



AMÉLIORER LES COMPÉTENCES DES ENTREPRENEURS

Cours de formation pour les
mentors d'entrepreneurs **sociaux**

Septembre, 2019

Editeur

João Pedro Constâncio, Union des paroisses de Gondomar (S. Cosme), Valbom et Jovim (PT)

Cátia Sousa, Union des paroisses de Gondomar (S. Cosme), Valbom et Jovim (PT)

Ana Torres, Union des paroisses de Gondomar (S. Cosme), Valbom et Jovim (PT)

Contributeur

Maria Lencastre, Coordinateur de l'incubateur d'entrepreneuriat social "Idade Maior" de l'AMUT - Association mutualiste de Gondomar (PT)

Septembre, 2019

Ce manuel est un produit / extrait intellectuel produit dans le cadre du projet ERASMUS + ISSE "AMÉLIORER LES COMPÉTENCES DES ENTREPRENEURS SOCIAUX" coordonné par la FUNDACION DE LA COMUNIDAD VALENCIANA DEL PACTO PARA EL EMPLEO EN LA CIUDAD DE VALENCIA (Espagne)

Contact de l'éditeur : joao.constancio@uf-gvj.pt

Cite this document as follows:

Constâncio, J. P., Sousa, C. & Torres, A. (2019). *Module III Manual - Short Training Course for Social Entrepreneurs Mentors: Intellectual Output 3, in the framework of the Erasmus+ Project ISSE "IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS"*. Gondomar: União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim.

	Page
Introduction du manuel	5
ACTE DE RELATION PROCEDURAL	
THEME 1 - MOTIFS MENTORIEL	7
1. Introduction au mentorat	8
1.1 Qu'est-ce que le mentorat et ses objectifs relationnels ?	8
1.1.1 Fonctions de mentor et rôle de mentoré	9
1.1.2 Compétences et l'expérience requise pour être mentor	10
1.1.3 Droits et responsabilité du mentor et du mentoré	10
1.1.4 Avantages du mentor et du mentoré	11
1.2 Motifs d'entrepreneuriat social	12
1.2.1 Problème, proposition de valeur et solution	13
. Toile de modèle d'entreprise	14
. Modèle financé par des tiers	16
. Modèle commercial à triple résultat	17
. Toile de modèle d'entreprise social	18
Thème 1 QUIZ	20
THEME 2 - PREPARATION MENTORIELLE	22
2. Processus de mentorat	23
2.1 Programmes, sélection et appariement	23
2.1.1 Programmes de mentorat	23
. Sélection dans le programmes de mentorat	32
. Correspondance dans le système de mentorat	34
2.2 Crédibilité du mentorat	35
2.2.1 Des relations authentique	36
Thème 2 QUIZ	39

ACTE RELATIONNEL DE MENTORIE	
THEME 3 - RENFORCEMENT DES RELATIONS	41
3. Eléments essentiels à l'établissement de relations	42
3.1 Motivation humaine	43
3.1.1 Motivation intrinsèque et extrinsèque	44
3.1.2 Théorie de la motivation McClelland	45
3.1.3 Théorie de la motivation de Vroom sur les attentes	46
3.2 Phénomène perceptif	49
. Perceptions et concept de soi	51
3.3 Le moi : la fenetre de Johari	53
3.4 Compétences en communication	57
3.4.1 Ecoute active	57
3.4.2 Empathie	60
Thème 3 QUIZ	63
THEME 4 - REGLEMENTATION DES RELATIONS	65
4. Régulation de la relation de mentorat	66
4.1 La gestion des conflits	68
4.1.1 Définition des conflits	68
4.1.2 Comprendre les causes des conflits	69
4.1.3 Mécanisme de l'apprentissage de l'échec	74
Thème 4 QUIZ	76
EVALUATION FINALE - Questionnaire de satisfaction	78
Références bibliographique	80
ANNEXE 1: MATRIX TOOLS from the Head Topic Exercises	87
ANNEX 2: Head Topics Quiz Solutions	90

Introduction du Module

Les mentors sont une ressources précieuse dans tout processus d'apprentissage car ils combinent une orientation ferme et objective avec un geste encourageant. Surtout pour ceux qui se consacrent à la mise en oeuvre de solutions aux problèmes sociaux, car seules l'expérience et la créativité semblent aider dans les moments les plus difficiles

On pourrait penser qu'un bon mentor a des caractéristiques personnelles et professionnelles difficiles à enseigner. En fait, il existe des profils qui sont naturellement enclins à ce rôle, mais chacun sans exception peut développer ses compétences pour améliorer ses performances de mentor.

Le mentorat visualisé dans le mentor - dyade mentorée, avec ses finalités, ses avantages et ses limites, est transposé d'une part, en acte relationnel humain, même s'il est assisté dans un environnement virtuel et d'autre part, dans une procédure acte, rempli d'étapes, de jalons et de résultats supposés se produire dans un certains laps de temps et si possible favorable au succès des deux acteurs. Une situations gagnant-gagnant est donc souhaitable !

Cependant, le "vrai jeu" du mentorat est difficile et rempli de doute, de vulnérabilités, d'incertitudes, d'impasses et peut-être de frustrations.

Ainsi pour le présent module de formation pour Cours de Formation de Mentors d'Entrepreneurs Sociaux du Projet européen ISSE - Améliorer les Compétences des Entrepreneurs Sociaux, et considérant son adaptation à une courte formation, il a été proposé de l'approcher en l'ajustant à quatre points fondamentaux ou quatre principaux thèmes divisés qui couvriront l'acte relationnel et, d'autre part, l'acte procédural de mentorat, même s'il est limité à la période de formation.

Ainsi, et du point de vue didactique du curriculum modulaire, les deux premiers sujets du module concernent essentiellement l'acte procédural et les deux derniers sujets sont abordés sous le prisme de l'acte relationnel.

Malgré ses limites sur la durée de la formation, il s'agit d'un module conçu pour être de type cours ouvert et pouvant être dispensé dans un environnements d'apprentissage virtuel, dans le but d'offrir à un grand nombre de mentors d'apprentissage la possibilité de commencer et d'élargir leurs connaissances dans l'univers du mentorat.

Toujours du point de vue de la structure curriculaire, chaque sujet est suivi de son contenu et à la fin par un Quiz pour le processus d'apprentissage.

En parallèle, et de préférence avant de terminer le Quiz, dans chaque sujet spécifique, un ensemble d'exercices pratiques dans le CARNET D'EXERCICES sont proposés en dehors du curriculum du module afin que les mentor consolide son apprentissage.

A la fin du module, une fiche d'évaluation de formation importante est laissée à chaque apprenant pour donner son retour sur l'expérience de formation et tout ce qui peut être évalué en vue d'une amélioration future.

Enfin, avant de passer au contenu programmatique, nous exposons clairement ici les objectifs généraux d'apprentissage que nous prévoyons pour cette formation spécifique. En tant qu'objectifs généraux, les apprenants devraient être capables de :

- a) accroître leurs connaissances sur le mentorat, en tant que processus et acte relationnel;
- b) améliorer les compétences utiles au mentor des entrepreneurs sociaux, et;
- c) connaître les stratégies et les approches pour gérer efficacement la relation de mentorat.

A la fin de la formation et en tant qu'acquis d'apprentissage, il est prévu que les mentors, en commençant leur noble activité de mentorat, pourront se relier au mentoré et assurer une orientation ferme et objectif remplie d'étapes concrètes et, simultanément, avec le geste encourageant de soutien.

Nous ne pouvons que souhaiter à tous les mentors apprenants, en un mot, un excellent apprentissage et, surtout, une belle aventure plein de défis dans l'univers du mentorat !



THEME 1

MOTIFS

MENTORIELS

1. Introduction au Mentorat

Le mentorat a été largement reconnu comme l'un des facteurs clés contribuant au développement des compétences individuelles, au soutien psychosocial ou socio-émotionnel, à la réussite dans l'avancement professionnel et également dans le domaine de l'entrepreneuriat (Haggard, Dougherty, Turban et Wilbanks, 2011; Jacobi, 1991; Kram, 1985; Packard, 2016). En tant que tel, un mentorat efficace contribue à accroître l'auto-efficacité (Kram, 1985), l'amélioration et l'élargissement des aptitudes des compétences (Jacobi, 1991). Par conséquent, le mentorat peut être transporté dans divers contextes, tels que l'entrepreneuriat et les affaires, l'éducation, la recherche d'emploi, l'intégration des immigrants, entre autres (CEC / CCIC, 2014)

Bien que le mentorat soit de plus en plus courant dans les contextes de travail d'aujourd'hui, il n'est pas évident de savoir ce que cela signifie d'être un mentor ou ce qu'implique un processus de mentorat.

1.1 Qu'est-ce que le mentorat et ses objectifs relationnels ?

Le mentorat peut être considéré comme un "suivi personnalisé, confidentiel, volontaire et gratuit résultant d'une bonne période de suivi par un mentor pour répondre aux besoins spécifiques d'une personne : le mentoré, selon des objectifs de développement / maturité personnels et professionnels, à savoir leurs compétences et leur apprentissage dans un contexte donné" (CEC / CCCI, 2014)

Le mentorat aide essentiellement les gens à se développer plus efficacement. Il s'agit d'une relation conçue pour instaurer la confiance et soutenir le mentoré afin qu'il puisse prendre le contrôle de son propre développement et de son travail (Manchester Metropolitan University, s / d).

Le mentorat se déroule à travers un processus qui suppose généralement un début et une fin clairs et réalistes et des objectifs fixés par et pour le mentor dès le début, et également flexible et adaptable aux situations émergentes d'évolutions du processus tout au long du temps.

Selon Claudio Brito (2017), le mentorat est presque du coaching, mais la différence est que le coaching est davantage basé sur les tâches, basé sur des besoins et des objectifs précis qui doivent être atteints, tandis que le mentorat, malgré ses objectifs, est davantage orienté vers le processus ou "chemin" et répond aux besoins du mentoré et de son initiative.

Ainsi, le mentorat n'est pas la même chose que la formation, l'enseignement ou le coaching, et un mentor n'a pas besoin d'être un formateur qualifié ou un expert dans le rôle du mentoré. Ils doivent être capables d'écouter et de poser des questions qui inciteront le mentoré à identifier la ligne de conduite qu'il doit prendre en ce qui concerne son propre développement / projet (Manchester Metropolitan University, s / d).

1.1.1 Fonctions de mentor et rôles de mentoré

Les mentors sont des professionnels possédant une vaste expérience dans un domaine spécifique qui prêteront attention à un professionnel moins expérimenté, le mentoré, leur montrant le "chemin de pierre" (Claudio Brito, 2017).

Quand on pense au mentorat, on pense souvent à quelqu'un de plus âgé comme le mentor et au jeune mentoré, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Surtout, il y a une posture d'humilité des deux côtés et de vouloir non seulement transmettre la sagesse mais aussi la recevoir. A titre d'exemple, il se pourrait bien qu'un jeune encadre une personne plus âgée dans le contexte des nouvelles technologies. Pourtant, des études semblent révéler que la relation a plus de chance de réussir si le mentor est plus âgé que le mentoré.

Il existe plusieurs fonctions de mentor (CEC / CCIC, 2014 : pp22, 23):

- a) *“ Fonctions professionnelles ” : ils favorise l'intégration du mentorat d'un milieu des affaires, partageant des informations et des connaissances, confronte pour faire avancer la réflexion, donne des suggestions et des conseils;*
- b) *“ Fonctions psychologiques ” : aide à la réflexion, rassure le mentoré, lui donne confiance, motivation, amitié (devient un confident du mentoré) ;*
- c) *“ Fonction du modèle ” : exposer leurs succès et leurs échecs, donner l'exemple et le contre-exemple et aider le mentoré à intégrer les expériences dans sa réflexion.*

Quant aux rôles du mentor, ils passent par (CEC / CCCI, 2014: pp25):

- a) Accepter librement d'être accompagné d'un mentor dans le but d'améliorer ses compétences;
- b) Adopter une attitude positive envers la relation du mentorat;
- c) Agir selon l'éthique du programme de mentorat auquel il participe;
- d) Soyez transparent avec le mentor.

1.1.2 Compétences et expérience requises pour être mentor

Selon l'Université Metropolitaine de Manchester :

- **Conscience de soi** – vous devez avoir une bonne compréhension de vos propres forces et besoins de développement.
- **Savoir-faire organisationnel** – vous devez savoir comment faire avancer les choses et comment les choses fonctionnent.
- **Crédibilité** – vous devez avoir une crédibilité personnelle et professionnelle, cela peut inclure être membre d'organisations pertinentes.
- **Accessibilité** – vous devez être disposé et capable de consacrer suffisamment de temps à votre mentoré pour offrir un soutien et des conseils.
- **Communication** – vous avez besoin d'excellentes compétences en communication et d'être capable de comprendre les idées et les sentiments des autres. Vous devez également être un grand auditeur.
- **Capacité à responsabiliser** – vous devriez être en mesure de créer un environnement de travail où les individus peuvent essayer différentes choses en toute sécurité, leur permettant de contribuer de différentes manières.
- **Un désir d'aider les autres à se développer** – vous devez comprendre comment les individus se développent et ont une expérience, formelle ou informelle, de développement des autres.
- **Inventivité** – soyez ouvert à de nouvelles façons de faire et à différentes façons de travailler.
- **Empathie** – capacité d'empathie avec les autres
- **Compréhension** – vous devez être prêt à essayer de comprendre différentes perspectives, approches et éventuellement les antécédents de différents mentorés.

1.1.3 Droits et responsabilités du mentor et du mentoré

Selon la boîte à outils produite par FHI 360 / Linkages (2016, pp 19), les droits de mentor suivants peuvent être mentionnés comme :

- Le droit d'être traité avec respect.

- Le droit d'adapter le soutien en tant que mentor à ses agendas professionnels et personnels.
- Le droit de recevoir une formation, un soutien et des ressources suffisants pour bien remplir son rôle.
- Le droit de refuser tout mentoré s'il se sent mal à l'aise.
- Le droit de refuser de faire tout travail qu'il juge contraire à l'éthique ou approprié.

Les principales responsabilités du mentor sont:

- Connaître sa spécialité.
- Préparez-vous aux réunions ou aux conversations.
- Maintenez une posture professionnelle qui respecte, soyez patient et attentif aux besoins du mentoré.
- Respectez la confidentialité du mentoré.
- Donnez un retour d'expérience positif ou négatif.

Concernant les droits du mentoré:

- Le droit de s'attendre à ce que le mentor ait des connaissances dans le domaine.
- Le droit de s'attendre à ce que le mentor soit professionnel et capable de mener des réunions.
- Le droit de se sentir en sécurité et à l'aise avec le mentor.
- Le droit de refuser de travailler avec un mentor avec lequel il / elle se sent mal à l'aise.
- Le droit de ne pas se sentir jugé ou inapproprié.
- Le droit d'espérer la confidentialité.

Quant aux responsabilités du mentoré:

- Soyez un apprenant actif.
- Préparez-vous à des réunions avec des questions et des défis avec lesquels vous avez besoin d'aide.
- Tirez parti des avantages techniques et organisationnels de la relation en acceptant et en adaptant les conseils appropriés à votre organisation / projet.
- Donnez un retour sur ses expériences, positives et négatives.

1.1.4 Avantages du mentor et du mentoré

Les principaux avantages du mentorat pour les mentors sont (CEC / CCCI, 2014: pp 24):

- **Satisfaction / épanouissement personnel** - fier de soutenir des projets qu'ils considèrent comme des personnes viables et potentielles;
- **Reconnaissance** - Profitez d'être reconnu comme des personnes désintéressées et socialement responsables qui veulent partager leurs connaissances et leur expérience avec les autres;
- **Actualisation** - contact permanent avec des personnes ambitieuses avec des idées et des connaissances différentes et innovantes. La relation profite également au mentor du point de vue qu'il apprend également et augmente ses connaissances en participant à de nouvelles réalités. De plus, ils affinent leurs compétences en tant que leaders et facilitateurs;
- **Héritage** - reproduire son propre succès en transmettant des connaissances et de l'expérience;
- **Investissement dans l'avenir** - leur relation avec leurs mentorés est symbiotique car ils passent souvent - pendant ou à la fin du processus de mentorat, mais pas un objectif - à des partenaires commerciaux, catapultant souvent une idée ou un projet commercial vers le succès.

En ce qui concerne les mentorés, les principaux avantages sont (CEC / CCIC, 2014: pp 25):

- **Apprenez le monde des affaires;**
- **Accès aux réseaux** de personnes / contacts;
- **Demandez à des personnes** de confiance de poser des questions sans crainte, car ce sont des gens qui savent qu'ils apprennent encore;
- **Motivation** - Les mentorés sont conscients que quelqu'un investit dans leur réussite.
- **Nouvelles connaissances et expérience** - acquérir de nouvelles connaissances et développer des activités qui peuvent être très utiles dans l'activité entrepreneuriale;
- **Évolution plus rapide** - lorsqu'il existe une relation productive, il y a plus d'opportunités;
- **Conseil et soutien** - les mentors peuvent offrir une capacité critique et un renforcement positif.

1.2 Motifs d'entrepreneuriat social

Nous pouvons définir l'entrepreneuriat social comme «le processus de recherche et de mise en œuvre de solutions innovantes et durables aux problèmes sociétaux majeurs et négligés, qui se traduit par une innovation sociale chaque fois que des réponses plus efficaces (par rapport à celles en place) à la question à résoudre» (Santos, 2012).

L'entrepreneuriat social a toujours existé. Cependant, le terme d'entrepreneuriat social a été conceptualisé plus précisément à la fin des années 1990, mettant l'accent sur les processus d'innovation sociale entrepris par les entrepreneurs sociaux (Defourny, 2009).

Selon Miguel Alves Martins et Susana Pinheiro (2012), les initiatives d'entrepreneuriat social se caractérisent par:

- Une mission sociale qui cherche à répondre à un problème social;
- Une solution innovante caractérisée par la création d'un produit, d'un bien ou d'un service ou d'un nouveau modèle économique permettant une plus grande création de valeur à moindre coût;
- La génération d'impact social, ayant une stratégie basée sur la transformation sociale positive générée dans son public cible;
- Un potentiel élevé d'évolutivité ou de reproductibilité car ces initiatives ne dépendent pas d'un écosystème local, ce qui permet à ces projets de croître ou de se reproduire;
- Une forte atteinte grâce à la diversification des sources de revenus.

1.2.1 Problème, proposition de valeur et solution

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est la résolution de problèmes sociaux qui anime la création de projets d'entrepreneuriat social. En ce sens, un projet réussi sera toujours celui qui part d'une connaissance approfondie et d'un diagnostic du problème, de ses causes et conséquences, et de sa portée (généralement, les projets d'entrepreneuriat social les plus réussis agissent au niveau des causes).

La solution doit être décrite par une proposition de valeur qui résume les avantages et les caractéristiques différenciantes du projet.

Idéalement, cela devrait se traduire par une déclaration claire, convaincante, crédible et succincte.

Afin d'assurer la durabilité des projets d'entrepreneuriat social, des revenus propres (via la vente d'un produit ou d'un service) peuvent être générés à partir du segment client / bénéficiaire, en utilisant des ressources abondantes ou accessibles ou en attirant des partenaires clés disponibles et prêts à payer pour l'impact. ou la valeur générée.

. Toile de modèle d'entreprise

Business Model Canvas peut être un outil très utile à la fois pour l'idéation et la réflexion stratégique ultérieure, car il s'agit d'une carte de modèle d'entreprise simple avec tous les points clés: activités et ressources, réseau de partenaires, proposition de valeur, segments client / bénéficiaire, canaux, client / relation bénéficiaire, structure des coûts et flux de revenus.

Business Model Canvas permet au modèle d'affaires d'être simple, pertinent et intuitivement compréhensible, sans négliger la complexité du fonctionnement des entreprises (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Le modèle Canvas devient ainsi un langage partagé et un outil utile pour que les parties prenantes parlant du modèle commercial.

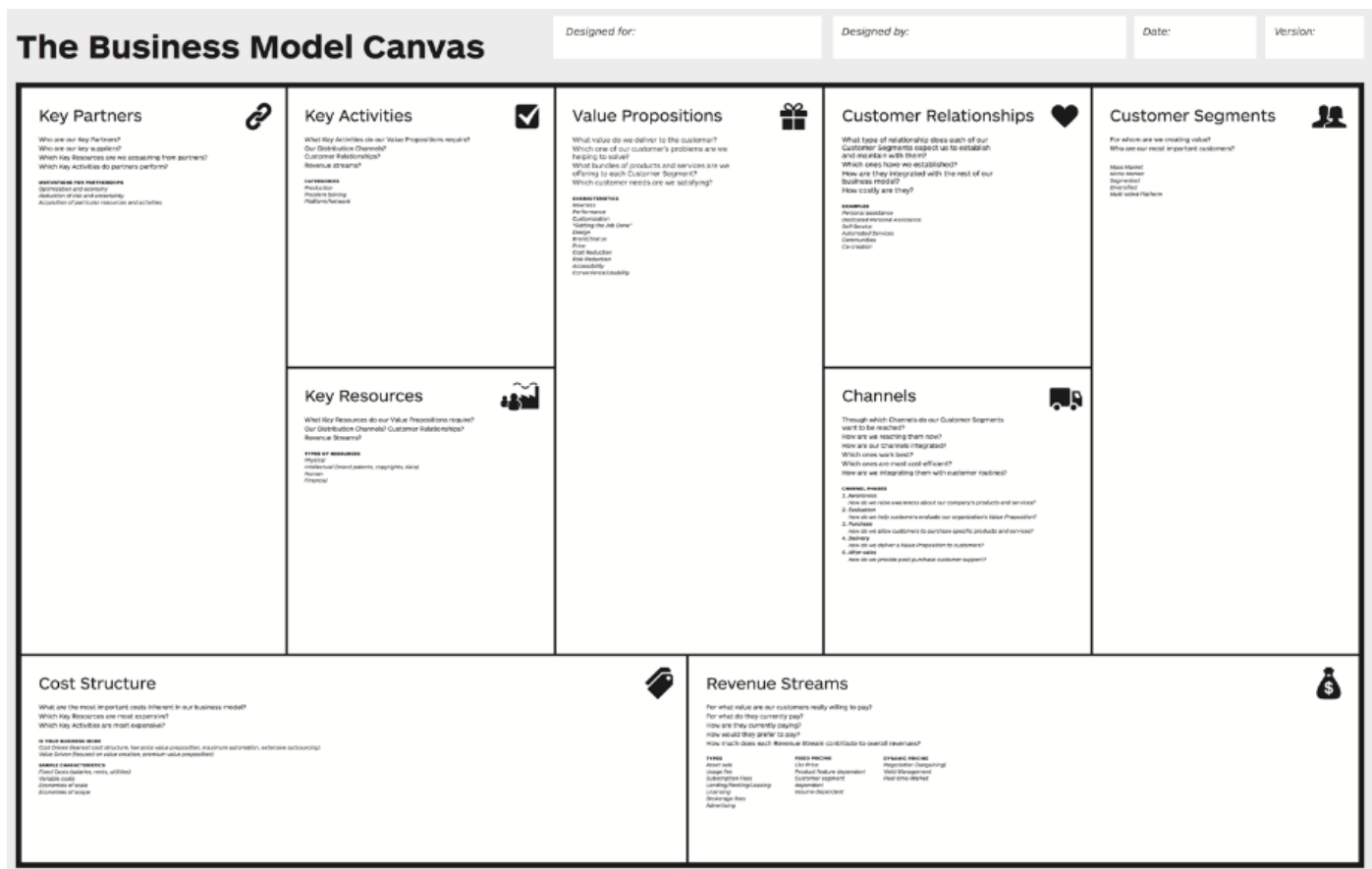


Figure 1: Toile de modèle commercial.

Business Model Canvas et la définition des neuf blocs de construction sont présentés ci-dessous.

Les neuf éléments constitutifs du Business Model Canvas:

1. **Segments de clientèle.** Les différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise vise à atteindre et à servir.
2. **Proposition de valeur.** Ensemble de produits et services qui créent de la valeur pour un segment client spécifique. La valeur peut être quantitative (par exemple, prix, rapidité du service) ou qualitative (par exemple, conception, expérience client).
3. **Filières.** Comment une entreprise communique avec et atteint ses segments de clientèle pour livrer une proposition de valeur. Les canaux de communication, de distribution et de vente constituent l'interface d'une entreprise avec ses clients. Les canaux peuvent être des canaux directs ou indirects, détenus ou partenaires.

4. **Relations avec la clientèle.** Les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments clients spécifiques.
5. **Flux de revenus.** L'argent qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle.
6. **Ressources clés.** Les atouts les plus importants requis pour faire fonctionner le modèle commercial. Ces ressources permettent à une entreprise de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre des marchés, d'entretenir des relations avec les segments de clientèle et de générer des revenus. Les ressources clés peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines. Ils peuvent être détenus ou loués par l'entreprise ou acquis auprès de partenaires clés.
7. **Activités clés.** Les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour faire fonctionner son modèle commercial. Ce sont les actions qui sont nécessaires pour créer et proposer une proposition de valeur, atteindre les marchés, maintenir les relations avec la clientèle et générer des revenus.
8. **Partenariats clés.** Le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner le modèle commercial.

La structure des coûts. Tous les coûts engagés pour exploiter un modèle d'entreprise.

Business Model Canvas peut également être appliqué aux organisations à but non lucratif, aux organisations caritatives, aux entités du secteur public et aux entreprises sociales à but lucratif. Osterwalder (2010) soutient que chaque organisation a un modèle d'entreprise, car elle doit générer suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses pour survivre. La seule différence entre l'entreprise commerciale traditionnelle et l'entreprise sociale concerne l'orientation de l'organisation.

Les entreprises commerciales se concentrent davantage sur les rendements financiers ou la valeur pour les actionnaires, tandis que les entreprises sociales se concentrent davantage sur l'écologie, les causes sociales et les mandats de service public, selon Business Model Generation.

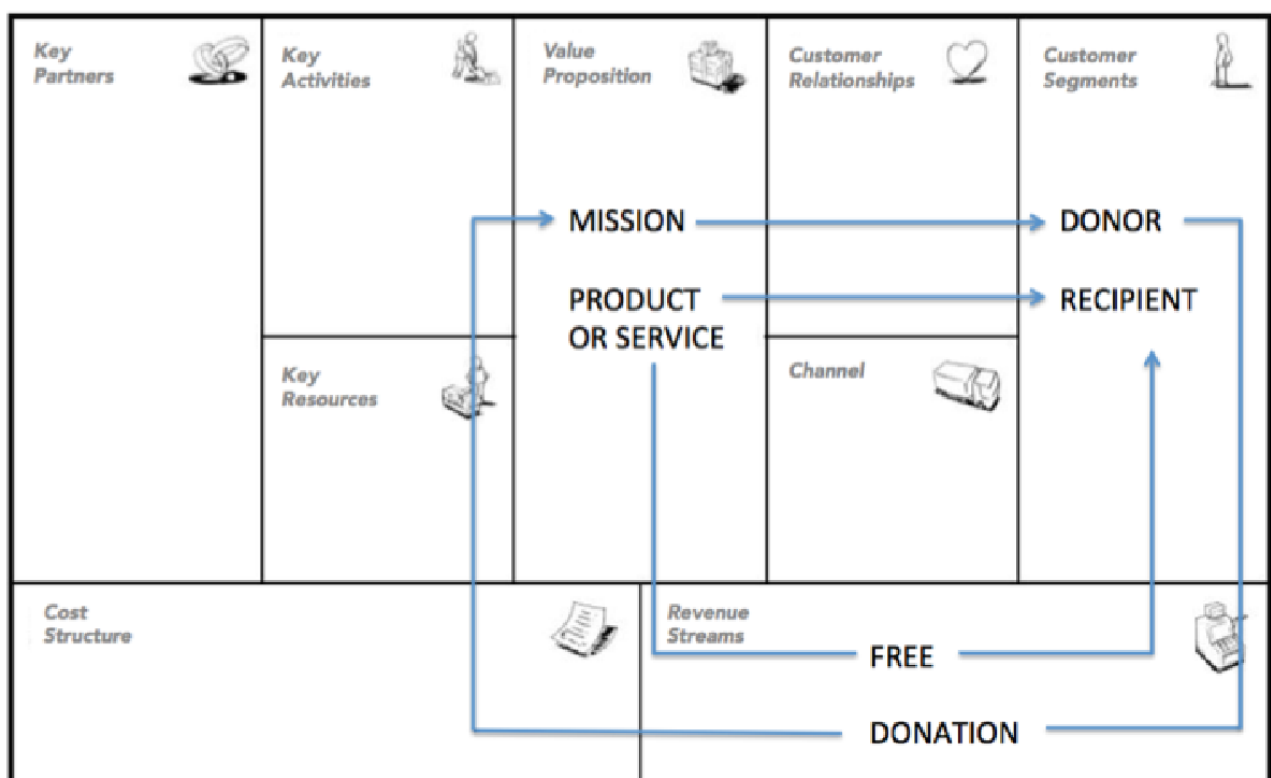
Osterwalder utilise le terme «modèles commerciaux à but non lucratif» pour caractériser les modèles commerciaux des organisations qui ne sont pas des sociétés à but lucratif traditionnelles.

Ils ont en outre divisé ces «modèles commerciaux sans but lucratif» en deux catégories: a) le modèle de financement tiers, et; b) Modèle commercial à triple résultat.

. Modèle financé par des tiers

Dans ce modèle, le destinataire du produit ou du service n'est pas le payeur. Le payeur est un tiers, qui peut être un donateur. Le tiers paie l'organisation pour remplir une mission qui peut être de nature sociale, écologique ou de service public. La philanthropie, les organismes de bienfaisance et le gouvernement en sont des exemples (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figure 2. Modèle financé par des tiers. Adapté de Business Model Generation (2010) par Osterwalder A.



& Pigneur Y.

. Modèle commercial à triple résultat

Elkington (1994) introduit le terme de concept de triple résultat pour que les entreprises se concentrent non seulement sur la valeur économique, mais également sur la valeur environnementale et sociale. Ce concept a été articulé pour la première fois par Spreckley (1981) dans Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working. Depuis lors, il gagne en influence avec la prise de conscience croissante de l'environnement et du besoin de durabilité. Afin de rendre le concept de triple résultat un peu plus facile à comprendre, Elkington propose trois P: les personnes, la planète et les bénéficiaires. La première est la mesure standard du profit des entreprises - le «résultat net» du compte de profits et pertes. La seconde est la ligne de fond du «compte personnel» d'une entreprise - une mesure de la responsabilité sociale d'une organisation tout au long de ses opérations. Le troisième est le résultat net du compte «planète» de l'entreprise - une mesure de la façon dont il a été respectueux de l'environnement. Ces trois éléments sont appelés les trois piliers de la durabilité.

Les organisations utilisant un modèle commercial à triple résultat ont un objectif central différent. Au lieu de maximiser la valeur actionnariale, comme pour de nombreuses entreprises traditionnelles, l'objectif de l'organisation triple résultat est d'élargir sa gamme non seulement pour tenir compte d'une base financière continue et durable, mais aussi pour une collaboration continue afin de résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.

Afin d'accueillir des modèles commerciaux à triple résultat, le Canvas est étendu en bas avec deux nouveaux blocs de construction: les coûts sociaux et environnementaux et les avantages sociaux et environnementaux.

Le modèle du triple résultat vise à minimiser les impacts sociaux et environnementaux négatifs et à maximiser les positifs.

L'écran est ensuite étendu en bas avec deux nouveaux blocs de construction: les coûts sociaux et environnementaux et les avantages sociaux et environnementaux.

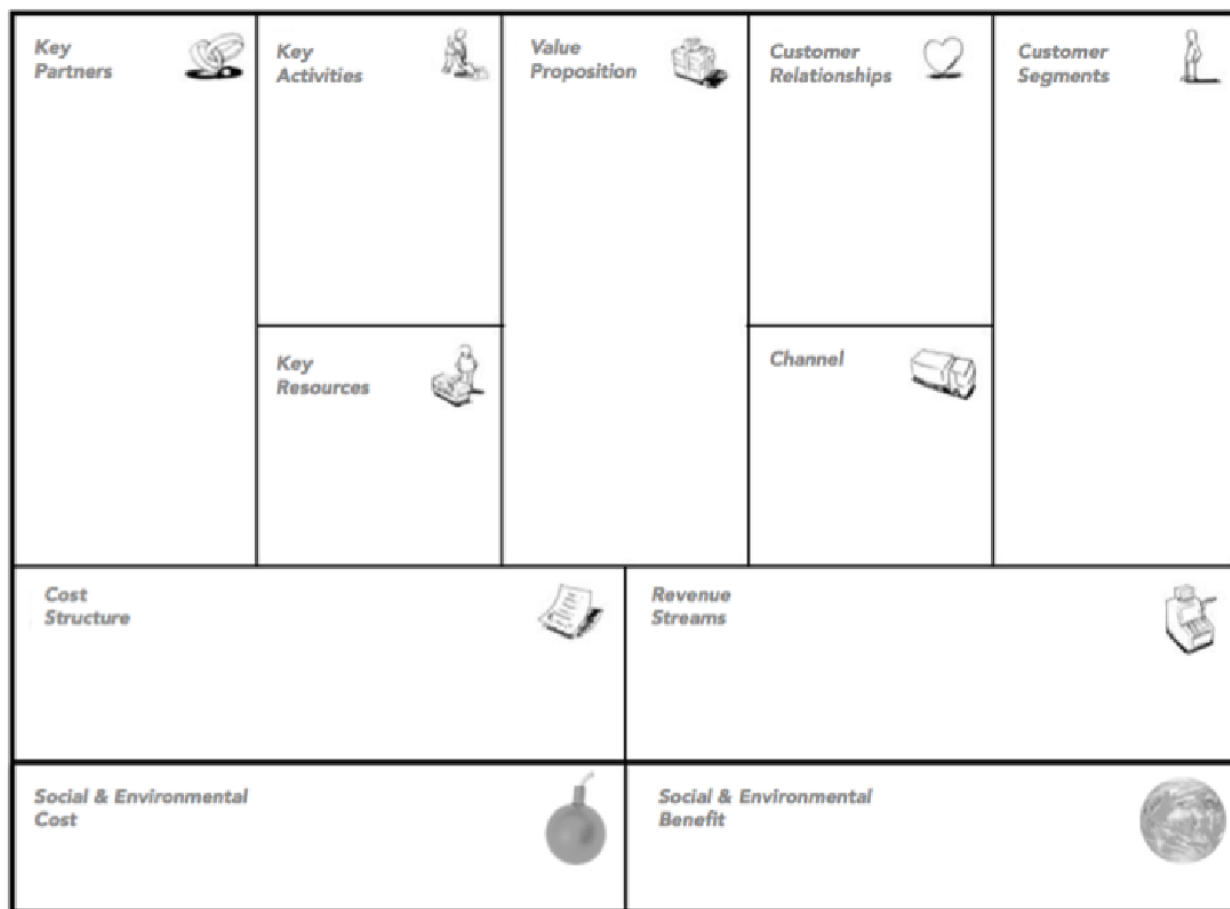


Figure 3. Modèle commercial à triple résultat. Adapté de Business Model Generation (2010) par Osterwalder A. & Pigneur Y

. Toile de modèle d'entreprise sociale

Social Innovation Lab va jusqu'à réorganiser les blocs de construction; différencier la proposition de valeur en proposition de valeur sociale et client, en ajoutant des mesures d'impact dans le bloc de proposition de valeur; différencier les clients en bénéficiaire et client; remplacer la relation client par le type de bloc d'intervention; et ajouter le bloc excédentaire dans la toile. C'est une prise de vue intéressante qui pourrait être déroutante pour ceux habitués à la toile d'Osterwalder, car la séquence est également affectée. L'ajout le plus intéressant est le bloc de construction du surplus, car pour l'entreprise sociale, le surplus doit être réinvesti dans la mission contrairement à la liberté de l'entreprise avec son surplus.

Notez que cet outil peut être déroutant pour ceux qui sont habitués à l'outil Osterwalder, car la logique et la séquence sont également affectées.

Social Business Model Canvas

Key Resources	Key Activities	Type of Intervention	Segments	Value Proposition
What resources will you need to run your activities? People, finance, access?		What is the format of your intervention? Is it a workshop? A service? A product?	Beneficiary	Social Value Proposition
Partners + Key Stakeholders		Channels	Customer	Impact Measures
Who are the essential groups you will need to involve to deliver your programme? Do you need special access or permissions?	What programme and non-programme activities will your organisation be carrying out?	How are you reaching your beneficiaries and customers?	Who are the people or organisations who will pay to address this issue?	How will you show that you are creating social impact?
Cost Structure		Surplus	Revenue	Customer Value Proposition
What are your biggest expenditure areas? How do they change as you scale up?		Where do you plan to invest your profits?	Break down your revenue sources by %	What do your customers want to get out of this initiative?

Inspired by The Business Model Canvas

Figure 4. Toile de modèle d'entreprise sociale. Reproduit du Social Innovation Lab.

Pour approfondir ces modèles, nous laissons ici la suggestion d'une lecture plus détaillée du livre d'Alexander Osterwalder & Yves Pigneur via le lien suivant:

[http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)

Nous proposons également pour une première lecture d'introduction les vidéos suivantes:

- La toile du modèle commercial à but non lucratif:
<https://www.youtube.com/watch?v=4pcnRIPJvi8>
- La toile du modèle d'entreprise durable, 11 étapes pour concevoir une stratégie de développement durable réussie: <https://www.youtube.com/watch?v=gVimMEI2u2w>
- Toile de modèle commercial pour une organisation à but non lucratif:
<https://www.youtube.com/watch?v=YqAOePEMbV0>

Enfin, en plus de quelques exercices de suivi de l'apprentissage pour le mentor apprenant, nous avons inclus dans ce CARNET D'EXERCICES un modèle d'entreprise de toile sociale à utiliser dans le contexte de la formation.

SUJET PRINCIPAL QUIZ 1 – MOTIFS MENTORAUX

Partie A - Questions d'option correctes

- Q1.** À partir des quatre options décrites ci-dessous, indiquez celle ou celles qui ne correspondent pas aux responsabilités du mentor:
- a. maintenir une posture professionnelle
 - b. faire part de ses expériences positives ou négatives
 - c. être psychologue
 - d. être confidentiel
- Q2.** À partir des quatre options décrites ci-dessous, indiquez celle ou celles qui ne correspondent pas aux responsabilités du mentoré:
- a. être un apprenant actif
 - b. accepter librement d'être accompagné d'un mentor
 - c. faire part de ses expériences positives ou négatives
 - d. préparer des réunions avec des questions et des défis
- Q3.** Selon l'Université métropolitaine de Manchester, un mentor a besoin d'un ensemble de compétences et d'expérience. À partir des quatre options ci-dessous, indiquez laquelle correspond à la phrase suivante: «Il ou elle devrait être disposé et capable de consacrer suffisamment de temps à votre mentoré pour lui offrir soutien et conseils»:
- a. Accessibilité
 - b. Capacité à autonomiser
 - c. Ingéniosité
 - d. Compréhension
- Q4.** Le processus de mentorat apporte des avantages aux mentors. Parmi les quatre options ci-dessous, veuillez indiquer laquelle correspond à la phrase suivante: «fier de soutenir des projets qu'ils considèrent comme des personnes viables et potentielles».
- a. Héritage
 - b. Reconnaissance
 - c. Satisfaction / épanouissement personnel
 - d. Actualisation
- Q5.** Selon certains auteurs, les initiatives d'entrepreneuriat social se caractérisent par ou par l'existence de certains aspects. Parmi les quatre options ci-dessous, indiquez laquelle correspond à la phrase suivante: «vise à résoudre un problème social».
- a. stratégie de viabilité financière
 - b. génération d'impact social
 - c. solution innovante
 - d. mission sociale
- Q6.** Selon la toile du modèle commercial, neuf blocs de construction sont opérationnalisés dans le modèle. À partir des quatre options ci-dessous, indiquez laquelle correspond à la phrase suivante: «ensemble de produits et services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle spécifique».
- a. Ressources clés
 - b. Partenariats clés
 - c. Relations clients

d. Proposition de valeur

Partie B - Vrai ou faux QUIZ

- Q7.** Parmi les modèles économiques abordés dans cette rubrique, le modèle de financement tiers est caractérisé par la notion de donateur et l'existence d'un nouveau bloc appelé «Surplus».
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q8.** Le modèle d'affaires Triple Bottom Line, adapté d'Osterwalder et de Pigneur, étend deux nouveaux blocs de construction: les coûts sociaux et environnementaux et les avantages sociaux et environnementaux.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q9.** Des exemples tels que la philanthropie, les œuvres de bienfaisance et le gouvernement sont caractérisés ou mis en œuvre par le biais du modèle de financement tiers.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q10.** Selon le modèle d'entreprise, neuf blocs de construction, le bloc d'activités clés n'est pas la chose la plus importante qu'une entreprise doit faire pour que le modèle d'entreprise fonctionne.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q11.** Le triple résultat, est un modèle qui apporte au concept trois P fondamentaux: les personnes, la planète et les bénéfices.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q12.** L'un des changements notables du modèle d'entreprise sociale par rapport à la version du modèle d'entreprise est la différenciation des clients du bénéficiaire et du client.
- a. Vrai
 - b. Faux

THEME 2

PRÉPARATION DU MENTOR

2. Processus de mentorat

2.1 Programmes, sélection et appariement

2.1.1 Programmes de mentorat

Les programmes de mentorat couvrent généralement des personnes de tout âge et peuvent être explorés dans une grande variété d'objectifs et de contextes professionnels (Susan et Searby,

2013), de l'éducation aux besoins spécifiques tels que les groupes minoritaires, l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, par exemple (Klasen & Clutterbuck, 2002).

Selon Poulsen (2013), les programmes de mentorat sont devenus populaires dans les entreprises, les organisations, les syndicats, les associations professionnelles et de nombreux autres contextes. En ce sens, les relations de mentorat ne sont pas permanentes et peuvent être successives, et une personne peut avoir plusieurs mentors tout au long de sa vie professionnelle (Poulsen, 2014).

Ces programmes sont perçus comme les «règles de la route» pour les interactions au sein des relations de mentorat (Ragins, 2007 cité par Chandler, Kram et Yip, 2011).

Le mentorat traditionnel est généralement individuel, mais il existe encore d'autres moyens tels que le mentorat par les pairs et le mentorat de groupe, par exemple (Haggard, Dougherty, Turban et Wilbanks, 2010). Le premier avantage par rapport aux autres types de mentorat est qu'il offre au mentoré une attention personnalisée.

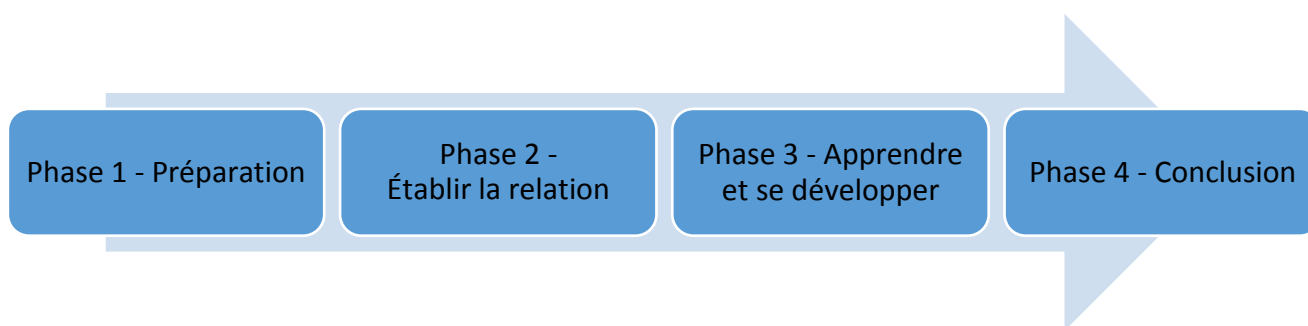
En général, Poulsen (2013) déclare qu'un bon programme de mentorat doit inclure une correspondance neutre entre un mentoré et un mentor plus expérimenté, développant un environnement d'apprentissage et de coopération confidentiel où les opportunités, les ambitions et les capacités sont explorées.

Le programme devrait être difficile pour les deux parties dans la conscience de soi et la réalisation de soi vues à travers les yeux de l'autre, ainsi que de bénéficier aux mentors dans le développement du leadership et d'autres compétences qui découlent de leur rôle de mentor.

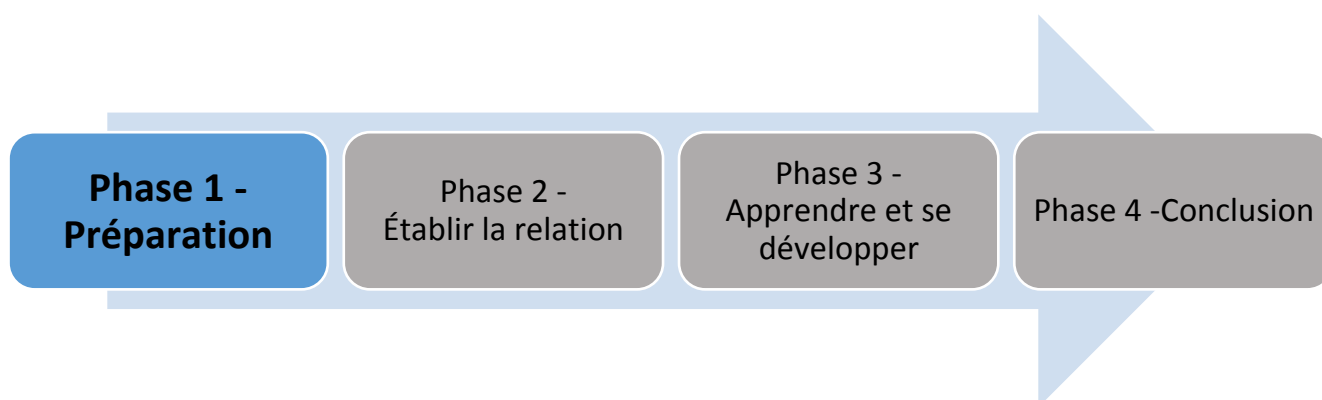
Il existe différents types de programmes de mentorat adaptés à leur nature spécifique, encadrés au sein d'organisations ou, par exemple, spécifiques à des carrières particulières, comme le programme de l'American Psychological Association (APA, 2006; Kram, 1983; BR Ragins & Kram, 2007, pour exemple).

Cependant, nous suivrons la proposition présentée par Kirsten Poulsen (2014), dont le processus de mentorat est marqué par quatre phases distinctes dans un programme formel de mentorat, comme indiqué ci-dessous:

Figure 5: Phases du programme formel de mentorat



Comme le montre l'illustration, une relation de mentorat formelle efficace passera par quatre étapes précises. Le temps passé à chacune de ces étapes diffère d'une relation à l'autre, mais toutes les relations traversent ces quatre étapes.



Phase 1 - Préparation

Cette première phase implique les décisions finales des mentors et des mentorés potentiels d'adhérer au programme de mentorat. C'est la phase des processus de sélection et d'appariement ».

La phase de préparation est le début du processus de découverte. Étant donné que chaque relation de mentorat est unique, le mentor et le mentoré devraient prendre le temps de définir les paramètres initiaux de la future relation possible.

Les mentorés devraient connaître le programme global proposé et déterminer s'il correspond à leurs plans d'entreprise sociale et à leurs besoins d'apprentissage.

C'est donc le moment de prendre en compte la finalité du programme de mentorat, la manière dont il est organisé et les conditions qui seront fixées par l'organisation / l'incubateur.

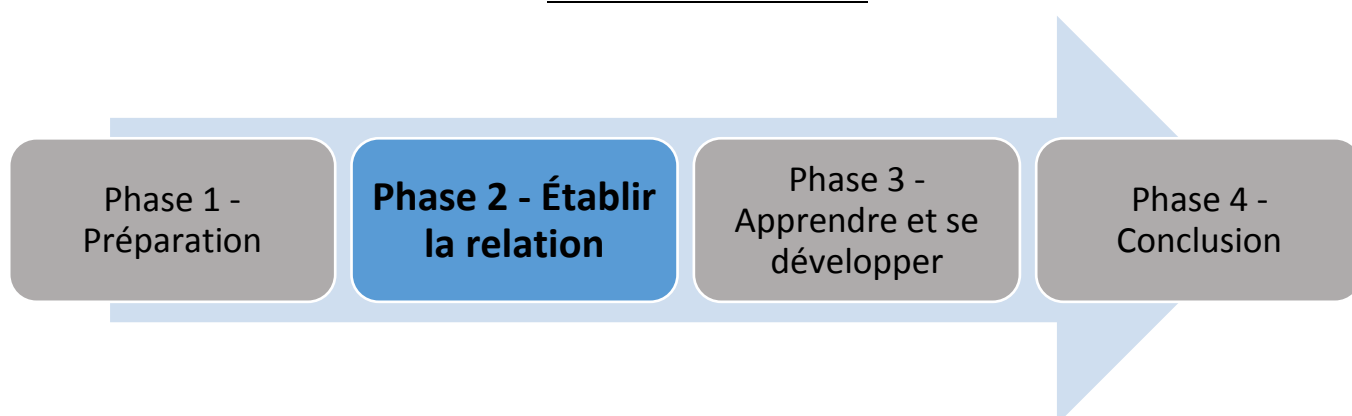
À leur tour, les mentors devraient déterminer s'ils estiment avoir les **COMPÉTENCES, LE TEMPS** et la **MOTIVATION**.

A la disponibilité? Pouvez-vous prioriser le temps? Quel est le soutien de l'organisation / incubateur?

Et comment peuvent-ils bénéficier de leur rôle de mentor?

Ainsi, les mentors potentiels et les mentorés devraient déterminer si les avantages et les résultats d'apprentissage du programme de mentorat correspondront à l'investissement en termes de temps et d'efforts. Si ces questions ne sont pas suffisamment clarifiées pendant la phase de préparation, des problèmes dans la relation de mentorat peuvent survenir par la suite.

Phase 2 - Établir la relation



Cette deuxième phase commence lorsque les mentors et les mentorés se rencontrent pour la première fois.

Ici, le couple doit bien connaître pour établir une relation d'ouverture et de confiance.

La confiance n'est pas automatique. Cette phase peut être qualifiée de «création d'un compte en fiducie»: parler et clarifier les éléments qui créent un compte en fiducie qui peut se développer pendant la relation, plutôt que de créer des obstacles qui peuvent bloquer un dialogue précieux et sur soi-même et sur le processus de mentorat.

Ils explorent leurs motivations à rejoindre le programme et établissent les règles de base de leur collaboration, notamment:

- **Objectifs** - les avantages que vous désirez en participant au programme de mentorat;
- **Attentes** - ce qu'ils attendent les uns des autres;
- **Coopération** - quand, à quelle fréquence et où ils veulent se rencontrer, combien de réunions, quelle documentation, la possibilité d'utiliser un journal de bord, si nécessaire, etc ;
- **Règles de base et éthique** - confidentialité, préparation, limites, rétroaction, etc .;
- **Évaluation et suivi** - évaluation régulière du processus d'apprentissage et des résultats;
- **Achèvement** - quand, comment et ce que cela signifie pour la fin.

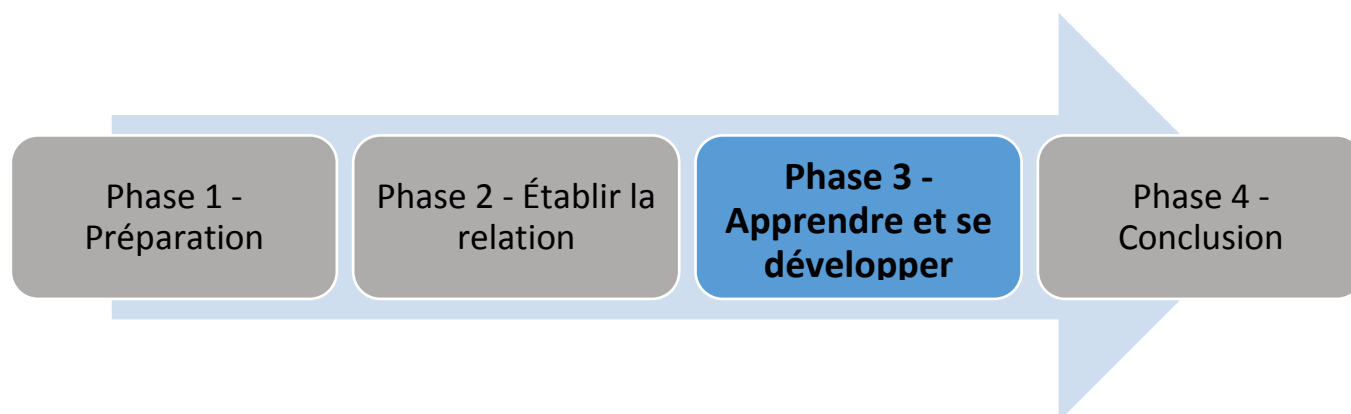
Selon le programme de mentorat du Chartered Institute of Personnel and Development (2017), à des fins de mentorat pur, nous proposons trois outils importants pour cette phase¹:

- a) Contrat de mentorat;
- b) Plan d'action de mentorat;
- c) Formulaire d'examen du mentorat.

Cependant, nous rappelons que toute la relation de mentorat est impliquée dans le plan d'entreprise sociale de l'entrepreneur social et se construit sur la base du modèle déjà discuté dans le précédent thème principal 1 - Toile du modèle d'entreprise sociale.

¹ Ces outils de modèle suggérés sont disponibles pour les mentors d'apprentissage à former dans le contexte de la formation non formelle, correspondant aux exercices 3, 4 et 5 du thème principal 2 du cahier d'exercices.

Phase 3 - Apprendre et se développer



C'est le stade où un véritable apprentissage a lieu et, malgré les réunions de mentorat, celles-ci ne sont parfois pas suffisantes.

Le mentorat peut accélérer le processus d'apprentissage grâce au soutien du mentor et aux conversations de mentorat, mais le mentoré doit agir et entreprendre dans la vie réelle et non seulement théoriser avec le mentor.

Pour assurer un bon résultat de mentorat, il doit y avoir un bon équilibre entre le nombre de réunions et le temps pour agir / vivre l'expérience.

Les réunions doivent être suffisamment proches pour que les deux puissent maintenir la relation et ne pas revenir continuellement à la case départ. Les réunions doivent également être suffisamment éloignées pour que les apprenants puissent exécuter les actions convenues entre les réunions.

Les meilleures pratiques suggèrent une réunion **toutes les 3-6 semaines**. Au cours d'un programme de **12 mois**, il y aura une dizaine de réunions, en tenant compte de la période de vacances.

Ce qui suit est un tableau récapitulatif avec quelques outils que nous trouvons utiles à la fois du point de vue du mentor et du mentoré, afin que les sessions qui se dérouleront sur une période de 12 mois progressent autant que possible.

Table 1: résumé des documents requis pour les séances de mentorat²

MENTOR	MENTEE
Fiche de préparation du mentoré (à envoyer au mentor avant la session) - Exercice 6	Fiche de préparation du mentoré (à envoyer au mentor avant la session) - Exercice 6
Feuille de travail de la session de mentorat (à utiliser pendant la session) - Exercice 7	Feuille de travail de la session de mentorat (à utiliser pendant la session) - Exercice 7
Journal des temps de mentorat - Exercice 8	Journal des temps de mentorat - Exercice 8
Formulaire d'évaluation du partenariat des mentors - Exercice 10	Formulaire d'évaluation du partenariat de mentorés - Exercice 9

Source: <https://www.wci.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20Handout.pdf>

Enfin, bien que dans le prochain thème principal 3, celui-ci soit consacré à la régulation des relations, nous laissons ici quelques suggestions de solutions aux problèmes pouvant survenir du mentor, du mentoré et des deux. Cependant, ce type de mini «Boîte à outils de dépannage du mentorat» présenté ici ne fait que souligner l'importance du prochain sujet sur la gestion des conflits.

Mentor Pitfalls <i>(problems caused by the mentor)</i>	
Pièges	Solutions
Surprotection	Sachez que votre rôle n'est pas de protéger le mentoré de la rétroaction habituelle qui est difficile, mais plutôt de développer le mentoré
Ego: la relation est plus importante que le mentor	Se recentrer en se concentrant sur le développement du mentoré et non sur soi
Clonage: «syndrome du mini me»	Respecter l'individualité du mentoré et se concentrer sur ses besoins de développement en fonction de son potentiel et non de ses préférences ou de sa personnalité
Domination culturelle	Apprenez autant que possible sur la culture du mentoré et respectez-la. N'appliquez pas vos propres croyances culturelles

² Ces outils de modèle suggérés sont disponibles pour l'apprentissage des mentors à former, correspondant aux exercices 6, 7, 8, 9 et 10 du thème principal 2 du CARNET DE NOTES D'EXERCICES.

Surcharge de travail	Soyez réaliste en ce qui concerne la charge de travail du mentoré
Manque de flexibilité	Pensez toujours à de nouvelles façons de réaliser le développement et l'apprentissage. Adaptez votre style en fonction de l'évolution des besoins et des réalités de l'entreprise. Sachez que votre style d'apprentissage peut être différent de celui de votre mentoré et tenez compte de cela.
Être trop gentil	Soyez plutôt ferme et direct pour que le mentoré reçoive une rétroaction honnête et la possibilité d'apprendre de ses erreurs. Vivez par cet adage émotionnellement intelligent: Ce n'est pas ce que tu dis ... C'est comme tu le dis! Ce n'est pas ce que vous faites ... C'est comme ça que vous le faites!
Être trop strict	Soyez réaliste et équilibré en termes de vos attentes, objectifs et approche. Posez vous la question: "Suis-je un perfectionniste et comment cela peut-il conduire à des types d'attentes et de comportements rigides?"

Pièges du mentoré (problèmes causés par le mentoré)	
Pièges	Solutions
Manipulation	Expliquez clairement au mentoré que vous voyez la manipulation et que vous ne la tolérerez pas. Définissez des paramètres clairs pour la relation. Si le mentoré continue la manipulation, mettez fin à la relation.
Subvention	Le mentoré doit se rendre compte qu'il n'y a pas de distribution de mentorat. Une bonne tâche difficile avec un bon délai enverra un message clair qu'il n'y aura pas de subvention.
Jalousie	Le mentor et le mentoré doivent veiller à ne pas isoler ou négliger les autres pairs ou à se comporter de manière à encourager les sentiments de jalousie.

Attentes irréalistes	Un contrat de mentorat clair ainsi qu'une communication ouverte sur des objectifs réalistes prépareront le terrain pour un programme de mentorat équilibré.
Dépendance	Le mentor doit aider le mentoré à comprendre que le but du mentorat est de lui permettre de se développer de manière à ce que l'indépendance soit atteinte à la fin de la relation.
Sous-performance	Si le mentoré ne joue pas, organisez une réunion pour discuter de la sous-performance. Demandez au mentoré de générer des solutions possibles pour améliorer les performances. Sur la base de ces idées, définissez des objectifs clairs pour l'amélioration des performances. Si le mentoré a du mal à générer des solutions, recommander des solutions possibles et amener le mentoré à s'engager à choisir un plan d'action particulier. Cela augmente l'engagement et la responsabilité envers l'amélioration des performances. Fournir le soutien et les ressources nécessaires

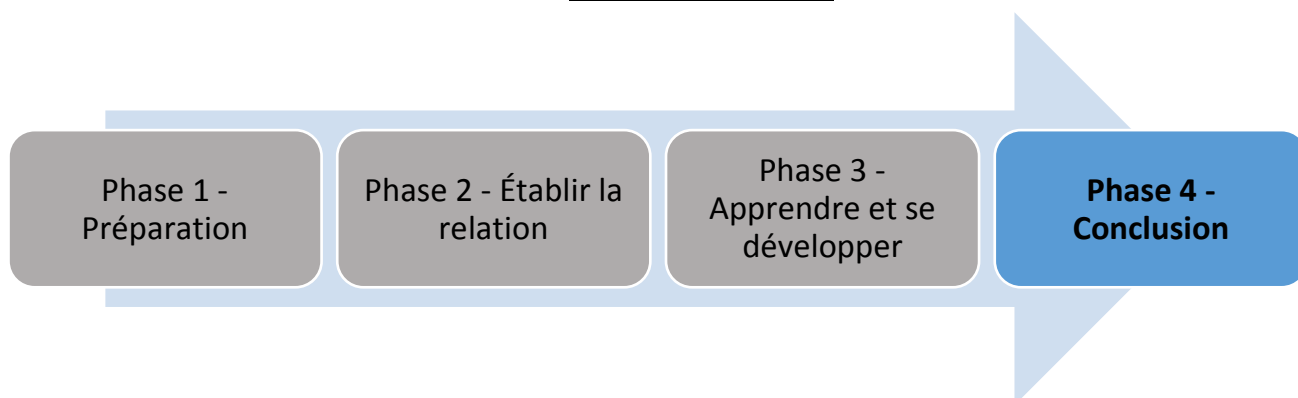
Pièges relationnels <i>(problèmes causés par les deux parties)</i>	
Pièges	Solutions
Amitié intime	Soyez un bon ami, mais assurez-vous que la relation de mentorat prime sur l'amitié. Définissez les paramètres de la relation.
Relation inégale	Le mentoré devrait être traité sur un pied d'égalité. Faites preuve de respect et d'encouragement. Plus le sentiment d'égalité est élevé, meilleures sont les chances de communication ouverte.
Un programme trop formel	Encourager les parties à identifier les opportunités de mentorat informel Assurez-vous que le programme de mentorat n'est pas trop structuré ou rigide

Un programme trop informel	Donnez une certaine structure au programme en créant une politique et une stratégie de mentorat. Surveillez et passez en revue le succès du programme.
Problèmes de diversité	Découvrez la culture de l'autre partie et faites preuve de sensibilité et de respect.
Problèmes de confidentialité	Les deux parties doivent s'engager à respecter la confidentialité lors de la discussion de questions sensibles, de documents de politique ou d'autres personnes qui affectent la relation.
Correspondance incorrecte	Faites une évaluation appropriée pour vous assurer que les mentors et les mentorés sont correctement jumelés.
Parties non formées	Mener un programme de formation de mentorat pour les deux parties
Conflit	Avoir une discussion ouverte sur le conflit et parvenir à un consensus sur une solution

Ce dernier piège des conflits sera développé dans le Thème 3, à savoir un ensemble d'outils pour gérer les conflits qui émergent dans un processus de mentorat.

Avant de conclure ce chapitre, nous aborderons la quatrième et dernière phase proposée par Poulsen (2013) dans la conception des programmes de mentorat - la phase «finale» du processus.

Phase 4 - Conclusion



Cette dernière phase vise à assurer une fin bonne et constructive de la relation de mentorat (formelle).

Les mentors et les mentorés ne sont pas tenus de continuer à se voir à la fin du programme.

Certains d'entre eux voudront peut-être continuer la relation de mentorat, d'autres continueront à se voir moins souvent, certains deviendront amis et passeront à un autre type de relation, et d'autres diront simplement merci et continueront.

Toutes les fins sont également bonnes, cependant, l'importance d'évaluer formellement le résultat individuel, de donner de la rétroaction et de parler ouvertement de la prochaine étape est un exercice sain en soi et garantit que le mentor et le mentoré sont clairs et alignés sur leurs attentes envers le l'étape suivante.

Pour le questionnaire de programme, l'évaluation formelle des processus et des résultats tant au niveau individuel qu'au niveau du programme est importante pour acquérir un nouvel apprentissage pour les futurs programmes de mentorat dans l'organisation ou l'incubateur.

Selon les quatre étapes du processus de mentorat de l'American Psychological Association (APA, 2006), cette étape correspond à l'étape de séparation.

Il décrit en grande partie la fin d'une relation de mentorat. La relation peut prendre fin pour un certain nombre de raisons, parmi lesquelles rien n'est laissé à apprendre, le mentoré peut vouloir établir une identité indépendante, ou le mentor peut décider qu'il est temps pour le mentoré d'être seul.

Si la fin de la relation n'est pas acceptable pour les deux parties, cette étape peut être stressante, une partie ne voulant pas accepter la perte. Il peut y avoir des problèmes entre le mentor et le mentoré lorsqu'une seule partie veut mettre fin à la relation de mentorat. Par conséquent, la finalisation du processus de mentorat est très importante³.

. Sélection dans le processus de mentorat

Les mentors ont vraiment une grande influence sur le succès du programme de mentorat et si le programme aura l'effet d'apprentissage prévu.

³ Nous avons fourni le formulaire d'évaluation de la relation de mentorat exposé pour la formation à travers l'exercice 11 du thème principal 2 du cahier d'exercices.

Les mentors deviennent des modèles pour les esprits et les employés de l'organisation / incubateur organisant le programme. En étant sélectionnés, ils deviennent des modèles de comportement, de valeurs et de compétences.

Les mentors sont donc responsables à la fois du mentoré et du reste de l'organisation / incubateur, il est donc essentiel que les bons mentors soient sélectionnés en fonction des compétences que l'organisation / incubateur souhaite développer.

De plus, il est important que les mentors comprennent leur rôle et soient véritablement intéressés et bien préparés à le jouer (Poulsen, 2014).

Il n'est donc pas étonnant que la sélection des mentors et des mentorés et leur motivation à entrer dans la relation de mentorat soient essentielles pour garantir des résultats pour eux-mêmes et pour l'organisation / l'incubateur.

Parfois, les mentorés sont méticuleusement sélectionnés à travers des centres d'évaluation, des tests de personnalité, des évaluations de performance, etc. Cependant, la sélection des mentors et leur formation et préparation sont rarement aussi complètes.

Tant que le mentor occupe une place élevée dans la hiérarchie de gestion, il est supposé qu'il (encore plus souvent un homme) est qualifié pour être un mentor (Poulsen, 2014).

Selon le programme CGIAR (s / d), certains critères doivent être pris en compte lors de la sélection des mentors et des mentorés dans le processus de mentorat.

Où ils ont été ajustés ici.

Critères de sélection des mentorés et des mentors

Sélection des mentorés⁴

Il y a souvent plus de mentorés qu'on ne peut en choisir. Bien que cela soit un signe positif que le programme est voulu et nécessaire, l'inconvénient est que les coordinateurs sont confrontés à un processus de sélection difficile.

⁴ Nous avons fourni l'exercice 1 du thème principal 2 du CARNET DE NOTES D'EXERCICES un formulaire de demande de mentorat pour le contexte de la formation de mentorat, adapté des lignes directrices du GCRAI.

La liste suivante fournit quelques directives pour restreindre le champ de départ du candidat.

Déterminez que tous les mentorés:

- ✓ sont disponibles pour la durée du programme
- ✓ disposé ou motivé à participer à toutes les activités

Sélectionnez les candidats selon des critères tels que:

- ✓ enthousiasme et initiative
- ✓ objectifs et plans de carrière
- ✓ exigences en matière de compétences et de connaissances
- ✓ fond d'éducation et de formation
- ✓ intérêts professionnels et domaine d'expertise
- ✓ potentiel de supervision ou professionnel

Sélection des mentors⁵

Les personnes intéressées à devenir mentors proviendront de divers horizons et auront différents niveaux d'expérience interpersonnelle et professionnelle, il est donc important d'être clair dès le départ sur le type de compétences requises pour ce programme.

Pour tous les candidats, il est important de considérer:

- ✓ désir d'être dans le programme
- ✓ bonne réputation et reconnaissance
- ✓ compétences en communication et en motivation
- ✓ volonté de travailler avec d'autres cultures ou sexe
- ✓ calendrier actuel de charge de travail et de disponibilité
- ✓ préférences des mentorés
- ✓ pouvoir promouvoir la visibilité du mentoré à l'échelle mondiale
- ✓ pouvoir inviter des mentorés à assister à des réunions clés
- ✓ aptitude à identifier des fonds et des ressources pour la formation, par exemple.

⁵ De même, nous proposons l'exercice 2 du thème principal 2 du CARNET DE NOTES D'EXERCICES en tant que type de formulaire de demande de mentor pour le contexte de la formation, adapté des lignes directrices du GCRAI

✓ À mesure que le processus de sélection se poursuit, les compétences professionnelles et interpersonnelles des candidats peuvent être divisées et pensées en fonction des qualités et des expériences que le mentor et le mentoré «doivent avoir».

. Correspondance dans le processus de mentorat

Quelle que soit la façon dont le processus d'appariement se déroule, les combinaisons mentor-mentoré doivent être vérifiées pour un «bon ajustement».

Chaque participant à la relation mentor-mentor apporte des compétences, des antécédents, des styles d'apprentissage et des besoins uniques.

Les mêmes auteurs font la distinction entre les types d'entrepreneurs et les mentors qui sont complémentaires (Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. et Daud, D. K., 2015).

- **Entrepreneurs créatifs** "Découvrir de nouvelles industries qui ont besoin de ressources financières ou humaines, telles que les connaissances et les compétences pour apporter des solutions aux problèmes des clients." Ces entrepreneurs ont besoin de mentors avec des tendances créatives et des expériences similaires;
- **Entrepreneurs technologiques** sont ceux qui «utilisent avec succès les talents et le capital-risque, les idées innovantes et les compétences en gestion pour produire commercialement des innovations technologiques efficaces et viables ou tirer efficacement parti des innovations utilisant la technologie». Ces techno-entrepreneurs doivent acquérir des compétences en gestion de mentor pour soutenir les entreprises basées sur la technologie.
- **Entrepreneurs du savoir** qui sont «capables de produire et d'utiliser des actifs intellectuels pour développer de nouvelles start-ups ou des services qui peuvent guider les entrepreneurs vers la prospérité et la création de richesse dans la communauté et fournir des services meilleurs et supérieurs». Ce type d'entrepreneur nécessite un mentor qui est également doté d'un capital intellectuel et d'une expérience pratique.

Comprendre et évaluer où un mentoré est situé professionnellement peut aider à évaluer ou au moins à indiquer si une relation de mentorat peut réussir. Appliqué aux différents types

d'entrepreneurs mentionnés ci-dessus, par exemple: un «techno-entrepreneur» au stade de la «conception du plan d'affaires» peut ne pas avoir besoin de conseils entrepreneuriaux car ils sont déjà des décideurs indépendants - mais peut bénéficier d'un mentor «psychologique» qui peut améliorer votre communication ou des personnes ayant des compétences en marketing, par exemple.

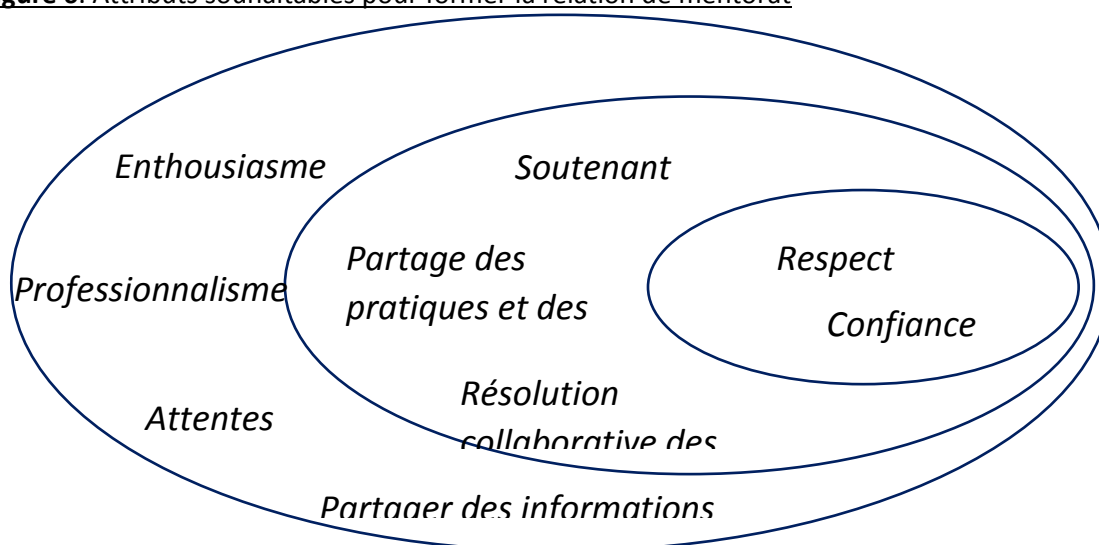
2.2 Crédibilité du mentorat

Mentor était le nom d'un personnage de la mythologie grecque. Ulysse a laissé son fils, Télémaque, sous la tutelle de son vieil ami Mentor, qui était un conseiller sage et fiable (Clutterback 1991).

Dans les années qui ont suivi l'étude de référence de Levinson sur le mentorat pour le développement des adultes (Levinson et al., 1978), une légion d'écrivains et de chercheurs ont tenté de définir la relation entre les mentors et de les distinguer des autres formes de relation. Cependant, dès le début, Levinson et ses collègues reconnaissent que la relation de mentorat est plus de qualité qu'une catégorie, «le mentorat est défini non pas en termes de rôles formels, mais en termes de caractère et d'avantages relationnels» (1978: pp 98) .

Un modèle de théorie fondée sur la terre proposé par Hudson (2014) illustre les façons essentielles dont les mentors peuvent aider à former et à développer davantage la figure de la relation mentor-mentoré.

Figure 6. Attributs souhaitables pour former la relation de mentorat



La confiance est une dimension vitale de la relation mentor-mentoré, car elle augmente positivement la qualité et l'efficacité de la relation (Kram, 1985). Elle est considérée comme la caractéristique la plus critique de tout type de relation dyadique (Fisher et Brown, 1988; Pratt et Dirks, 2007), et elle est cruciale pour établir et maintenir une relation efficace (Sheppard et Sherman, 1998).

D'autre part, afin de maximiser les avantages de la relation entrepreneur-mentor, il est attendu et essentiel que l'entrepreneur soit ouvert au changement (Audet & Couteret, 2005), aux nouvelles expériences (Engstrom, 2004) et ouvert à leur mentor respectif (Gravells, 2006).

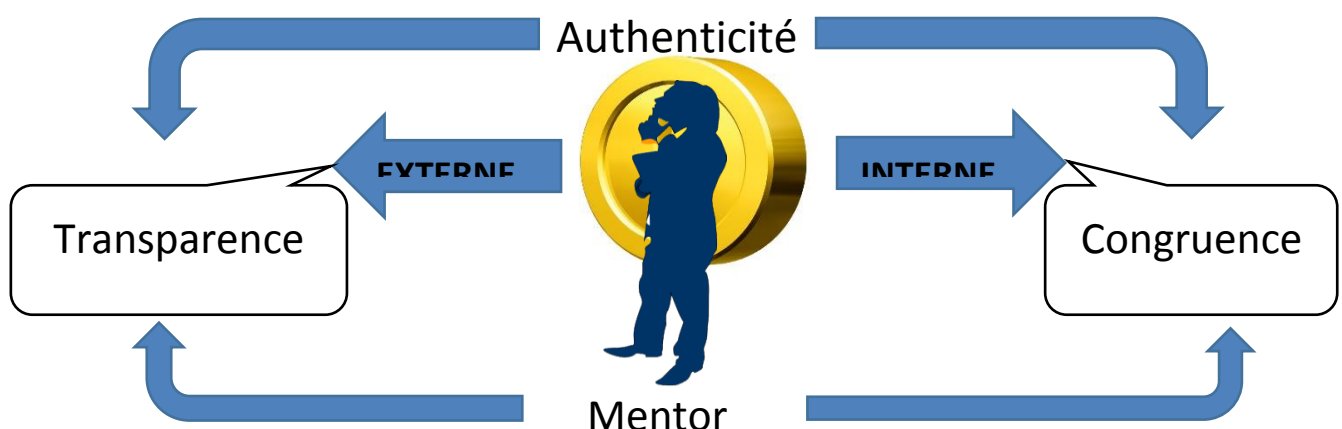
2.2.1 Des relations authentiques

Les relations authentiques sont au cœur du mentorat, car les relations sont le véhicule par lequel les mentors peuvent aider les autres à apprendre et à grandir.

Les mentors doivent être bons dans la relation initiale et la maintenir au fil du temps. L'authenticité, c'est être réel, cela signifie être votre vrai moi: naturel, authentique et honnête, pas une imitation. Il n'est pas simple de réaliser une telle réalité. Être réel implique la tâche difficile de se familiariser avec le flux d'expérience qui se produit en vous, un flux marqué en particulier par la complexité et le changement continu (Rogers, 1966, p.185).

Ce concept - **l'authenticité** - implique clairement d'inclure les deux côtés du miroir: le côté intérieur et le côté extérieur. De l'intérieur, la congruence du mentor individuel (a) et de l'extérieur montre la transparence du mentor, comme illustré en 7.

Figure 7. Les deux faces du miroir de l'authenticité



Le côté intérieur fait référence au degré auquel le mentor est conscient de tous les aspects de son propre flux d'expérience et de la façon dont il se révisé dans son rôle. C'est-à-dire que ce côté du processus est appelé «**CONGRUENCE**» - c'est-à-dire la cohérence, face à l'expérience totale, dans la relation entre l'idéal de soi et l'image de soi (Schmid, 1998).

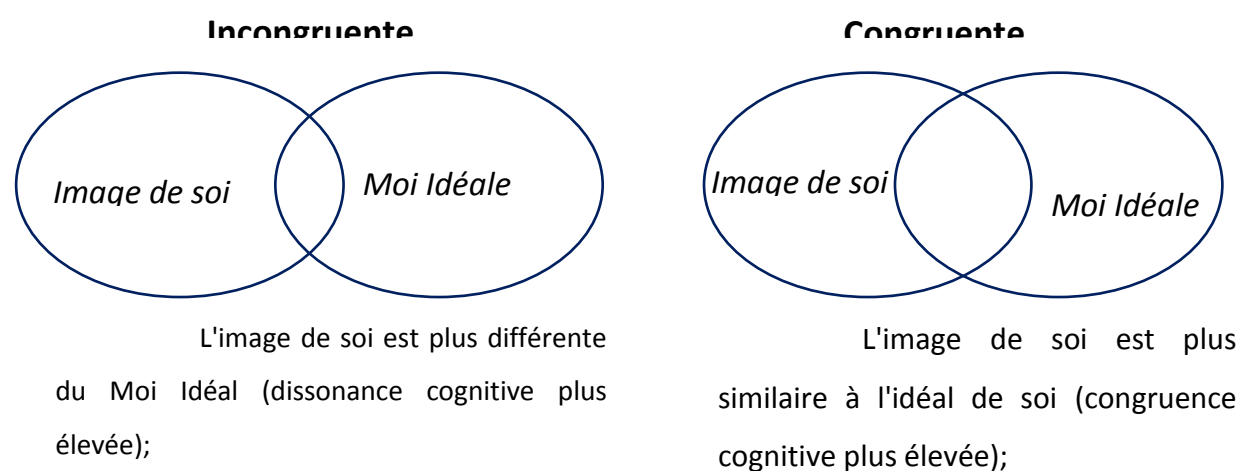
À son tour, le **côté extérieur** reflète la communication explicite du mentor basée sur ses perceptions, attitudes et sentiments conscients. Cet aspect est appelé «**TRANSPARENCE**» - c'est-à-dire que le mentor devient «transparent» pour le mentoré en communiquant ses impressions et expériences passées similaires (Schmid, 1998).

Cette compétence fondamentale pour le mentor - l'authenticité est aussi appelée authenticité.

La façon la plus simple de penser à l'authenticité est de la considérer comme une communication ouverte. Pour faciliter la compréhension du mentoré par le mentoré, celui-ci doit être simple et ouvert dans sa façon de communiquer. Le mentor ne doit pas essayer de se mettre sur un piédestal et laisser le mentoré penser qu'il est l'enseignant et qu'il ou elle est l'élève - le mentor n'a pas toutes les réponses et les solutions à tous les problèmes. Fondamentalement, le mentor doit être lui-même tel qu'il est vraiment à ce moment-là.

Lorsque le soi idéal d'une personne (dans ce cas, le mentor) n'est pas cohérent avec ce qui se passe réellement dans les expériences de la personne et sa relation avec les autres, il y a une différence entre le soi idéal de cette personne et l'expérience réelle de la relation, ce qu'on appelle l'incongruence. Il y a rarement, sinon jamais, un état de congruence totale; Tout le monde connaît une certaine incongruité. Les principales différences sont illustrées dans la figure suivante.

Figure 8. Caractéristiques de congruence et d'incongruence



Selon Rogers (1961), nous voulons généralement ressentir, expérimenter et nous comporter de manière cohérente avec notre image de soi et reflétant également la façon dont nous aimerions être, notre soi idéal.

Le mentor devrait également encourager le mentoré à communiquer de cette manière. Une communication ouverte peut les encourager à cesser de nier, de faire semblant ou de cacher des pensées et des sentiments qui peuvent ne pas être propices au processus de mentorat (ou à prendre conscience de leurs distorsions cognitives et / ou perceptives) (Stephen, 1994).

L'authenticité ne s'apprend pas en formant ou en lisant simplement des livres, c'est plutôt une manière d'être ou d'être. Cependant, il existe des moyens de mieux communiquer votre authenticité aux autres:

- Apprenez à vous comprendre et à vous décrire.
- Comprenez vos sautes d'humeur et vos forces et vos faiblesses.
- Lisez des livres sur la croissance personnelle et reconnaissez ce que vous pensez et ressentez en lisant ce type de littérature.
- Apprenez à comprendre votre propre comportement en examinant ou en vous demandant pourquoi vous réagissez parfois de manière non intentionnelle (Stephen, 1994).

En bref, et selon Sutton et Stewart (2002), dans l'acte relationnel, l'authenticité nécessite des compétences de mentor pour pouvoir:

- ☐ **Démontrer l'authenticité:** être ouvert et transparent dans la relation, ne pas se cacher derrière le masque du professionnalisme (ici aussi appelé réalisme ou authenticité);
- ☐ **Faire preuve d'une considération positive inconditionnelle:** acceptation du mentoré sans jugement ni conditions associées (également appelé prendre soin, valoriser, récompenser, respecter);
- ☐ **Transmettre un niveau profond de compréhension empathique:** la capacité à «entrer» dans le monde de l'autre, comme si l'on mettait ses chaussures, sans se perdre (sinon opère un mécanisme défensif nuisible au mentor - identification projective).

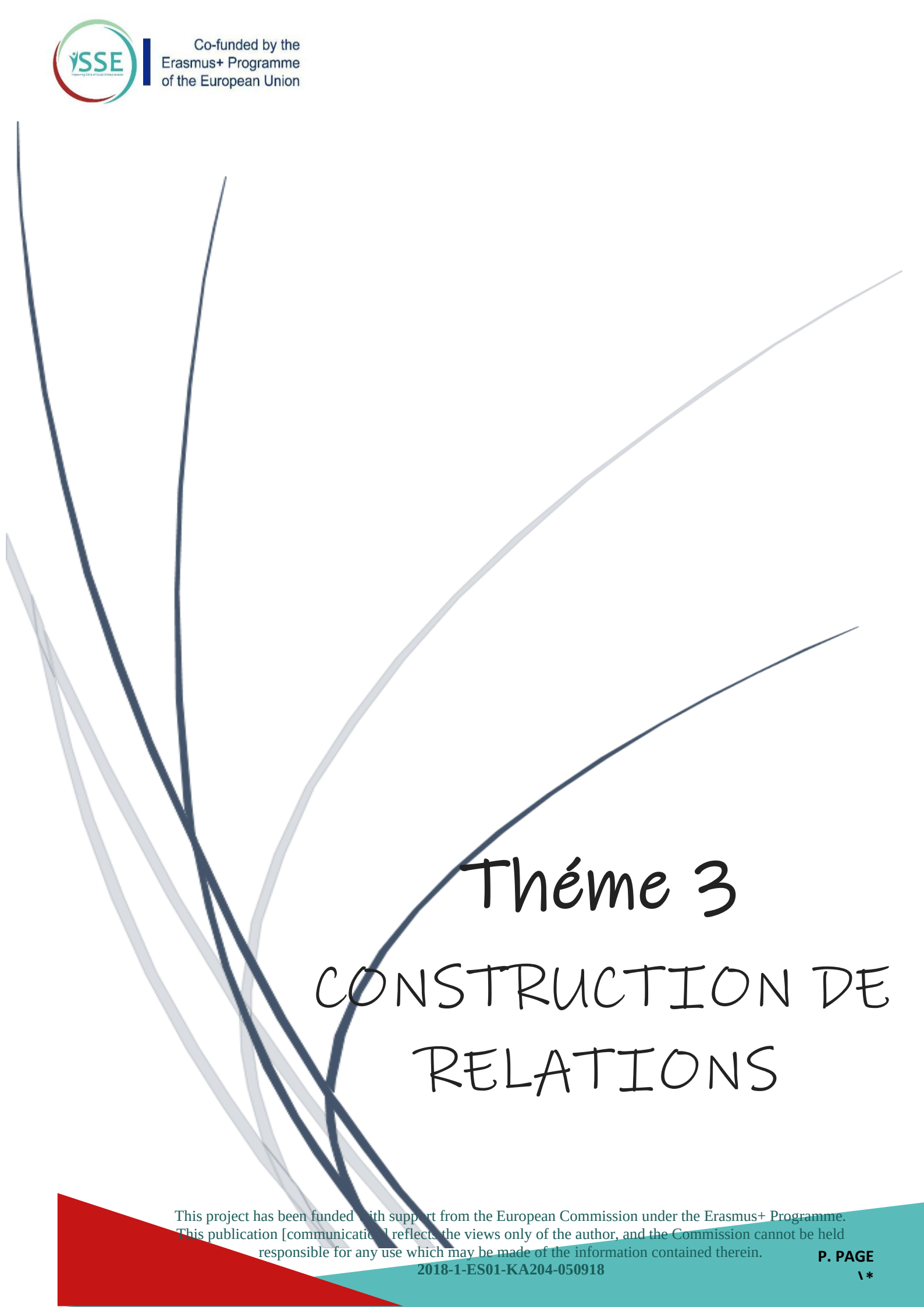
THEME 2 QUIZ – PRÉPARATION DU MENTOR

- Q1.** Sur la base des quatre phases du programme de mentorat officiel de Poulsen, les phases sont dans l'ordre suivant:
- 1 - Préparation; 2 - Établir la relation; 3 - Apprentissage et développement; 4 - Fin
 - 1 - Établir la relation; 2 - Préparation; 3 - Apprentissage et développement; 4 - Fin
 - 1 - Préparation; 2 - Établir la culture initiale; 3 - Apprentissage et développement; 4 - Fin
 - 1 - Établir la culture initiale; 2 - Préparation; 3 - Apprentissage et développement; 4 - Fin
- Q2.** Parmi les pièges suivants, celui qui n'est pas lié aux pièges relationnels est décrit dans ce module de formation.
- Problèmes de confidentialité
 - Sous-performance
 - Correspondance incorrecte
 - Conflit
- Q3.** Dans un processus de sélection de mentorat, indiquez quel critère de sélection du mentoré vous semble le moins approprié ou le plus discutable dans le processus de sélection.
- Disponible pour la durée du programme
 - Motivé à participer à toutes les activités
 - Participer parce qu'il a été référé par d'autres ou des institutions
 - Avec un minimum de compétences et de connaissances requises
- Q4.** La sélection de mentors pour un programme de mentorat particulier devient importante pour tenir compte de certaines caractéristiques de ces mentors potentiels. Indiquez l'attribut qui dans les options exposées ci-dessous semble le moins approprié.
- Désir être dans le programme
 - Compétences en communication et en motivation
 - Préférences du mentoré
 - Domination culturelle
- Q5.** Quel type d'entrepreneurs peut être désigné pour ceux qui sont «capables de produire et d'utiliser des actifs intellectuels pour la croissance de nouvelles start-ups ou de services qui peuvent guider les entrepreneurs vers la prospérité et la création de richesse dans la communauté et fournir des services meilleurs et supérieurs».
- Entrepreneurs créatifs
 - Entrepreneurs neutres
 - Entrepreneurs du savoir
 - Entrepreneurs technologiques
- Q6.** Quels sont les principaux attributs proposés par le modèle Hudson qui sont importants pour former la relation mentor-mentoré?
- Authenticité et respect
 - Confiance et respect
 - Professionnalisme et respect
 - Professionnalisme et confiance

Part B – Vrai ou faux

- Q7.** En construisant une authentique relation de mentorat, le mentor congruent se présente clairement avec un idéal-soi distinct de son image de soi.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q8.** Dans l'authenticité du mentor pour le mentoré, la transparence du mentor démontre clairement qu'il est une personne capable de s'auto-réaliser.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q9.** Les questions de confidentialité sont importantes lorsque le mentor et le mentoré discutent de questions sensibles. C'est l'un des pièges à éviter.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q10.** La domination culturelle est l'un des pièges des mentors.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q11.** Basé sur les quatre phases du programme de mentorat officiel de Poulsen, il est en phase d'établissement de la relation lorsque les mentors et les mentors se rencontrent pour la première fois et non en phase de préparation.
- a. Vrai
 - b. Faux
- Q12.** Toujours selon les quatre phases du programme de mentorat formel de Poulsen, c'est dans la phase d'apprentissage et de développement que le mentor doit déterminer s'il a les compétences, le temps et la motivation pour commencer le processus de mentorat avec le mentoré.
- a. Vrai
 - b. Faux

Fin du Quiz 2 😊

The background of the page is decorated with several thick, dark blue and grey curved lines that sweep across the page from the left side towards the right, creating a sense of movement and depth.

Thème 3

CONSTRUCTION DE RELATIONS

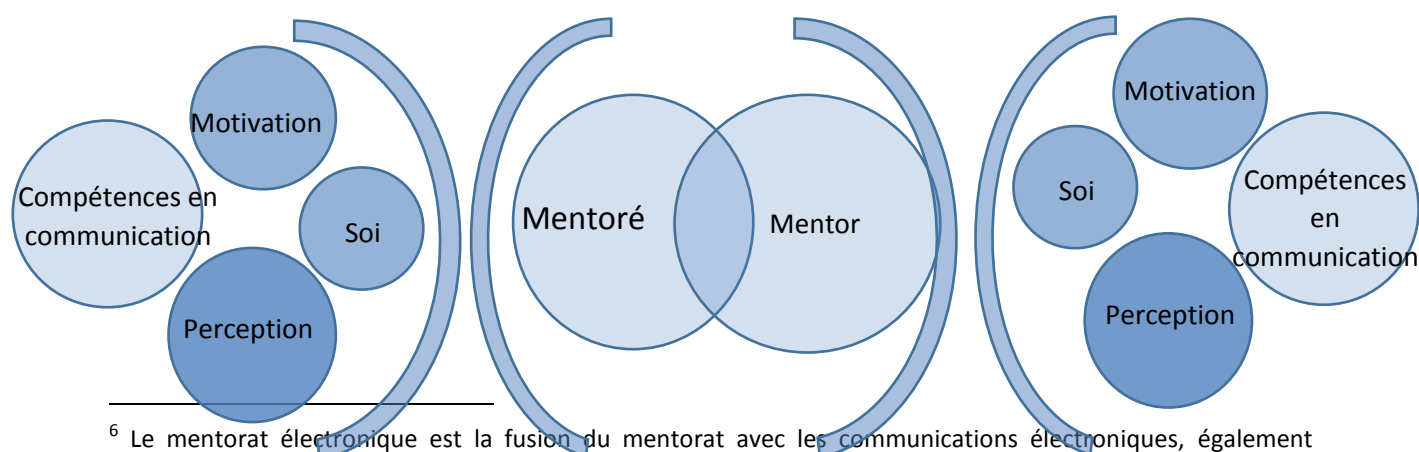
3. Éléments essentiels à l'établissement de relations

Bien qu'avec l'identification préalable des profils de mentor ainsi que du mentoré (partage des notes biographiques, du curriculum ...), les droits et responsabilités, les rôles et les rôles et le but de la relation, ce qui nous donne en quelque sorte le moule dans lequel la relation du mentorat se développera entre eux, pour construire une relation même si elle est spécifique au mentorat dans les moules prédéfinis, cette relation interpersonnelle particulière est toujours «naviguant dans des mers jamais naviguées» car chacune encapsule un iceberg géant de motivations, croyances, attentes, valeurs, attitudes, etc., pas toujours visibles (directement observables) et reconnues (conscientes pour l'individu).

Le mentor peut et doit être un praticien crédible et expérimenté et le mentoré engagé et diligent, mais sans une bonne relation, il ne sera jamais possible de réussir le cycle de vie de l'expérience de mentorat déterminée dans le temps.

En ce sens, nous aborderons dans les points suivants ce que nous désignons ici comme des éléments essentiels dans la construction de la relation humaine importants pour aider le mentor dans la relation en tant que mentoré et les éléments essentiels de et pour la gestion de la relation de mentorat: comme la motivation humaine; le phénomène de perception humaine; le moi de l'individu impliqué dans la relation et enfin; compétences en communication où à travers le message tous les éléments mentionnés ci-dessus conduisent à l'acte relationnel comme illustré par la figure ci-dessous que nous vous proposons. Ce sont des éléments que nous considérons prépondérants dans un environnement de mentorat même s'il est virtuel⁶.

Figure 9. Éléments essentiels pour bâtir la relation de mentorat



⁶ Le mentorat électronique est la fusion du mentorat avec les communications électroniques, également appelées telematoria, cybermentoria ou mentorat virtuel. Le mentorat électronique est une relation établie entre une personne plus expérimentée (mentor) et une personne moins qualifiée ou expérimentée (mentoré), en mettant l'accent sur l'utilisation des communications électroniques.

Mentor

3.1 Motivation humaine

L'action entrepreneuriale se produit à la confluence de trois conditions nécessaires, à savoir:

- **Moyens:** capital humain, financier, technologique;
- **Opportunité:** perception par l'individu d'un besoin non satisfait ou d'une population mal desservie;
- **Motif:** le désir, l'élan, l'intérêt et la propension à appliquer les moyens à l'occasion (Douglas, 2013).

Le lien manquant entre l'intention et l'action - la motivation - a été bien traité dans la littérature (Carsrud et Brannback, 2011).

La motivation est un facteur important qui fait la distinction entre les entrepreneurs naissants qui créent des entreprises et ceux qui ne le font pas (Bullough, Galen Kroeck & Renko, 2012).

La motivation est une construction psychologique et un moteur important chez un individu se mobilisant pour l'action (Akhter, Durrieu & Estay, 2013).

Il existe différentes définitions du concept de motivation selon les différents auteurs, courants et disciplines. Une définition possible peut être résumée comme un «... ensemble de forces énergétiques qui proviennent à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'individu, et qui provoquent un comportement, déterminant sa forme, sa direction, son intensité et sa durée» (Pinder, 1998).

En général, de nombreuses définitions du concept ne varient pas beaucoup et ont tendance à inclure quatre éléments fondamentaux:

1. **Stimulation** - forces énergétiques responsables du déclenchement du comportement;
2. **Action et effort** - comportement observé;
3. **Mouvement et persistance** - prolongation du comportement motivé;

4. **Récompense** - vous renforce des actions précédentes.

Ces éléments permettent de formuler que la gestion de la motivation implique essentiellement la conception de deux systèmes: des systèmes de travail basés sur l'attribution de fonctions ou de tâches motivantes et des systèmes de récompense ancrés par le travail effectué et / ou l'atteinte de résultats (Pina e Cunha et al., 2014).

3.1.1 **Motivation intrinsèque et extrinsèque**

Selon (Ryan et Deci, 2000) (p. 56), **la motivation intrinsèque** est définie comme faisant une activité pour sa satisfaction inhérente plutôt que pour certaines conséquences séparables. Il est le plus souvent défini comme «faire quelque chose pour votre bien», comme lorsqu'un enfant joue au football parce qu'il veut simplement le faire (Reiss, 2015).

Alors que **la motivation extrinsèque**, en revanche, est une construction qui appartient chaque fois qu'une activité est effectuée afin d'obtenir un résultat séparable (Ryan et Deci, 2000). Se réfère à la poursuite d'une valeur ou d'un but instrumental, c'est-à-dire que, en prenant l'exemple précédent, l'enfant joue ce que fait le football pour plaire au père ou gagner un championnat (Reiss, 2015). Chaque être humain a des motivations intrinsèques et extrinsèques.

La vision économique des motivations entrepreneuriales soutient que les entrepreneurs sont motivés de manière extrinsèque par la recherche de la richesse, du statut et du pouvoir. Cependant, il convient de noter que l'interaction entre les conducteurs ou mobiles extrinsèques et intrinsèques est plus subtile, et les entrepreneurs peuvent tirer satisfaction de l'activité entrepreneuriale elle-même (Carsrud et Brannback, 2011).

À partir de la panoplie de théories existantes regroupées en différentes catégories, telles que les théories du contenu et les théories du processus de motivation (Campbell et. Al., 1970; Pina et Cunha et al., 2014), nous n'exposerons brièvement ici que deux théories importantes pour la mentor pour mieux encadrer leur relation avec leur esprit, à savoir la théorie de la motivation de McClelland (l'une des théories du contenu) et la théorie des attentes de Vroom (l'une des théories du processus).

De manière étroite et pour clarifier la principale différence entre ces catégories de théories de la motivation, les théories du contenu se concentrent sur les facteurs au sein de l'individu qui

dynamisent, soutiennent et arrêtent le comportement. Ce sont les besoins spécifiques qui motivent les gens.

Alors que les théories des processus tentent d'analyser la motivation de manière plus dynamique, recherchant avant tout la réponse à la question suivante: comment se déroule le comportement motivé? Quel est le processus qui amène les gens à appliquer plus d'énergie et plus d'efforts pour accomplir des tâches? (Pina et Cunha et al., 2014).

Autrement dit, les théories des processus fournissent une description et une analyse de la manière dont le comportement est dynamisé, dirigé, soutenu ou terminé.

3.1.2 Théorie de la motivation McClelland

Au début des années 40, Abraham Maslow a créé la théorie des besoins. Il a identifié les besoins fondamentaux des humains, par ordre d'importance - les besoins physiologiques; besoins de sécurité; et les besoins d'appartenance (sociaux ou amoureux), l'estime de soi et la «réalisation de soi». Puis, au début des années 1960, David McClelland s'est appuyé sur ce travail, une autre théorie de la motivation identifiant trois motivateurs ou mobiles que nous acquérons tous en tant qu'êtres humains. Selon McClelland (1961), ces motivations sont apprises (c'est pourquoi cette théorie est également appelée The Needs Learning Theory). McClelland dit que, quels que soient notre sexe, notre culture ou notre âge, nous avons tous trois moteurs qui nous motivent, et l'un d'eux sera notre motivation dominante (McClelland, 1987). Cependant, ce facteur de motivation dominant dépend en grande partie de nos expériences de vie et de notre culture.

Selon cette théorie, McClelland a proposé les besoins suivants:

- **Besoin de réussite** - Les gens ont un désir intense de réussite et une peur d'échec tout aussi intense. Il représente une volonté d'excellence, une préférence pour les risques modérés et la recherche de feedback pour améliorer les performances (Pina e Cunha et al., 2014);
- **Besoin d'affiliation** - Selon Robbins (1988), le besoin d'affiliation est le «désir d'être aimé et accepté par les autres». Cela implique le besoin d'être accepté par les autres, de maintenir de bonnes relations sociales et le besoin d'«appartenir» même si cela signifie subordonner ses propres motivations personnelles «afin d'être accepté par les autres

membres du groupe»;

- **Besoin de pouvoir** - Le besoin de pouvoir est le désir d'influencer les gens et d'avoir un impact sur les autres. McClelland ne parle pas de pouvoir non pas au sens dictatorial, mais de la nécessité d'être fort et influent sur les autres. Selon Pina et Cunha et al. (2014), ce besoin représente une orientation vers le prestige et l'impact sur les comportements ou les émotions des autres. Une forte motivation pour le pouvoir est associée à des activités compétitives et affirmées, ainsi qu'à un intérêt pour atteindre et maintenir le prestige et la réputation, et pour exercer des rôles de leadership.

Dans le tableau suivant, nous présentons les principales caractéristiques des besoins de réussite, d'affiliation et de pouvoir, selon Pina et Cunha et al. (2014):

Table 2: Caractérisation sommaire des réalisations, de l'affiliation et des besoins en énergie

Réalisation	▪ Il vise le succès contre une norme d'excellence personnelle. ▪ Il aspire à atteindre des objectifs élevés mais réalistes. ▪ Répond positivement à la concurrence. ▪ Prendre l'initiative. ▪ Préfère les tâches dont les résultats peuvent être personnellement raisonnables. ▪ Prenez des risques modérés. ▪ Concerne de préférence des experts.
Affiliation	▪ Recherche de relations interpersonnelles solides. ▪ Faites des efforts pour nouer des amitiés et rétablir des relations. ▪ Il attache plus d'importance aux personnes qu'aux tâches. ▪ Demandez l'approbation des autres pour leurs opinions et leurs activités.
Puissance	▪ Puissance ▪ Cherche à contrôler ou à influencer les autres et à maîtriser les moyens qui lui permettent d'exercer cette influence. ▪ Tente d'assumer spontanément des postes de direction. ▪ A besoin / aime avoir un impact. ▪ Soucis de prestige. ▪ Prend des risques élevés.

Le besoin d'accomplissement de McClelland est une motivation clé pour les individus à créer leur propre entreprise sociale. Les entrepreneurs sociaux qui ont un besoin accru de réussite, planifient généralement à l'avance, assument la responsabilité des affaires et recherchent une rétroaction immédiate pour développer leurs activités entrepreneuriales (Barba-Sanchez et Atienza-Sahuquillo, 2011).

3.1.3 Théorie de la motivation de Vroom sur les attentes

La théorie de l'attente, ou aussi appelée théorie de l'attente, est l'une des théories cognitives de la motivation. Selon Vroom, le processus de motivation doit être expliqué en fonction des objectifs et des choix de chaque personne, en tenant compte des attentes qu'ils ont pour atteindre ces objectifs.

Chaque individu décide rationnellement de l'effort qu'il met dans une situation de travail pour obtenir les récompenses souhaitées. Par conséquent, cette théorie est basée sur l'hypothèse que les gens peuvent faire des estimations intelligentes et rationnelles des conséquences d'un choix donné et comment ces conséquences affecteront leurs propres intérêts (Rosenfeld et Wilson, 1999).

Selon Pina et Cunha et al. (2014), la principale contribution à la théorie en plus de Victor Vroom, était celle de Lyman Porter et Edward Lawler.

Le degré de motivation envers un comportement, une action ou une tâche dépend de trois perceptions ou concepts fondamentaux: la valence, l'instrumentalité et l'attente (Robbins, 2002):

- 1) La valence (ou relation effort-performance) est une mesure de l'attrait qu'un résultat particulier exerce sur un individu ou de la satisfaction qu'il ou elle s'attend à recevoir d'un résultat particulier. Ce résultat peut être positif, négatif ou nul:
 - ☞ Résultat positif: quand une personne préfère l'atteindre;
 - ☞ Résultat négatif: lorsqu'une personne ne préfère pas obtenir le résultat; et
 - ☞ Résultat nul: quand pour une personne est indifférente au résultat.

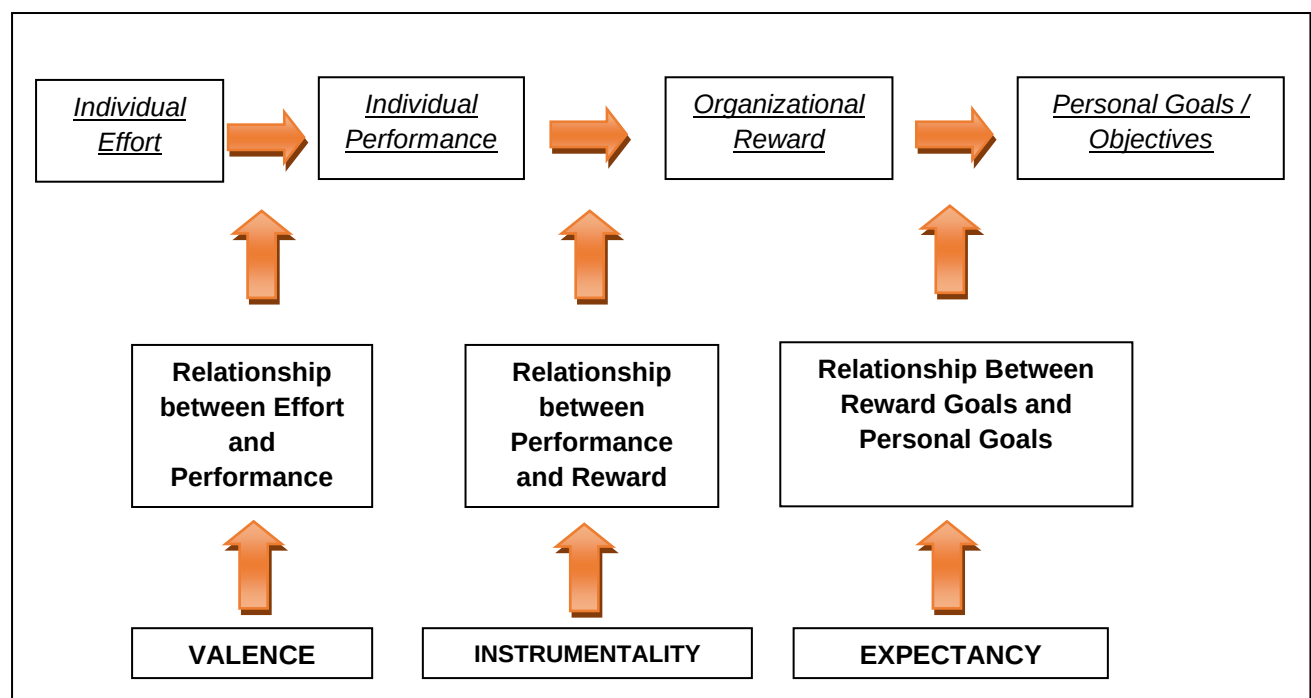
Il est important de dire que la valence et la valeur sont différentes. La valence est liée à la satisfaction anticipée (composante imaginaire) et la valeur est liée à la satisfaction qu'une personne éprouve en atteignant un résultat souhaité (composante expérimentée).

- 2) L'instrumentalité (ou relation performance-récompense) a à voir avec sa perception de la relation entre l'exécution d'une action et l'expérience d'un résultat particulier; Par exemple, un entrepreneur social qui a investi dans une formation spécifique souhaite obtenir les avantages inhérents ultérieurs d'un tel investissement, car de nouvelles connaissances et pratiques augmentent la satisfaction de ses besoins de statut social, par exemple (Chiavenato, 2005).
- 3) L'espérance (ou relation récompense-objectifs personnels) est une croyance au sujet du lien entre faire un effort et bien le faire. C'est la probabilité qu'une action donnée conduise au résultat souhaité tant que les moyens et les compétences sont disponibles pour réussir.

Bien que les connaissances sur la valence et l'instrumentalité nous disent ce qu'un individu veut faire, nous ne pouvons pas savoir ce que l'individu essaiera de faire sans connaître ses attentes (Robbins, 2002).

La figure suivante (figure 10) résume la théorie des attentes de Vroom.

Figure 10 – Brève explication de la théorie des attentes de Vroom



Source: Adapté de Chiavenato (2005) et Robbins (2002).

Vroom présente une formule (figure 11) pour expliquer la motivation des individus, dans laquelle la motivation est égale au produit de l'intensité de la préférence individuelle pour un résultat (valence), avec la probabilité qu'une action donnée conduise à un résultat souhaité (attente)

Figure 11 – La théorie de Vroom (l'équation des attentes)

$$\text{Motivation} = f(\text{Valence} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Attente})$$

Source: Adapté de Pina et Cunha et al. (2014)

Ainsi, si la valeur de l'un de ces éléments est nulle, la motivation est nulle. Autrement dit, si le résultat obtenu ne se révèle pas déterminant pour un autre résultat souhaité, l'entrepreneur se sentira probablement démotivé pour augmenter ses efforts (Schermerhorn, 1999).

Dans ce contexte, plus la valeur accordée par un entrepreneur à une récompense est grande et plus la probabilité d'être récompensé pour l'accomplissement de la tâche est grande, plus la motivation pour le faire est grande (Ambrose et Kulik, 1999). L'accent mis sur les récompenses est évident dans ce modèle.

La théorie des attentes et la théorie de la fixation d'objectifs sont présentées pour expliquer les motivations des entrepreneurs à lancer une entreprise (Germak et Robinson, 2014).

Les trois composantes, valence, instrumentalité et espérance, sont des antécédents des efforts que les nouveaux entrepreneurs déploieront au début d'une entreprise et, plus tard, peuvent être liées au statut opérationnel des entreprises (Bullough et al., 2012).

En liant la motivation de la compassion à la nécessité d'obtenir un impact social, la théorie de l'espérance peut être intégrée dans les actions des individus impliqués dans l'entrepreneuriat social. On peut affirmer que l'espérance (qui est la probabilité subjective qu'un résultat donné suivra certainement certains comportements) et la valence (l'opportunité des résultats) de l'impact social significatif souhaité ont un effet multiplicateur sur la motivation. L'influence des niveaux élevés d'espérance sur la motivation est plus importante lorsque la valeur des résultats est perçue comme élevée que lorsqu'elle est perçue comme faible (Holland et Garrett, 2015). L'espérance de l'entrepreneuriat social est élevée, car certains résultats bénéfiques pour la société devraient résulter de la réalisation de certains comportements. De même, la valence est élevée, car les résultats du changement social sont très attrayants et souhaitables.

Les entrepreneurs sociaux sont motivés par la nécessité d'instaurer la justice sociale et d'avoir un impact social - «un besoin iconoclaste de redéfinir le monde sur la base de leurs propres valeurs» (Christopoulos & Vogl, 2014 p. 24). Le grand récit qui informe le domaine de l'entrepreneuriat social est de «changer le monde» d'une manière transformatrice plutôt qu'incrémentielle. L'orientation de Changemaker est un élément essentiel de l'entrepreneuriat social. Par définition, les entrepreneurs sociaux existent pour catalyser le changement social et le désir d'opérer un changement est le principal moteur des entrepreneurs sociaux (Partzsch et Ziegler, 2011).

Les entrepreneurs sociaux sont motivés par une vision sociale convaincante, une vision de la société idéaliste et non conforme au statu quo. Cet objectif plus important permet à l'entrepreneur social de repositionner les défis de son environnement en opportunités de créer de la valeur sociale selon la vision (Nga & Shamuganathan, 2010).

3.2 Phénomène perceptif

Dans ce sous-thème et en raison des limites du contenu à exposer, nous aborderons le phénomène de perception qui, selon DeVito (2004), est un processus d'expérimentation du monde et, par conséquent, de donner un sens à ce qui vient d'être vécu. Bien sûr, dans les interactions interpersonnelles, les deux parties sont impliquées dans le processus de perception.

Ainsi, la perception en tant que composante psychologique fondamentale du processus de communication interpersonnelle est une composante dans laquelle nous avons relativement peu de contrôle sur ce processus, car il a tendance à être quelque peu automatique.

En d'autres termes, la perception qu'un individu a de nous façonne ce qu'il pense de nous et, par conséquent, comment il / elle interagit avec nous et vice versa.

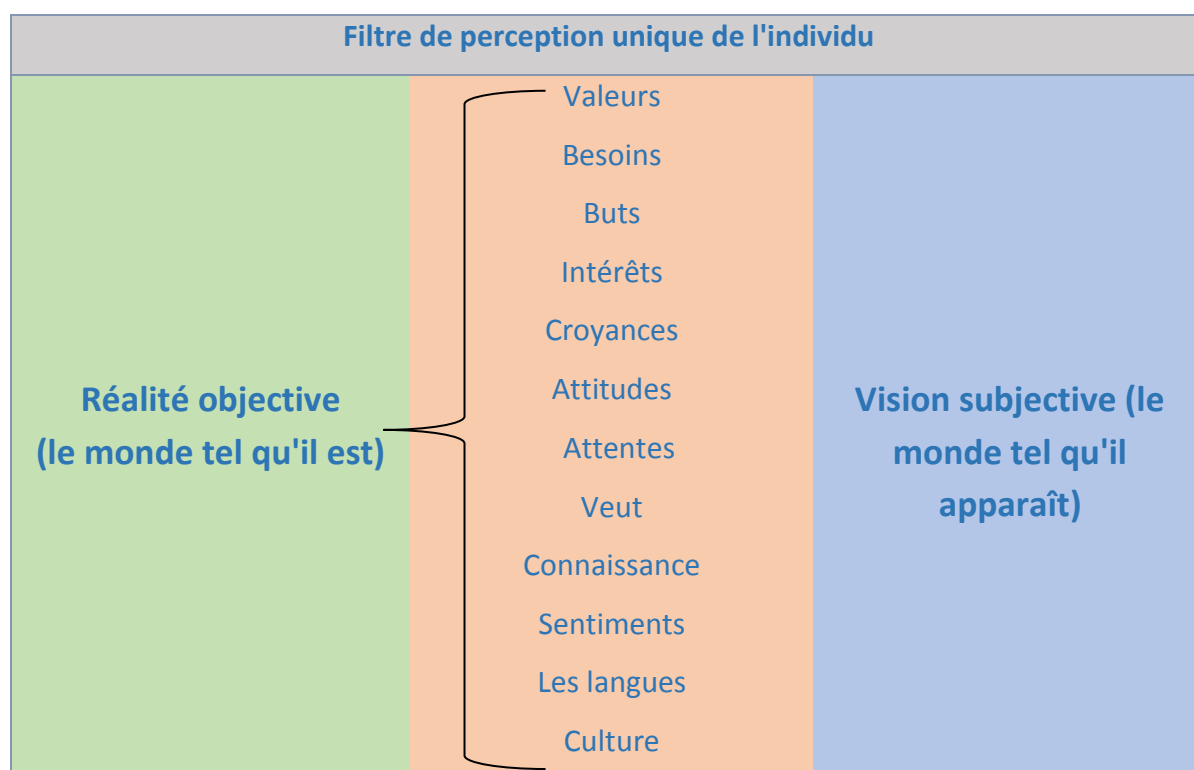
C'est pourquoi pour Sousa (2006), la communication est un processus précisément parce qu'elle se développe dans un espace spatio-temporel continu dans lequel de multiples facteurs psychologiques coexistent et interagissent en permanence entre les différents acteurs.

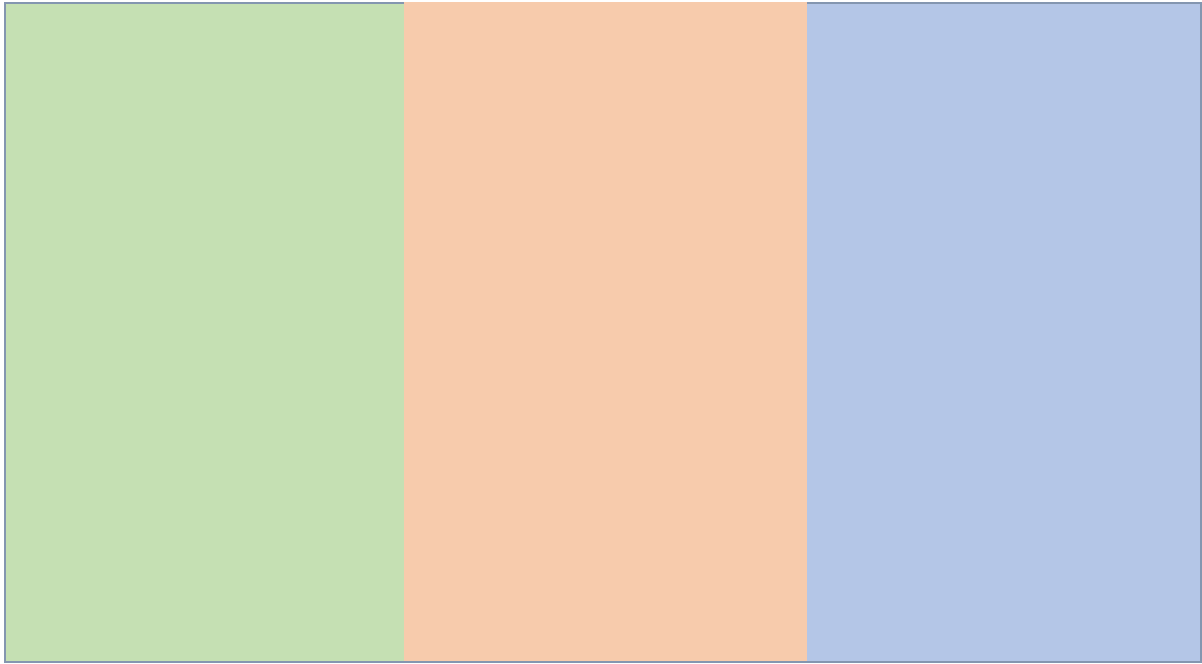
Soit dit en passant, Beebe, Beebe et Redmond (2005) indiquent que dans la plupart des publications sur la communication interpersonnelle, la perception est considérée comme un processus en trois parties:

1. **Sélection** - représente la première étape qui détermine les stimuli que vous «sélectionnerez» pour vous concentrer;
2. **Organisation** - stade auquel les stimuli sont «convertis» en modèles, c'est-à-dire reconnaissables pour pouvoir interpréter;
3. **Interprétation** - stade auquel le sens est attribué aux observations initialement présentées.

Compte tenu de l'importance de la composante psychologique de la perception dans le processus communicationnel, Hybels, Weaver et Weaver (2003) nous indiquent un ensemble de filtres qui peuvent influencer la perception, et donc comment ils permettent de mieux comprendre comment les perceptions sont susceptibles de vous-même, les autres et le monde, et en quoi ils peuvent différer des perceptions de quiconque, comme l'illustre la figure suivante (figure 12).

Figure 12. Filtres qui influencent le phénomène de perception





Source: Adapté de Hybels, Weaver et Weaver (2003).

Ce sont ces filtres ou constructions psychologiques qui sont susceptibles d'influencer la perception et par conséquent nous permettent de mieux comprendre la vie quotidienne de chaque interlocuteur dans le processus communicationnel, c'est-à-dire de mieux comprendre l'objectivité de la réalité subjective.

Cependant, et parce qu'il y a tant d'influences susceptibles au phénomène préceptif et de se combiner de manière inconnue ou même d'avoir un effet cumulatif, Hybels, Weaver et Weaver (2003) nous disent tous qu'il n'y a aucun moyen de prédire ou de savoir, si leur les effets qui en résulteront auront un impact sur l'altération du concept de soi (partie du soi conscient ou, selon la terminologie anglo-saxonne, du soi de l'individu. Ce sujet sera discuté ci-dessous).

. Perceptions et concept de soi

Au début du XIXe siècle, Cooley (1902) a utilisé la métaphore du Soi comme miroir, comme un reflet de la façon dont les autres nous voient. D'autre part, Coopersmith (1967) a écrit plus tard que «le concept de soi de chaque personne, dans une large mesure, est un reflet de la façon dont il / elle était (et est) vu par les autres qui sont importants pour lui».

Avec cela, en général, nous pouvons affirmer que le Soi est un phénomène réflexif qui se développe dans l'interaction sociale et est basé sur le caractère social du langage humain et le «concept de soi» devient le produit de cette activité réflexive qui, au fur et à mesure que votre

enfance devient plus stable. Mais au fond, c'est la conception qu'a l'individu de lui-même en tant qu'être physique, social et spirituel ou moral (Gecas, 1982).

De toutes les perceptions que l'individu éprouve au cours de sa vie, aucune n'a une signification plus profonde que celles qui sont d'une importance primordiale pour façonner et maintenir la propre existence personnelle du sujet - son concept de qui il est et comment il est. se voit «ancré» dans le monde (perspective ontogénique).

Mais les perceptions que l'on ressent sont soumises à des processus d'élimination, de distorsion et de généralisation, et à des filtres préceptifs supplémentaires. Ainsi, l'individu ne vient pas au monde d'une manière pure, propre et non contaminée.

Ainsi, selon Hybels, Weaver et Weaver (2003), toute perception du sujet n'est pas «parfaite» en raison des éliminations, des distorsions et des généralisations.

Les suppressions conduisent à obscurcir, effacer ou annuler des informations, et ce phénomène se produit principalement parce que les sens physiques sont limités. Votre vue, votre ouïe, votre toucher, votre goût et votre odeur sont les moyens que vous utilisez pour obtenir des informations, mais ces sens qui se concentrent uniquement sur les aspects de l'environnement ou de l'extérieur qui sont les plus importants pour votre survie éliminent les autres informations environnantes.

La même chose s'applique lorsque des éliminations se produisent en raison de vos croyances. Si l'individu croit que quelque chose est vrai, il a une forte probabilité d'effacer les informations qui contredisent cette croyance

7.

In addition to eliminating information, individuals also distort much information from their environment.

Les distorsions impliquent une torsion ou une flexion des informations de l'environnement environnant de l'individu. Le sujet peut déformer l'information en premier lieu parce qu'il n'observe qu'une petite partie de son environnement extérieur. Puisqu'il n'observe qu'une si petite partie de l'ensemble, l'individu doit «remplir les blancs» - ajouter des informations - pour

⁷ Selon Mucchelli (1981), une croyance est une certitude subjective irrationnelle (pas toujours inconsciente, mais souvent oubliée) d'un ordre personnel (certitude intime) ou sociale (certitude d'un âge)).

que les informations soient parfaitement logiques. L'autre raison pour laquelle une personne peut déformer des informations externes réside dans le soutien interne ou les filtres de ses attitudes, de ses besoins et des valeurs sociales existantes⁸, les besoins⁹ et les valeurs sociales existantes¹⁰.

En plus des éliminations et des distorsions d'informations, les gens font également des généralisations basées sur peu d'informations substantielles. Les généralisations impliquent des principes ou des conclusions inhérents à certaines preuves ou preuves. Après avoir observé quelque chose à quelques reprises, les gens concluent généralement que ce qui s'est avéré vrai dans le passé le sera également à l'avenir. Les généralisations sont importantes pour leur survie. Par exemple, avoir une brûlure lorsque votre enfant met la main sur une cuisinière chaude vous donnera une conclusion sur les conséquences de mettre votre main sur une cuisinière chaude à l'avenir.

Un autre exemple. Si l'individu a eu plusieurs mauvaises expériences avec des membres du sexe opposé, ou d'une ethnie différente, ou d'une culture différente, ou d'une organisation particulière, il peut généraliser que tous les membres du sexe opposé, d'ethnie différente, de la culture différente ou une organisation particulière sont mauvaises (réalité externe).

Ensuite, toutes les expériences futures sont filtrées à travers cette croyance, et les informations qui contredisent cette croyance sont supprimées et, par conséquent, déforment d'autres informations afin qu'elles puissent s'appuyer sur la croyance d'origine.

3.3 Le moi : la fenêtre de Johari

C'est précisément à propos de cette composante ou construction psychologique - le Soi, c'est-à-dire le soi conscient des interlocuteurs (mentor et mentoré) que, dans l'acte communicationnel,

⁸ **L'attitude** est une prédisposition psychologique générale à quelque chose. C'est-à-dire qu'il s'agit d'un comportement qui émerge d'une prédisposition interne qui dirige en un certain sens toutes les interactions avec l'objet en question (Mucchelli, 1981).

⁹ État de tension insatisfaisant associé à un besoin essentiel (biologique, psychologique ou sociologique), orienté vers une catégorie satisfaisante d'objets qui incline ou pousse l'individu à rechercher un état d'équilibre plus satisfaisant (Mucchelli, 1981).

¹⁰ Une valeur sociale est une sorte de principe général (de lois ou de règles) qui peut être considéré comme un générateur (influenceur) de conduite reconnu comme un idéal et estimable par un groupe. C'est une forme de conditionnement (Mucchelli, 1981).

leur révélation ou révélation de soi devient importante pour les interlocuteurs car elle peut être évaluée par l'individu grâce aux commentaires reçus. par les autres, et ainsi en apprendre davantage sur votre personnalité (Sareen, 2015).

Self-concept is affected by the characteristics we believe we possess and has some components.

Le concept de soi est affecté par les caractéristiques que nous croyons posséder et comporte certains composants.

Ces caractéristiques qui sont associées au concept de soi comprennent l'image de soi et l'estime de soi (nature multidimensionnelle du concept de soi), et exposent la relation entre le concept de soi et la révélation de soi de l'individu, et exposent le caractère subjectif de concept. ou «masque» que nous choisissons de présenter aux autres (Lane, 2008).

C'est pourquoi le modèle Johari Window est également appelé modèle et représente en fait l'auto-divulgence d'informations telles que les sentiments, les expériences, les opinions, les attitudes, les compétences, les intentions, les motifs, les valeurs, etc. (Luft, 1984).

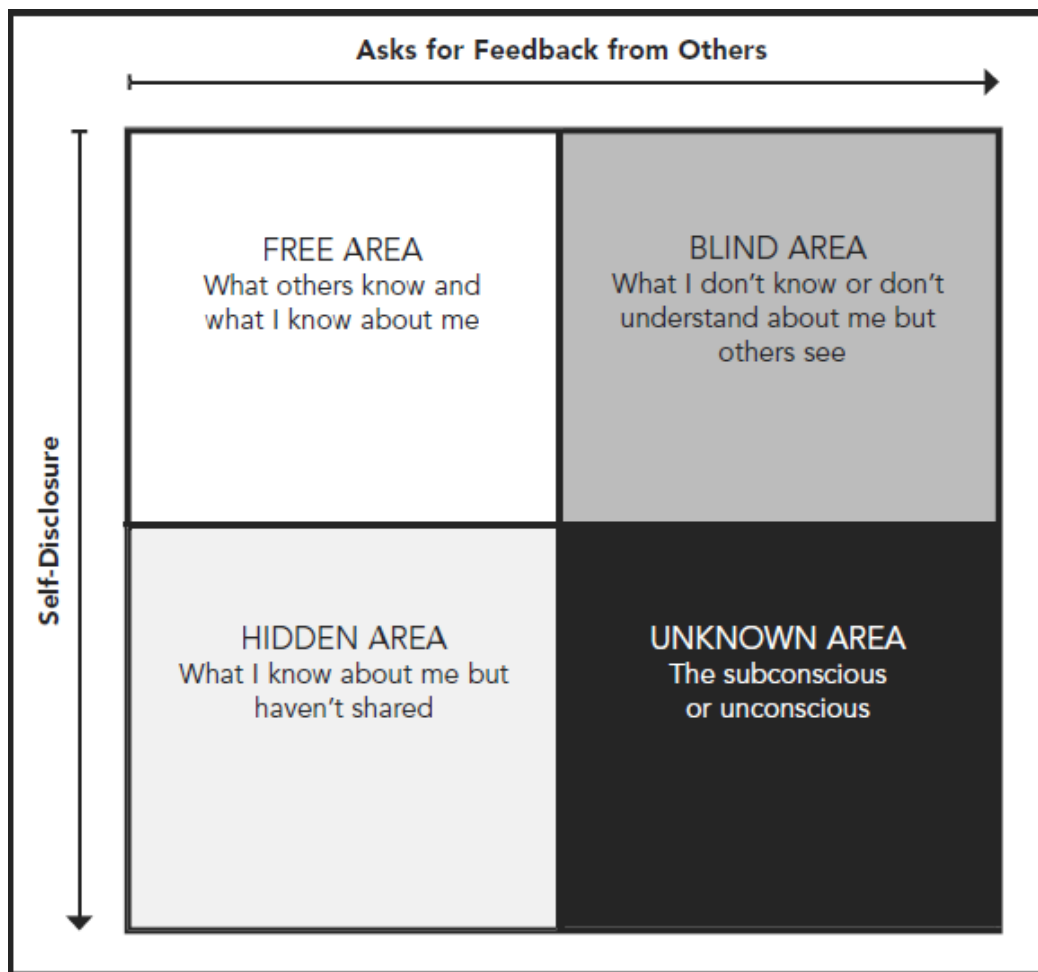
Ce modèle de fenêtre de Johari a été développé pour la première fois par deux psychologues américains, Joseph Luft et Harrington Ingham en 1955 (Joseph de Jo et Harrington Ingham hari) et est une technique utilisée pour aider les gens à mieux comprendre leur relation avec eux-mêmes. ainsi qu'avec d'autres (Luft & Ingham, 1955).

Sareen (2015) souligne le phénomène de la révélation de soi comme un aspect important de la personnalité qui peut être amélioré par la conscience de soi de l'individu et par sa capacité à s'évaluer par introspection.

L'intérêt d'approcher ce modèle ici est parce que dans la littérature existante, il est décrit que la fenêtre Johari améliore la capacité de communication de l'individu par l'identification de ses capacités et de ses limites (Gou & Sanchez, 2005).

Selon Luft (1969), nous pouvons voir ce modèle illustré selon la figure suivante (figure 13).

Figure 13. Modèle de fenêtre Johari



La «**zone libre ou ouverte**» comprend toutes sortes d'informations sur nous que nous connaissons, c'est-à-dire que nous en sommes conscients, ainsi que les autres (Luft, 1969; 1984).

Cette zone représente la capacité de communication d'une personne qui lui permet de partager et de recevoir librement des informations avec et pour les autres. Cette compétence est la clé d'une relation interpersonnelle réussie dans une relation ou une organisation, et plus cette zone ou région est grande, plus l'individu sera efficace dans ses relations avec ses collègues, amis, supérieurs et subordonnés (Wallace et Roberson, 2009).

La zone «**aveugle**» comprend des informations sur nous-mêmes que nous ne connaissons pas, c'est-à-dire que nous n'en sommes pas conscients, mais que d'autres le savent (Luft, 1969; 1984).

Cette zone représente des informations connues d'autres collègues, amis, supérieurs ou subordonnés - et n'est pas connue de l'individu. Dans de nombreuses bureaucraties, les individus

croient que la connaissance ou l'information est le pouvoir. D'une certaine manière, cette croyance est vraie. Les agents de police ne peuvent pas prendre de décision valable si les informations leur sont cachées (Wallace et Roberson, 2009).

Plus nous élargissons notre conscience de soi et apprenons comment les autres nous voient, plus nous pouvons réduire notre zone «aveugle» (Lane, 2008).

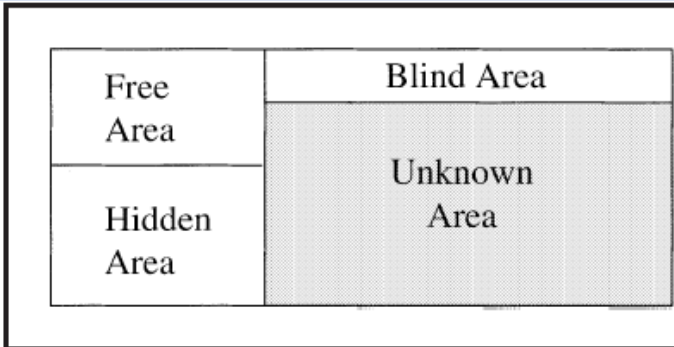
La zone «**cachée**» comprend des informations sur nous-mêmes que nous connaissons, mais pas d'autres (Luft, 1969; 1984). Ces informations peuvent concerner des habitudes personnelles ou des connaissances professionnelles. Bien que la suppression d'une partie de nous-mêmes aux autres puisse être normale et même saine, cependant, un problème survient lorsqu'un individu retient des informations qui empêchent un échange libre et honnête de connaissances (Wallace et Roberson, 2009) dans une relation de mentorat.

La zone «**inconnue**» fait référence à des informations inconnues sur nous-mêmes que ni nous ni les autres ne connaissons (Luft, 1969; 1984).

Cette zone représente la quantité d'informations inconnues de l'individu, des amis, des collègues, des supérieurs et de leurs subordonnés. À mesure que la zone libre ou ouverte se développe grâce à une communication efficace, la zone inconnue diminue (Wallace et Roberson, 2009).

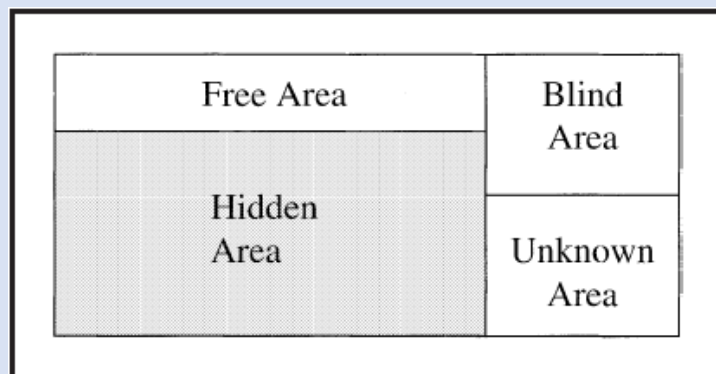
Selon Wallace et Roberson (2009), à partir de la fenêtre Johari, il est possible de décrire quatre types de base de modèles de communication, présentés dans le tableau suivant (tableau 3).

Table 3. Type de modèle de communication

Type de modèle de communication	Zone de la fenêtre de Johari
Type A (autoritaire) L'officier militaire qui utilise ce type standard. Ici, la communication fournit peu de rétroaction ou d'exposition. La personne qui se caractérise par ce style de communication dans lequel il ne communique pas avec ses subordonnés.	

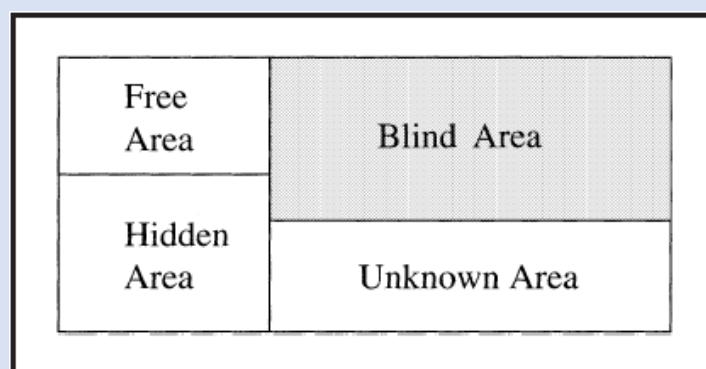
Type B (solitaire; méfiant)

La personne qui utilise la norme de communication de type B ne transmet pas d'informations à ses supérieurs, ses subordonnés ou ses collègues, mais accepte une sorte d'interaction et de rétroaction de sa part. Ce type de personne ne fait pas confiance à ses collègues, mais en reçoit des informations comme technique de survie.



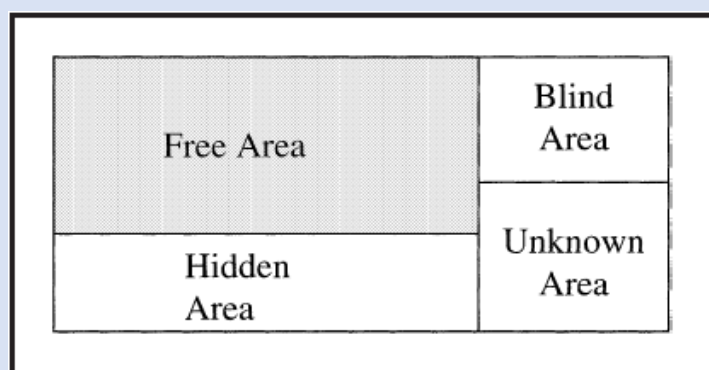
Type C (Narcissique; égocentrique)

La personne utilisant le modèle de communication de type C se caractérise par une auto-expression continue et refuse d'accepter les commentaires des autres. Dans cette situation, le modèle montre une augmentation de l'exposition avec une diminution correspondante de la rétroaction. Les individus de cette catégorie ont de si grands ego qu'ils croient avoir les bonnes réponses.



Type D (leader)

La personne qui utilise la norme de communication de type D est le type de personne qui fait preuve d'un leadership remarquable. Il ou elle met l'accent sur les voies de communication ouvertes et accepte les commentaires des supérieurs et des subordonnés.

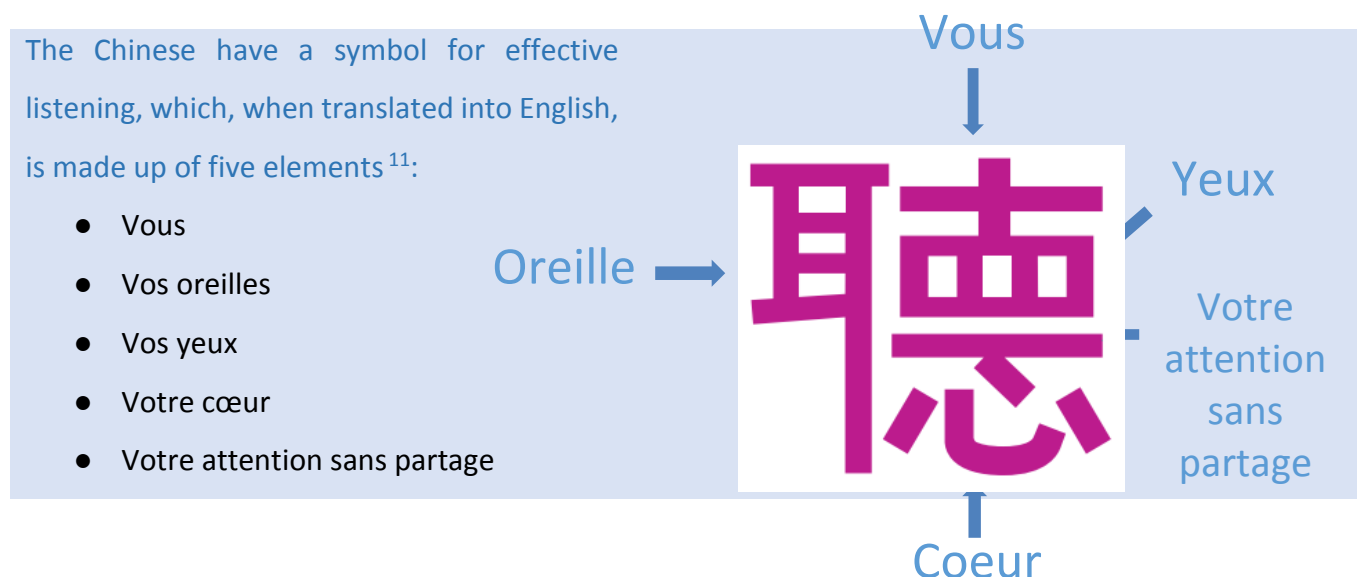


3.4 Compétences en communication

3.4.1 Écoute active

L'une des responsabilités les plus importantes du mentor est sa capacité d'écoute active. Un bon auditeur sait utiliser ses capacités d'écoute active pour rendre la communication plus efficace.

De toute évidence, nous devons écouter attentivement le message. Sans une écoute ciblée et active, une grande partie du sens sera perdue même si l'on considère ce qui a été dit sur la perception humaine.



S'écouter n'est pas une tâche aussi facile qu'il y paraît. Cependant, l'écoute - la véritable écoute - est un facteur clé dans les relations de mentorat.

En tant que concept apparemment simple, l'écoute active peut vous aider à améliorer vos compétences en communication avec les autres.

Le concept d'«écoute active» remonte à Thomas Gordon (Gordon, 1977), mais trouve ses racines dans la thérapie centrée sur le client et le conseil non directif de Carl Rogers (Rogers, 1951).

Par conséquent, il a été développé à l'origine dans le contexte des entretiens thérapeutiques, mais ses principes peuvent être appliqués à d'autres contextes, dans ce cas, appliqués au processus de mentorat des entrepreneurs sociaux adultes.

Le tableau de la page suivante (tableau 4) donne un aperçu de l'utilisation et du but de ces techniques et illustre des exemples pratiques.

Table 4. Techniques d'écoute active (Decker, 1989, adapté)

¹¹ Source: <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/575eca2d9a6a1-anintroductiontoenterprisementoring.pdf>

TECHNIQUE	OBJECTIF	POUR ATTEINDRE LE BUT	EXEMPLES
Paraphraser (reformuler)	- Transmettre de l'intérêt - Encouragez à continuer de parler	Retraitez les informations que vous venez de recevoir avec vos propres mots	"Donc, vous pensez que c'est la manière la plus sûre mais peut-être pas la meilleure."
Verbaliser les émotions	- Montrez que l'on comprend - Aidez le locuteur à évaluer ses propres sentiments	Refléter le client, les sentiments et les émotions de base dans les mots	"Alors tu étais content d'être là ..."
Demander	Avoir plus d'informations	Poser des questions	"Parlez-vous de toi même?"
Résumer	- Examiner les progrès - Réunir des idées et des faits importants - Établir une base pour de nouvelles discussions	Reformuler les principales idées exprimées, y compris les sentiments	"Donc, votre principale préoccupation est ne pas faire confiance ..."
Clarifier	- Clarifier ce qui est dit - Aider le client à voir d'autres points de vue	Poser des questions pour des déclarations vagues Retraiter les mauvaises interprétations Forcer l'enceinte à expliquer plus en détail	"Vous avez dit que vous aviez réagi immédiatement. Était toujours le même jour? "
Encourager	- Transmettre de l'intérêt - Encouragez à continuer de parler	Utilisez différentes intonations vocales Offrez des idées et des suggestions	"Cela m'intéresse."
Balancing	- Obtenir plus d'informations - Aider le client à évaluer ses propres sentiments	Poser des questions	"Avez-vous perçu le inconvénient pire que pas pris au sérieux?"

En général, cet ensemble de techniques proposées pour «l'écoute active» est destiné à aider à résoudre les problèmes et à dégager un consensus sur un plan d'action possible, comme illustré dans la figure suivante (figure 14).

Figure 14. Alignement des types de questions pendant la session pour aider à la résolution

TECHNIQUE S D'ÉCOUTE ACTIVE	TYPE DE QUESTIONNEMENT	IDENTIFICATION DES PROBLÈMES / MOTIVE / SITUATION	EXPLOREZ LES IMPACTS / AVANTAGES	VOIR LES CAPACITÉS
	Questions ouvertes Demander; Paraphraser; Verbaliser les émotions			
	Questions de contrôle Clarifier; Encourageant			
	Confirmer les questions Clarifier; Équilibrage			

Début (à l'intersection de la première ligne de données et de la première colonne de données)

Fin (à l'intersection de la dernière ligne de données et de la dernière colonne de données)

Diagramme illustrant le processus de résolution de problèmes :

- Le processus commence au **Début** (à l'intersection de la première ligne de données et de la première colonne de données).
- Il se poursuit à travers les questions ouvertes, les questions de contrôle, et la confirmation des questions.
- Le processus se termine à la **Fin** (à l'intersection de la dernière ligne de données et de la dernière colonne de données).

Faites attention à «l'écoute active» des bloqueurs de communication désignés. Ce sont des obstacles (méta-bruits) pour que la communication ne soit pas efficace dans sa fonction prévue:

«Pourquoi» des questions. Ils ont tendance à mettre les gens sur la défensive.

Réconfort rapide, en disant des choses comme "Ne vous inquiétez pas pour ça."

Conseiller avec la propre expérience du mentor - «Je pense que le mieux pour vous est de faire ce que j'ai fait il y a cinq ans dans cette situation.»

Creuser des informations et forcer quelqu'un à parler de quelque chose dont il préfère ne pas parler.

Patronner - "Vous pauvre, je sais exactement ce que vous ressentez."

Prêcher - «Vous devriez. . . " Ou: "Tu ne devrais pas. . . "

Interrompre - Montre que vous n'êtes pas intéressé par ce que quelqu'un dit.

3.4.2 Empathie

Une excellente façon de traduire la relation en mentorat pourrait être donnée par la phrase suivante indiquant qu'il s'agit de «l'écoute active de l'histoire d'un individu» et de communiquer compréhension, respect et empathie; clarifier les objectifs et aider les individus dans le processus de prise de décision »(UNESCO, 2002).

En fait, des choses remarquables peuvent se produire lorsque l'empathie pour les autres joue un rôle clé dans la résolution des problèmes ou des défis inhérents à l'entrepreneuriat qui, en soi, vous invitent à projeter plusieurs compétences à travers vos divers utilisateurs, cultures et environnements.

L'origine du mot empathie remonte aux années 1880, lorsque le psychologue allemand Theodore Lipps a inventé le terme "Einfühlung" (littéralement, "dans les sentiments") pour décrire l'appréciation émotionnelle des sentiments dans l'acte relationnel (Ioannidou & Konstantikaki, 2008) .

L'empathie a également été décrite comme un processus de compréhension indirecte de l'expérience subjective d'une personne en partageant cette expérience, tout en maintenant toujours une posture attentive (Zinn, 1999). Ainsi, l'empathie est la capacité d'expérimenter et de se rapporter aux pensées, aux émotions ou à l'expérience des autres. L'empathie n'est pas la même chose que la simple sympathie. Dans une perspective humaniste, Rogers (1957) prévoyait également que la communication empathique pour l'individu était l'une des six conditions «nécessaires et suffisantes» pour que le changement se produise.

Pour sa part, Brown (1981) offre un exemple sophistiqué de compréhension des communications empathiques qui se situerait dans la façon dont les réponses comportementales du mentor / conseiller sont mises en évidence. Brown a expliqué comment les individus perçoivent le mentor comme empathique.

Brown a rapporté que les individus associent l'expérience de l'empathie à une variété de réponses de mentors / conseillers, notamment:

- La façon dont les questions sont formulées;
- Les reflets du sentiment exprimés;

- Les interprétations données;
- Les synthèses du monde vivant proches de l'individu;
- Opinions et suggestions d'activités en dehors du contexte spécifique, mettant en évidence d'une manière la personne qui la comprend le mieux.

Il en résulte ce que Cully et Teten (2008) appellent la validation des réponses (comportements) pour montrer de l'empathie pour l'individu. Les réponses de validation sont simplement des déclarations de compréhension du point de vue de votre entrepreneur et impliquent généralement le mentor décrivant ce qu'il a entendu dire par l'entrepreneur.

Pour le thème principal 3 actuel, nous avons laissé 10 exercices dans le CARNET D'EXERCICES liés au thème abordé afin d'aider à consolider les connaissances apprises.

THEME 3 QUIZ – CONSTRUCTION DE RELATIONS

Part A – QCM

- Q1.** De nombreuses définitions du concept de motivation ne varient pas beaucoup et ont tendance à inclure quatre éléments fondamentaux. Indiquez laquelle des quatre options est correcte.
- a. Stimulation; Action et effort; Mouvement et persistance; Récompense
 - b. Stimulation; Remarque; Mouvement et persistance; Récompense
 - c. Du repos; Action et effort; Mouvement et persistance; Récompense
 - d. Stimulation; Action et effort; Mouvement et persistance; Remise
- Q2.** Selon la théorie de la motivation de McClelland, indiquez quel motivateur n'est pas décrit dans votre théorie.
- a. Besoin d'affiliation
 - b. Besoin d'autorité
 - c. Besoin de puissance
 - d. Besoin de réussite
- Q3.** Selon la théorie de la motivation de McClelland, indiquez quel facteur de motivation est appliqué à la phrase suivante: «Cet entrepreneur social accorde plus d'importance aux personnes qu'aux tâches».

- a. Besoin d'affiliation
- b. Besoin d'autorité
- c. Besoin de puissance
- d. Besoin de réussite

Q4. Vroom a introduit trois variables dans la théorie de l'espérance. Indiquez parmi les options ci-dessous la bonne.

- a. Attente; Instrumentalité; Valence
- b. Attente; Instrumentalité; Résultat
- c. Attente; Performance; Valence
- d. Attente; Motivation; Valence

Q5. On peut dire que le phénomène perceptuel est un processus établi en trois parties qui se déroulent dans un certain ordre. Veuillez indiquer laquelle des réponses suivantes est correcte.

- a. Sélection; Organisation; Construction
- b. Interprétation; Sélection; Organisation
- c. Organisation; Sélection; Interprétation
- d. Sélection; Organisation; Interprétation

Q6. Selon le modèle de la fenêtre de Johari, un entrepreneur dont le type de modèle de communication est de type B (suspect), celui-ci fonctionne le plus fortement dans un domaine particulier de la divulgation de soi. Indiquez parmi les options ci-dessous la bonne.

- a. Zone libre
- b. Zone aveugle
- c. Zone cachée
- d. Zone inconnue

Part B – Vrai ou Faux

Q7. «Faire de l'exercice parce que vous voulez soulager le stress» est lié à la motivation intrinsèque.

- a. Vrai
- b. Faux

Q8. Les entrepreneurs sociaux qui préfèrent travailler sur des tâches de difficulté moyenne; les travaux dans lesquels les résultats sont basés sur leurs efforts plutôt que sur d'autre sont «poussés» principalement par le besoin de pouvoir selon la théorie de la motivation de McClelland.

- a. Vrai
- b. Faux

Q9. Vroom présente la formule suivante pour expliquer la motivation individuelle:

Attente = f (Attente x Instrumentalité x Valence)

- a. Vrai
- b. Faux

Q10. Dans le processus de communication entre l'entrepreneur et le mentor, une croyance, une attitude, une attente ou une valeur sociale peuvent constituer des filtres préceptifs qui peuvent

influencer la réalité et ainsi déclencher un ensemble de mécanismes de défense personnels tels que les défenses à distance (par exemple, des accusations verbales).

- a. Vrai
- b. Faux

Q11. Selon le modèle de la fenêtre de Johari, l'entrepreneur social utilisant la norme de communication de type C se caractérise par une auto-expression continue et un refus d'accepter les commentaires des autres.

- a. Vrai
- b. Faux

Q12. Les chinois ont un symbole d'écoute efficace qui, une fois traduit en anglais, se compose de cinq éléments. Le cœur est l'un de ces éléments insérés dans cette symbologie.

- a. Vrai
- b. Faux

Q13. Les questions «pourquoi» dans l'utilisation des techniques d'écoute active par le biais de questions et de création d'alignement sont essentielles.

- a. Vrai
- b. Faux

Q14. En tant que technique d'écoute active, la verbalisation des émotions reprend les principales idées exprimées, notamment les sentiments.

- a. Vrai
- b. Faux

Fin du Quiz 3 😊

THEME 4

RÉGLEMENTATION DES RELATIONS REGULATION

4. Régulation de la relation de mentorat

Un élément clé qui ressort tout au long du processus de mentorat est sans aucun doute l'acte relationnel mentor-mentoré, c'est-à-dire la dynamique relationnelle entre les acteurs dans un processus d'intérêt commun. Et cela ne se limite pas à l'interaction face à face en soi, ni au mentorat électronique, car c'est tellement évident.

Nous soulignons clairement ici ce qui est le plus profondément humain dans l'interaction humaine, comme les émotions, les sentiments, les attentes, les peurs, les frustrations, les angoisses, l'excitation qui entoure cette interaction avec des objectifs bien définis au départ, mais avec des degrés d'incertitude quant au succès et donc avec de nombreuses vulnérabilités et insécurités pour les deux dans la réalisation de leurs objectifs.

Il est facile de comprendre la (les) raison (s) de cette «montagne russe» dynamique relationnelle. Derrière toute cette relation spécifique, il y a beaucoup de doute et d'incertitude des deux parties. Du côté des mentors, malgré plus de connaissances, plus d'expérience, plus d'expérience il y a toujours l'inconnu. Dans l'esprit des mentors, il y a toujours des questions qui les accompagnent dès le début du processus, malgré toute la sécurité qu'ils ont déjà.

- À quoi ressemblera l'entrepreneur? Ici compris comme votre personnalité, votre tempérament, votre forme, votre maturité personnelle, etc.
- Quelles difficultés apporte-t-il?
- Quelles sont vos angoisses, frustrations, peurs?
- Comment me voit-il?
- Que pensez-vous du mentorat?
- Combien de processus de mentorat avez-vous passés?
- Quelle est votre capacité à tolérer la frustration / l'échec?
- Quelles sont vos attentes actuelles?

Certes, du côté des entrepreneurs, il y a aussi un autre paquet d'incertitudes. Et peu importe à quel point il est sûr de ce qu'il fait, cela apporte également une poignée de questions et de doutes dans le domaine relationnel complexe:

- Ma vision est-elle correcte?
- Ai-je bien structuré mon modèle d'entreprise sociale?
- Suis-je le meilleur chemin?

- Ma solution résout-elle vraiment le problème avec l'écart correctement diagnostiqué?
- Qu'est-ce que ce mentor me voit et pense de moi? '
- Ce mentor m'aidera-t-il à développer mon entreprise sociale?
- Ce mentor a-t-il la capacité de me mettre à un autre niveau grâce à vos contacts et connaissances?

Les questions sont nombreuses et cela ne fait que refléter la certitude que nous sommes dans le domaine de l'incertitude, que c'est l'émotion qui emballe le processus de mentorat, malgré toute la rationalité qui peut être en ce moment.

Par conséquent, ce sont les cinq premières minutes de l'interaction mentor-mentoré qui définiront le climat de mentorat et l'issue potentielle de cette relation, augmenteront ou diminueront l'anxiété, etc.¹²

C'est dans ces cinq minutes que «l'accord de mentorat» est signé avec le mentor avant même qu'il ne commence.

Et quel est cet Accord de Mentorat?

L'Accord de mentorat est le «contrat» (principalement psychologique) qui, en général, fixe les limites de performance d'un mentor et qu'il ou elle considère comme un bon comportement de mentorat pendant la période d'interaction¹³.

Ce qui est implicite dans un accord avec les parties prenantes est celui des attributs de respect et de confiance qui renforcent la relation entre les deux importants pour l'entreprise sociale qui est fondamentale pour l'entrepreneur social (passez en revue ces attributs décrits et décrits par Hudson dans la section 2.2. ce manuel).

La gestion des conflits devient alors une approche clé dans le processus de mentorat pour minimiser ou éliminer le bruit, des sources qui peuvent s'intensifier et mettre fin à la relation entre elles.

4.1 La gestion des conflits

¹²Dans l'exercice 1 du bloc-notes EXERCICES du thème principal 4, un outil d'introduction est fourni aux mentors pour commencer à explorer cette nouvelle relation entre le mentor et le mentor appelé le tableau KWHLAQ.

¹³ Dans les exercices 2, 3 et 4 du Cahier d'exercices du thème principal 4, trois types d'arrangements de mentorat sont mis à la disposition des mentors pour leur analyse.

Selon Bernardi (2003), les motivations de nature économique ou psychologique, qui amènent une personne à entreprendre, ont en retour des coûts économiques et émotionnels qui, s'ils ne sont pas bien réfléchis, soignés et travaillés se retrouvent dans des situations paradoxales et délicates.

En plus des coûts économiques inhérents au risque d'activité entrepreneuriale, il y aura un certain nombre de coûts émotionnels tels que la solitude, le sacrifice personnel, la friction et les conflits qui surviennent avec une plus grande influence en fonction du poids relatif de l'échelle de motivation.

4.1.1. Définition des conflits

Le concept de conflit a une approche large et plurielle, ce qui nous amène à délimiter son concept. En effet, le conflit a été étudié par diverses sciences de la connaissance humaine. La compréhension de l'approche psychosociale au regard de la complexité du phénomène lui-même est mise en évidence.

Le conflit est considéré comme une lutte active les uns des autres pour un résultat souhaitable pour eux-mêmes. Par conséquent, l'une des compétences les plus importantes est la résolution satisfaisante des conflits.

La résolution des conflits peut passer par trois stratégies fondamentales: a) les éviter; b) les reporter ou c) les affronter.

Les conflits font partie de la nature humaine, lorsque nous rencontrons des opinions et des besoins différents, la façon dont nous considérons ces différences peut conduire à une manière constructive de résoudre les conflits. En fait, depuis toujours, les êtres humains, insérés dans des communautés plus ou moins grandes, ont dû faire face à des conflits avec eux-mêmes et avec les autres (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1990; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; cit. dans Cunha & Leitão 2012).

Selon l'étymologie, le mot conflit dérive du latin «conflictus» qui signifie choc, affrontement, opposition, confrontation; ou le verbe "confligere" qui signifie combattre.

Selon Ury, Brett et Goldberg (2009, cit. Dans Pereira, 2016), le conflit commence lorsqu'un individu manifeste une demande à la contrepartie et que la contrepartie n'accepte pas. Cette

exigence peut découler du sentiment de perte, d'offense, de manque ou de faux-semblant. Le conflit peut également être défini comme le processus de prise de conscience du désaccord entre les parties, associé à un certain niveau d'opposition entre les objectifs des deux parties, ou la menace des intérêts de l'une des parties (Ferreira, Neves et Caetano, 2011).

Concernant le domaine de l'analyse psychosociologique, Cunha et Leitão (2012, p.22) soulignent les différentes définitions du conflit présentées par certains auteurs, à savoir: «un conflit existe lorsqu'un type d'activité incompatible se produit» (Deutsch, 1980, p. 7). «Le conflit est un épisode dans lequel une partie cherche à influencer l'autre et l'autre résiste» (Pruitt, 1998).

Cependant, comme suggéré par Pina et Cunha et al. (2014) on peut tirer de ces définitions trois composantes du conflit, sans lesquelles le phénomène lui-même ne se produit pas:

- i) **Interaction** - condition nécessaire à l'occurrence et au développement du conflit. Sans actions entre les acteurs, les conflits ne se matérialiseraient pas dynamiquement et ne seraient que latents ou inexistants.
- ii) **Interdépendance** - les parties au conflit dépendent les unes des autres pour la réalisation de leurs intérêts et objectifs de telle manière que la satisfaction d'un intérêt ou la réalisation d'un objectif de l'une des parties compromet ou empêche la réalisation de l'intérêt ou de l'objectif de l'autre et vice versa.
- iii) **Perception d'incompatibilité** - Un conflit n'existe que si au moins l'une des parties au conflit prend conscience que ses objectifs, intérêts ou valeurs sont incompatibles avec ceux de l'autre et, par conséquent, s'il décide de les contester.

4.1.2. Comprendre les causes des conflits

Il existe différents types de conflits et ils peuvent être classés selon différents auteurs. L'une des propositions intéressantes qui aident le mentor à définir immédiatement le type ou la nature du conflit qui peut survenir et présenté par les catégories suivantes¹⁴:

- ☞ **Axé sur les personnes** - basé sur les émotions et les sentiments que les deux acteurs peuvent ressentir, les attaques personnelles ou différents traits de personnalité;

¹⁴ Source: <http://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1414/NoOffence.pdf>

- ☞ **Axé sur les problèmes** - basé sur des processus organisationnels, des ressources limitées ou des buts et objectifs avec lesquels les parties prenantes ne sont pas d'accord;
- ☞ **Différences personnelles** - basées sur des intérêts différents ou des différences de valeurs, de perceptions, de croyances, d'attentes et même de cultures idéologiques différentes;
- ☞ **Lacunes informationnelles** - basées sur des dissonances cognitives qui conduisent à une mauvaise interprétation, un manque ou une mauvaise communication, des conclusions basées sur l'expérience passée ou un stress environnemental inhérent (par exemple, de faibles compétences numériques lorsque la relation de mentorat est travaillée dans un environnement virtuel sur une plateforme en ligne).

Tous ces types de sources de conflits peuvent se situer à différents niveaux. Une grande partie de la frustration peut être évitée ou atténuée à un stade précoce qui varie de l'état d'inconfort de la crise, comme illustré dans le tableau suivant:

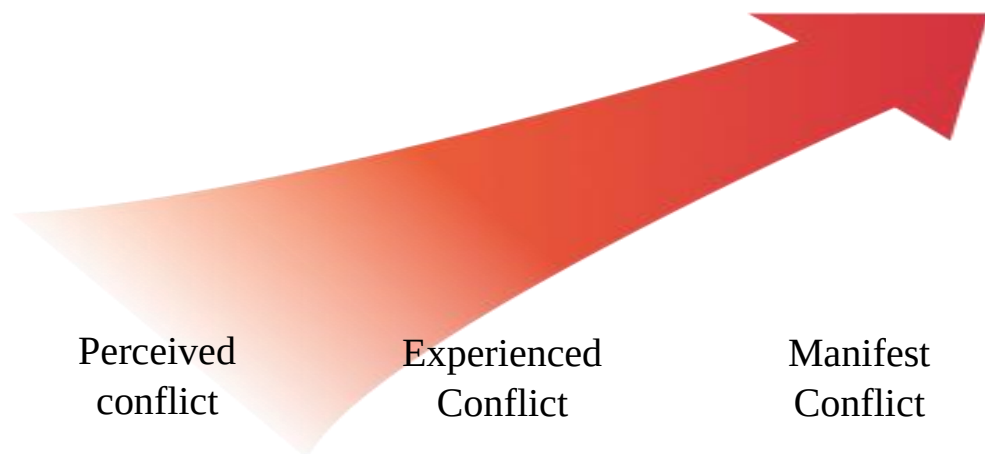
Table 5. "LE CONFLIT SE TROUVE LUI-MÊME?"

UN CONFLIT SE DÉVELOPPE-T-IL?	
INCONFORT	Difficile d'identifier le problème. Un sentiment inconfortable est apparu, mais la raison est inconnue.
INCIDENTS	Échange court et net. Un événement qui a bouleversé une personne avec un résultat indésirable.
MALENTENDUS	L'esprit se concentre constamment sur le problème. Les faits et les motifs sont mal compris.
TENSION	Les gens pensent pire les uns des autres. La relation est gâchée en raison d'une attitude négative et d'une opinion fixe, ce qui donne lieu à des inquiétudes.
CRISE	Le travail devient difficile et le comportement est affecté. Cela peut entraîner une interruption ou l'arrêt du projet.

Selon Chiavenato (2008, p. 179), les conflits peuvent survenir à trois niveaux de gravité ou d'ampleur:

- ☞ **Conflit perçu:** il se produit lorsque l'une des parties perçoit et comprend qu'il y a conflit parce qu'elle estime que ses objectifs sont différents de ceux des autres et qu'il y a possibilité d'interférence. Il s'agit du soi-disant conflit latent, lorsque les deux parties se rendent compte qu'il existe potentiellement une différence.
- ☞ **Conflit vécu:** Dans ce conflit, il y a des sentiments d'hostilités tels que la colère, la peur, le discrédit entre une partie et une autre. Il est également appelé conflit voilé lorsqu'il est caché, caché et ne se manifeste pas clairement à l'extérieur.
- ☞ **Conflit manifeste:** dans cette situation, le conflit s'exprime et se manifeste par le comportement, qui est l'interférence active ou passive d'au moins l'une des parties. Aussi appelé conflit ouvert car il se manifeste sans dissimulation entre les parties impliquées.

La



divergence et le conflit sont inévitables dans la relation humaine. Les conflits et les désaccords existeront toujours, car ils font partie de l'humanité elle-même.

Ce qui est différent, c'est le traitement réservé à ces désaccords. Instrument de résolution des conflits, le dialogue est une condition indispensable à la préservation des relations interpersonnelles. La communication joue un rôle important dans l'établissement de relations interpersonnelles.

Dans les exercices 5 et 6 du Cahier d'exercices du thème principal 4, deux outils différents sont mis à la disposition des mentors pour les aider à résoudre les conflits pendant un processus de mentorat qui peut éventuellement émerger dans l'interaction mentor-mentorat-organisation.

«L'entrepreneuriat apporte tout moins de stabilité»

Nuno Machado Lopes, auteur du livre «Tout a changé, encore une fois»

Prendre la décision de sortir de la boîte est une étape très importante, il est tentant de déplacer la stabilité d'un emploi à long terme vers le plaisir de l'entrepreneuriat, mais en même temps très difficile!

Selon Dolabela (2000), les candidats entrepreneuriaux trébuchent souvent sur la partie objective de l'entreprise; les coûts, les prix, le seuil de rentabilité, les exigences bureaucratiques, entre autres. Pour convertir des idées, des idées en opportunités commerciales, l'auteur suggère un processus en quatre étapes:

- a) **Transformation de la vision** - c'est clarifier la vision et obtenir un consensus;
- b) **Mise en œuvre d'un système d'éducation et de communication continues** - c.-à-d. Déterminer et fixer des objectifs ainsi que lier les récompenses à un système qui implique l'évaluation des performances (de l'individu ou de l'entrepreneur) de tous les membres;
- c) **Élaboration de stratégies commerciales** - c'est-à-dire déterminer la meilleure façon d'allouer les ressources disponibles, établir les perspectives actuelles et futures de l'entreprise ou avoir un plan d'affaires élaboré;
- d) **Évaluation de la capacité de transformation** - c.-à-d. Évaluer la capacité de transformer une vision en une entreprise viable en cherchant des réponses aux questions suivantes:
 - (i) les objectifs sont-ils bien définis? (ii) Quelles sont mes aspirations? (iii) Quelle est la taille de l'entreprise et sa durabilité? (iv) Quelle est la tolérance au risque? (v) Ai-je la bonne stratégie de communication et de marketing?

En ce sens, il n'est pas étonnant que certains projets entrepreneuriaux puissent échouer. L'échec d'un projet d'entreprise se produit lorsque «les activités du projet cessent en raison de progrès insatisfaisants ou insuffisants» (Shepherd, Covin et Kuratko, 2009: 589).

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, selon Boulding, Morgan et Staelin (1997), 35 à 45% de tous les nouveaux produits sont considérés comme des défauts; ou, par exemple, la moitié de tous les projets de systèmes d'information sont signalés comme des échecs (Keil et Robey, 1999); et dans

une étude approfondie des unités d'aventure examinée par Campbell, Birkinshaw, Morrison et van Basten Batenburg (2003), n'a rapporté aucune réussite.

Par conséquent, après un échec dans les affaires sociales, il semble normal que les entrepreneurs connaissent une baisse de motivation et se méfient de faire (au moins immédiatement) de nouveaux investissements émotionnels pour recommencer.

Encore une fois, le fait de savoir qu'ils partagent cette expérience avec d'autres et que beaucoup d'entre eux ont trouvé la motivation pour reprendre l'entrepreneuriat et réussir à la fin peut aider les entrepreneurs sociaux en faillite à échapper à la «baisse de motivation».

En fait, ces connaissances peuvent les aider à échapper aux cycles vicieux des ruminations¹⁵ - le manque de motivation entraîne une augmentation des émotions négatives (par exemple, des sentiments d'infériorité ou de culpabilité et de honte, par exemple) qui à leur tour diminuent la motivation, etc.

En outre, reconnaître que le manque de motivation pour démarrer une nouvelle entreprise après l'échec est normal et peut aider ceux qui ne peuvent pas canaliser leurs motivations vers différentes activités, ce qui pourrait aider à détourner l'attention de l'échec et accélérer la récupération, permettant à l'entrepreneur de retrouver la motivation entrepreneuriale (Shepherd, 2003).

L'échec est un signal important qui peut générer de l'action car il suggère une déconnexion entre les croyances et la réalité (Chuang et Baum, 2003; Sitkin, 1992) et peut conduire à l'exploration de solutions pour résoudre cette déconnexion (Ginsberg, 1988; McGrath, 2001; Petroski, 1985). Étant donné l'importance d'un événement d'échec, on pense que l'échec ne peut que motiver les individus à acquérir de nouvelles connaissances et que les individus apprennent mieux l'échec que le succès (Petroski, 1985; Popper, 1959).

Dans un scénario de projet d'entreprise, l'apprentissage de l'échec est susceptible de se produire lorsque les projets (Sitkin, 1992: 243):

- 1) résultent d'actions soigneusement planifiées;

¹⁵ Des pensées négatives continues mènent à des croyances et à des attitudes négatives du point de vue du bien-être psychologique et subjectif.

- 2) avoir des résultats incertains;
- 3) sont de taille modeste;
- 4) sont exécutés et répondus avec enthousiasme et;
- 5) se produisent dans des domaines qui sont suffisamment familiers pour permettre un apprentissage efficace

4.1.3. Mécanismes d'apprentissage de l'échec

Il existe des preuves liant le cycle du projet et l'apprentissage à l'échec en activant trois mécanismes d'apprentissage clés: RAC: Reflect, Articulate et Encode (Prencipe e Tell, 2001; Zollo e Winter, 2002; Shepherd, Williams, Wolfe e Patzelt, 2016).

- 1) **Réflexion** sur l'échec, c'est-à-dire que nous nous concentrons et soulignons ici quels sentiments, émotions et sensations, pensées et croyances vivent l'individu et, surtout, savoir comment se permettre de vivre de tels états comme un processus normal d'une étape entrepreneuriale de la vie ce n'est pas l'entrepreneur lui-même qui est le résultat d'une expérience moins bonne ou qui doit encore être repensée et améliorée. De plus, revoir vos objectifs et réévaluer vos attentes futures avec attention est essentiel (moment contemplatif-émotionnel);
- 2) **Articulation** entre ce qui s'est bien passé et ce qui n'a pas fonctionné ou a mal fonctionné, c'est-à-dire que ce qui a été initialement décrit était la partie du plan d'affaires qui s'est bien déroulée et ce qui ne correspondait pas à ce qui était prévu (moment analytique - rationnel), et ;
- 3) **L'encodage** ou l'intégration de ces moments décrits ci-dessus dans un processus d'apprentissage et même pour une référence ou une utilisation ultérieure, c'est-à-dire prendre comme une leçon apprise qui est ou est renforcée pour le défi entrepreneurial social (moment intégratif-expérientiel).

L'encodage est l'un des éléments clés du processus de régulation interrelationnelle entre l'entrepreneur social et le mentor, ainsi qu'une contribution élevée au développement professionnel et personnel et au renforcement des deux acteurs.

Elle se traduit par la pleine intégration du phénomène de l'expérience réussie, mais surtout, les moments d'échec ou d'erreurs commises lors de la mise en œuvre du business plan social (qui

devraient se produire!). Le rôle du mentor d'avoir un dossier systématique des expériences de mentorat sont sans aucun doute des souvenirs qui le placent toujours dans une meilleure position pour de nouvelles aventures d'entreprise sociale.

Sur la base de ces hypothèses, nous créons des outils à cet effet et mettons à la disposition du mentor d'apprentissage, à savoir:

Pour l'instant de réflexion, nous proposons les outils:

- Feuille de travail sur la formulation de cas (Exercice 7 du thème principal 4 du CARNET DE NOTES D'EXERCICES);
- Feuille de travail pour l'examen des résultats et des attentes (Exercice 8 du thème principal 4 du CARNET DE NOTES D'EXERCICES).

Pour le moment de l'articulation, nous proposons les outils:

- Comment le «problème» s'est-il développé? Feuille de travail (exercice 9 du thème principal 4 du CARNET DE NOTES D'EXERCICES);
- Examen du plan social d'entreprise (exercice 10 du thème principal 4 du CARNET D'EXERCICES).

Pour le moment d'encodage, nous suggérons les outils:

- Journal d'apprentissage du mentor (exercice 11 du thème principal 4 du CARNET DE NOTES D'EXERCICES).
-

Thème 4 Quiz – Régulation des relations

Part A – QCM

Q1. Basé sur le modèle de la théorie fondée sur la terre élaboré par Hudson, quels sont ces deux attributs qui sont au cœur de la formation de la relation entre le mentor et le mentoré:

- a. Professionnalisme et soutien
- b. Résolution de problèmes et attentes en collaboration
- c. Confiance et respect
- d. Partage d'informations et enthousiasme

Q2. Lequel des éléments suivants ne correspond pas aux trois composantes du conflit:

- a. Interaction
- b. Dissonance interpersonnelle
- c. Interdépendance
- d. Incompatibilité perçue

Q3. Il existe différents types de conflits. Ceux indiqués ci-dessous indiquent un problème lié à la mauvaise communication entre le mentor et le mentoré:

- a. Différences personnelles
- b. Lacunes informelles
- c. Axé sur les personnes
- d. Axé sur les problèmes

Q4. À quel niveau de conflit se produit l'énoncé suivant: «La relation est gâchée en raison d'une attitude négative et d'une opinion fixe, ce qui donne lieu à des inquiétudes»:

- a. Tension
- b. Crise
- c. Malentendus
- d. Inconfort

Q5. A quel niveau de gravité du conflit correspond ce qu'on appelle aussi «Open Conflict» car il se manifeste parmi les acteurs sans dissimulation:

- a. Conflit ouvert
- b. Conflit perçu
- c. Conflit vécu
- d. Conflit manifeste

Q6. Plusieurs auteurs soulignent trois mécanismes fondamentaux pour apprendre de l'échec. Ceux énumérés ci-dessous indiquent celui qui n'est pas:

- a. Réflexion
- b. Focalisation
- c. Articulation
- d. Codage

Part B – Vrai ou Faux

Q7. Le processus de mentorat comporte un ensemble d'incertitudes concernant le mentoré, mais pas tant dans le mentor que dans la relation de mentorat avec plus de connaissances, d'expérience et donc plus préparé à l'inconnu.

- a. Vrai
- b. Faux

Q8. L'accord de mentorat est un contrat qui établit généralement les limites de la performance du mentor et ce qu'il attend du comportement approprié du mentor pendant la période d'interaction.

- a. Vrai
- b. Faux

Q9. Dans le processus de mentorat ainsi que dans les relations interpersonnelles, le conflit est quelque chose qui ne devrait jamais se produire et en tant que tel, le mentor doit éviter la confrontation.

- a. Vrai
- b. Faux

Q10. Après un échec dans l'entreprise sociale, il semble normal que les entrepreneurs connaissent une baisse de motivation et soient prudents de faire de nouveaux investissements émotionnels. Il est donc conseillé au mentor d'éviter d'encourager le mentoré à partager ce type d'expérience avec d'autres pour échapper à la "baisse de motivation".

- a. Vrai
- b. Faux

Q11. L'échec est un signal important qui peut générer de l'action dans la mesure où il suggère une déconnexion entre les croyances et la réalité et avec cela, conduit à l'exploration de solutions pour résoudre cette déconnexion.

- a. Vrai
- b. Faux

Q12. Pour convertir des idées, des visions en opportunités commerciales, Dolabela propose un processus en quatre étapes. L'énoncé «déterminer et fixer des objectifs ainsi que lier les récompenses» correspond au stade de développement de la stratégie d'entreprise.

- a. Vrai
- b. Faux

Fin du Quiz 4 😊



ÉVALUATION FINALE: Questionnaire de satisfaction

Action de formation à l'évaluation de la satisfaction

Nous vous demandons votre aide pour remplir ce questionnaire d'évaluation, qui vise non seulement à contrôler le déroulement des actions de formation, mais aussi à obtenir des données qui permettent un ajustement constant entre les actions entreprises et les besoins de ses participants.

1. Développement du programme							
Paramètres d'évaluation	Moins Positive	1	2	3	4	N A *	Plus Positive
1. Réalisation des attentes	Rien réalisé						Totalement réalisé
2. Objectifs du cours	Très confus						Très claire
3. Structure du programme de cours	Totalement inadéquat						Totalement Adequat
4. Contenu du cours	Incorrecte						Très Correcte
5. Utilité pratique du contenu	Inapplicable						Totalement Applicable
6. Adéquation aux besoins professionnels	Pas d'aptitude						Adéquation totale
7. Motivation et participation (auto-évaluation)	Nulle						Complete
8. Activités promues par le formateur	Insuffisante						Suffisante
9. Relation entre les participants	Negative						Très positive
10. Installations et équipement	Ne convient pas						Convient totalement
11. Documentation	Inadequate						Adequat
12. Médias audiovisuels disponibles	Insuffisant						Suffisant
13. Appui du Secrétariat	Inexistante						Très efficace

* NA - Not applicable

3. Commentaires (Sujets considérés comme étant développés plus avant ou à inclure dans d'autres cours de ce type. Aspects les plus atteints et aspects à améliorer. Suggestions et autres remarques)

Date: ____/____/____
 Nom (Optionnelle): _____

Je vous remercie!

Références bibliographiques

Ambrose, M. L. et Kulik, C. T. (1999). Vieux amis, nouveaux visages: la recherche sur la motivation dans les années 1990. *Journal of Management*, 25, 231-292.

Akhter, M., Durrieu, F., et Estay, C. (2013). Entrepreneuriat de la motivation au démarrage. *Journal of International Entrepreneurship*, 243-267. doi: 10.1007 / s10843-013-0109-x.

Association américaine de psychologie (2006). Introduction au mentorat: un guide pour les mentors et les mentorés. États-Unis: American Psychological Association. Disponible en ligne:

<https://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf>

Audet, J. et Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18, 471-489.

Beebe, S.A., Beebe, S.J. & Redmond, M. V. (2005). *Communication interpersonnelle: Relating to Others*, 7e éd. Pearson-Allyn & Bacon: Texas

Bernardi, L. A. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão*. São Paulo: Atlas.

Boulding, W., Morgan, R. et Staelin, R. (1997). Tirer le bouchon pour arrêter la vidange du nouveau produit. *Journal of Marketing Research*, 34, 164-176.

Brito, C. (2017). *Manuel du Mentor Global Mentoring Group*. [En ligne] Disponible auprès de:

<https://globalmentoringgroup.com/mentoring/>

Brown, J.T S. (1981). Communication de l'empathie en psychothérapie individuelle: Une étude analogique de l'empathie perçue par les clients. (Thèse de doctorat, Université du Texas à Austin, 1980.) *Dissertation Abstracts International*. 4 I. 27 488

Bullough, A., Galen Kroeck K., Renko, M. (2012). Théorie de l'espérance et entrepreneuriat nascente. *Journal of Small Business Economics*, 667-684.

Campbell, A. (1997). Abraham H. Maslow. Dans A. Sorge & M. Warner (Eds.), *Le manuel IEBM du comportement organisationnel* (pp. 651-654). Londres: Thomson

Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., et van Basten Batenburg, R. (2003). L'avenir de l'entreprise en entreprise. *Revue de gestion Sloan*, 45 (1), 30-37.

Carsrud, A. et Brannback, M (2011). Motivations entrepreneuriales: que devons-nous encore savoir? *Journal of Small Business Management*, 49 (1), 9-26

C.Barba-Sanchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2011). Raisons de créer une nouvelle entreprise: un déterminant des profils entrepreneuriaux. *Journal of business management* 5 (28), 11497-11504.

CCE / CCCI (Coord.) (2014). *Estudo de mentoring, Manual de Acolhimento*. Coimbra: Câmara de Comércio et Indústria do Centro.

CGIAR. (Dakota du Sud). Lignes directrices pour les coordinateurs. Disponible en ligne:

https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2746/42A_Mentoring%20Program%20Coordinator%20Guidelines%20_WP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Clnstitut agréé du personnel et du développement (2017), *programme de mentorat*. Yorkshire de l'Ouest: Royaume-Uni. Disponible en ligne:

https://www.cipd.co.uk/Images/west-yorkshire-mentoring-pack_2011_tcm18-9423.pdf

Chiavenato, I. (2008). *Introduction à la théorie de la gestion générale: une vue d'ensemble de la gestion moderne des organisations* (7e éd.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005). *Comportement organisationnel: la dynamique du succès des organisations*. Rio de Janeiro: Campus.

Chuang, Y.-T. Et Baum, J. A. C. (2003). Tout est dans le nom: apprentissage induit par une défaillance par

des chaînes multi-unités. *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), 33-59.

Christopoulos, D. et Vogl, S. (2014). Les motivations des entrepreneurs sociaux: les rôles, les agendas et les relations des acteurs économiques altruistes. *Journal of Social Entrepreneurship*. 6 (1). doi: 10.1080 / 19420676.2014.954254

Clutterbuck, D. (1991). Tout le monde a besoin d'un mentor. Institut de gestion du personnel. Dans Parsloe, E. (1992). *Coaching, mentorat et évaluation - Un guide pratique pour développer les compétences*. Londres: Kogan Page.

Cooley, C. H. (1902). *La nature humaine et l'ordre social*. New York: Scribner

Coopersmith, S. (1967). *Les antécédents de l'estime de soi*. San Francisco: W. H. Freeman

Cully, J. A. et Teten, L. A. (2008). *Guide du thérapeute sur la thérapie cognitivo-comportementale brève*. Houston: Department of Veterans Affairs, South Central Mental Illness Research, Education, and Clinical Center (MIRECC)

Cunha, P. (2008). *Conflict and Negotiation* (2e éd.). Porto: Asa.

Cunha, P. (2008). La diversité des pratiques dans la relation entre genre, conflit et négociation. *Magazine de la Faculté des sciences humaines et sociales de l'UFP*, 5 (pp.266-279). En ligne:

<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-79.pdf>

Cunha, P. et Leitão, S. (2012). *Gestão Construtiva de Conflitos* (2ª éd.). Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Decker, B. (1989). *Comment communiquer efficacement*. Londres: Page

Defourny, J. (2009). *L'économie sociale: la création mondiale d'un troisième secteur*. Louvain: Acco.

Deutsch, M. (1973). *La résolution des conflits: processus constructifs et destructeurs*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1980). Cinquante ans de conflit. Dans L. Festinger (Ed). *Rétrospections sur la psychologie sociale*. New York: Oxford University Press.

Deutsch, M. (1990). Soixante ans de conflit. *Journal international de gestion des conflits*, 1, 237-263.

DeVito, J. A. (2004). *Le livre de communication interpersonnelle*, 10e éd. Pearson-Allyn & Bacon: Boston

Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura.

Douglas, E. (2013). Reconstruire les intentions entrepreneuriales pour identifier les prédispositions à la croissance. *Journal of Business Venturing*, 28 (5), 633-651.

Engstrom T. (2004). Variation des résultats du mentorat: un effet des facteurs de personnalité? Dans: Clutterbuck D et Lane G (eds) *Le mentor situationnel: une revue internationale des compétences et des capacités en mentorat*. Aldershot: Gower Publishing Company.

Ferreira, J.M.C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psychosociologie des organisations*. Lisbonne: Escolar Editora.

FHI 360 / Liens. (2016). Boîte à outils de mentorat du Sud au Sud pour les populations clés. [En ligne]
Disponible auprès de:

<https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/linkages-south-to-south-mentoring-toolkit.pdf>

Fisher, R. et Brown, S. (1988). Se réunir. New York: Penguin Books.

Gecas, V. (1982). Le concept de soi. *Revue annuelle de sociologie*, 8, 1-33

Germak, A. J., et Robinson, J.A. (2014). Explorer la motivation des entrepreneurs sociaux naissants. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5 (1), 5-21. doi: 10.1080 / 19420676.2013.820781.

Ginsberg, A. (1988). Mesurer et modéliser les changements de stratégie: fondements théoriques et directions empiriques. *Journal de gestion stratégique*, 9 (6). 559-575.

Gordon, T. (1977). LAISSER. Formation à l'efficacité des leaders: le moyen sans perte de libérer le potentiel productif des personnes. New York: Peter H. Wyden Books

Gou, K.L. & Sanchez, Y. (2005). Communication en milieu de travail. Dans Borkowski, N. (Ed.), *Comportement organisationnel des gestionnaires de soins de santé* (pp. 77-110). Sudbury, MA: éditeurs Jones & Barlett

Gravells J. (2006). Mentorat de jeunes entrepreneurs dans les East Midlands-Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 4, 3-23.

Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., et Wilbanks, J. E. (2011). Qu'est-ce qu'un mentor? Un examen de l'évolution des définitions et des implications pour la recherche. *Journal of Management*, 37, 280-304. doi: 10.1177 / 0149206310386227.

Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (2003). Soi, perception et communication. Dans Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (Eds.), *Communiquer efficacement*. New York: McGraw-Hill.

Holland, D.V. et Garrett, R.P. (2015). Démarrage de l'entrepreneur ou décision de persévérance: une évaluation critique de l'espérance et de la valeur. *International Small Business Journal*, 20 (2), 194-215.

Hudson, P. (2014). Conflits et stratégies de résolution des conflits dans les relations mentor-mentoré. Australie: Queensland University of Technology.

Ikington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100.

<http://dx.doi.org/10.2307/41165746>

Ioannidou, F. et Konstantikaki, V. (2008). Empathie et intelligence émotionnelle: de quoi s'agit-il vraiment? *International Journal of Caring Sciences*, 1 (3), 118 - 123

Jacobi, M. (1991). Mentorat et réussite scolaire de premier cycle: une revue de la littérature. *Review of Educational Research*, 61, 505-532.

Lane, S.D. (2008). Communication interpersonnelle: compétence et contextes. New York: Allyn & Bacon / Longman

- Levinson, D. J., avec Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1978). Les saisons de la vie d'un homme. New York: Knopf.
- Luft, J. (1984). Processus de groupe: une introduction à la dynamique de groupe (3e éd.). Palo Alto: Mayfield
- Luft, J. (1969). De l'interaction humaine. Palo Alto: Californie
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). La fenêtre Johari, un modèle graphique de conscience interpersonnelle. Los Angeles: Université de Californie.
- Keil, M. et Robey, D. (1999). Turning Around Troubled Software Projects: An Exploratory Study of the Deescalation of Commitment to Failing Courses of Action. *Journal of Management Information Systems*, 15 (4). 63-77.
- Keller T. (2005). Les étapes et le développement des relations de mentorat. Dans: DuBois DL et Karcher MJ (eds) *Handbook of Youth Mentoring*. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, 82-99.
- Klasen, N. et Clutterbuck, D. (2002) Mise en œuvre de programmes de mentorat: guide pratique des programmes réussis. Oxford, Angleterre: Butterworth Heinemann.
- Kram, K. E. (1983). Phases de la relation de mentor. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625. doi: 10.2307 / 255910
- Kram, K. E. (1985). Mentorat au travail: relations de développement dans la vie organisationnelle. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Université métropolitaine de Manchester (s / d). Lignes directrices sur le mentorat. Manchester: Royaume-Uni. [En ligne] Disponible auprès de:
https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Mentoring_Guidelines.pdf
- Martins, M. A. et Susana, F. P. (2012). Empreendedorismo e Inovação Social à Azevedo, Carlos, Franco, Raquel Campos e João Wengorius Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, O Desafio da Inovação Social*. Impulso Positivo: Porto.
- Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. K. (2015). Mentorat d'un entrepreneur: Guide pour un mentor. *Sage Open*, janvier-mars, 1–10. doi: 10.1177 / 2158244015569666.
- McClelland, D. C. (1961). La société qui réussit. Princeton, New Jersey: Van Nostrand Co.
- McClelland, D. C. (1987). Motivation humaine. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGrath, R. G. (2001). Apprentissage exploratoire, capacité d'innovation et supervision managériale. *Journal de l'Academy of Management*, 44 (1). 118-131.
- Mucchelli, A. (1981). Les motivations. Paris: Presses Universitaires de France.
- Nga, J.K.H., et Shamuganathan, G. (2010). L'influence des traits de personnalité et des facteurs démographiques sur les intentions de création d'entreprise sociale. *Journal de l'éthique des affaires*, 95 (2), 259-282
- Osterwalder, A. (2010) Combinant Business Model Prototyping, Customer Development, and Social Entrepreneurship. [En ligne] Disponible auprès de:

<http://businessmodelalchemist.com/blog/2010/08/combining-business-model-prototyping-customer-development-and-social-entrepreneurship.html>

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Génération de modèles d'affaires: un manuel pour les visionnaires, les changeurs de jeu et les challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Packard, B.W. (2016). Initiatives réussies de mentorat STEM pour les étudiants sous-représentés: un guide basé sur la recherche pour les professeurs et les administrateurs. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Partzsch, L & Ziegler, R. (2011). Les entrepreneurs sociaux comme agents du changement: une étude de cas sur le pouvoir et l'autorité dans le secteur de l'eau. Accords internationaux sur l'environnement: politique, droit et économie, 63-83. doi: 10.1007 / s10784-011- 9150-1
- Petroski, H. (1985). L'ingénierie est humaine: le rôle de l'échec dans une conception réussie. New York: St. Martin's Press.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH Editora
- Popper, K. R. (1959). La logique de la découverte scientifique. Londres: Hutchinson.
- Poulsen, K. M. (2014). Programmes de mentorat: possibilités d'apprentissage pour les mentorés, les mentors, les organisations et la société. Formation industrielle et commerciale, 45 (5), 255-263.
- Pratt M.G. & Dirks, K.T. (2007). Rétablir la confiance et rétablir des relations positives: une vision de la confiance basée sur l'engagement. Dans: Dutton JE et Ragins BR (eds). Explorer les relations positives au travail: construire une fondation théorique et de recherche. Mahwah, N.J. : Lawerence Erlbaum, 117-136.
- Prencipe, A. et Tell, F. (2001). Apprentissage inter-projets: processus et résultats de la codification des connaissances dans les entreprises basées sur des projets. Politique de recherche, 30 (9). 1373–1394.
- Pruitt, D.G. (1998). Conflit social. Dans D. Gilbert, S. Fiske et G. Lindzei (éd.), The Handbook of social psychology, vol. 2 (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Companies.
- Ragins, B. R. (2007). «Diversité et relations de mentorat en milieu de travail: une revue et une approche positive du capital social». Dans T. Allen et L. Eby (éd.), The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach. Oxford: Blackwell Publishing, 281-300.
- Ragins, B. R. et Kram, K. E. (2007). Le manuel du mentorat au travail: théorie, recherche et pratique. Thousand Oaks, Californie: SAGE
- Rahim, M. A. (2002). Vers une théorie de la gestion des conflits organisationnels. The International Journal of Conflict Management, 13 (3), 206-235. En ligne:
http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf.
- Reiss, S. (2012). Motivation intrinsèque et extrinsèque. Enseignement de la psychologie, 0 (0), 1-5
- Robbins, S. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (1988). Concepts et applications de gestion. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, C.R. (1966). «Thérapie centrée sur le client», dans S. Arieti (éd.), American Handbook of Psychiatry. (Vol.3, pp.183-200). New York: Livres de base
- Rogers, C.R. (1961). Devenir une personne: une vision psychothérapeute de la psychothérapie. États-Unis: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1957). Les conditions nécessaires et suffisantes du changement de personnalité thérapeutique. Journal of Consulting Psychologist, 21 (2), 95-103
- Rogers, C.R. (1951). Thérapie centrée sur le client. États-Unis: Riverside Press, Cambridge.
- Rosenfeld, R. H., et Wilson, D. C. (1999). Gestion des organisations: texte, lectures et cas. Londres: McGraw-Hill.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Motivations intrinsèques et extrinsèques: définitions classiques et nouvelles directions. Psychologie éducative contemporaine, 25, 54-67
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., et Kim, S.H. (1994). Conflit social, escalade, impasse et règlement. New York: Random House
- Santos, F. (2012). Entrepreneuriat social et théories plus larges: jeter un nouvel éclairage sur une image plus large. Journal of Social Entrepreneurship, iFirst, 1–20. [En ligne] Disponible auprès de: <https://pdfs.semanticscholar.org/de2a/016f71b253dceadb3b0af50465224a440f2b.pdf>
- Sareen, S. (2015). Revue gé-internationale de recherche en gestion. Scolariété, 3 (4), 13-18
- Schermerhorn, J. R. (1999). Administração. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Schmid, P. F. (1998). «Face à face»: L'art de la rencontre. Dans Thorne, B., et Lambers, E. (Eds.) La thérapie centrée sur la personne: perspective européenne (pp. 74-90). Londres: Sage
- Shepherd, D. A. (2003). Tirer des leçons de l'échec de l'entreprise: Propositions de rétablissement du deuil pour les travailleurs indépendants. Academy of Management Review, 28 (2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). Échec du projet de l'entrepreneuriat d'entreprise: gérer le processus de deuil. Journal of Business Venturing, 24 (6), 588-600.
- Sheppard, B.H. & Sherman, D.M. (1998). The Grammars of Trust: A model and general implications. Academy of Management Review, 23, 422-437.
- Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M et Patzelt, H. (2016). Apprendre de l'échec entrepreneurial: émotions, cognitions et comportements. Cambridge University Press, Cambridge, Royaume-Uni.
- Sitkin, S. B. (1992). Apprendre par l'échec: la stratégie des petites pertes. Dans B. M. Staw et L. L. Cummings (éd.), Research in Organizational Behavior, Vol. 14, 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sousa, J. P. (2006). Elementos de Teoria et Pesquisa da Comunicação e dos Media (2e éd.). Porto: Edições da Universidade Fernando Pessoa
- Spreckley, F. (1981). Audit social - Un outil de gestion pour le travail coopératif. [En ligne] Disponible auprès de:

<http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Management%20Tool.pdf>

Stephen, P. (1994). Conseil et aide. Royaume-Uni: The British Psychological Society and Routledge.

Susan B. et Linda S., (2013). Meilleures pratiques en mentorat: complexités et possibilités. Journal international de mentorat et de coaching en éducation, 2 (3), 189-203.

Sutton, J. et Stewart, W. (2002). Apprendre à conseiller - Développer les compétences dont vous avez besoin pour conseiller les autres (2ed). Glasgow: Bell & Bain Ltd

UNESCO (2002). Manuel sur l'orientation professionnelle Un manuel pratique pour développer, mettre en œuvre et évaluer les services d'orientation professionnelle dans les établissements d'enseignement supérieur. Paris: Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Ury, W., Brett, J. et Goldberg, S. (2009). Resolução de Conflitos. Lisboa: Editora réel.

Wallace, H. et Roberson, C. (2009). Communication interpersonnelle: méthodes pour l'application de la loi, 4e éd. Prentice Hall: New Jersey

Zinn, w. (1993). Le médecin empathique. Arch Intern Med, 153, 306-312.

Zollo, M. et Winter, S.G. (2002). Apprentissage délibéré et évolution des capacités dynamiques. Organisation Science, 13 (3), 339-351.

ANNEXE 1:

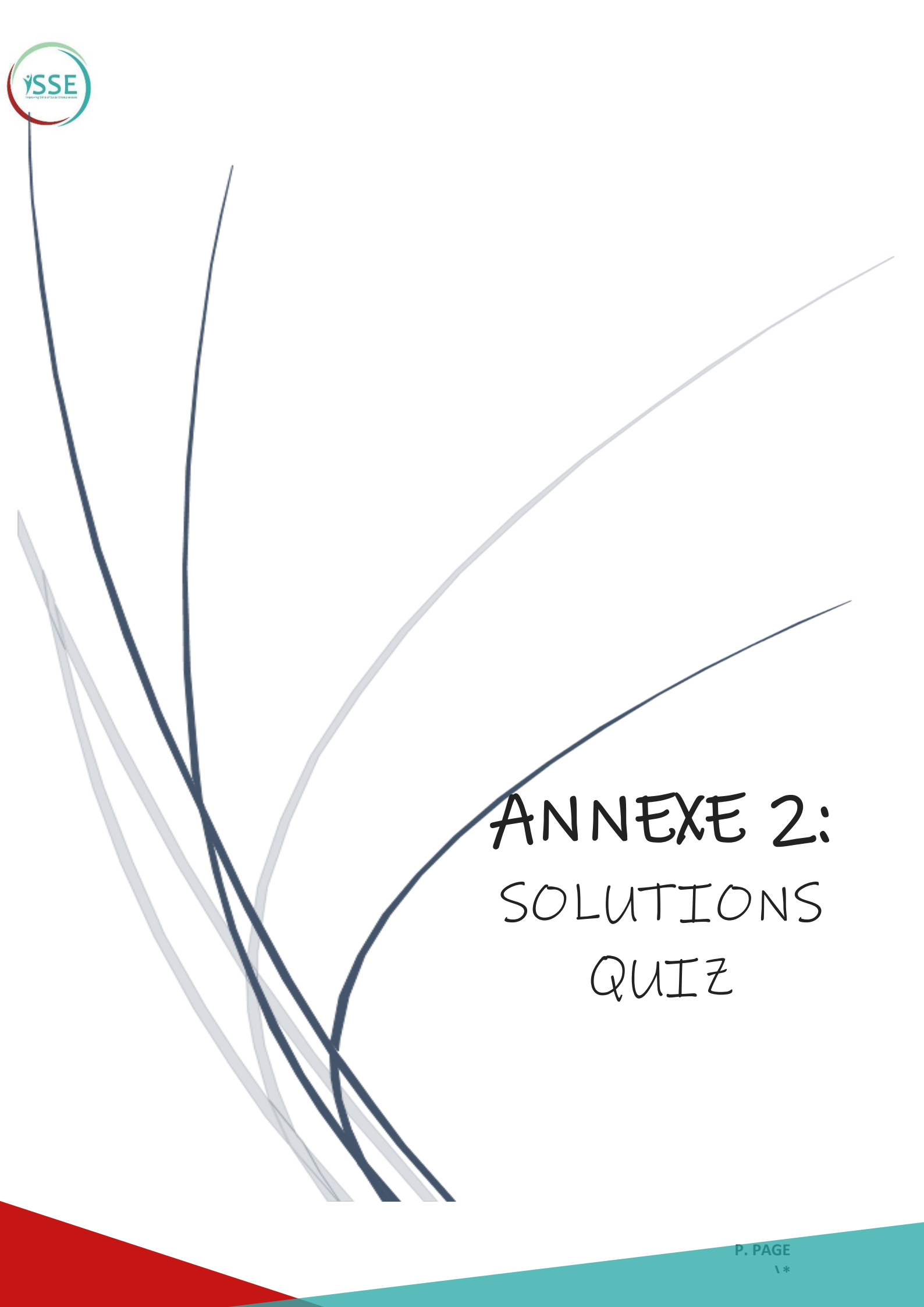
OUTILS

MATRICE des

exercices sur la

PHASES DU PROGRAMME FORMEL DE MENTORAT		OUTILS MATRICE des exercices sur le sujet principal	
ACTE DE RELATION PROCÉDURAL			
Jalons	Processus de sélection et d'appariement	Quand les mentors et les mentorés se rencontrent pour la première fois	Séances de processus d'apprentissage de mentorat pendant 12 mois
Phase 1 - Preparation	- Sujet principal 2. EX. 1: Formulaire de demande de mentoré - Sujet principal 2. EX. 2: Formulaire de demande de mentor		
Phase 2 - Établir la relation		- Sujet principal 4. EX. 1, 2 et 3: Entente de mentorat no 1; # 2 et # 3 - Sujet principal 2. EX. 3: Contrat de mentorat - Sujet principal 4. EX. 1: Tableau KWHLAQ - Sujet principal 2. EX. 4: Plan d'action de mentorat - Sujet principal 2. EX. 5: Formulaire d'examen du mentorat	
Phase 3 - Apprentissage et développement			- Sujet principal 2. EX. 6: Fiche de préparation du mentoré - Sujet principal 2. EX. 7: Feuille de travail de la session de mentorat - Sujet principal 2. EX. 8: Journal de temps de mentorat - Sujet principal 2. EX. 9: Formulaire d'évaluation du partenariat du mentoré - Sujet principal 2. EX. 10: Évaluation du p
Phase 4 - Fin			

PHASES DU PROGRAMME FORMEL DE MENTORAT	MATRIX TOOLS from the Head Topic Exercises
<i>Jalons transversaux</i>	ACTE RELATIONNEL DE MENTORIE
<i>Phase 2 - Établir la relation;</i> <i>Phase 3 - Apprentissage et développement, et;</i> <i>Phase 4 - Fin</i>	- Sujet 4. EXERCICE 5: Cartographie des besoins et de la peur - Sujet 4. EXERCICE 6: L'arbre des conflits - Sujet 4. EXERCICE 7: Feuille de travail sur la formulation de cas - Sujet 4. EXERCICE 8: Feuille de travail pour l'examen des résultats et des attentes - Sujet 4. EXERCICE 9: Comment le «problème» s'est-il développé?

The background of the page is decorated with several long, sweeping, curved lines in shades of blue and grey, creating a dynamic, abstract design that flows from the top left towards the bottom right.

ANNEXE 2: SOLUTIONS QUIZ

QUIZ 1			
PARTE A		PARTE B	
Q1	c.	Q7	b.
Q2	b.	Q8	a.
Q3	a.	Q9	a.
Q4	c.	Q10	b.
Q5	d.	Q11	a.
Q6	d.	Q12	a.

QUIZ 2			
PART A		PART B	
Q1	a.	Q7	b.
Q2	b.	Q8	a.
Q3	c.	Q9	b.
Q4	d.	Q10	a.
Q5	c.	Q11	a.
Q6	b.	Q12	b.

QUIZ 3			
PART A		PART B	
Q1	a.	Q7	a.
Q2	b.	Q8	b.
Q3	a.	Q9	b.
Q4	a.	Q10	a.
Q5	d.	Q11	a.
Q6	c.	Q12	a.
		Q13	b.
		Q14	b.

QUIZ 4			
PART A		PART B	
Q1	c.	Q7	b.
Q2	b.	Q8	a.
Q3	b.	Q9	b.
Q4	a.	Q10	b.
Q5	d.	Q11	a.
Q6	b.	Q12	b.