



Dyades de mentorat pour entrepreneur.e.s : les femmes mentores sont-elles victimes de stéréotypes de genre ?

Étienne St-Jean, Ph.D. (auteur de correspondance)

Professeur de management

Université du Québec à Trois-Rivières

Courriel : etienne.st-jean@uqtr.ca

Cécile Fonrouge, Ph.D.

Professeure de management

Université du Québec à Trois-Rivières

Courriel : cecile.fonrouge@uqtr.ca

Soumaya Meddeb

Doctorante en administration

Université du Québec à Trois-Rivières

Courriel : soumaya.meddeb@uqtr.ca

Résumé

Le mentorat pour entrepreneur.e est une pratique favorisant les apprentissages pour le.la mentoré.e. La composition des genres de la dyade pourrait avoir une influence sur ces apprentissages, considérant les stéréotypes de genre associés aux femmes en affaires. Nous posons l'hypothèse que les hommes mentorés déclareront avoir moins d'apprentissage lorsque jumelés avec une femme mentore que lorsqu'ils le sont avec un homme. Pour ce faire, nous avons mobilisé un échantillon de 412 mentoré.e.s du Réseau M (au Québec) et testé l'impact des genres de la dyade sur les apprentissages. Conformément à notre hypothèse, nous observons des apprentissages déclarés moins importants chez les hommes mentorés par des femmes. Cela suggère des stéréotypes chez ceux-ci et appelle à de la sensibilisation à ce niveau.

Abstact

Mentoring for entrepreneurs is a practice that support learning development for mentees. Gender mix in the dyad could influence these learnings, as gender stereotypes associated to business women could be at play. We posit the hypothesis that male mentees will indicate less learning when paired with a female than with another male. To answer that, we used a sampling of 412 mentees from Réseau M (Quebec) and tested impact of gender mix in dyad on learnings. In line with our

hypothesis, we observe lesser learnings mentioned by male paired with a female mentor. This suggests gender stereotypes from male mentees and invites to awareness at this level.

Dyades de mentorat pour entrepreneur.e.s : les femmes mentores sont-elles victimes de stéréotypes de genre ?

1. Intérêt du sujet et problématique

Le mentorat pour entrepreneur.e.s est une pratique qui consiste à jumeler un.e entrepreneur.e inexpérimenté.e à une personne qui a une plus grande expérience du monde des affaires et qui favorise son développement personnel et professionnel (Wanberg *et al.*, 2003). Cette pratique est susceptible de développer plusieurs retombées chez la personne mentorée, autant des apprentissages cognitifs tels une plus grande capacité à identifier des opportunités ou à exposer sa vision de son entreprise, ou des apprentissages affectifs tels se faire confiance, apprendre à relaxer ou briser la solitude (St-Jean et Audet, 2012). Dans le contexte du mentorat en organisation, des travaux montrent des différences parfois marquées liées au genre de la dyade (Allen et Eby, 2004; Bauer, 1999; Levesque *et al.*, 2005; Scandura et Ragins, 1993). Dans le contexte entrepreneurial, il ne semble exister aucun travail s’attardant à explorer la dynamique des genres de la dyade et son effet sur le processus de mentorat et ses retombées.

Pourtant, cette exploration semble indispensable, en considérant les stéréotypes de genre associées à l’entrepreneuriat, où les qualités masculines sont associées à la carrière entrepreneuriale (Gupta *et al.*, 2009). On peut se demander si le mentorat reçu lorsqu’on est une femme d’affaires sera différent en fonction du sexe de la personne qui l’accompagne. En effet, un mentor masculin pourrait avoir une perspective différente des enjeux liés à l’entrepreneuriat en comparaison à une femme. Dès lors, la nature de la relation pourrait être différente. En particulier, il pourrait y avoir des différences marquées dans les dyades de sexe différent au niveau des attentes, des fonctions mentores ou même des retombées de la relation, comme certains travaux dans des contextes organisationnels l’ont révélé (Kao *et al.*, 2014; Ragins et McFarlin, 1990; Scandura et Ragins, 1993; Sosik et Godshalk, 2000).

Le présent travail vise donc à investiguer l’impact de la composition des sexes de la dyade sur les retombées de la relation pour la personne en affaires mentorée. Cette démarche permettra plusieurs contributions importantes sur nos connaissances actuelles relatives à l’objet d’étude. Premièrement, en considérant les perspectives féministes avancées dans le champ de l’entrepreneuriat (par exemple Ahl et Marlow, 2012), les résultats permettront d’illustrer de manière concrète les impacts de certains stéréotypes de genre dans le contexte de l’accompagnement des entrepreneur.e.s. On peut certainement penser que si ceux-ci affectent les relations de mentorat, il est probable que les stéréotypes influencent plusieurs autres contextes d’appui aux entrepreneur.e.s, que ce soit le coaching, la formation, l’attribution de prêts ou les services au sein des

incubateurs, notamment. Deuxièmement, si les travaux dans les organisations ont montré l'impact de la composition des sexes de la dyade sur les retombées du mentorat, ceux-ci n'ont pas directement suggéré que ce soit causé par des stéréotypes de genre. Nous posons l'hypothèse que l'entrepreneuriat étant une carrière où l'homme est le modèle dominant et considéré « par défaut » (Gupta *et al.*, 2008), ces stéréotypes risquent d'influencer spécifiquement le mentorat pratiqué dans ce contexte. Troisièmement, investiguer ce phénomène permettra de transformer les pratiques d'accompagnement en mettant en exergue l'impact des stéréotypes de genre sur les retombées potentielles de ces pratiques. La prise de conscience de l'antropocentrisme masculin pervasif dans les discours (Bruni *et al.*, 2004) pourrait être la première étape permettant de changer les mentalités, d'abord auprès des accompagnateur.trice.s, mais aussi au sein des pouvoirs publics.

Les prochaines sections aborderont le mentorat pour entrepreneur.e.s et ses retombées attendues, avant de plonger dans les travaux sur les stéréotypes de genre en entrepreneuriat et de poser les hypothèses. Celles-ci seront testées dans des analyses en dyade de mentorat pour entrepreneur.e.s, dont les détails seront dévoilés subséquemment, ainsi que les résultats obtenus, lesquels permettront de mettre en lumière les contributions de ce travail et d'en exposer les limites et pistes futures.

2. Cadre conceptuel

2.1 Le mentorat pour entrepreneur.e.s

Dans le modèle intégrateur du processus de mentorat formel de Wanberg *et al.* (2003), nous pouvons constater l'existence des antécédents liés à la fois à la relation de mentorat (ex. la confiance), aux personnes participantes ainsi qu'au programme de mentorat (*Figure 1*). Ces antécédents ont des répercussions sur le mentorat fourni, entre autres les fonctions du mentor. Le mentorat aura des retombées proximales telles que les apprentissages et la satisfaction de la personne mentorée et des retombées distales ou à long terme. Dans les dernières années, ce modèle intégrateur du processus de mentorat formel a été testé dans le contexte du mentorat pour entrepreneur.e.s avec succès (St-Jean, 2012), confirmant ainsi sa pertinence et sa capacité de généralisation. Dans le cadre de notre recherche, nous allons considérer les variables confiance et fonctions de la personne mentore comme des variables explicatives des apprentissages de la personne mentorée, en suivant les travaux précédents sur ces questions (Bouquillon *et al.*, 2005; St-Jean, 2012).

Pour être efficace, toute relation de mentorat doit reposer sur la confiance au sein de la dyade (Chun *et al.*, 2010; Gravells, 2006). Cela semble particulièrement vrai pour des relations dans un contexte entrepreneurial, où la confidentialité des échanges est fondamentale afin que la personne mentorée se dévoile à son.sa mentor.e (St-Jean, 2012). Ce n'est qu'une fois la confiance établie que la relation peut produire des résultats tangibles et passer à la phase développementale (Kram, 1985). C'est dans cette phase en particulier que vont s'exercer les fonctions du mentor (Chao *et al.*, 1992; Fowler, 2002; St-Jean, 2011). Trois grandes catégories de fonction semblent exister : les fonctions liées

à la carrière, celles de nature psychosociale et la fonction de modèle (Tepper *et al.*, 1996). Ce sont au travers de ces fonctions que peuvent s'établir les différentes retombées d'une relation, dont l'apprentissage en constitue la principale (Bouquillon *et al.*, 2005; Ragins et Cotton, 1999).

Plusieurs travaux dans le contexte du mentorat en organisation illustrent que les fonctions du mentor ne sont pas identiques selon que le mentor soit un homme ou une femme, ou selon le sexe du protégé (Allen et Eby, 2004; Fowler, 2002; Levesque *et al.*, 2005; Ragins et Cotton, 1999; Scandura et Williams, 2001). De plus, les retombées ne sont également pas les mêmes selon les sexes de la dyade (Faucett *et al.*, 2017; Ismail *et al.*, 2017; Kofoed et McGovney, *Online first*), avec généralement des retombées ou fonctions supérieures lorsque la dyade est de même sexe.

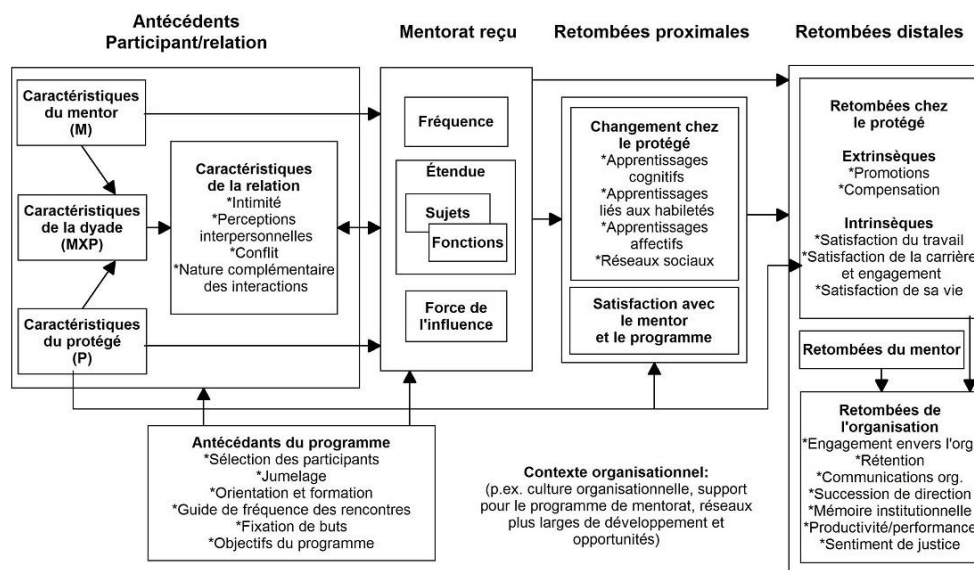


Figure 1. Modèle intégrateur du processus de mentorat de Wanberg et al. (2003)

Nous pensons que les stéréotypes de genre en entrepreneuriat pourraient réduire les retombées d'apprentissage dans le cas précis où ce serait une femme qui serait mentore d'un homme mentoré. La prochaine section développera cette idée.

2.2. Les stéréotypes de genre en mentorat

Le champ de l'entrepreneuriat est modelé par l'activation de stéréotypes dont le principal est celui de genre (Ahl, 2006). On se rend compte que l'activité est « genrée » dans la mesure où l'on parle « d'entrepreneuriat féminin » et non « d'entrepreneuriat masculin », démontrant que la norme est masculine.

Un stéréotype décrit les croyances qu'un individu possède vis-à-vis d'un groupe qui partage des caractéristiques en commun. Le genre est un des attributs qui fait l'objet d'un des plus grands nombres d'attribution stéréotypique car il repose sur les nombreuses relations de travail que peuvent entretenir les hommes et les femmes. Comme les activités

d'accompagnement comme le mentorat reposent sur des relations entre hommes et femmes, elles sont donc l'objet de nombreux stéréotypes qui méritent d'être étudiés. Une autre raison tient au contexte de mentorat qui repose sur un accès partiel à l'information du mentoré sur le mentor et du mentor sur le projet du mentoré. Cette situation d'asymétrie informationnelle amplifie la survenue de stéréotypes.

Les stéréotypes de genres se construisent de deux manières : par les discours et par les normes. Ce sont les pratiques discursives qui reflètent l'idée que la femme serait placée au second rang dans les pratiques entrepreneuriales (Meyer *et al.*, 2017, p. 321). Cela se reflète dans les représentations (Constantinidis, 2010). Si l'entrepreneuriat est par construction sociale une activité « genrée », alors les normes masculines s'appliquent et la part féminine de l'activité entrepreneuriale devient peu visible (Lewis, 2006) avec un phénomène de renforcement où les stéréotypes contribuent à reproduire ce qu'ils désignent (Brasseur, 2008). Si cette invisibilité des normes féminines reste présente en entrepreneuriat, il ne serait donc pas étonnant que les hommes mentorés le ressentent lorsqu'ils sont accompagnés par des femmes. L'implication pour notre sujet est forte : toute personne qui ne correspond pas à la norme (dont les femmes) serait réputée moins efficace (Ahl et Marlow, 2012).

Dans le contexte des relations de mentorat pour entrepreneurs, les dyades de même sexe ne vivront pas de problèmes liés aux stéréotypes de genre potentiels, dans la mesure où d'une part, les dyades d'hommes correspondent à la norme, et d'autre part les dyades de femmes pourraient apprécier le fait d'être « entre femmes » puisque cela pourrait permettre de discuter de certains enjeux particuliers qui concernent les femmes en affaires. Pour les dyades de femmes accompagnées par des hommes mentors, le fait de constituer la « norme » pour les hommes et dès lors, d'être un modèle de rôle associé à la norme, devrait permettre aux femmes mentorées d'apprécier les apprentissages reçus. À l'inverse, pour un homme mentoré accompagné par une femme mentore, il est probable que cette situation cause problème. En effet, le mentoré faisant partie de la norme admise, être accompagné par une femme, et donc l'association potentielle aux stéréotypes de genre féminin en entrepreneuriat, pourrait réduire sa perception d'apprentissage. Si la femme d'affaires ne constitue pas la norme, mais un cas spécifique potentiellement moins « adaptée » au monde des affaires ou minimalement « différent » (sur la base des stéréotypes), le sentiment d'avoir moins appris avec une femme, lorsqu'on est un homme, pourrait être présent. Dès lors, en considérant ces éléments, nous posons l'hypothèse suivante :

H1 Les hommes mentorés par des femmes mentores affichent des apprentissages plus faibles que lorsqu'ils le sont par des hommes

3. Méthodologie

Le présent travail repose sur un partenariat établi avec le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship (www.reseaum.com). Ce réseau regroupe plus de 1500 mentors actifs accrédités et indique avoir accompagné près de 10 000 mentorés en affaires depuis sa

fondation. À l'été 2016, le Réseau M a fourni une liste de personnes ayant reçu les services de mentorat dans les dernières années. Cette liste comprenait les noms, coordonnées et adresse courriel des répondants potentiels. Une invitation a été envoyée à 2 246 adresses courriel valides et 689 personnes ont répondu à au moins une partie du questionnaire en ligne (taux de réponse de 30,7%). Également, nous avons retenu pour l'analyse seulement les cas de mentorés qui avaient eu une relation suffisamment avancée pour permettre l'établissement de retombées. La raison est fort simple : les relations de mentorat ont besoin d'un certain temps afin que les apprentissages puissent se développer (Bouquillon *et al.*, 2005; Kram, 1985). En retranchant les questionnaires incomplets sur au moins une question, nous avons retenu 412 répondant.e.s. Ces dyades se répartissent ainsi : même genre « homme » (n=184), même genre « femme » (n=78), homme mentoré par une femme (n=17) et femme mentorée par un homme (n=133).

3.1 Mesures

Confiance envers le mentor. Nous avons utilisé l'outil proposé par St-Jean (2012) pour mesurer la confiance envers le mentor en trois items (alpha de Cronbach=0,705). **Les fonctions du mentor** ont été mesurées pour appréhender les fonctions psychosociales (4 items), les fonctions de carrière (4 items) et la fonction de modèle de rôle (2 items) (St-Jean, 2011) (alpha de Cronbach=0,896). **L'apprentissage dans la relation de mentorat** a été mesuré sur la base d'une liste de 11 apprentissages pouvant être réalisés avec le mentor, basée sur des travaux traitant de cette question (Barrett, 2006; St-Jean et Audet, 2012; Sullivan, 2000). Nous avons ensuite fait une analyse factorielle exploratoire avec la méthode de maximum de vraisemblance, rotation Varimax. Trois facteurs ont émergé, ceux-ci représentant 65,9% de la variance expliquée. Nous avons donc créé trois variables distinctes représentant différentes catégories d'apprentissage : *Apprentissage de la gestion de soi* (gérer son stress, avoir confiance en ses capacités, concilier travail et vie personnelle et exercer son leadership), *Apprentissage de la gestion de la PME* (gérer la production, gérer les finances, innover dans l'entreprise et développer à l'international) et *Apprentissage du développement des affaires* (clarifier la vision de mon projet, mieux planifier, gérer mes priorités et me fixer des buts précis et identifier des opportunités) (alphas de Cronbach de 0,761, 0,706 et 0,771 respectivement).

3.2 Analyses

Nous avons mené trois régressions linéaires, chacune pour expliquer le niveau d'apprentissage déclaré avoir été réalisé avec le.la mentor.e selon les trois types d'apprentissage. Nous avons d'abord entré les variables de contrôle (genre du mentor, genre du mentoré, scolarité et âge), ensuite la confiance envers le mentor, puis les fonctions du mentor et finalement l'interaction des genres de la dyade, suivant la logique conceptuelle de Wanberg *et al.* (2003). Les variables « genre » (mentor et mentoré) ainsi que l'interaction du genre ont été centrées à la moyenne, permettant une interprétation des résultats ultérieurement.

4. Résultats

Au niveau des apprentissages de gestion de soi (Tableau 1), une fois entrées les variables de contrôle (modèle 1), on constate une amélioration importante du modèle lorsque l'on considère la confiance envers le.la mentor.e, mais surtout les fonctions du mentor. Au

modèle 4, on constate que l'interaction des sexes de la dyade est positive et significative (Std.β=0,101, $p=0,033$). Pour comprendre la nature de la dynamique, la Figure 2 présente le graphique de l'interaction. Comme on peut le constater, toutes les configurations de dyade sont maximisées, à l'exception d'un homme mentoré accompagné par une femme, où l'apprentissage perçu est moindre. Dès lors, l'hypothèse 1 est confirmée pour cet apprentissage.

Tableau 1. Régression linéaire de l'apprentissage – Gestion de soi

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	Stdβ	<i>p</i>	Stdβ	<i>p</i>	Stdβ	<i>p</i>	Stdβ	<i>p</i>
Année de naissance	-0,150	(0,003)*	-0,130	(0,005)*	-0,113	(0,006)*	-0,110	(0,007)*
Scolarité	-0,046	(0,362)	-0,044	(0,351)	0,008	(0,846)	-0,001	(0,976)
Sexe mentor	-0,020	(0,711)	-0,036	(0,465)	-0,063	(0,144)	-0,120	(0,018)*
Sexe mentoré	0,014	(0,799)	-0,006	(0,900)	-0,015	(0,727)	0,007	(0,878)
Confiance envers mentor			0,375	(0,000)*	0,113	(0,018)*	0,120	(0,012)*
Fonctions du mentor					0,507	(0,000)*	0,503	(0,000)*
Sexes de la dyade							0,101	(0,033)*
R^2 ajusté	0,014		0,153		0,339		0,344	
n	406		406		406		406	

* = $p \leq 0,05$

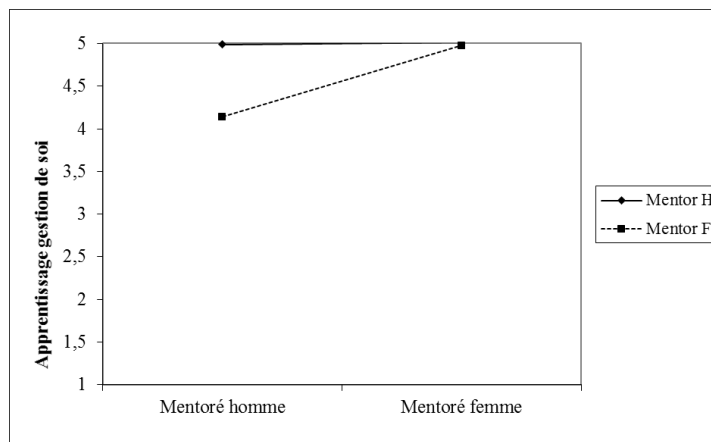


Figure 2. Interaction des genres de la dyade sur l'apprentissage de soi du mentoré

En ce qui concerne les apprentissages de la gestion de la PME, les résultats sont sensiblement les mêmes (voir Tableau 2). Ici aussi, l'ajout de la confiance puis des fonctions améliorent significativement le modèle. L'interaction des sexes dans la dyade est aussi positive et significative (Std.β=0,109, $p=0,030$). En allant voir le graphique de l'interaction (Figure 3), nous pouvons constater une dynamique semblable à ce que la figure précédente révélait. La situation qui procure un apprentissage moindre est lorsqu'un homme mentoré est accompagné par une femme. L'apprentissage le plus marqué se fait lorsqu'un homme mentoré est accompagné par un homme. Cela confirme donc l'hypothèse 1 pour cet apprentissage. À noter qu'au modèle 4, le fait d'être une femme mentorée réduit la perception d'apprentissage (effet direct). Cela indique que les femmes mentorées perçoivent moins apprendre que les hommes, toute chose étant égale

par ailleurs, qu'elles soient accompagnées par un homme ou une femme n'a pas vraiment d'effet marqué.

Tableau 2. Régression linéaire de l'apprentissage – Gestion de la PME

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	Stdβ	p	Stdβ	p	Stdβ	p	Stdβ	p
Année de naissance	-0,055	(0,267)	-0,041	(0,389)	-0,023	(0,970)	-0,021	(0,625)
Scolarité	-0,056	(0,267)	-0,055	(0,264)	-0,002	(0,970)	-0,012	(0,790)
Sexe mentor	0,004	(0,933)	-0,007	(0,892)	-0,035	(0,439)	-0,096	(0,072)
Sexe mentoré	-0,099	(0,065)	-0,113	(0,029)*	-0,123	(0,008)	-0,099	(0,037)*
Confiance envers mentor			0,264	(0,000)*	-0,004	(0,933)	0,003	(0,948)
Fonctions du mentor					0,519	(0,000)*	0,514	(0,000)*
Sexes de la dyade							0,109	(0,030)*
R^2 ajusté	0,008		0,076		0,269		0,275	
n	406		406		406		406	

* = $p \leq 0,05$

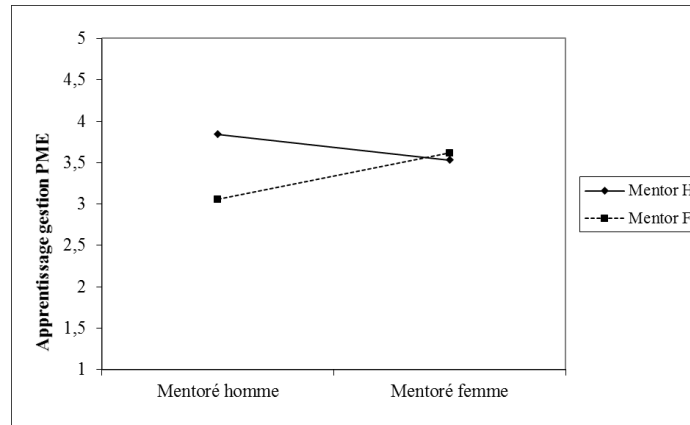


Figure 3. Interaction des genres de la dyade sur l'apprentissage de la gestion de PME

Enfin, le Tableau 3 démontre que même si les fonctions du mentor expliquent grandement l'apprentissage du développement des affaires (modèle 3), l'interaction dans la dyade n'a pas d'effet sur celui-ci, ni les sexes pris séparément. L'hypothèse 1 n'est pas confirmée pour cet apprentissage.

Tableau 3. Régression linéaire de l'apprentissage – Développement des affaires

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	Stdβ	p	Stdβ	p	Stdβ	p	Stdβ	p
Année de naissance	-0,015	(0,763)	0,005	(0,918)	0,024	(0,539)	0,023	(0,556)
Scolarité	-0,139	(0,006)*	-0,137	(0,004)*	-0,080	(0,049)*	-0,076	(0,062)
Sexe mentor	0,011	(0,833)	-0,005	(0,915)	-0,036	(0,394)	-0,013	(0,787)
Sexe mentoré	0,049	(0,363)	0,029	(0,563)	0,019	(0,660)	0,010	(0,822)
Confiance envers mentor			0,378	(0,000)*	0,088	(0,058)	0,085	(0,067)
Fonctions du mentor					0,562	(0,000)*	0,564	(0,000)*
Sexes de la dyade							-0,041	(0,381)
R^2 ajusté	0,010		0,151		0,378		0,377	
n	406		406		406		406	

* = $p \leq 0,05$

5. Apports et implications

Nous considérons que les femmes mentores associées aux femmes mentorées devraient être aussi compétentes que celles associées aux hommes. Conséquemment, il n'y a aucune raison d'observer des apprentissages moins grands chez les hommes mentorés, autrement que la présence de stéréotypes de genre associées aux femmes en affaires que semblent avoir ceux-ci. Au regard des travaux précédents sur les stéréotypes associés à l'entrepreneuriat, ces résultats ne sont pas très surprenants (Ahl et Marlow, 2012; Meyer *et al.*, 2017). Il reste que ces stéréotypes sont peut-être à mettre sur le compte des croyances sur les moindres compétences des femmes mentores qui trouveraient une explication historique et culturelle dans l'assignation des rôles professionnels distincts selon les genres. Cette piste par la recherche de perception différentielle de compétences est à suivre.

Au final, les stéréotypes expliquent sans doute pourquoi il y a très peu de jumelages d'hommes avec des femmes mentores, ceux-ci préférant sans doute être jumelés avec d'autres hommes à cause de leurs stéréotypes. Les femmes, quant à elles, étant elles-mêmes en affaires, ne considèrent pas les femmes mentores comme étant moins bonnes qu'un homme. Pour les programmes de mentorat, cela pourrait suggérer de mettre en avant-plan des dyades hommes (mentoré) – femmes (mentore) qui fonctionnent bien afin de briser les stéréotypes chez les hommes en affaires.

Bibliographie

- Ahl, H. (2006), « Why research on women entrepreneurs needs new directions », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 30, n° 5, p. 595-621.
- Ahl, H. et S. Marlow (2012), « Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? », *Organization*, vol. 19, n° 5, p. 543-562.
- Allen, T. D. et L. T. Eby (2004), « Factors Related to Mentor Reports of Mentoring Functions Provided: Gender and Relational Characteristics », *Sex Roles*, vol. 50, n° 1/2, p. 129-139.

- Barrett, R. (2006), « Small business learning through mentoring: evaluating a project », *Education+ Training*, vol. 48, n° 8/9, p. 614–626.
- Bauer, T. N. (1999), « Perceived mentoring fairness: Relationships with gender, mentoring type, mentoring experience, and mentoring needs », *Sex roles*, vol. 40, n° 3, p. 211-225.
- Bouquillon, E. A., J. J. Sosik et D. Lee (2005), « 'It's only a phase': examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases », *Mentoring & Tutoring*, vol. 13, n° 2, p. 239-258.
- Brasseur, M. (2008), « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle: le cas de l'Afrique », *La Revue des sciences de gestion*, n° 2, p. 61-67.
- Bruni, A., S. Gherardi et B. Poggio (2004), « Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, n° 3, p. 256-268.
- Chao, G. T., P. M. Walz et P. D. Gardner (1992), « Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast With Nonmentored Counterparts », *Personnel Psychology*, vol. 45, n° 3, p. 619-636.
- Chun, J. U., B. E. Litzky, J. J. Sosik, D. C. Bechtold et V. M. Godshalk (2010), « Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs », *Group & Organization Management*, vol. 35, n° 4, p. 421-455.
- Constantinidis, C. (2010), « Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures », *Revue française de gestion*, n° 3, p. 127-143.
- Faucett, E. A., H. C. McCrary, T. Milinic, T. Hassanzadeh, S. G. Roward et L. A. Neumayer (2017), « The role of same-sex mentorship and organizational support in encouraging women to pursue surgery », *The American Journal of Surgery*, vol. 214, n° 4, p. 640-644.
- Fowler, J. (2002). *Mentoring relationships at work: An investigation of mentoring functions, benefits, and gender*. Doctoral Thesis, Griffith University, Nathan, Australia
- Gravells, J. (2006), « Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – Troubleshooters and trusted friends », *The International Journal of Mentoring and Coaching*, vol. 4, n° 2, p. 3-23.
- Gupta, V., D. Turban, S. Wasti et A. Sikdar (2009), « The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 2, p. 397-417.
- Gupta, V. K., D. B. Turban et N. M. Bhawe (2008), « The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 5, p. 1053.
- Ismail, A., M. K. J. Kho et A. Boerhannoedin (2017), « Mentoring and Same Gender as a Predictor of Individuals' Psychosocial Behaviour: Case Study of a Malaysian University », *Institutions and Economies*, vol. 4, n° 1, p. 119-136.
- Kao, K.-Y., A. Rogers, C. Spitzmueller, M.-T. Lin et C.-H. Lin (2014), « Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 85, n° 2, p. 191-203.

- Kofoed, M. S. et E. McGovney (*Online first*), « The effect of same-gender and same-race role models on occupation choice: Evidence from randomly assigned mentors at west point », *Journal of Human Resources*.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life* Glenview, IL, Scott Foresman, 252 p.
- Levesque, L. L., R. M. O'Neill, T. Nelson et C. Dumas (2005), « Sex differences in the perceived importance of mentoring functions », *Career Development International*, vol. 10, n° 6/7, p. 429-444.
- Lewis, P. (2006), « The quest for invisibility: Female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship », *Gender, Work & Organization*, vol. 13, n° 5, p. 453-469.
- Meyer, V., S. Tegtmeier et S. Pakura (2017), « Revisited: how gender role stereotypes affect the image of entrepreneurs among young adults », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 9, n° 4, p. 319-337.
- Ragins, B. R. et J. L. Cotton (1999), « Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, p. 529-550.
- Ragins, B. R. et D. B. McFarlin (1990), « Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 37, n° 3, p. 321-339.
- Scandura, T. A. et B. R. Ragins (1993), « The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship in Male-Dominated Occupations », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 43, n° 3, p. 251-265.
- Scandura, T. A. et E. A. Williams (2001), « An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, n° 3, p. 342-363.
- Sosik, J. J. et V. M. Godshalk (2000), « The Role of Gender in Mentoring: Implications for Diversified and Homogenous Mentoring Relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 57, n° 1, p. 102-122.
- St-Jean, E. (2011), « Mentor functions for novice entrepreneurs », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 17, n° 1, p. 65-84.
- St-Jean, E. (2012), « Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning », *International Journal of Training and Development*, vol. 16, n° 3, p. 200-216.
- St-Jean, E. et J. Audet (2012), « The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n° 1, p. 119-140.
- Sullivan, R. (2000), « Entrepreneurial learning and mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 6, n° 3, p. 160-175.
- Tepper, K., B. C. Shaffer et B. J. Tepper (1996), « Latent structure of mentoring function scales », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 56, n° 5, p. 848-857.
- Wanberg, C. R., E. T. Welsh et S. A. Hezlett (2003). « Mentoring research: A review and dynamic process model », dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management*, Oxford, UK, Elsevier Science Ltd. Vol. 22, p. 39-124.

