on va dire de côté...c'est pas parce qu'on va chercher un mentor qu'on ne va pas bien. Tu vois, c'est le fait d'accepter que moi j'ai besoin d'une remise à niveau» (H4).

4.1.4 Disponibilité

Quelques participants ont ressorti trois éléments pour décrire la disponibilité comme quatrième incontournable pour assurer une relation efficace de mentorat.

Pour assurer une relation de qualité, il semble important d'entretenir le lien et aussi une fréquence dans les rencontres lorsqu'une dyade est établie. Une participante compare même la relation mentorale «…comme dans un couple, loin des yeux, loin du cœur. Entretenir, une relation où est-ce qu'on laisse pas aller trop de temps entre..la fréquence» (F21). Parce que la réalité du quotidien reprend et que «que le travail fait que c'est inévitable. On prend une distance chacun, que ça soit le mentor, le mentoré, les deux des fois. Le mentor travaille ou travaille pas, a des occupations mais c'est de toujours relancer peut-être…malheureusement souvent ça va dans la cour du mentor puisque le mentoré travaille. Y'é dans le feu de l'action vraiment, ça serait peut-être entretenir serré juste le

lien de toujours demander ça va ? Des fois, ce n'est peut-être pas nécessairement d'avoir une raison majeure pour une rencontre. Parce que de toute manière, dans la rencontre, des points vont sortir quand même…» (F21).

Lorsqu'une situation nécessite qu'une décision soit prise rapidement, cet autre participant démontre par cet exemple l'importance de flexibilité et de disponibilité dont devrait faire preuve le mentor, «…ça prend quelqu'un de disponible. Les décisions ne se prennent pas toutes à même heure dans la même journée. Des fois, y'é six heures et demi sept heures le soir, le gars y'é en train de se morfondre dans son bureau parce qu'il a une décision de vie ou de mort à rendre avant la fin. Faut que le gars (le mentor) soit disponible à recevoir un appel là» (H2).

Finalement, la disponibilité a aussi été apportée par la présence d'esprit ou encore par la prédisposition mentale à écouter tel que le résume cet autre participant, «…mettons quelqu'un qui a un mentor, comment tu vas dialoguer avec, quelle va être la présence de cette personne-là. Y'é tu là à 100% ou si y'é là à 50%» (H23).

4.1.5 Chimie dans la relation

La chimie dans la relation a fait l'objet de quelques remarques notamment au niveau de la facilité d'entrer en relation, «…faut que le courant passe entre les deux, ça c'est sûr. Moi ce qui m'a attiré c'est ça, r'garde, c'était un contact qui était facile» (H11), les atomes crochus, «la chimie, vraiment la chimie, c'est important dans n'importe quelle situation…l'énergie qui passe…les affinités» (F13) et l'importance d'une bonne entente dès le départ, «…faut bien s'entendre en partant parce que s'il te tape sur les nerfs…si tu penses de pas t'entendre avec pis que tu lui haïs la face en partant, ça part pas ben» (F23).

4.2 Besoins identifiés pour le service de mentorat

Selon vous, le service de mentorat pour entrepreneurs devrait répondre à quels besoins ?

Tout dépendant où l'entrepreneur en est dans l'évolution de son entreprise, le service de mentorat pour entrepreneur devrait, selon les données recueillies, répondre à cinq besoins de base. Pour les besoins, nous avons noté quelques différences entre les genres. Parmi ces besoins, nous retrouvons:

- Sentiment d'appui
- Prise de recul
- Repositionnement stratégique et accompagnement dans la prise de décision
- Référencement vers des ressources ciblées
- Partage d'expérience
- Développement du réseau d'affaires

4.2.1 Sentiment d'appui

Le sentiment d'appui est un besoin qui a été ressorti par près de la moitié des participants. De ce nombre, les trois quarts étaient composés de femmes. Ce besoin a été apporté sous différents angles.

Pour différentes raisons, certains hésitent à se tourner vers leur réseau immédiat pour se confier, de peur de fragiliser le moral des troupes ou encore pour éviter les conflits comme le mentionne cette entrepreneure pour qui «…..souvent…ni tes employés, ni tes collaborateurs au même niveau hiérarchique, t'a pas le goût de leur dire, soit que tu vas les décourager. Dans mon cas à moi, faut que je protège tout le monde, autant mon chum que mes enfants qui travaillent tous les deux dans l'entreprise, que les employés, que les associations où on fait partie. J'suis toujours en mode protection» (F12). Dans cette optique, le mentor jouerait principalement le rôle d'une oreille attentive et ce, sans nécessairement toujours arriver avec des pistes de solution ou de réflexion à toutes les fois comme en témoigne cette autre participante, «c'est surtout de l'écoute, juste de l'écouter. Pis peu importe si y'a une solution ou pas, ça fait déjà la job amplement. Souvent de toute manière, le mentoré souvent y'é seul…je parle pu de ces cas à table chez nous là…tu le fais au début mais tu le fais pu après. C'est ça, le mentor y sert à ça, à l'écoute (F21). Une participante compare même le mentor à un «…cadeau…c'est ma gâterie de la semaine…écoute moi j'vais te dire (au mentor) c'que j'peux pas dire à personne» (F12).

D'une présence rassurante, le mentor semble pour certains constituer une source de motivation et de réconfort, «…il te rassure, c'est vraiment paisible. Après ça, t'es bonne

pour dix jours à travailler en ligne, t'es crinqué. Je trouvais que c'était une aide morale et psychologique très très bonne» (F6).

Pour d'autres, le besoin de se sentir épaulé se traduit par le support psychologique et moral que peut apporter un mentor d'expérience ayant déjà vécu certaines situations critiques similaires au mentoré. Cette participante voit le mentor comme «quelqu'un qui a déjà vécu, qui a géré une entreprise. Y sait bon mettons…la fin de mois, c'est toujours plus stressant. Avoir la rencontre au bon moment pour justement soutenir le mental» (F22). Au cours de périodes plus difficiles, le mentor peut aussi répondre à un «besoin d'aider psychologiquement…plus qu'autre chose. Aider à soutenir ou des fois quand t'as un p'tit down justement. Des fois, ça fait un p'tit bout de temps, regarde ça marche pas comme j'veux. Juste d'être épaulé, r'garde, c'est correct. Te redonner un p'tit peu qu'est-ce qui te manque» (H11).

Manquant d'expérience, le jeune entrepreneur peut parfois avoir l'impression de réaliser les choses à tâtons. Certains aux prises avec cette réalité semblent vivre une lourdeur de ne pas savoir si les choses ont été faites correctement ou non. Pour ce type d'entrepreneur, le mentor d'expérience peut, par son intervention et sa vision, contribuer à diminuer cette charge émotive, «des fois, comme jeune entrepreneur, on ne sait pas trop, on fait des choses….c'est pas approfondi. Mais juste des fois de dire, ah ben j'ai vécu ça, fais-toi en pas avec ça. On dirait que ça enlève un poids sur les épaules» (F3).

Bref, le sentiment d'appui décrit par les participants répond aussi à un «besoin d'encouragements constants j'te dirais. J'pense que l'encouragement, ça fait toujours du bien, là tout le temps. C'est sûr du positif que ça nous prend ça» (F15). Ce support permet aussi de maintenir la persévérance, «nous aider à ne pas abandonner» (F19). Il permet également à l'entrepreneur de changer pour le mieux afin que «l'entreprise s'améliore de plus en plus…le mentorat est là pour aider à r'monter là» (F23).

4.2.2 Prise de recul

À force de se mettre trop près d'un arbre (le détail),

vous ne verrez plus la forêt (l'ensemble)

Cette métaphore illustre bien une réalité vécue et exprimée par le quart des répondants et ce, tous genres confondus. Aux prises avec la gestion et l'exécution quotidienne de l'entreprise, certains en viennent à perdre la vision d'ensemble de l'entreprise, un élément pourtant essentiel pour en assurer le succès et la pérennité. À ce niveau, le service de mentorat pour entrepreneurs viendrait répondre au besoin de l'entrepreneur de «prendre du recul. Au lieu de regarder l'arbre, on regarde la forêt un petit peu plus loin» tel que le mentionnait cette participante (F4).

Oeuvrant dans des contextes où tout se déroule extrêmement rapidement, la prise de recul semble représenter un défi pour plusieurs. Pour cette participante, la prise de recul dont elle pourrait bénéficier avec un mentor lui permettrait de répondre à «un besoin d'arrêter le temps. Je m'imagine là le mercredi à six heures le soir….c'est notre appel, j'le vois dire pis là cette semaine, as-tu fait tel aspect, tel aspect, tel aspect, comment tu t'en es tiré ? Pour comme arrêter la semaine…dans un timing le fun pour moi. Car dans mon cas, les choses vont très vite. Donc quelqu'un…qui est pas loin, qui arrête dans le temps de dire, pis cette semaine ? Ah yes, c'est hot, ça s'est bien passé ? Des fois en dix minutes, un appel, ça fait du bien» (F12). En plus d'un quotidien où tout se passe rapidement, la tâche s'avère parfois complexe et fastidieuse, faisant ainsi en sorte qu'il devient difficile de savoir par où commencer comme le partageait cette autre participante, «…des fois, j'le vois même pas moi même par où commencer là. Des fois, y'a tellement d'affaires…y pourrait m'aider à faire la réflexion peut-être» (F19). Dans ce contexte, le mentor permet à l'entrepreneur de mieux définir ses priorités. Finalement selon cette autre participante, l'apport du mentor dans la prise de recul permettrait de mieux savoir vers quelle ressource se diriger, «c'est quelqu'un qui m'aiderait à s'asseoir pis de dire regarde, peut être que t'a besoin de support. Dans un cas, ça peut être juste psychologique…quelqu'un qui te parle…peut-être qu'on pourrait travailler sur ça….cette personne-là qui est extérieure, c'est comme ça moi que je vois le mentor» (F19).

D'un autre point de vue, certaines situations plus difficiles à gérer sur le plan émotionnel peuvent nuire à la prise de décisions comme le croit ce répondant en affirmant que le «plus grand ennemi pour chaque entrepreneur, c'est l'émotion, dans n'importe quoi» (H2). Dans ce contexte précis, le mentor permettrait justement au mentoré de se dissocier émotionnellement lorsque nécessaire, «un mentor pour moi, c'est quelqu'un qui sans

aucune émotion, va donner son idée, son jugement, son approbation versus une décision que quelqu'un qui lui joue sa vie…» (H2).

Aussi, certaines décisions sont parfois difficiles à prendre sur le plan humain. Elles peuvent représenter un véritable défi de gestion si l'entrepreneur ne démontre pas assez d'impartialité face à une situation où il serait trop impliqué émotivement. Par cet exemple, ce répondant illustre comment le mentor peut soutenir l'entrepreneur mentoré en le guidant dans ce contexte, «t'a un superviseur mettons dans ton entreprise…t'a un problème avec, y faut que tu prennes une décision…après ton mentor va venir te donner un coup de main là-dedans. Y va venir te dire écoute, as-tu réfléchi à ça, on parlait d'émotions tantôt. Là, tu vas être dans une position que toi tu vas vouloir le mettre à la porte pis y va peut-être te dire voici ce qui va se passer» (H2).

Très enthousiasmé par une nouvelle idée, l'entrepreneur peut aussi parfois, selon ce participant, omettre d'évaluer tous les points avant de plonger. Dans ce cas, la prise de recul que peut apporter un mentor permettrait au mentoré de le «…faire réfléchir à ça. À un moment donné, t'es emballé, là, y te ramène sur terre ça, pis y te dit as-tu pensé à ça…» (H2).

Bref pour l'entrepreneur, la prise de recul apportée par le mentor permettrait «d'apporter une nouvelle vision sur ce que l'on fait déjà» (F7) pour ainsi permettre d'être «confronté dans tes choix, dans tes prises de décisions» (F9).

4.2.3 Repositionnement stratégique et accompagnement dans la prise de décisions

Tel que mentionné précédemment par plusieurs, une prise de recul adéquate permettrait à l'entrepreneur d'obtenir une meilleure vue d'ensemble de l'entreprise. Par la suite, il serait ainsi mieux outillé pour prendre ses propres décisions. À ce titre, le mentor joue un rôle comparable à celui d'une sentinelle. En apportant un éclairage nouveau, il aiderait ainsi l'entrepreneur à mieux se repositionner. Une participante décrivait cette plus-value qu'apporte le mentor ainsi, «le challenge que cette personne-là t'apporte aussi. Une vision externe qui te fait réfléchir sur certains aspects. J'ai besoin de quelqu'un qui m'arrête pis qui me dit aye t'é trop terrain là. Quelqu'un qui va me dire ça, franchement t'a vraiment été à côté. Voici comment j'te ramène. J'le vois comme un réalignement» (F12). Cet autre participant renchérit dans la même veine en ajoutant que le mentor peut apporter «…une opinion différente, externe à ça. Parce que quand on est en entreprise, ben on vit dedans pis on ne fait pas mal que ça. C'est le fun d'avoir quelqu'un derrière un peu qui dit aye tu t'en vas pas dans bonne direction selon moi pis l'à ben r'garde, tu pourrais plutôt faire ça

comme ça pis développer c'te marché-là parce que lui va bien ou parce que là faudrait que tu changes de direction un p'tit peu…» (H14).

Cet éclairage du mentor permettrait aussi au mentoré de relativiser sa réflexion, lui permettant ainsi de jeter un regard nouveau sur certains éléments qu'il n'aurait peut-être pas pris en considération ou encore pour lui faire peser le pour et le contre. Ce participant décrit bien la contribution que lui a apporté son mentor à faire la part des choses en le questionnant sur certaines positions, «c'est sûr que moi, c'est vraiment de semer une graine…j'ai une idée…m'essemble que j'vois ça clair pis c'est beau. Pis lui (le mentor) dit….as-tu pensé à ça…juste pour te faire réaliser oui OK, y'a plus que ça, y'a plus d'enjeux…voir les aspects que toi t'a pas vu nécessairement parce que souvent quand t'es dans ton projet, tu vas voir juste ta vision de l'avenir…là lui y va te dire tu pourrais travailler ça, un p'tit peu regarde là, y'a peut-être d'autres chemins au travers de ça….semer le questionnement de te dire regarde, oui c'est valide….t'es dans la bonne direction…c'est quoi les avantages ok astheure écris donc les inconvénients…le jeu en vaut la chandelle tsé des fois…se poser la question jusqu'à quel point ça vaut…moi c'est surtout ça qui m'aidait» (H11).

Par ailleurs, l'accompagnement dans la prise de décisions apporté par le mentor peut, selon certains participants, être interprété sous plusieurs angles. Pour certains avec un peu moins d'expérience, le mentor joue un rôle d'appui dans la prise de décisions, «c'est quelqu'un sur qui on va pouvoir s'appuyer pour prendre des décisions. Tsé des fois on a un p'tit peu moins d'expérience, on n'est pas sûr…en bout de ligne, t'aurais pris la même décision, juste venir se faire dire oui t'es à la bonne place, t'es au bon chemin» (H2). Pour d'autres lorsque le mentor apporte des idées complémentaires, ce dernier favorise ainsi le mentoré dans sa prise de décisions comme le résume cette autre participante en mentionnant que le mentor peut, «apporter des pistes de solutions, nous aider à trouver des solutions d'avancement, des idées» (F15).

De par son expérience, le mentor peut agir à titre de personne-ressource pour des besoins plus ciblés, surtout pour le jeune entrepreneur comme le témoigne cette autre participante ayant bénéficié du mentorat au cours des premières années d'existence de son entreprise, «…j'avais pas peur de lui poser des questions techniques, puis des choses, autant la facturation. Je ne voulais pas comme trop charger, ou pas assez charger. Écoute, j'avais aucune idée comment faire ça. Lui, il m'a dit écoute, ben non, pis il m'a enligné tsé y'était de même» (F6). Comme débuter en affaires est souvent synonyme d'impasse, certains participants ont mentionné que le mentor pouvait jouer un rôle de guide dans cette situation, «quand tu débutes en entreprise, souvent tu peux virer en rond. Le mentor moi, je le vois comme quelqu'un qui est capable de te réenligner par rapport à ce qu'il a vécu comme expérience» (H23). Dans un même ordre d'idées, cet entrepreneur renchérit, «des

fois, on ne sait pas où c'qu'on s'en va, faut se le dire. C'est bien d'avoir quelqu'un qui lui ça fait 40 ans par exemple qui est en entreprise pis qui sait où c'qui s'en va. Pis y'a des choses…qu'on ne sait pas nécessairement à 25-30 ans. C'est ça qui est important» (H14).

Selon ce participant, l'opinion du mentor peut aussi permettre à l'entrepreneur de conclure une décision, «…le mentorat peut…juste aller chercher une opinion. Pis à partir de c'te moment là, pour fermer une décision à partir de l'expérience qu'il a…» (H13). Un autre participant présentait un exemple où le mentor pourrait jouer un rôle clé dans une situation où l'entrepreneur s'interroge à savoir s'il saisit ou non une occasion d'affaires, «…y va arriver une opportunité pis est-ce que t'a prends ou t'a prends pas…c'est justement là qu'on aurait besoin…d'être conseillé» (H1).

Bien que le mentor puisse accompagner pour conclure une décision, il est impératif, selon cet autre participant, que l'entrepreneur mentoré demeure le seul responsable des décisions qu'il prend. Le mentor doit, de par son impartialité, guider le mentoré vers ses propres conclusions, soit par la confiance apportée ou encore par le référencement vers d'autres ressources, «…c'est d'apporter la confiance à l'individu qui est devant nous. L'apporter dans sa vision qu'il a pris au commencement…c'est là qu'arrive par des références, par des outils…pour l'apporter où est-ce qu'il veut aller….moi si mon ambition c'est d'avoir…j'prends un exemple vingt succursales pis tu me dis en partant ça marchera pas, la confiance vient de briser en bout de ligne…j'peux pas dire à quelqu'un ça marchera pas…à cause que j'le brime dans sa vision…c'est de l'apporter à décider de lui-même avec des outils de référencement» (H12).

4.2.4 Référencement vers des ressources ciblées

Les entrepreneurs rencontrés mentionnaient être conscients que le mentor ne possède pas la science infuse. Un référencement vers des ressources pertinentes et liées à un besoin ciblé est aussi perçu comme une autre manière très efficace pour le mentor de «…répondre aux incertitudes du mentoré, de le diriger vers les bonnes ressources. Parce que le mentor, y'a pas toutes les réponses (F21).

Un référencement efficace repose en premier lieu sur l'écoute active et ce, afin de cerner le réel besoin du mentoré pour l'amener, par ses propres moyens, vers des pistes de solutions. À sa façon, une participante le décrivait ainsi, «…si y vient juste écouter comme un confessionnal avec des curés, on va aller en chercher un curé mais un mentor…qui est là pour nous aider…faudrait qui soit outillé pour nous guider. Si on va juste brailler sur l'épaule d'un mentor, ça ne donne pas grand chose. J'vais brailler chez nous pis y'a personne qui va savoir quoi (F23).

Une fois le besoin évalué, le mentor devrait être bien formé et outillé pour référer adéquatement le mentoré vers les ressources appropriées. Cette entrepreneure, qui n'a pas poursuivi avec son mentor, résume comment elle perçoit un référencement type, «…j'me suis ramassée dans le jus…j'aurais peut-être eu plus besoin de quelqu'un qui va venir me voir travailler...me dire toi t'aurais besoin de telle affaire, telle affaire, pis après, à va dire j'te conseillerais d'aller voir…tsé comme le banc rouge qu'il y a à l'hôpital…pour le triage» (F23). En complément d'une évaluation de besoins basée sur l'écoute, le mentor, de par ses connaissances générales, peut par la suite référer vers différentes ressources, «mettons que le gars y t'écoute, tu l'écoutes…après le mentor faudrait qui soit informé pour te dire…c'est où qui pourrait nous diriger après mettons que j'ai besoin…en marketing…comptabilité…ressources humaines…faudrait que lui soit informé, outillé pour nous guider…» (F23).

Pour un référencement d'ordre plus psychologique, le mentor doit posséder, selon certains, de bonnes habiletés au niveau des relations interpersonnelles pour être en mesure de détecter subtilement certains signes d'épuisement. Dans ce type de situation, le mentor pourrait jouer un rôle visant à «parer à l'épuisement psychologique, en trouvant la phrase ou le moment lors de la rencontre qui fait que la personne a vraiment besoin d'une aide pas juste dans l'entreprise. C'est qu'on tient tout sur nos épaules…l'aide…de diriger vers la bonne personne…aide s'il y a épuisement ou risque de…c'est subtil à trouver» (F22).

Selon cette autre participante, le fait de fournir une information plus complète et faire un suivi auprès du mentoré augmenteraient les probabilités que le référencement se concrétise, «…donner les ressources au complet…pas juste ben si tu vas avec l'Association de la RTAQQQ, tu vas la trouver dans le bottin…ah non, moi regarde, j'suis arrivée chez nous pis le bottin, je l'ai même pas ouvert…on te suggère d'aller vers telle association…c'est niaiseux mais le p'tit carton avec le numéro de téléphone dessus…y me semble que c'est un pas de plus vers nous autre qui fait qu'au lieu d'arriver à la maison avec le papier qu'on a griffonné pendant la rencontre où qu'on n'a pas écrit les bonnes lettres…tu vas pas le chercher le bon numéro. Moi j'le sais, je l'ai vécu pis j'en ai eu des bons conseils mais j'arrivais à la maison pis j'avais déjà une pile qui s'était accumulée. Pis le papier s'en est allé dans pile, pis finalement le papier…je l'ai jeté……pis le fameux suivi, un p'tit coup de téléphone pis t'as-tu trouvé le numéro de téléphone, y'as-tu téléphoné» (F22).

4.2.5 Partage d'expérience

Le partage d'expérience a été identifié par quelques participants comme une des principales assises du mentorat, «un mentor va amener une expérience que t'a pas nécessairement à l'entreprise, j'pense que c'est à ça que devrait servir le mentorat d'abord» (H14).

Selon les commentaires recueillis, l'expérience et les leçons de vie partagées par le mentor permettraient au mentoré de tracer sa propre voie de manière plus efficace et ce, en conservant ce qui est le plus pertinent avec sa réalité. Un participant décrivait sa conception du partage d'expérience ainsi, «si je vais voir un entrepreneur X, c'est parce que dans le domaine dans lequel il travaille, son champ de compétences, c'est ça que je veux. D'après moi, faut qui soit le meilleur dans ce qu'il fait, j'veux être comme lui, j'veux passer par ses chemins, j'veux apprendre de ses erreurs, j'veux qu'il me dise comment faire pour être le meilleur…c'est quoi le chemin qu'il a pris. Y va me dire par où passer. Y va me sauver de l'ouvrage…» (H22). En plus de guider le mentoré pour tracer sa voie, le partage d'expérience du mentor peut l'aider dans l'atteinte de ses objectifs, «si j'sens que j'ai besoin d'un mentor, c'est que j'veux qu'il m'apporte quelque chose ou aller ou je veux aller. C'est lui qui fait la plus belle asphalte pour rouler vite plus longtemps» (H22).

En contrepartie, le témoignage de cette autre entrepreneure décrit différemment la perception ressentie face au partage d'expertise du mentor. Selon cette dernière, un partage d'expérience pertinent doit avoir un lien direct avec ce que vit le mentoré, «…j'veux pas avoir un mentor pour qui vienne me conter sa vie. J'voudrais qu'il m'aide à me guider pis me dire aye parfait j'ai écouté moi aussi, j'ai vécu ça pis j'me suis relevé avec telle affaire…faudrait qui soit informé, outillé pour nous guider» (F23).

4.2.6 Développement du réseau d'affaires

Bien que non ressorti par une majorité, quelques participants ont évoqué le besoin d'accompagnement dans le développement ou l'intégration d'un réseau d'affaires à l'échelle locale. Certains entrepreneurs, qui ont pignon sur rue dans la MRC, détiennent très peu de parts de marché sur le territoire. Par son témoignage, cette entrepreneure, dont la clientèle est principalement concentrée à Montréal, affirme justement que le mentorat serait bénéfique «pour aider à développer l'entreprise…pas juste pour quelqu'un qui démarre…j'habite ici et je travaille principalement à Montréal…les gens d'ici ne me connaissent pas…j'fais tous mes contrats à Montréal pis je ne suis pas en démarrage» (F1). Cette autre entrepreneure abonde dans le même sens en évoquant le besoin «d'intégration

dans le milieu…j'essaie de développer ici. Souvent, je n'ai pas toute la connaissance des réseaux, ce qui se passe…mais tsé des fois juste d'avoir ne serait-ce qu'une base» (F3).

Dans un même ordre d'idées, le mentor pourrait aussi jouer un rôle d'accompagnateur afin d'introduire l'entrepreneur mentoré au sein de réseaux d'affaires ou encore lors d'événements entrepreneuriaux ciblés, «…des fois faut briser la glace pis quand on n'a pas de contacts ou justement on arrive dans un milieu différent, des fois d'avoir un mentor qui t'accompagne pis de briser la glace sur certains réseaux ou sur certaines places, ça aide dans le feu de l'action» (F3).

4.3 Freins à utiliser le service de mentorat

Selon vous, quels seraient les freins à utiliser les services d'un mentor ?

Cinq principaux freins à utiliser le service de mentorat ont été identifiés par les participants des groupes de discussion. Pour ce volet, l'absence de chimie ainsi que la relation de confiance sont ressortis ex aequo tant chez les hommes que chez les femmes. Au niveau des différences, le sentiment d'infériorité est ressorti davantage chez les hommes et la crainte du jugement est ressortie par une majorité de femmes. Parmi ces freins, nous retrouvons :

- Incompatibilité entre les deux parties (absence de chimie dans la relation)
- Manque de confiance envers le mentor (relation de confiance)
- Méconnaissance du service et de ses retombées directes
- Sentiment d'infériorité ressenti face au mentor
- Crainte du jugement

Deux des freins identifiés rejoignent également deux incontournables caractérisant une relation efficace de mentorat.

Premièrement, la présence de chimie a été identifiée comme un incontournable pour assurer une relation mentorale efficace. Pour sa part, l'incompatibilité entre les deux parties ou encore l'absence de chimie dans la relation ont été identifiés comme deux principaux freins à utiliser le service de mentorat. Deuxièmement, le sentiment de confiance a été identifié comme un des principaux incontournables pour assurer une relation efficace de mentorat. En contrepartie, le mentoré potentiel hésiterait sérieusement à utiliser le service de mentorat s'il ressent un manque de confiance envers le mentor qui lui a été attitré.

4.3.1 Incompatibilité entre les deux parties (absence de chimie dans la relation)

Près de la moitié des participants ont identifié l'incompatibilité entre les deux parties comme le principal frein à utiliser les services d'un mentor. Selon les commentaires recueillis, l'incompatibilité se traduit de différentes manières : visions ou idées opposées, confrontation de valeurs, personnalité du mentor, absence d'affinités ou encore de chimie dans la relation.

Certains ont cité que la différence générationnelle peut apporter une confrontation des valeurs. Un contexte qui regrouperait deux parties avec des valeurs diamétralement opposées pourrait donner lieu à des conflits potentiels. Par exemple, la priorité accordée à la famille versus l'exigence de posséder une entreprise a été apportée comme un exemple de confrontation de valeurs par cet entrepreneur, «…mettons que j'ai un jeune devant moi…y voudrait travailler 30 ou 40 heures par semaine dans son entreprise…pis que les fins de semaine si y'arrive un problème ben lui y'a fermé la porte…à cause du niveau familial…nous autres on est de la génération qui l'a fait son six jours pis son sept jours pis on n'a pas encore peur de finir à six heures et quart, six heures et demi….les valeurs. Pis c'est là que si j'pas capable de respecter le jeune entrepreneur qui est assis devant moi qui va me dire à matin moi à quatre heures faut que je quitte à cause de la garderie…tsé à un moment donné m'a dire t'a une entreprise. Les valeurs ont pas été les mêmes…c'est comment s'ajuster l'à-dessus…moi demain matin, y'a une personne qui respecte ça, à veut prendre son break, à veut faire ceci, pis qu'à un moment donné qu'à se ramasse en trouble financier, t'a un conflit qui va exister entre les deux…» (H12).

L'incompatibilité peut se définir aussi par une opposition constante de vision ou encore d'idées, «...si ta vision est toujours ça pis la personne est vraiment à l'inverse de toi…c'est toujours non, non, non, il me semble que tu devrais aller plus là, faut quand même qu'on ait une idée quand même qui vient te rejoindre jusqu'à un certain point…une vision qui peut se ressembler à mon avis» (H11). Une vision divergente peut aussi donner l'impression à l'entrepreneur mentoré que le mentor freine ses élans comme le démontre cet autre entrepreneur qui a bénéficié du service de mentorat, «…faut que tu te retrouves les deux…on se retrouvait pas vraiment dans la personne (le mentor) qui dans ce temps là était avec nous autres. Ça a fait que ça pas été un grand succès parce que le mentor y'avait un petit peu moins de dynamisme que nous autres…déjà là pour lui, y'avait l'impression qui fallait qui nous break j'trouvais» (H2).

L'absence de chimie dans la relation est aussi ressortie comme un élément pouvant constituer un frein à utiliser le service du mentorat. Selon les commentaires recueillis, l'absence de chimie pourrait s'expliquer par l'incapacité d'entrer efficacement en relation

interpersonnelle ou encore parce que les deux parties ne s'entendent pas, «question de chimie en partant…si l'autre (le mentor) a pas le tour côté humain…parce que y'a connaît sa matière, c'est un businessman. Mais si y'é pas capable. Pourquoi tu gardes pas tes employés, pourquoi tes enfants veulent pas te voir à Noël, ben c'est peut-être parce que t'es juste un cabochon» (H4).

4.3.2 Manque de confiance envers le mentor (relation de confiance)

La crainte d'un manque de respect de la confidentialité a été identifiée comme le deuxième frein majeur par près du tiers des participants. Ce frein rejoint également un des principaux incontournables pour assurer une relation efficace de mentorat. En effet, rappelons que le tiers des participants ont identifié le sentiment de confiance face au mentor comme une des principales assises pour assurer l'efficacité d'une relation mentorale. Par son propos, cet entrepreneur décrit bien toute l'importance de la relation de confiance, «si je parle avec la personne ou si quelque chose me serait proposé pis que j'ai pas confiance en la personne. Quand tu t'en vas en mentorat, tu ouvres ton jeu. Tu t'attends à certaines choses du mentor» (H23).

Le facteur de proximité est une caractéristique composant la réalité du milieu rural. Selon la situation, ce facteur peut constituer un défi lorsqu'une garantie de confidentialité est à prouver. La réputation que certains individus entretiennent dans la collectivité peut apporter un doute sur le respect de cette confidentialité, «…si t'as une grand langue pis que tu me proposes un gars qui a une grand langue, ça va pas bien parce qu'à Louiseville, on se connaît» (F23). Cette autre entrepreneure abonde dans le même sens en indiquant que si «la réputation de la personne que vous suggérez comme mentor….si elle a une réputation de ne pas être très étanche» (F22), cela peut constituer un frein d'adhérer au service de mentorat. Non seulement cette crainte peut être ressentie par le mentoré potentiel, mais elle peut provenir aussi de l'entourage comme de l'associé par exemple, «…admettons que ton associé dit non tu n'iras pas t'asseoir là avec un mentor…tu n'iras pas raconter ça, pis là tout le monde va en parler, surtout si tu connais la personne…on est dans un petit milieu. En plus, si la personne te connaît, ça peut débouler. Oui il peut y avoir de la confidentialité, mais ton associé peut avoir peur que ça soit pas respecté» (F5).

4.3.3 Méconnaissance du service et de ses retombées directes

Selon certains, les entrepreneurs en marge des organismes de développement économique peuvent croire que le service de mentorat ne leur est pas destiné, «…la méconnaissance du service pour les gens qui sont pas dans les trucs entrepreneurials, qui connaissent pas les organismes qui peuvent les aider. Malheureusement, il y en a beaucoup» (F21). D'autres peuvent penser que pour bénéficier du service de mentorat, il faut d'abord avoir développé l'entreprise à un certain niveau comme l'illustre cette entrepreneure, «…au début quand j'ai commencé, j'croyais que le mentorat s'adressait à l'entrepreneur qui mettons a entre cinq et dix employés. Là y'é confronté, j'fais-tu un saut, j'agrandis mon plan de travail….moi j'pensais qu'il fallait être à cet apogée là pour avoir du mentorat» (F7).

Quelques participants ont aussi mentionné le fait que certains ne savent pas ce qu'est un mentor et le rôle concret qu'il peut jouer auprès de l'entrepreneur et son entreprise, «beaucoup de gens ne connaissent pas tout ça, sont chez-eux, y font leur petite business, y sont connectés sur internet…y connaissent pas c'est quoi un mentor, y'en ont jamais entendu parler…une fois qu'il sait que ça existe, qu'est-ce que ça peut m'apporter…» (F21).

Pour la majorité des entrepreneurs, le temps constitue une denrée rare. Pour cette raison, ces derniers peuvent hésiter à s'investir auprès d'un mentor s'ils n'en voient pas les retombées concrètes. Ils peuvent se questionner si réellement le jeu en vaut la chandelle, surtout lorsqu'il est question de prendre un temps initialement prévu à d'autres sphères de l'entreprise, «le temps est vraiment un facteur…déjà y'a pas de jus pour lui là. Il se dit ça vas-tu vraiment m'apporter loin si je n'ai pas de temps pour…tsé prendre du temps pour un contrat pour être avec un mentor…qu'est-ce que je fais» (F21).

Déjà surchargé, l'entrepreneur qui ne perçoit pas les bénéfices immédiats du mentorat peut percevoir le processus d'admission comme une lourdeur administrative supplémentaire tel que le dépeint cette participante, «…t'es déjà dans le jus avec ta business mais ça va te prendre trente-huit formulaires pour avoir accès à un mentor…ça peut te dire ah ça me tente pas finalement. T'es tellement dans le jus, c'est là que t'en aurais besoin, mais t'as pas le temps parce que l'exercice va te demander comme trop là» (F29).

Selon cet autre participant, l'entrepreneur mentoré doit démontrer un minimum de disponibilité pour s'investir dans la relation avec son mentor, «…si demain matin j'ai un mentoré qui me dit qu'il a toujours de l'ouvrage pis qu'il n'a pas le temps…on peut pas

discuter non plus ensemble….mettons qu'il aurait des troubles financiers pis j'commence à lui parler de comment gérer son entreprise…j'lui demande à analyser son entreprise…comment qu'il a fait ça, comment qu'il a fait si. C'est à lui à faire ça. Mais s'il me dit je n'ai pas le temps, qu'est-ce que tu veux que je fasse avec, on va être toujours en conflit» (H12).

Afin de promouvoir les bienfaits du mentorat pour l'entreprise, certains répondants proposent de mettre de l'avant des modèles de jumelage qui ont été des modèles de réussite, «…donner des exemples de gens mentors/mentorés…des entreprises qui ont eu des bons succès avec une relation comme ça pendant des années. Pis là ben, les gens peuvent s'identifier à eux donc là y vont dire, mon dieu si lui est rendu là, moi aussi» (F21). Cette réflexion est aussi soulignée par cette participante qui fait le parallèle suivant, «comme le gars qui vient vendre de l'assurance pis qui dit ben madame votre voisine madame Unetelle a l'a pris la même assurance que vous, appelez-là, vous allez voir, est satisfaite…y faut aller chercher la référence de ce que ça peut nous apporter. Parce qu'au départ, quand on est en démarrage d'entreprise…pis qu'on a besoin d'un mentor, on en a tellement plein les baskets qu'un de plus, c'est un de trop» (F22).

Plusieurs coûts sont rattachés aux services destinés aux entrepreneurs, «…un mentorat, un si, un fiscaliste, un comptable, tout ce qui a rapport à un service égale signe de piastre» (F23). Pour l'entreprise en démarrage dont la santé financière est précaire, le coût du service de mentorat peut être vu comme un frein si l'entrepreneur ne perçoit pas les retombées tangibles, «quand on est en démarrage d'entreprise, l'argent c'est…on ne sait pas où ça s'en va mais des bouts, on trouve qui n'a jamais assez ça fait que de payer pour aller se faire réconforter ou aider, diriger ou soutien moral, c'est comme autre chose, ça passe en dernier. Pis le en dernier vient pas…» (F22).

4.3.4 Sentiment d'infériorité ressenti face au mentor

Quatrième en ordre d'importance, le sentiment d'infériorité ressenti face au mentor peut constituer un frein à utiliser le service de mentorat. Ce sentiment pourrait donc se définir par «la peur d'avoir un mentor par rapport à ce qu'il représente» (H4). Par des exemples mis de l'avant par les participants, cette perception peut être ressentie si l'entrepreneur «ne se sent pas à la hauteur de son mentor. Un exemple qu'un mentor qui a accompli plein de choses. Toi tu commences, tu as l'impression de ne rien foutre dans la vie. Tu te dis, qu'est-ce que je vais lui dire, il va me dire ben l'à, j'en ai rien à foutre de tes affaires» (F3). Dans ce contexte, la prestance du mentor ne devrait pas servir au paraître, ou encore pour se faire remarquer intentionnellement, «…ça va dépendre de comment le mentor est…la prestance ça peut être bien, mais si c'est un show…» (H1).

Certains décrivent aussi la difficulté de s'ouvrir, par crainte de se mettre en position de vulnérabilité face à l'autre, «…faut s'ouvrir, faut dire nos défauts, faut dire où est-ce qu'on a de la difficulté. Des fois, c'est difficile de faire ça parce qu'on va chercher un mentor pour ça mais on ne veut pas non plus s'abaisser…c'est là des fois, c'est ça qui nous arrête, on ne dit pas toute» (H1).

4.3.5 Crainte du jugement

Environ un participant sur cinq (60% de femmes et 40% d'hommes) ont évoqué la crainte du jugement des pairs comme un frein à utiliser le service de mentorat pour entrepreneur. Comme pour la crainte de la confidentialité, la crainte du jugement des pairs semble prendre racine dans un milieu où les gens se connaissent davantage tel que le décrit cette participante, «…si tu me dis je t'attitre telle personne pis on s'est déjà croisés à la Chambre de commerce il y a dix ans. Pis la personne se dit…ben Martine (nom fictif), j'pense qu'elle est de même…ok tu pars déjà avec des préjugés» (F5).

Cette crainte peut aussi se définir par la préoccupation de ce que les autres vont penser, «y'en a qui peuvent penser que si tu demandes un mentor, que si tu demandes des conseils, ça va mal…ça peut mettre un frein…» (F4). Certains peuvent aussi craindre que l'entourage remette en question les compétences de l'entrepreneur, «…j'vais passer pour qui moi si je demande de l'aide d'un mentor tsé y vont me dire que je ne suis pas bon…» (H2).

4.4 Type de mentorat recherché

Dans l'optique où un nouveau modèle de mentorat serait développé, quelle formule parmi les suivantes pourrait répondre à vos besoins et pourquoi ?

- Mentorat individuel avec un mentor de même sexe
- Mentorat en groupe par les pairs, soit avec d'autres entrepreneurs ayant des besoins similaires aux miens
- Mentorat virtuel/à distance avec plusieurs mentors potentiels
- Autres

4.4.1 Mentorat individuel sans égard au sexe

Tous genres confondus, les participants ont accordé peu d'importance au sexe du mentor. Quelques participantes préféreraient un mentor de même sexe surtout pour la compréhension et le partage de leur réalité comme femme, notamment pour la conciliation famille et entrepreneuriat.

Près de la moitié des participants (42% femmes et 47% hommes) opteraient principalement pour le mentorat individuel et ce, sans égard au sexe. Pour la plupart, d'autres facteurs semblent davantage prédominer le genre comme la qualité de la relation, «j'pense pas que ça soit une femme avec une femme, un gars avec un gars. L'important, c'est que ça soit avec quelqu'un avec qui t'a un fit….» (F22). Le respect semble aussi un élément qui surpasse le genre comme l'illustre cet autre entrepreneur actuellement mentoré, «du même sexe, je ne pense pas que ça change de quoi dans mon cas…pour moi, le contact se fait comme j'dis, le respect est l'à» (H11). La compétence est aussi un critère qui prédomine le genre, «…je vois ça assez pointu pour moi avec un mentor…on va dire ben là OK là, on travaille sur tel de ton entreprise, par niveau…ça fait que je veux échanger avec cette personne-là…est-ce que c'est féminin ou masculin, je le sais pas» (F19).

Tout dépendant de la situation, les mentors des deux sexes peuvent répondre à des besoins différents. Tel que mentionné par certaines participantes, le mentor de sexe masculin peut même devenir une source de motivation en leur permettant d'avancer et de foncer comme entrepreneures. Pour sa part, un participant décrivait l'apport que pourrait lui apporter un mentor de sexe féminin, «…l'aspect féminin peut amener d'autre chose…c'est que la femme va regarder plus autour pis à va discuter, à prendra pas tout de suite sa décision immédiatement contrairement à un homme. Des fois, on prend des décisions plus impulsives ça fait que ton autre de sexe opposé des fois peut te modérer pis ça peut aider» (H12).

Pour d'autres, la gestion de l'entreprise combinée à la charge familiale peuvent potentiellement constituer un frein à l'ambition. Aux prises avec cette réalité, cette participante nous partageait ce que son mentor de sexe masculin lui a apporté pendant cette période, «…on a la réalité des enfants. Des fois, qu'on le veuille ou non, souvent ça revient aux femmes…mon mentor de sexe masculin, y'a des bouts qu'il ne comprenait pas ça…c'était comme regarde, si tu veux que ça grossisse, tasse les tes enfants, woopelaye! Oui de même sexe, ça pourrait être bon. Mais en même temps nous les femmes de façon générale, on a la mentalité de la petitesse. Ça fait que d'avoir un gars qui nous donne un bon coup de pied puis nous dit regarde là fonce, ça fait du bien aussi» (F8). Pour sa part, cette autre entrepreneure perçoit le jumelage au sexe opposé comme une opportunité de

revenir au concret, «…y'a dans la tête des filles et dans la tête des gars, deux façons de penser complètement différentes. Et de nous sortir un peu de notre fifille, parce que j'le dis de même pis nous ramener très concret, ça fait pas de tort non plus» (F14).

En résumé, le mentorat individuel avec un mentor de sexe opposé semble comporter certains avantages, permettant ainsi de voir les choses sous un autre angle, «…les deux j'pense qui peuvent apporter des affaires différentes, des approches différentes. Si t'es juste avec un monsieur tout le temps, y'a une partie qui va me manquer…» (H22).

4.4.2 Mentorat en groupe par les pairs

En groupe de discussion, le mentorat par les pairs a reçu un accueil favorable pour 75% des participants ayant émis un commentaire par rapport à ce modèle. Selon certains répondants, le fait d'échanger entre personnes vivant des réalités similaires semblerait pouvoir faire avancer les choses de manière positive, «…c'est constructif…ce que l'autre a dit, ça t'a allumé quelque chose pis là tu renchéris…on n'a pas la vérité infuse, autant en tant que mentoré ou mentor. Chacun a sa track, mais des fois, une porte s'est entrouverte pis je ne savais pas que ça existait…» (H22). La formule du mentorat par les pairs pourrait par exemple traiter d'un sujet précis où chaque personne décrit son vécu par rapport à cette réalité, «…on vient de parler ici d'un sujet, on parle de…je concilie vie de famille et travail peut-être que ça, ça serait le fun de se rencontrer pis de voir comment nous on deal avec ça…j'aime cette formule-là» (F19).

Pour favoriser le partage et la mise en confiance, une participante suggérait même d'organiser ces rencontres à l'extérieur de la MRC à partir d'un exemple issu de son réseau professionnel, «…un de mes clients, il est sur un groupe de discussion dans la région de Québec…c'est un groupe de gens d'affaires…puis on jase de nos préoccupations…pis là on en jase mettons toi tu règles ça comment quand t'a ça…il va là une fois par mois, c'est à Québec, t'en as un qui vient de la Beauce…pis là ils ne se connaissent pas, pis ils ne font pas tous la même affaire…le fait qu'il va faire ça à l'extérieur, il ne conte pas ses affaires, ses problèmes d'entreprise dans région, ça revient à la confidentialité, à la mise en confiance» (F6).

En contrepartie, 25% des répondants à cette question semblent douter de l'efficience d'un tel modèle, «…est-ce que ça répond vraiment à un besoin, j'sais pas là» (F4), surtout en ce qui concerne la qualité du lien développé avec le mentor, «…plusieurs mentors, moi ce qui m'inquièterait là-dedans, c'est au niveau de développer la relation avec le mentor. Si tu en as plusieurs, à un moment donné, il ne te connaît pas vraiment» (F4).

4.4.3 Mentorat virtuel/à distance avec plusieurs mentors potentiels

Des opinions divergentes sont venues teinter la perception des répondants concernant le mentorat virtuel. 50% des participants ayant apporté un commentaire en lien avec ce modèle affirment qu'il peut y avoir un côté pratique pour l'obtention d'une réponse rapide, «des fois, tu as le goût de parler à une personne d'affaires parce qu'il se produit une situation XYZ où tu as à prendre une décision rapide…c'te personne-là qui va te répondre a pas nécessairement besoin de connaître ton entreprise de longue date mais a va être capable de dire regarde va-t'en de même…j'ai cette urgence, ça peut être super pratique» (F9). Une autre participante le voyait comme une opportunité de pratiquer sa langue seconde, «…je travaille en anglais. J'avais déjà décidé de mon côté d'aller voir un mentor en anglais pour me pratiquer à parler anglais, parler de mon entreprise. Donc, ça je trouvais que ça pouvait être à distance» (F19).

D'un autre point de vue, certains répondants qualifient comme «…d'impersonnel» (H1) ce type de mentorat, «ma vision du mentorat au point de départ…c'est de pouvoir faire une parenthèse et être face à face avec quelqu'un. Pour moi le virtuel, moyen». (F7).

4.4.4 Combinaison de modèles sans égard au sexe

Durant les groupes de discussion, différentes combinaisons de mentorat ont été apportées par les participants. De par leur complémentarité, ces combinaisons sembleraient répondre à des besoins différents. Que le mentorat se fasse en groupe ou de façon virtuelle, hommes et femmes le combinent majoritairement avec le mentorat individuel. Tous genres confondus, le mentorat de groupe ou virtuel est vu comme un complément permettant de partager ses idées et opinions. Cependant, la trame de fond semble se dessiner toujours par le mentorat individuel.

Certains participants ont mis de l'avant une combinaison de mentorat individuel et de mentorat par les pairs. Ces deux types semblent avoir, selon les répondants, deux fonctions respectives qui pourraient être utilisées dans des contextes précis. Pour un besoin ciblé ou encore pour un volet nécessitant une intervention plus en profondeur, le mentorat individuel semble être la formule privilégiée, «…t'a besoin de rencontrer ton mentor toute seule pour certains points. Y'a des choses que tu voudras pas nécessairement dévoiler en groupe parce que c'est plus facile à régler toute seule…» (F22). Pour un besoin d'ordre plus général et sur une base plus ponctuelle, le mentorat par les pairs aurait aussi son utilité,

«…des rencontres en groupe de temps en temps pour acquérir les idées d'autres personnes aussi, c'qui vivent» (H23). Cet autre entrepreneur illustre comment pourrait s'appliquer cette combinaison, «…le travail de fond pour l'entreprise, j'irais avec le mentorat individuel. Mais c'est l'fun d'avoir un brainstorm…avec d'autres entreprises…pour des petits problèmes courants…une couple de fois dans l'année, ça peut être intéressant de réunir en groupe…à un moment donné, faut que les gens se parlent» (H14).

La combinaison des modèles individuels et virtuels présente des utilités complémentaires pour les participants. Pour imager cet agencement, une participante fait le parallèle suivant, «je vois le mentorat individuel, c'est ton médecin de famille et le mentorat virtuel, c'est l'urgence…ça fait que toi tu vas à l'urgence. Mais après, quand tu retournes à ton médecin…l'à tu replaces parce que le mentor virtuel, yé pas au courant de ta patente…peut-être que le mentor était pas disponible à ce moment là. T'es allé à l'urgence pis là tu reviens. Pis si y te dit moi je t'aurais pas conseillé ça…mais au moins quand tu as eu besoin, au lieu d'être tout seul….au lieu de demander au facteur ce qu'il pense ben tsé, yé peut-être moins outillé pour te répondre» (F5).

4.5 Intentions de croître et freins à la croissance

Avez-vous l'intention de croître ? Si vous ne prévoyez pas croître, quelles sont vos raisons ?

4.5.1 Intentions de croître

Du nombre total, près de 40% des répondants ont clairement manifesté une intention de croître. Autant les hommes que les femmes souhaitent que leur entreprise connaisse un certain degré de croissance. Selon les réalités de chacun, l'intention de croître se manifeste sous différents aspects : augmentation des ventes et du personnel, transformation d'un site ou encore maximisation du potentiel d'une bâtisse. Pour d'autres dont les activités commerciales sont principalement à l'extérieur, le développement d'un marché régional est envisagé, «…les services que j'offre actuellement sont aussi à l'extérieur, en ville…j'ai l'intention de croître ici, développer en région pour la proximité c'est sûr, j'pense qu'il y a un potentiel ici…» (F15).

4.5.2 Freins à la croissance

Sur certains points, les freins à la croissance diffèrent selon le genre et le statut d'entreprise. Les hommes sont plus nombreux à avoir parlé des difficultés inhérentes à la croissance de l'entreprise comme les coûts rattachés à la croissance et la main-d'œuvre. En revanche, une majorité de femmes ont mentionné la conciliation travail/famille comme un défi à gérer face à la croissance. Ces dernières sont aussi les seules à avoir noté que leur croissance demeure proportionnelle à leur réalité personnelle.

Les répondants ayant affirmé que les coûts engendrés par la croissance peuvent constituer frein sont en totalité des hommes. 90% d'entre eux sont des entrepreneurs et 10% sont des travailleurs autonomes. Selon ce participant, un coût de croissance élevé engendrant un faible taux de rentabilité ne vaudrait peut-être pas la peine de faire le grand saut, «…à un moment donné, faut prendre une décision. Ça donne rien, on va aller s'installer ailleurs, plus gros, plus si, manger les bénéfices qu'on va avoir. On est mieux de rester là pis je vais continuer de satisfaire encore mieux ma clientèle qui va être ici, mais j'grossirai pu, ça donne pu rien, le jeu en vaut pas la chandelle. Ça va peut-être juste générer plus de problèmes pour ne pas donner la rentabilité qu'on veut. Dans cette optique, peut-être que non» (H11). Selon cet autre entrepreneur, le coût rattaché à l'occupation d'un espace commercial plus grand pourrait en ralentir certains, «le coût des locaux commerciaux pourrait en arrêter plus d'un…un moment donné, ça va être un réfléchissez-y bien de changer de local…faut s'en aller dans une zone commerciale, industrielle…Faut que t'aille la production qui va en conséquence de ça un moment donné» (H14). Finalement, l'augmentation de la masse salariale pourrait aussi, selon ce répondant, constituer un frein potentiel, «….si t'es pas capable de suivre les salaires, t'es pas capable de suivre rien. Tu t'élimines malgré toi…faut gérer avec ça…On garde les mêmes salaires? Non, qu'est-ce qu'on fait ? On baisse les salaires ou on sacre du monde dehors ? » (H12).

Les participants ayant évoqué une intention de croître proportionnelle à leur réalité personnelle sont en totalité des femmes. 80% d'entre elles sont des travailleuses autonomes et 20% sont des entrepreneures. Pour plusieurs d'entre elles, la réalité familiale semble avoir une répercussion directe sur l'évolution de l'entreprise, «…personnellement, j'suis pas là, on n'est pas là. Pis j'veux croître à mesure que j'peux, ça dépend. J'ai des enfants en bas âge…c'est une croissance tranquille» (F15). De nombreux témoignages décrivent aussi la présence auprès des enfants comme étant prioritaire, surtout lorsque ces derniers sont en bas âge, tel que le décrivent ces trois répondantes : «…j'veux pas croître pour les mêmes raisons que tout le monde, avec les enfants, mère monoparentale, c'est ça, y faut que tu sois là» (F5); «moi mon objectif, c'était de travailler de la maison. Si les enfants sont malades, n'importe quoi, j'suis là» (F6); «…j'voulais être là quand l'autobus de l'école arrivait, c'est ça. C'était le but premier» (F7). La plupart ne ferment pas

complètement la porte à la croissance, mais l'adaptent plutôt au fur et à mesure que les enfants grandissent, «…mon but de croissance, c'était quand les enfants, quand je serais pu obligé d'être là, genre vers la fin du secondaire. Là j'me suis dit…on va pouvoir se permettre plus» (F7). Dans un même ordre d'idées, cette participante ajoutait, «…j'ai des enfants du même âge, c'était pour avoir une qualité de vie pis en même temps, faut quand même que j'pense à une croissance. Pis au fur et à mesure, j'vais l'adapter, j'vais être capable d'en prendre un peu plus» (F3).

Le maintien d'une qualité de vie semble constituer aussi un élément qui prime sur l'intention de croître à tout prix, «y'a une qualité de vie qui vient avec les avantages qui viennent avec…c'est ça là…» (H1). Les répondants ayant nommé cet aspect sont constitués en totalité de travailleurs autonomes et 80% sont des femmes. Tel que le décrit cette répondante, le maintien d'un équilibre entre la sphère personnelle et professionnelle semble primer sur le supplément financier que pourrait engendrer une croissance, «…c'est sûr que le salaire est là, c'est super agréable. Sauf qu'à un moment donné, j'pense que non, ça ne répond pas à mes besoins d'avoir un énorme salaire et de ne pas avoir de temps…c'est aussi le manque d'énergie. Donc, j'préfère avoir une plus belle qualité de vie puis d'avoir un montant raisonnable…pour pas avoir le goût de retourner pour un employeur. Plutôt d'avoir l'équilibre, donc c'est ça» (F21). Dans un même ordre d'idées, cet entrepreneur ajoute, «…j'veux pas que ça grossisse, limite je rapetisserais…j'peux vivre pis c'est ce que je veux. J'veux vivre, juste être bien. J'ai un mode de vie agréable, une qualité de vie…j'veux pas le gros salaire, j'veux pas la grosse affaire» (H22).

Le maintien d'une qualité de service versus la capacité d'exécuter une charge de travail supplémentaire arrive au quatrième rang des freins à la croissance, «…en prendre plus pis pas être capable d'y répondre, ça m'intéressait pas ça fait que j'avais mon nombre de clients pis j'étais correct» (F5). Pour certains, la nature du travail effectué fait en sorte que la limite est atteinte assez rapidement, «…moi j'suis accoté tout le temps, j'ai pas de lousse là tsé» (H22). Également, certains types d'entreprises devant composer avec des dates de tombées précises limitent naturellement la charge de travail, «…quand arrive le temps de la TPS, tu ne peux pas dire toi tu vas être deux semaines en retard parce que j'en ai trop. C'est les mêmes délais pour tout le monde. Tu en prends pour arriver dans les délais pis tu finis dans le jus mais tu finis à date...tu penses en prendre plus pour avoir un gros chiffre d'affaires mais y va en avoir 3-4 qui vont être en retard pis ça, c'est pas intéressant. Tu offres un service que tu veux X, donc ça va avec» (F5).

Le facteur main-d'œuvre a été mentionné à quelques reprises de la part des répondants. Le manque d'intérêt à gérer des employés est ressorti par quelques femmes qui considèrent cette possibilité davantage comme une source de préoccupation, «…d'avoir deux ou trois personnes qui travaillent avec moi, de les superviser, de vérifier ce qu'ils

font, le stress que ça apporte. Parce que je l'ai expérimenté ça fait que non» (F6). Pour d'autres, le manque de main-d'œuvre spécialisé représente un défi portant directement atteinte à la croissance de l'entreprise comme le témoigne cette autre entrepreneure, «…j'pense que moi aussi j'veux croître...mais c'est au niveau du personnel que ça me fait mal……quand t'es capable de remplacer l'employé….j'suis pu capable de faire ça. Ça c'est plate...quand c'est ton noyau d'entreprise» (F13). En plus de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre pour des secteurs précis, la formation et le maintien du personnel constituent également un défi majeur pour certains, «…faut penser effectivement à l'objectif de croître mais comment je vais le réaliser…la personne que je vais aller chercher…faut la former…c'est très très très difficile surtout dans mon domaine. J'y ai pensé sérieusement l'année dernière à prendre quelqu'un…le pauvre là, il aurait été mort au bout d'une semaine…j'ai pas été capable de trouver quelqu'un…faut arriver aussi à garder la personne, faut la fidéliser. Pis nous en foresterie, y peut très bien faire de quoi pis à l'hiver prochain, y s'en va, partir à son compte à la limite» (H4).

4.6 Gestion du risque

Comment vivez-vous avec la prise de risque en tant que propriétaire de votre entreprise ?

Tous genres confondus, très peu de participants considèrent la prise de risque comme un moteur. Les deux tiers considèrent plutôt le risque comme un incontournable avec lequel il faut composer, «…pour moi être propriétaire, ça égale le risque par définition. Si tu veux pu ça, t'es mieux de te retirer» (F19). Pour la plupart, il s'agit d'un choix assumé qui est endossé avec la réalité d'être entrepreneur, «je vis avec les décisions que je prends. Je n'ai pas de craintes, je vis avec mes décisions. J'me dis regarde, je prends telle décision et j'assume» (F9).

Selon les commentaires recueillis, la gestion du risque est facilitée par la notion de contrôle dans la prise décision, la capacité intrinsèque de l'entrepreneur à gérer sainement certaines situations qu'il ne contrôle pas, le calcul du risque, le support du réseau ainsi que par le discernement entre ses propres craintes versus celles de son entourage.

4.6.1 Notion de contrôle dans la prise de décisions

Lors des groupes de discussion, la notion de contrôle dans la prise de décision est aussi ressortie comme un élément qui semble faciliter la gestion intrinsèque du risque, «…la décision, c'est moi qui l'a prise, c'est moi qui décide…quand on arrive pis qu'on ne fait pas d'erreur, c'est merveilleux, on a réussi notre coup. Si on a fait une erreur, c'est là qu'on grandit. Faut la corriger le plus vite possible…moi c'est comme ça que je l'ai

toujours vécu…j'dis pas nécessairement que j'suis un gambler, mais c'est ça. Moi la journée que j'aurai pu de décisions à prendre, m'a être à ma retraite» (H12). Ce participant apporte sous un autre angle la prise de décision en affirmant que «ce qu'on contrôle, ça va bien dans les décisions. C'est quand tu ne contrôles pas…» (H13). Lorsque certaines situations hors contrôle surgissent, la prédisposition mentale de vivre sereinement le risque est essentielle pour demeurer en affaire. Ce participant, qui œuvre dans le secteur agricole, décrit cet état d'esprit où le risque fait partie intégrante de sa réalité, «…ça se peut qu'il y ait des sécheresses, ça se peut qu'il y ait trop d'eau, ça se peut que, tout ça. Si t'es prêt à faire avec, ça se vit bien…si à chaque année tu t'en fais pis tu sacres à tous les matins parce qu'il va mouiller, tu ne seras pas heureux….ça sert à rien d'être fâché, ça sert à rien d'être stressé…faut que je fasse avec malgré que je n'ai pas le choix de le gérer sereinement c'te risque là…c'est dans ta tête la gestion du risque» (H22).

4.6.2 Calcul du risque

Avant de s'engager dans une action impliquant un risque, près du deux tiers des participants ont affirmé prendre le temps d'évaluer les différentes options possibles, le risque devenant ainsi calculé, «…faut que t'aille faite tes devoirs avant» (H23). Pour certains, le risque se calcule par une prise de décision réfléchie où différentes options ont été soupesées avec les avantages et les inconvénients qu'ils comportent, «…le risque peut amener du pour et du contre, mais c'est calculé…je vis bien avec ça» (H11). Pour d'autres, il s'agit de contrôler de manière très serrée les finances, «…tout se budgéte et se calcule…» (H22). Une participante abonde dans le même sens en affirmant que «la prise de risque en tant que propriétaire, c'est de serrer les cordons sur toute…» (F22). L'évaluation des différentes options possibles permettrait aussi à l'entrepreneur de mieux planifier pour prévoir ce qui s'en vient, «…c'est quand tu vois les choses que t'es capable d'anticiper» (F3). Face au risque, prendre les dispositions en conséquence permettrait de mieux prévoir des alternatives en cas d'insuccès, «on sait que si le plan A ne fonctionne pas, pis que le plan B fonctionne pas, il reste encore vingt-quatre lettres dans l'alphabet» (F8). Tel que l'illustre cette répondante, le risque calculé consiste aussi à développer des stratégies ou des moyens de protection face à une clientèle moins solvable «…par des décisions imposées déjà à ma clientèle ou de préparer des papiers pour me protéger d'une manière….de visualiser le risque, c'est de même qu'on essaie de l'éviter…» (F21). Comme moyen, cette autre participante raconte qu'elle a privilégié une clientèle dont elle connaissait la solvabilité, «…quand j'ai commencé, j'me suis fait dire t'es mieux d'avoir moins de clients mais d'avoir des clients payeurs. J'suis partie avec ça» (F7).

4.6.3 Support du réseau

Près du tiers des participants (toutes des femmes) ont affirmé avoir recours au support de leur réseau pour remettre parfois les choses en perspective face au risque, «…par des conseils d'autres entreprises…je demande leur expérience de vie et j'en retire beaucoup…donc pour eux, si c'est arrivé avec un risque très élevé, mon risque j'capote pis yé tout petit là» (F21). Pour certaines, le conjoint semble jouer un rôle de soupape face à la gestion intrinsèque du risque, «…j'ai la chance d'avoir un conjoint qui est en affaires…c'est un salut pour moi parce qu'au quotidien, mettons que je reviens de chez un client…des fois pis je vis vraiment des insécurités…une chance que j'ai mon conjoint» (F6). En contrepartie, d'autres ont affirmé ne pas se tourner vers le conjoint puisque les confidences semblent nourrir une certaine peur face au risque, «j'ai appris avec le temps à discerner mes craintes versus celles des autres…j'discutais des fois avec mon mari, il me transmettait ses craintes…des fois je vais lui parler de choses mais j'ai appris à moins lui en dire aussi. Lui, yé pas en affaires…donc ce n'est vraiment pas pareil. Donc, j'lui dis ce que ça me tente, je ne lui dis pas ce qui me tente pas» (F8).

4.7 Sentiment d'auto-efficacité

Dans l'éventualité où un projet de croissance serait envisagé, croyez-vous posséder toutes les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer efficacement cette étape ?

4.7.1 Notion de compétence

En général, les répondants ont indiqué bien connaître leurs forces, leurs expertises et aussi leurs limites. Tous genres confondus, ils ont le réflexe d'avoir recours à une ressource extérieure pour pallier aux limites identifiées et ainsi s'outiller.

Au niveau d'une compétence précise, les participants ont en général affirmé croire posséder les compétences et les connaissances reliées à leur domaine. Au fil du temps, un sentiment de confiance semble aussi se développer quant à l'expertise propre à un secteur d'activité, «compétences nécessaires pour gérer efficacement cette étape, moi j'dirais oui parce que je sais où est-ce que je m'en vais pis j'suis dans un monde que je connais depuis vingt ans. Quand j'amène des choses, j'suis crédible dans qu'est-ce que je fais» (H23). En contrepartie, certains ont soulevé le fait que gérer une entreprise, c'est être un bon généraliste sans jamais toutefois être un spécialiste dans un domaine précis, «…si y'a une chose que j'ai apprise, c'est qu'il faut s'y connaître dans tout, tout le temps…l'autre chose que j'ai apprise, c'est qu'on ne peut pas être parfait dans tout» (F14).

4.7.2 Identification des limites

Bien que confiant quant à leur domaine d'expertise, les participants ont toutefois rapporté que la compétence, c'est aussi de savoir tracer les lignes de ses propres frontières, «je pense qu'avoir les compétences, c'est aussi savoir…c'est quoi ta limite. Parce que des fois, y'en a qui savent qui sont pas bons…pis ils y vont pareil…Là non, tu viens de dépasser ta compétence» (F5). Selon ce qui est ressorti, il s'agirait dans un premier temps de bien identifier ses points forts et ses points à améliorer et ce, afin de se tourner vers les ressources appropriées lorsque le besoin se fait sentir, «…il s'agit de bien cibler quelles sont nos forces et d'aller chercher les ressources nécessaires pour pallier là où on est le moins fort…» (F14).

Dans l'éventualité où un projet de croissance serait envisagé, une limite quant aux connaissances reliées à la gestion du personnel fût rapportée par quelques-uns. Une participante mentionnait que «…dans l'éventualité où j'aurais à croître et à ouvrir des bureaux avec plein de monde qui travaillent pour moi, je dirais que non…j'ai pas ces compétences là…j'ai des compétences dans mon domaine, comment diriger le travail technique, mais je n'aurais pas ces compétences-là dans l'éventualité où j'aurais à croître au niveau du personnel» (F15). Dans un même ordre d'idées, cet autre entrepreneur affirmait être toujours en processus d'amélioration continue dans son domaine mais qu'une éventuelle croissance de personnel constituerait pour lui un véritable défi, «dans mon domaine…y'a pas de problèmes. Y'a de la formation continue avec l'ordre professionnel, on est up to date. Par contre, si on veut croître, c'est là que ça se gâte. Parce que là, faut engager du monde…» (H1). Pour d'autres ayant déjà vécu des croissances de personnel, la limite se retrouve davantage au niveau de compétences plus techniques, «…moi c'est le contraire. Moi grossir, avoir une entreprise, j'en ai dirigé jusqu'à 250 employés. Aucun problème avec ça, ça me va toute la gestion. Par contre, toute la représentation…c'est sûr ce côté là que j'ai besoin» (H2).

Un changement de rôle au niveau du processus décisionnel peut, selon certains, apporter des limites quant à la capacité de se projeter dans le futur ou encore pour développer une vision d'entreprise. Une entrepreneure, qui vit actuellement cette situation, nous racontait son expérience, «…on a un projet sur la table et mon rôle est appelé à changer énormément…est-ce que j'ai les connaissances de l'entreprise ? J'ai l'historique, j'ai tout ce bagage là avec moi à partager mais…mettons que je n'ai pas les compétences pour me voir dans six mois, un an…» (F12).

4.7.3 Ressources utilisées

Une fois les forces et limites bien identifiées, il s'agit par la suite de savoir bien s'entourer, «présentement, j'suis en train de m'entourer de gens qui sont très connaissants» (H23). Plus de la moitié des participants (autant des hommes que des femmes) ont affirmé se retourner vers une ressource extérieure pour pallier aux limites qui ont été identifiées. Le recours à des ressources peut prendre différentes formes tout dépendant du contexte. Il peut s'agir par exemple d'une ressource précise pour un besoin ciblé comme le démontre cet entrepreneur, «…nous autres, ça va toucher à de la machine numérique, j'ai jamais touché à ça…j'vais me débrouiller avec cette machine là mais ça va me prendre quelqu'un qui va me donner la formation sur le logiciel c'est sûr…» (H14). Il peut s'agir aussi d'une aide ponctuelle en fonction des mandats à accomplir, «…un moment donné, j'ai un client potentiel qui est un petit peu plus gros, j'appelle Robert (nom fictif) pis j'y demande pouvez-vous m'accompagner…à date y me dit oui…j'en profite de ça. J'vais m'asseoir à côté pis j'vais l'écouter parler. C'en est une forme de mentorat» (H2).

4.8 Ressources utilisées pour les défis en lien avec la gestion de l'entreprise

Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la gestion de votre entreprise, à quelles ressources avez-vous recours ?

Deux principaux moyens utilisés ont été identifiés par les participants lorsque des défis sont rencontrés avec la gestion de l'entreprise: le recours à une ressource spécialisée et le réseau professionnel. Ces deux ressources ont été nommées par une majorité de femmes.

4.8.1 Ressource spécialisée

Selon les commentaires recueillis, la richesse d'un réseau se compose de plusieurs individus oeuvrant dans des secteurs d'activités complémentaires et qui peuvent être consultés au besoin, «...j'me suis bâti un réseau. Moi j'ai des amis avocats, j'ai des amis qui font du financement, j'ai des amis qui sont comptables...ça fait que j'ai un bon réseau. J'ai un problème, j'décroche le téléphone. Habituellement, y'a quelqu'un au bout. Très important...» (H2). Pour d'autres pouvant se le permettre, l'utilisation du réseau consiste à échanger entre pairs oeuvrant dans le même secteur d'activité, «...faut pas avoir peur d'échanger entre entrepreneurs. Moi y'a des bureaux qui sont venus chez nous plusieurs fois, des gros bureaux» (H12). Cette autre entrepreneure abonde dans le même sens en affirmant qu'elle aussi se tourne vers «…des gens qui sont dans le même domaine que moi. J'prends le téléphone pis j'pose mes questions. Les partenaires avec qui on travaille, que ça soit fournisseur ou...on s'entraide, on ne se bitche pas...parce qu'on se recroise ici, là. On

se croise tout le temps ça fait qu'on ne veut pas avoir des conflits donc c'est ces gens-là» (F21). Finalement, quelques-unes ont nommé le Regroupement des femmes d'affaires de la Mauricie ainsi que les cellules entrepreneuriales organisées par Femmessor...«…regroupement des femmes d'affaires de la Mauricie…j'ai développé énormément de contacts d'affaires…n'importe quand j'appelle une collègue qui est entrepreneure» (F8).

Le recours à une ressource spécialisée a été commenté sous différents aspects. Pour des besoins très ciblés, quelques participants se sont tournés vers des consultants. Les opinions divergent quant à la pertinence de ces derniers. Lorsqu'il s'agissait de consultants oeuvrant dans un secteur d'activité directement lié au noyau de l'entreprise, les retombées ont semblé bénéfiques. Cette entrepreneure, ayant eu recours à un consultant en restauration, témoigne en ce sens, «… ça m'a mis sur le droit chemin» (F3). Par contre, d'autres participants partagent un point de vue différent quant à l'efficacité de ce type de ressource, «…quand j'ai eu affaire à des consultants pour des points très spécifiques…ça te prend six heures pour expliquer ta business. Pis après ça, il te reste trois heures où il te donne des choses. J'suis moins tentée d'aller vers des consultants rendue à l'étape où je suis rendue dans l'entreprise…» (F19). Pour cette autre entrepreneure, le consultant «vient te dire l'heure sur ta propre montre…pour nous c'est peut-être pu la lecture qu'on a besoin» (F12).

Afin de bénéficier de ressources spécialisées à moindre coûts, certains participants ont même effectué un échange de service, «…avec un coach en entreprise…on faisait un échange de service. Il me faisait du coaching trois heures une semaine pis j'y faisais de l'organisation la semaine suivante…on se voyait aux deux semaines…en faisant un échange de service, tu n'as pas à sortir de ta poche» (F8). D'autres ont fait mention du comptable et des organismes de développement économique (Desjardins, SADC, Femmessor et le CLD) comme ressources utilisées. Bien que le recours aux organismes de développement économique permettent aux participants d'avoir réponse à plusieurs questions, cette participante qualifiait la préparation des rencontres comme un processus exigeant, «…on est capable de poser des tas de questions pour avoir des réponses…on prend ce qui nous intéresse de chacune des conversations…ça demande une énergie de combustion lente de 400 000 ampères tout ça là, aller les rencontrer, se préparer à la rencontre…ce sont de bels outils…mais qui nous demandent beaucoup de préparation» (F22). Pour ne pas dépendre exclusivement d'un employé ou d'une ressource spécialisée en cas d'urgence, certains participants se sont formés pour être fonctionnel en cas d'urgence ou de surplus de travail. Par exemple, cet entrepreneur est allé se chercher des connaissances générales pour maîtriser le logiciel Autocad, «…parce que ce n'est pas moi qui fait des dessins d'atelier…ça me sert quand même par contre à savoir comment les dessins sont fabriqués…quand ça déborde, j'peux en faire…j'peux donner un coup de main même si ce n'est pas ma tâche première» (H14).

4.8.2 Réseau professionnel

Certains ont identifié leur équipe de travail comme ressource utilisée lorsque des défis en lien avec la gestion de l'entreprise surviennent, «…quand tu as un problème dans l'entreprise, souvent la solution est proche pis on va voir ailleurs…tes employés, les gens en place, tu leur dis on a tel problème comment tu règlerais ça…pis là y vont imaginer…j'ai eu l'expérience de ça y'a trois quatre ans. À ce moment là, y'a dit ben si on faisait telle telle affaire. Moi, j'aurais jamais pensé à ça» (H13). Cet autre entrepreneur mise sur le partage de son expérience avec l'expertise de ses jeunes employés, «…t'es capable de développer des choses avec eux autres…nos ressources ça va avec ça…la seule chose qu'il y a, faut que tu t'installes avec eux autres…y'en ont des ressources les jeunes, sont capables, sont plus instruits…la seule chose qu'ils n'ont pas, c'est l'expérience…faut se servir de nos employés» (H12).

Finalement, quelques participants ont identifié le conjoint ou la famille comme ressource utilisée. Le conjoint est ressorti soit parce qu'il gravite dans le même secteur d'activité ou encore parce qu'il est en affaires également, «…la gestion de mon entreprise, la ressource que j'ai, c'est ma blonde. Ma blonde étant comptable, c'est elle qui gère la partie que moi j'aime le moins» (H23).

4.9 Ressources utilisées pour les défis de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle

Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la conciliation de la vie personnelle et professionnelle, à quelles ressources avez-vous recours ?

4.9.1 Réaménagement de l'horaire

Pour près de la moitié des répondants, le réaménagement de l'horaire de travail constitue le principal moyen utilisé comme ressource pour concilier vie professionnelle et personnelle, «...j'pense que la principale ressource c'est toi qui gère ton temps...» (F15). Comme plusieurs ont mentionné ne pas avoir de famille immédiate dans la région sur qui compter en cas de besoin, la malléabilité du temps au quotidien demeure pour plusieurs la première solution, «...moi non plus mes parents, les parents de mon chum ne sont pas dans la région ça fait que c'est ça. On joue avec le temps pis il y a vingt-quatre heures dans une journée» (F4). Pour d'autres, l'horaire de travail se fragmente en fonction du quotidien familial, «...j'étais toute seule pis le soir quand j'arrivais ben j'la couchais à huit heures, je dessinais jusqu'à onze heures. Moi, c'était le soir. Pis le matin j'me levais en même temps qu'elle pis ça a été longtemps comme ça» (F6). Une autre entrepreneure abonde dans le

même sens, «...quand tout le monde dort, j'vais répondre à mes courriels pis j'fais mes affaires» (F1). Enfin, d'autres misent sur l'organisation et l'autodiscipline pour optimiser le temps de travail de manière à ne pas trop empiéter sur la famille, «...j'ai appris à jongler avec mes horaires. Sept jours par semaine, je me lève à cinq heures du matin, même le samedi et le dimanche et je travaille très tôt le matin. Quand la maisonnée se lève à neuf heures, j'ai déjà un trois heures d'ouvrage de faite...c'est d'aller jongler avec le temps de façon à ce que la famille écope pas trop, le plus possible» (F8).

4.9.2. Capacité de départager les différentes sphères de vie

La capacité de départager vie entrepreneuriale et personnelle semble constituer une base essentielle pour assurer une saine conciliation des deux sphères lorsque des défis surviennent, «...il faut se mettre des limites en tant qu'entrepreneur, personnellement et famille, les deux sont importants...c'est qu'on arrive à poser des jalons» (H4). Certains ont même développé leurs propres trucs pour assurer le respect de ces deux sphères. Cette entrepreneure, qui habite les lieux physiques de l'entreprise, a même établi certaines règles pour assurer le respect des deux univers, «...couper le cordon ombilical dans des p'tits bouts...parce qu'on vit dans la même bâtisse c'est comme intense...on a mis des règles, c'est la troisième escalier de la maison qu'on parle pu business en haut...si...y'en a un qui en parle, y va s'en aller dans la chambre de bain pour que l'autre réalise qui venait de parler business pis on en parle pas à cet étage-là...pis la troisième escalier, c'est où est-ce qu'on dort...au début, j'montais le portable, j'montais l'agenda tout d'un coup que le téléphone sonne...mais finalement, on s'aperçoit qu'on rentre la business dans notre chambre à coucher, ça fittait pas» (F22). Sur une journée, cet autre entrepreneur a divisé en pourcentage le temps accordé au travail versus celui accordé à sa famille. Comme son témoignage l'indique, cet exercice lui a permis de faire certaines prises de conscience, «...tu fais ta pointe de tarte pis là tu divises. Tu dis combien de temps de travail, combien de temps à ta famille, combien de temps à la vie personnelle. Ça m'a pété dans la face. Ça fait deux ans que j'travaille à garder du temps pour moi. J'avais 90% au travail, ça fait que j'ai ramené. Là j'suis à 60% travail pis j'capable de faire le lien pis j'suis capable de couper» (H23). En contrepartie, ce participant, qui travaille de la maison, a vécu la situation inverse. Ce dernier a dû dresser certaines limites au sein de la famille pour être en mesure d'accomplir son travail adéquatement, «...les enfants, ça grandit...y s'aperçoivent qu'on est tout le temps là, toujours disponible. Faut gérer ça parce que eh ben papa fait jamais rien y'é tout le temps là, y'é à maison. Ben oui mais écoute là...y faut gérer ça» (H1).

4.9.3 Environnement immédiat

Près du quart des répondants (composé en totalité de femmes) ont identifié leur environnement immédiat comme principale ressource utilisée lorsque des défis sont rencontrés en lien avec la conciliation vie professionnelle et personnelle. Le conjoint, dont les rôles ont été identifiés comme multiples, a été identifié par la plupart comme la ressource de premier plan, «...la fin de semaine, j'envoie mon chum au cinéma, aux quilles, au resto. J'me libère une journée pis là je travaille» (F7). Quelques-unes ont également identifié l'aide du voisinage ou encore d'une gardienne de leur entourage ponctuellement au besoin, «...dans mes débuts, j'étais monoparentale. J'avais trouvé une gardienne...ses parents étaient proches pis eux autres avaient la clé de mon condo» (F6). En dernier recours ou lors de situations particulières, certaines ont même identifié leurs clients, «...mes clients, une journée pédagogique, ça te dérange pas que j'amène mes deux enfants ? Ben non, j'arrive avec les deux enfants, ils jouent dehors pis c'est ça» (F5).

4.9.4 Méconnaissance des ressources

20% des participants ont affirmé ne pas connaître ou ne pas utiliser les ressources disponibles pour concilier vie personnelle et professionnelle, «...conciliation...dure à faire dans mon cas, deux enfants en bas âge...assez difficile...les ressources sont limitées...y'a pas vraiment de ressources à mon avis...Y'a rien qui existe pour pouvoir t'aider pis faire une conciliation avec tout ça. En tout cas, si y'en a une, dites-moi le, ça presse» (H11). Pour certains, le mode de vie découlant du type d'entreprise à gérer représente un défi de taille à concilier avec la vie personnelle, «...moi la vie professionnelle si dense que j'ai, qui est vingt-quatre heures, qui est dans ma tête tout le temps...ça a faite souvent que j'ai eu de la misère dans mes couples...cause de ruptures ben des fois parce que j'suis pas là...c'est vraiment pas évident...c'est très dur de mêler les deux» (H22). De par son témoignage, cette autre entrepreneure raconte comment la gestion de son entreprise a eu des répercussions sur son lien avec ses enfants, «...mes enfants ont écopé énormément par rapport à l'entreprise pis y'écopent encore...ils sont dans l'entreprise...c'est trop...c'est pu sain. Moi je n'ai pas en tant que grosse entreprise tsé où est-ce qu'ils ont des départements...nous on est live l'a stressant ça fait que ce n'est pas évident pis c'est pu sain…ils sont au travail tout le temps, tout le temps...j'suis rendue à sortir les enfants...évidemment, notre vie personnelle écope» (F13).

4.9.5 Équipe de travail

Quelques participants ont aussi mentionné avoir recours à leurs employés pour mieux concilier la vie professionnelle et personnelle. Certains ont formé leur personnel, «...j'ai formé de la relève pour enseigner. J'ai amené d'autres personnes, la qualité que j'veux avoir, je les ai formé pis je les ai amené justement pour être capable de prendre des pauses de temps en temps» (H23). D'autres s'appuient sur leurs employés sur une base plus ponctuelle ou au besoin. Cet autre entrepreneur raconte comment il a utilisé ses employés lorsqu'il a vécu une urgence familiale, «...mon enfant s'est blessé récemment pis j'ai passé deux semaines à l'hôpital. Pas facile pour le reste de la compagnie, pas facile pour ma vie personnelle non plus, pour le moral...moi je n'ai pas vu d'autres ressources autre que me fier sur mes employés justement pour essayer de déléguer pis dire aye r'garde, va y du mieux que tu peux pis meque je revienne on règlera les problèmes majeurs qui pourraient y avoir. Sinon le reste, fais ce que tu es capable, that's it, that's all (H11).

CONCLUSION

La conclusion résumera les objectifs et les résultats du rapport d'évaluation de besoins. Seront présentées par la suite les différentes retombées potentielles pour finalement terminer avec les limites de la présente étude.

5.1 Synthèse du rapport d'évaluation de besoins

Les résultats des groupes de discussion démontrent des similitudes et des différences entre les femmes et les hommes sur les différentes thématiques étudiées.

Pour les deux sexes, l'expérience terrain du mentor constitue un incontournable caractérisant une relation de mentorat efficace. C'est plutôt dans la définition qu'ont les participants de l'expérience terrain que quelques nuances ont été notées entre les genres. Le respect et l'ouverture d'esprit du mentor s'avèrent aussi important pour assurer l'efficience d'une dyade. En contrepartie, il fût mentionné que le mentoré doit aussi être prêt à recevoir une rétroaction et démontrer une certaine ouverture d'esprit.

Au niveau des besoins identifiés pour le service de mentorat, le sentiment d'appui a été apporté sous différents angles par une majorité de femmes entrepreneures. Pour certaines, le mentor constitue un appui considérable lorsqu'elles hésitent à se tourner vers le réseau immédiat pour se confier. Pour d'autres, le mentor représente une présence rassurante et un bon support psychologique. Certains hommes ont pour leur part fait valoir qu'étant donné que le mentor n'est pas impliqué émotionnellement dans l'entreprise, il peut guider plus adéquatement l'entrepreneur aux prises avec une décision plus délicate à gérer sur le plan émotionnel. Pour les deux parties, la prise de recul est nécessaire pour assurer un bon repositionnement stratégique ou encore pour fermer une décision. Aussi, le mentor doit être bien outillé et informé pour référer adéquatement les entrepreneurs. Finalement, un partage d'expérience pertinent venant du mentor est perçu comme une opportunité d'apprentissage pour le mentoré.

Au niveau des freins identifiés à utiliser le service de mentorat, l'absence de chimie ainsi que le manque de confiance sont ressortis tant chez les femmes que par leurs homologues masculins. Le sentiment d'infériorité ressenti face au mentor est davantage ressorti chez les hommes versus la crainte du jugement pour les femmes comme frein potentiel. Finalement, la méconnaissance du mentorat et de ses retombées directes peuvent

aussi en freiner certains, surtout pour les entreprises n'ayant jamais transigé avec les organismes de développement économique.

Une combinaison de modèles de mentorat semble une formule qu'il serait intéressant de privilégier. Pour la majorité, le mentorat individuel demeure le principal modèle pour le travail de profondeur. En complémentarité, le mentorat par les pairs et le mentorat virtuel sont des formules intéressantes à utiliser pour des besoins ponctuels ou encore pour l'obtention d'un avis sur un sujet précis. Tout dépendant de la situation, les mentors des deux sexes semblent répondre à des besoins différents.

L'intention de croître se retrouve tant du côté féminin que masculin. Cependant, des différences sont perceptibles dans la manière d'y arriver et aussi au niveau des freins à la croissance qui ont été identifiés.

Plusieurs considèrent que le risque se gère d'abord «entre les deux oreilles». Tous genres confondus, la plupart affirment que le risque vient avec le statut d'entrepreneur par définition. Aussi, la notion de contrôle dans la prise de décision semble peser dans la balance quant à la manière dont le risque se gère. Avant de s'engager dans une action impliquant un risque, plusieurs ont parlé également d'un risque calculé, ce qui permet de mieux anticiper ce qui s'en vient.

Au niveau du sentiment d'auto-efficacité, la plupart des répondants ont indiqué bien connaître leurs forces. Ils se sentent compétents et crédibles dans leur domaine d'expertise. Ils savent aussi identifier leurs limites et ont le réflexe de se tourner vers une ressource spécialisée au besoin.

Finalement, plusieurs moyens sont mis de l'avant pour répondre aux défis en lien avec la conciliation de la vie entrepreneuriale et la vie personnelle tels que le réaménagement de l'horaire, la capacité intrinsèque de départager les différentes sphères de vie et l'environnement immédiat. Au besoin, certains se sont même tournés vers leur équipe de travail.

5.2 Limites du présent rapport

En raison du type d'échantillon et du choix des groupes de discussion comme stratégie de recherche, il est difficile de généraliser les résultats du présent rapport à

l’ensemble des entrepreneurs et des travailleurs autonomes de la MRC de Maskinongé. Il s'agit plutôt d'un échantillon de volontaires par choix raisonné (les participants ont répondu sur des sujets précis qui avaient été sélectionnés par le chercheur).

De plus, la formule des groupes de discussion a été plus restrictive quant au nombre de répondants rencontrés. Les groupes de discussion ont permis de connaître les perceptions des participants à différents égards : incontournables à retrouver dans une relation de mentorat, freins et besoins en matière de mentorat, validation de certains modèles, perceptions quant aux freins à la croissance, gestion du risque et ressources utilisées pour les défis en lien avec la gestion de l’entreprise et la conciliation vie personnelle et professionnelle. Cependant, la perception entretenue sur certains sujets et la réalité peuvent parfois être très différentes. Du même coup, la combinaison du nombre limité de participants à leurs perceptions ne permettent pas d’étendre les résultats à l’ensemble des entrepreneurs et des travailleurs autonomes du territoire. Malgré le fait que les résultats ne puissent être généralisés à l’ensemble de la population, ils nous permettent de mieux connaître la réalité des entrepreneurs au niveau des freins à la croissance, à la gestion du risque ainsi qu’au niveau des besoins en termes de mentorat. Bref, la validation de ces constats donne des pistes intéressantes pour adapter une offre de service adaptée aux besoins et réalités des entrepreneures du territoire.

5.3 Retombées

5.3.1 Pour la suite du projet OSE et la cellule locale du mentorat pour entrepreneurs

Les résultats recueillis serviront d’assises à l’élaboration de modèles de mentorat adaptés sur mesure aux besoins des entrepreneurs et des travailleurs autonomes et ce, en tenant compte de la distinction des genres sur des points plus précis. Ces modèles pourront venir s’appuyer sur les résultats qui ont été mis en lumière notamment au niveau des différences observées.

5.3.2 Pour les partenaires de Vision Maskinongé

De par leur disponibilité, ces données pourront servir d’assises à l’élaboration d’initiatives locales qui sont de connivence avec le plan stratégique de Vision Maskinongé. De plus, ces données pourraient aussi servir à d’autres partenaires qui souhaiteraient éventuellement évaluer plus en profondeur certaines thématiques retrouvées dans ce rapport.

ANNEXE 1

Invitation aux groupes de discussion

Opportunité à Saisir d'Entreprendre

SADC Société d'aide au développement des collectivités DE LA MRC DE MASKINONGÉ

ENTREPRENEURS ET TRAVAILLEURS AUTONOMES RECHERCHÉS

Dans le cadre du projet OSE, nous invitons les hommes et femmes d'affaires maskinongeois à participer à des focus groups. Nous désirons connaître votre opinion sur les points suivants :

- Perceptions et besoins en termes de mentorat
- Obstacles pouvant potentiellement freiner la croissance de l'entreprise

À partir des besoins et commentaires recueillis, un modèle de mentorat sera adapté sur mesure et mis à l'essai au cours de l'hiver 2016.

Votre participation est essentielle!

Aidez-nous à mieux vous accompagner!

Dates des groupes de discussion :
Toutes les rencontres se tiendront entre 8h et 9h30

10 septembre :	Femmes - travailleuses autonomes
24 septembre :	Hommes - travailleurs autonomes
07 octobre :	Hommes entrepreneurs (actionnaires ou associés)
08 octobre :	Femmes entrepreneures (actionnaires ou associées)
14 octobre :	Hommes d'affaires ayant déjà été mentorés
15 octobre :	Femmes d'affaires ayant déjà été mentorées

Pour renseignements et inscription :

Annie Darveau, chargée de projets
(819) 228-5921 poste 3850
Courriel : adarveau@sadcmaskinonge.qc.ca

ANNEXE 2

Fiche sociodémographique à compléter par les participants

Opportunité à Saisir d'Entreprendre

SADC Société d'aide au développement des collectivités DE LA MRC DE MASKINONGÉ

FICHE DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION

Données sociodémographiques

1) Vous êtes

____ Un homme ____Une femme

2) Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?

____ Moins de 25 ans ____ 25 à 29 ans ____ 30 à 39 ans
____ 40 à 49 ans ____ 50 ans et plus

3) Quel est votre dernier niveau de scolarité complété

____ Études secondaires
____ Diplôme d'études secondaires (DES)
___ Diplôme d'études professionnelles (DEP)
____ Diplôme d'études collégiales
____ Diplôme d'études universitaires

4) Êtes-vous propriétaire unique ou avec un(e) partenaire :

____ Travailleur autonome (entreprise individuelle)
____ Associé (Société en nom collectif)
____ Actionnaire (entreprise incorporée)**

** Votre participation comme actionnaire :

____ Unique actionnaire
____ Majoritaire
____ À parts égales
____ Minoritaire
____ Je ne détiens aucunes parts dans l'entreprise

5) Votre statut comme administrateur dans l'entreprise:

____ Président (e)
____ Président – Directeur général
____ Vice-président
____ Secrétaire
____ Associé (Société en nom collectif)
____ Travailleur autonome (enregistré comme entreprise individuelle)

6) Quel est votre état civil?

____ Célibataire ____ Marié (conjoint de fait)
____ Divorcé ou séparé ____ Veuf (ve)

7) Avez-vous des enfants à charge ?

____ Oui ____ Non
Si oui, combien ? ____

8) En moyenne, combien d'heures par semaines investissez-vous au sein de votre entreprise ?

____ Entre 20 et 30 ____ Entre 30 et 40 ____ Entre 40 et 50
____ Entre 50 et 60 ____ 60 et plus

9) Occupez-vous un emploi à l'extérieur de votre entreprise ?

____ Oui, si oui, lequel : _____ ____ Non

Profil de l'entreprise

11) Depuis combien d'années l'entreprise existe-elle ?

____ 2 ans ou moins ____ 3 à 5 ans
____ 6 à 9 ans ____ 10 ans et plus

12) Quel est le statut juridique de votre entreprise

____ Incorporée (personne morale)
____ Individuelle (travailleur autonome)
____ Société en nom collectif ____ Autre

13) Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise (cocher une seule réponse) ?

____ Commerce de détail
____ Commerce de gros
____ Manufacturier
____ Service aux personnes
____ Service aux entreprises
____ Construction

Autre : _____

14) Nombre d'employés ____ (nombre)

15) À combien s'élève le chiffre d'affaires de votre entreprise ?

____ Moins de 50 000$
____ Entre 50 000$ et 149 000$
____ Entre 150 000$ et 499 000$
____ Entre 500 000$ et 999 999$
____ Plus de 1 000 000$

ANNEXE 3

Déroulement de l’entrevue

DÉROULEMENT DES ENTREVUES (contenu à résumer aux participants)

8h00 à 8h15

Accueil des participants

8h15 à 8h25

1) Remerciements d'avoir accepté de participer à l'enquête

2) Définir le mentorat et le modèle actuel

La SADC est actuellement porteuse de la cellule locale du mentorat pour entrepreneurs accréditée par la Fondation de l'entrepreneurship.

3) Courte remise en contexte du projet OSE

Financé par Condition Féminine Canada, le projet OSE mettra à l'essai des modèles de mentorat ou de marrainage bonifiés et adaptés aux réalités des entrepreneurs et travailleurs autonomes maskinongeois.

Première étape

- Mieux connaître et documenter deux éléments soit: les obstacles pouvant freiner l'avancement des entrepreneurs ainsi que leurs perceptions et besoins en termes de mentorat (ouvertures ou freins à utiliser les services d'un mentor, recommandation de modèles, etc.).
- Pour atteindre cet objectif, deux méthodes seront utilisées en y intégrant une analyse comparative entre les sexes. À l'automne 2015, plusieurs centaines d'entrepreneurs (hommes et femmes d'affaires) recevront par courriel une invitation de l'UQTR à compléter un questionnaire en ligne. En complément du

questionnaire en ligne, des groupes de discussion formés d'entrepreneurs et travailleurs autonomes seront aussi organisés sur cette même période afin d'évaluer plus en profondeur certaines thématiques du questionnaire en ligne.

D*euxième étape*

- Résultats recueillis serviront d'assises à l'élaboration de modèles de mentorat adaptés sur mesure aux besoins des entrepreneures et des travailleuses autonomes.
- À l'hiver 2016, les entrepreneures seront invitées à découvrir les modèles de mentorat proposés et à y apporter leur feedback lors d'un événement majeur portant sur le mentorat au féminin.

4) Objectifs du groupe de discussion

- Perceptions et besoins en termes de mentorat (connaissance de la formule, freins et incitatifs à utiliser le service, recommandation de modèles, etc);
- Quels sont les défis et/ou obstacles pouvant potentiellement freiner la croissance de l'entreprise

Les données recueillies serviront d'assises au développement de modèles de mentorat qui seront adaptés sur mesure pour être par la suite intégrés à la cellule locale du mentorat pour entrepreneurs.

5) Aspects plus techniques

- Réponse aux questions suite à la prise de connaissance des documents envoyés par courriel
- Formulaire de consentement
- Fiche du participant pour des fins statistiques (données sociodémographique, profil de l'entreprise). Vous n'avez pas à y inscrire votre nom. N'a pas été envoyé par courriel pour ne pas vous identifier.
- Formulaire d'évaluation du groupe de discussion
- Introduction à Pierre

8h25 à 8h30

1) Rôle de l'animateur

- Susciter les discussions tout en ne prenant pas part au contenu ni position dans ce qui est apporté par les participants
- S'assurer que chaque participant ait pris part aux discussions en invitant chacun à s'exprimer sur la question qui a été posée
- S'assurer de respecter le temps alloué pour chaque question

2) Rôle du secrétaire

- Prise de note sur le contenu des échanges
- Enregistrement des discussions
- Retranscription du verbatim

3) Déroulement des entrevues

- Entretien d'environ 1 ½ heure ou 2 heures. Chaque participant sera invité à donner son opinion sur une série de questions précises en lien avec les objectifs précédemment mentionnés. Afin de pouvoir poser l'ensemble des questions, une période de 10 minutes **maximum** sera allouée pour chaque bloc de questions
- Aucune mauvaise réponse, tout est important
- Pour les fins d'analyse, les conversations seront enregistrées. Elles seront par la suit retranscrites sous une forme de verbatim et seront détruites au 15 février 2016. La retranscription des groupes de discussion permettra de ressortir des résultats qui figureront dans un rapport d'évaluation de besoins. Ce rapport servira de base au développement de nouveaux modèles qui seront intégrés à la cellule locale du mentorat pour entrepreneurs
- Différentes mesures sont prévues pour assurer la confidentialité et l'anonymat des participants : nom des participants n'apparaîtra sur aucun document; un code sera utilisé pour remplacer le nom des participants à la retranscription des enregistrements; les données recueillies seront conservées en tout temps à la SADC et ne serviront qu'aux seules fins de la rédaction du rapport d'évaluation de besoins; l'ensemble des enregistrements sera détruit au 15 février 2016.
- Le consentement des participants est essentiel pour l'enregistrement du groupe de discussion. Inviter les participants à signer le formulaire de consentement et leur résumer verbalement.

4) Participation attendue

- Essentiel que tous aient l'opportunité de s'exprimer
- Commentaires authentiques et exprimés avec respect
- Importance de leur entière participation aux entretiens. Cette tribune est une opportunité qui leur est offerte afin d'exprimer leurs besoins et leurs opinions. C'est à partir de ce qu'ils nous diront que nous pourrons adapter une offre de service adaptée pour eux.

8h30 à 10h15 – BLOC DE QUESTIONS

THÈME 1 : MENTORAT POUR ENTREPRENEURS (8h30 à 9h10)

Sous-thème : Perception du mentorat pour entrepreneurs

1) Selon vous, pour assurer une relation efficace de mentorat, quels sont les incontournables qui doivent la caractériser?

2) Selon vous, le service de mentorat pour entrepreneurs devrait répondre à quels besoins

3) Selon vous, quels seraient les freins à utiliser les services d'un mentor?

Sous-thème : Besoins et validation du modèle de mentorat

4) Dans l'optique où un nouveau modèle de mentorat serait développé, quelle formule parmi les suivantes pourrait répondre à vos besoins et pourquoi ?

   a) Mentorat individuel avec un mentor du même sexe

   b) Mentorat en groupe par les pairs, soit avec d'autres entrepreneurs ayant des besoins similaires aux miens

   c) Mentorat virtuel/à distance avec plusieurs mentors potentiels

   d) Autre, précisez brièvement

THÈME 2 : PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

Sous-thème : Orientation entrepreneuriale (intention réelle de croître ou non, réaction face au risque)

5) Avez-vous l'intention de croître? Si vous ne prévoyez pas croître, quelles sont vos raisons ?

6) Comment vivez-vous avec la prise de risque en tant que propriétaire de votre entreprise ?

Sous-thème (profil personnel de l'entrepreneur – sentiment d'auto-efficacité)

7) Dans l'éventualité où un projet de croissance serait envisagé *(qu'il y ait croissance réelle ou non)*, croyez-vous posséder toutes les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer efficacement cette étape ?

THÈME 3 : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRENEUR – (9h50 à 10h10)

Sous-thème : Supports, modèles et points de référence

8) Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la gestion de votre entreprise, à quelles ressources avez-vous recours?

9) Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la conciliation de la vie personnelle et professionnelle, à quelles ressources avez-vous recours?

Conclusion de l'entrevue

- Commentaires et niveau de satisfaction à l'égard de l'entrevue
- Réponse aux questions et prise des commentaires
- Remerciements

ANNEXE 4

Formulaire de confidentialité et d'autorisation à utiliser les bandes sonores

Projet OSE
(**O**pportunité à **S**aisir d'**E**ntreprendre)

Description de l'activité : Participation aux groupes de discussion réalisés dans le cadre du projet OSE

Nom du participant : _____

1. Ce groupe de discussion a pour objectif de mieux comprendre les éléments suivants :

- Perceptions et besoins en termes de mentorat (connaissance de la formule, freins et incitatifs à utiliser le service et recommandation de modèles);
- Défis et/ou obstacles pouvant freiner la croissance de l'entreprise.

2. Sur une base volontaire, le participant collabore à un groupe de discussion portant sur le mentorat pour entrepreneurs et sur certains obstacles pouvant représenter un défi pour la croissance de l'entreprise. D'une durée maximale de deux heures, cette rencontre sera enregistrée et retranscrite pour des fins d'analyse et ce, exclusivement avec l'autorisation du participant.

3. Cette recherche est importante puisqu'elle permettra d'adapter un modèle de mentorat visant à aider les entrepreneurs à développer leur plein potentiel de manière optimale. S'il y a lieu, ces données serviront aussi à bonifier l'accompagnement actuellement offert en entrepreneuriat. Votre collaboration est essentielle afin de recueillir le maximum de renseignements pour mieux comprendre votre réalité comme entrepreneur maskinongeois.

4. Aucun inconvénient en lien avec la participation aux groupes de discussion n'est prévisible. Si une telle situation survenait, l'entrevue pourra être cessée en tout temps ou encore reportée à une date ultérieure.

5. Différentes mesures sont prévues pour assurer la confidentialité ainsi que pour préserver l'anonymat :

- Le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document
- Un code sera utilisé pour remplacer le nom des participants sur le verbatim
- Les données recueillies seront conservées en tout temps à la SADC et ne serviront qu'aux seules fins de la rédaction du rapport d'évaluation de besoins. L'ensemble des enregistrements sera détruit au 31 janvier 2016.

6. Dans l'éventualité où des changements sont à prévoir, le participant sera avisé le plus rapidement possible de toute modification quant à son consentement initial en lien avec sa participation au présent groupe de discussion.

7. Les données brutes (verbatim et grille codifiée) recueillies serviront exclusivement pour les fins du projet OSE. Seul le rapport d'évaluation de besoins (où aucun participant n'est identifié) pourra être utilisé pour le développement de projets complémentaires.

En tant que participant aux groupes de discussion du projet OSE, je reconnais que :

1. Ma participation est volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps.

2. Cette recherche est réalisée par la SADC de la MRC de Maskinongé dans le cadre du projet OSE financé par Condition Féminine Canada. Pour toute question en lien avec ce projet, je peux

contacter une personne ressource au numéro de téléphone suivant : (819) 228-5921 poste 3850 ou par courriel au adarveau@sadcmaskinonge.qc.ca.

3. Tous les renseignements que je fournirai demeureront strictement confidentiels. En aucun temps, mon identité ne sera révélée.

4. Je comprends que tous les renseignements que j'ai fournis dans le cadre du projet OSE seront utilisés exclusivement aux fins de cette recherche. Seul le rapport d'évaluation de besoins peut ultérieurement être utilisé pour d'autres projets (où aucun participant n'est identifié).

5. Une copie de ce formulaire m'a été remise.

Je déclare avoir pris connaissance de formulaire et je consens librement de participer à ce groupe de discussion pour les fins du rapport d'évaluation de besoins qui sera réalisé dans le cadre du projet OSE.

_____	_____
Signature du participant	Julie Lemieux, directrice générale SADC de la MRC de Maskinongé

ANNEXE 5

Canevas de prise de notes

VERBATIM FOCUS GROUPE

DATE :
GROUPE : HTA – FTA – HA - FTA
NOMBRE DE PARTICIPANTS :
HEURE DÉBUT : 8h00
HEURE FIN : 10h00

THÈME 1 : MENTORAT POUR ENTREPRENEURS (8h30 à 9h10)
Sous-thème : Perception du mentorat pour entrepreneurs

1) Selon vous, pour assurer une relation efficace de mentorat, quels sont les incontournables qui doivent la caractériser?

Mots clés et/ou idées principales

2) Selon vous, le service de mentorat pour entrepreneurs devrait répondre à quels besoins (8h40 à 8h50)

Mots clés et/ou idées principales

3) Selon vous, quels seraient les freins à utiliser les services d'un mentor? (8h50 à 9h00)

Mots clés et/ou idées principales

Sous-thème : Besoins et validation du modèle de mentorat

4) Dans l'optique où un nouveau modèle de mentorat serait développé, quelle formule parmi les suivantes pourrait répondre à vos besoins et pourquoi ?
(9h00 à 9h10)

a) Mentorat individuel avec un mentor du même sexe
b) Mentorat en groupe par les pairs, soit avec d'autres entrepreneurs ayant des besoins similaires aux miens
c) Mentorat virtuel/à distance avec plusieurs mentors potentiels
d) Autre, précisez brièvement

Mots clés et/ou idées principales

THÈME 2 : PROFIL DE L'ENTREPRENEUR – (8h55 à 9h25)

Sous-thème : Orientation entrepreneuriale (intention réelle de croître ou non, réaction face au risque)

5) Avez-vous l'intention de croître? Si vous ne prévoyez pas croître, quelles sont vos raisons ? (9h10 à 9h20)

Mots clés et/ou idées principales

6) Comment vivez-vous avec la prise de risque en tant que propriétaire de votre entreprise ? (9h20 à 9h40)

Mots clés et/ou idées principales

Sous-thème (profil personnel de l'entrepreneur – sentiment d'auto-efficacité)

7) Dans l'éventualité où un projet de croissance serait envisagé *(qu'il y ait croissance réelle ou non)*, croyez-vous posséder toutes les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer efficacement cette étape ?

Mots clés et/ou idées principales

THÈME 3 : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRENEUR – (9h25 à 9h45)

Sous-thème : Supports, modèles et points de référence

8) Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la gestion de votre entreprise, à quelles ressources avez-vous recours? (9h50 à 10h00)

Mots clés et/ou idées principales

9) Lorsque vous rencontrez des défis en lien avec la conciliation de la vie personnelle et professionnelle, à quelles ressources avez-vous recours? (10h00 à 10h10)

Mots clés et/ou idées principales