

Accompagner *autrement* les entrepreneur·e·s issu·e·s des communautés culturelles

Un cadre concret, modulaire et culturellement pertinent pour transformer les pratiques d'accompagnement entrepreneurial - sans renoncer aux exigences de rigueur, de performance et de viabilité économique.

5 piliers sur mesure

11 outils prêts à imprimer

6 cas inspirants

Indicateurs d'impact



Auteurs



Félix Zogning

**PROFESSEUR TITULAIRE · ÉCOLE DE GESTION,
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

Ses travaux de recherche portent sur l'efficacité des stratégies d'accompagnement entrepreneurial et sur les mécanismes de gouvernance des organisations privées et publiques, ainsi que sur leurs effets sur la performance organisationnelle et la création de valeur.

Ses recherches s'intéressent à la façon dont les dispositifs d'accompagnement - incubateurs, accélérateurs, programmes publics et initiatives hybrides - influencent les trajectoires entrepreneuriales, la prise de décision stratégique et la capacité d'adaptation des entrepreneurs et des PME, en tenant compte des contraintes institutionnelles et des contextes socioéconomiques.

Il possède une solide expérience de terrain : conception, mise en œuvre et évaluation de programmes d'entrepreneuriat, initiatives de modernisation des PME, et accompagnement à la croissance et à l'internationalisation (accès aux marchés, structuration organisationnelle, alignement stratégique).



Déborah Cherenfant

**STRATÈGE EN ENTREPRENEURIAT FÉMININ ·
ENTREPRENEURE · CHRONIQUEUSE**

Arrivée au Québec en 2005, elle s'engage depuis près de deux décennies en faveur du développement économique inclusif, du leadership féminin et de la diversité dans le milieu des affaires.

Administratrice chevronnée, elle siège ou a siégé à plusieurs conseils d'administration (Musée McCord, Fédération des chambres de commerce du Québec, Bonjour Startup Montréal, Fondation KANPE, Humanov·is). Depuis 2018, elle est membre du Conseil du statut de la femme du Québec.

Elle a fondé et cofondé plusieurs initiatives à l'intersection de l'entrepreneuriat, de la culture et de l'impact social : le blogue Mots d'Elles, la marque Atelier Coloré, le concept store Marché Coloré, le think tank BIAS, et le Cabinet BlindSpot (équité, diversité et inclusion). Chroniqueuse radio (*Tout un matin*, ICI Première) et collaboratrice télé (*Le Fil*, Noovo).



REMERCIEMENTS & FINANCEMENT

Ce guide a été réalisé avec le soutien financier du **Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) du Québec** et du **Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH)**, dans le cadre de travaux visant à renforcer les pratiques inclusives d'accompagnement entrepreneurial.

Québec 



Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada

Canada 

Introduction

L'entrepreneuriat issu des communautés culturelles occupe une place de plus en plus visible dans les économies contemporaines. Il contribue à la création d'emplois, à la diversification des marchés et à la vitalité des territoires, tout en constituant, pour de nombreuses personnes, un levier d'insertion économique et de mobilité sociale.

Pourtant, malgré cette contribution, les entrepreneur·e·s issu·e·s des communautés culturelles continuent de rencontrer des obstacles spécifiques qui affectent la structuration, la pérennité et la croissance de leurs entreprises.

Ce guide part d'un constat largement documenté par la recherche et confirmé par les pratiques de terrain : les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial existants sont souvent conçus à partir de profils implicites d'entrepreneurs « standards », supposés disposer d'un capital social, institutionnel et financier relativement homogène. Lorsque ces dispositifs sont appliqués sans ajustement à des trajectoires marquées par des réalités culturelles, migratoires ou sociales différenciées, des décalages apparaissent, tant dans la compréhension des besoins que dans l'efficacité des interventions.

L'objectif de ce guide n'est ni de remettre en cause les fondements de l'accompagnement entrepreneurial, ni de proposer des parcours parallèles. Il vise plutôt à outiller les structures et les professionnels afin qu'ils puissent adapter leurs pratiques lorsque la personne accompagnée est issue des communautés culturelles, sans renoncer aux exigences de rigueur, de performance et de viabilité économique.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux acteurs qui interviennent directement dans l'accompagnement entrepreneurial, notamment :

- les organisations à but non lucratif (OBNL) œuvrant en développement économique, en employabilité ou en entrepreneuriat ;
- les incubateurs, accélérateurs et centres d'entrepreneuriat ;
- les consultants, coachs, mentors et conseillers en entrepreneuriat ;
- plus largement, toute structure ou tout professionnel engagé dans le soutien à la création, à la structuration ou à la croissance d'entreprises.

Il s'adresse à des praticiens disposant déjà de cadres d'intervention, d'outils et d'une expérience de terrain, mais souhaitant mieux comprendre certaines réalités entrepreneuriales moins visibles, ajuster

leur posture et enrichir leurs pratiques. Ce guide s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des pratiques d'accompagnement entrepreneurial. Il vise à renforcer la capacité des dispositifs existants à prendre en compte la diversité des trajectoires et des contextes entrepreneuriaux.

Pourquoi une approche inclusive et adaptative est nécessaire

Parler d'une approche inclusive et adaptative ne signifie pas proposer un programme spécifique destiné exclusivement aux entrepreneur-e-s issu-e-s des communautés culturelles. L'enjeu n'est donc pas de créer des dispositifs distincts, mais de faire évoluer les pratiques d'accompagnement afin qu'elles soient capables de s'ajuster lorsque les trajectoires, les contraintes et les ressources diffèrent.

Les recherches empiriques montrent que les entrepreneur-e-s issu-e-s des communautés culturelles cumulent souvent, en plus des défis communs à tout projet entrepreneurial, des contraintes structurelles particulières : accès inégal au financement, non-reconnaissance des diplômes et de l'expérience acquise à l'étranger, discrimination sur le marché du travail et dans les réseaux d'affaires, méconnaissance ou faible lisibilité des dispositifs institutionnels de soutien. Ces éléments influencent la manière dont les projets sont conçus, développés et projetés dans le temps.

Une approche inclusive et adaptative consiste donc à reconnaître que l'uniformité des pratiques peut produire des effets d'exclusion non intentionnels. Elle vise à corriger les angles morts des dispositifs standards, en ajustant les modalités d'intervention, les outils de diagnostic et les formes de suivi lorsque cela s'avère nécessaire.

Comment ce guide a été conçu

Ce guide est le résultat d'un travail combinant recherche, analyse empirique et retours d'expérience issus du terrain. Il s'appuie sur :

- des études qualitatives et quantitatives menées auprès d'entrepreneur-e-s issu-e-s des communautés culturelles et de professionnels de l'accompagnement ;
- des revues systématiques de la littérature scientifique portant sur l'entrepreneuriat des minorités ethnoculturelles, des femmes immigrantes et des femmes noires ;
- des expériences de co-conception et d'expérimentation de pratiques d'accompagnement dans différents contextes organisationnels.

L'approche retenue est volontairement pragmatique. Elle vise à traduire les enseignements de la recherche en principes d'action et en techniques concrètes, mobilisables par les accompagnateurs dans leurs pratiques quotidiennes. Les propositions formulées visent à faire évoluer les dispositifs d'accompagnement afin qu'ils tiennent pleinement compte de la diversité des trajectoires entrepreneuriales.



COMMENT LIRE CE GUIDE

Ce guide est structuré de manière progressive et opérationnelle. Il débute par la clarification des objectifs du programme, en mettant l'accent sur la nécessité d'un cadre à la fois structuré, flexible et culturellement pertinent. Il propose ensuite une analyse approfondie des réalités vécues par les entrepreneur-e-s issu-e-s des minorités ethnoculturelles (profils, motivations, trajectoires, effets intersectionnels, pratiques d'affaires). Sur cette base, il présente un programme articulé autour de **cinq piliers**, conçu comme un dispositif modulaire. Ces piliers sont complétés par une **boîte à outils**, des **témoignages et cas inspirants**, et une section consacrée à l'**implémentation** dans les structures d'accompagnement, incluant des repères organisationnels et des indicateurs de suivi.

Objectifs du programme d'accompagnement

Le programme poursuit des objectifs clairement opérationnels. Il vise à structurer l'intervention des accompagnateurs autour de repères partagés, tout en leur permettant d'ajuster leurs pratiques aux situations rencontrées.

Ces objectifs constituent le socle sur lequel reposent les outils, les techniques et les modalités d'intervention détaillés dans les sections suivantes.

01 Mettre en place un cadre d'intervention structuré et adaptable

Le programme a pour premier objectif de fournir un cadre d'intervention lisible et cohérent, permettant aux accompagnateurs de situer leurs actions dans un ensemble structuré. Ce cadre définit des points d'attention, des séquences d'accompagnement et des leviers d'intervention mobilisables à différentes étapes du parcours entrepreneurial. Il est conçu de manière à pouvoir être activé partiellement ou intégralement, en fonction du contexte, du stade de développement de l'entreprise et des besoins identifiés.

02 Renforcer la capacité d'analyse et de décision des accompagnateurs

Le programme vise également à soutenir les accompagnateurs dans leur capacité à analyser les situations entrepreneuriales et à prendre des décisions d'intervention pertinentes. Il met l'accent sur la lecture des parcours, l'identification des points de blocage et la reconnaissance des ressources mobilisables, y compris celles qui sont moins visibles ou moins formalisées. Cet objectif se traduit par la mise à disposition d'outils et de techniques facilitant des diagnostics plus fins et des choix d'accompagnement mieux alignés avec les réalités observées.

03 Soutenir des trajectoires entrepreneuriales viables et durables

Enfin, le programme vise à appuyer la consolidation et le développement des entreprises accompagnées. Il s'agit de renforcer la capacité des entrepreneurs à structurer leur projet, à sécuriser les premières phases de développement et à se projeter dans des trajectoires viables à moyen et long terme. Cet objectif concerne à la fois la solidité économique des entreprises, leur capacité d'adaptation et, lorsque cela est pertinent, leur contribution sociale et territoriale.

Comprendre les entrepreneur·e·s issu·e·s des minorités ethnoculturelles

Toute démarche d'accompagnement qui se veut pertinente et efficace repose sur une compréhension fine des profils qu'elle vise à soutenir.

Or, l'entrepreneuriat issu des minorités ethnoculturelles demeure trop souvent appréhendé à travers des catégories homogénéisantes, qui masquent la diversité des trajectoires, des motivations et des pratiques d'affaires. Les travaux empiriques et les revues systématiques mobilisées dans le cadre de ce guide montrent au contraire que ces entrepreneur·e·s évoluent dans des contextes marqués par une pluralité de déterminants - économiques, sociaux, culturels et institutionnels - qui façonnent leurs parcours de manière différenciée.

Comprendre ces réalités ne vise pas à essentialiser les expériences entrepreneuriales selon l'origine ou l'appartenance ethnoculturelle, mais à reconnaître que les conditions d'entrée en entrepreneuriat, les ressources mobilisables, les contraintes rencontrées et les marges de manœuvre disponibles ne sont ni universelles ni neutres.



UNE GRILLE DE LECTURE POUR MIEUX OUTILLER

Cette section fournit aux accompagnateurs une grille de lecture analytique, fondée sur des résultats empiriques robustes, afin de mieux saisir :

- la diversité des profils entrepreneuriaux observés,
- les logiques motivationnelles à l'origine des projets,
- les trajectoires types et leurs points de rupture,
- les effets intersectionnels qui modulent les expériences,
- et les enjeux concrets qui influencent les pratiques d'affaires.

L'objectif n'est pas de classer pour classer, mais de mieux outiller l'accompagnement, en permettant aux intervenants d'adapter leurs postures, leurs outils et leurs attentes aux réalités vécues.

3.1 - Typologie des entrepreneurs rencontrés

Les travaux analysés convergent sur un point central : il n'existe pas un profil unique d'entrepreneur issu des minorités ethnoculturelles, mais une pluralité de figures entrepreneuriales, différenciées selon les secteurs d'activité, le genre, le stade de développement du projet et les trajectoires professionnelles antérieures.

Une concentration sectorielle, mais des logiques hétérogènes

Sur le plan sectoriel, les entrepreneur-e-s issu-e-s des minorités ethnoculturelles sont fortement représenté-e-s dans les activités de services, notamment :

- la restauration et l'alimentation,
- le commerce de détail,
- les services personnels (coiffure, soins, bien-être),
- certains segments des industries culturelles et créatives,
- et, plus récemment, des activités liées au numérique et aux services de connaissance.

Cette concentration ne doit toutefois pas être interprétée comme un choix purement culturel. Les données empiriques montrent qu'elle résulte largement de contraintes structurelles - accès limité au capital de démarrage, non-reconnaissance des diplômes étrangers, exclusion de certains réseaux professionnels - qui orientent les projets vers des secteurs à faible intensité capitalistique et à barrières à l'entrée relativement basses.

Des profils différenciés selon l'expérience et le stade entrepreneurial

- **Les primo-entrepreneurs**, souvent issus de parcours migratoires récents ou de trajectoires professionnelles marquées par le déclassement. Pour ces profils, l'entrepreneuriat constitue fréquemment une alternative à un marché du travail perçu comme peu accessible ou discriminant. Le projet est alors lancé avec des ressources limitées et une forte dépendance aux réseaux familiaux ou communautaires.
- **Les entrepreneurs en reconversion**, disposant d'une expérience professionnelle préalable dans le salariat, parfois dans des postes qualifiés, mais confrontés à des plafonds de verre, à des formes de marginalisation ou à une stagnation de carrière. L'entrepreneuriat apparaît ici comme un moyen de reprendre le contrôle sur leur trajectoire et de valoriser des compétences sous-utilisées.
- **Les entrepreneurs plus expérimentés ou en série**, moins nombreux mais présents, qui ont développé une capacité d'adaptation accrue à l'écosystème entrepreneurial local. Ces profils mobilisent davantage de réseaux mixtes (communautaires et institutionnels) et présentent généralement une meilleure capacité à structurer et à faire croître leurs entreprises.

Des différences marquées selon le genre

Le genre constitue un facteur structurant des profils entrepreneuriaux. Les données montrent que les femmes issues des minorités ethnoculturelles, et en particulier les femmes noires et les femmes

immigrantes, sont surreprésentées dans les micro-entreprises et les activités à domicile ou de proximité. Leurs projets sont souvent conçus de manière à concilier responsabilités économiques, familiales et sociales, ce qui influence à la fois le choix du secteur, la taille de l'entreprise et les ambitions de croissance.

À l'inverse, les hommes issus des minorités sont proportionnellement plus présents dans certaines activités commerciales orientées vers le marché, bien qu'eux aussi demeurent largement cantonnés à des segments économiques périphériques, avec des difficultés similaires d'accès au financement et aux marchés porteurs.



UNE TYPOLOGIE À VISÉE OPÉRATIONNELLE

Cette typologie ne constitue pas une fin en soi. Elle rappelle aux accompagnateurs que les besoins, les attentes et les capacités d'absorption des dispositifs varient fortement selon les profils. Un programme standardisé, conçu pour un entrepreneur « moyen », risque de passer à côté des réalités spécifiques, voire de renforcer certaines inégalités. **La reconnaissance de cette diversité est un préalable essentiel à tout accompagnement réellement inclusif et performant.**

3.2 - Motivations à entreprendre : entre contrainte et aspiration

Les motivations entrepreneuriales des personnes issues des minorités ethnoculturelles ne peuvent être appréhendées de manière univoque. Des travaux montrent de façon convergente que l'entrée en entrepreneuriat s'inscrit le plus souvent dans une combinaison dynamique de facteurs de contrainte et de facteurs d'aspiration, communément analysée à travers la grille de lecture « push / pull ». Cette distinction est utile, à condition de ne pas en faire une opposition rigide : les trajectoires révèlent des motivations imbriquées, évolutives et parfois ambivalentes.

Les facteurs de contrainte (push) : entreprendre comme alternative à un marché du travail excluant

Les facteurs dits *push* renvoient aux situations dans lesquelles l'entrepreneuriat apparaît avant tout comme une réponse à des contraintes structurelles : discrimination sur le marché du travail, non-reconnaissance des diplômes et de l'expérience acquise à l'étranger, plafonds de verre, sous-emploi chronique ou instabilité professionnelle. L'entrepreneuriat ne relève alors pas nécessairement d'un projet initialement désiré, mais d'une stratégie de contournement. Cette logique est particulièrement documentée chez les entrepreneurs noirs et immigrés, pour qui l'accès aux emplois qualifiés demeure souvent entravé malgré des niveaux de formation élevés.

Chez les femmes issues des minorités, et plus spécifiquement chez les femmes immigrantes et noires, ces facteurs de contrainte sont fréquemment renforcés par des responsabilités familiales, des normes de genre persistantes et des expériences cumulées de discrimination raciale et sexiste.

Les facteurs d'aspiration (pull) : autonomie, sens et projection à long terme

Parallèlement, les facteurs dits *pull* traduisent l'attraction exercée par l'activité entrepreneuriale elle-même : désir d'autonomie, recherche de flexibilité, volonté de contrôler ses choix professionnels, possibilité de donner un sens particulier à son activité. Pour de nombreux entrepreneurs, l'entreprise constitue aussi un espace de valorisation identitaire et communautaire - répondre à des besoins insuffisamment couverts, servir des clientèles spécifiques, mobiliser des savoirs culturels ou transnationaux comme ressources économiques légitimes. Chez les femmes entrepreneures, l'aspiration à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle apparaît également comme un moteur important.

Une dynamique évolutive des motivations

Un apport central des travaux réside dans la mise en évidence du caractère non statique des motivations. Les facteurs de contrainte dominant fréquemment au moment de l'entrée, mais à mesure que les entrepreneurs accumulent de l'expérience, développent des réseaux et stabilisent leur activité, les motivations tendent à se reconfigurer autour de logiques d'opportunité, de croissance et d'impact.



IMPLICATION POUR L'ACCOMPAGNEMENT

Une lecture figée des motivations, réduisant certains projets à de « l'entrepreneuriat de nécessité », peut conduire à des interventions inadéquates, voire contre-productives. Comprendre les motivations suppose d'identifier à la fois les contraintes initiales et les aspirations latentes, **sans hiérarchiser a priori leur légitimité**. Cette lecture dynamique est un préalable à la conception de parcours modulaires.

3.3 - Profils et trajectoires types

Au-delà des typologies statiques, il faut adopter une lecture dynamique des parcours. Les trajectoires observées ne suivent que rarement une progression linéaire allant de l'idéation à la croissance. Elles sont marquées par des bifurcations, des ajustements successifs et des phases d'incertitude, étroitement liées aux contraintes structurelles, aux ressources disponibles et aux interactions avec l'écosystème d'accompagnement. On peut identifier plusieurs trajectoires types, construites comme des reconstructions analytiques.

① La trajectoire de contournement

Entreprendre pour recréer un espace professionnel. Elle concerne des entrepreneurs confrontés à la non-reconnaissance de leurs qualifications, à la discrimination ou au sous-emploi prolongé. Le projet débute à petite échelle, avec des ressources limitées et une forte mobilisation des réseaux familiaux. Les premières phases sont dominées par des enjeux de survie économique ; l'accompagnement, lorsqu'il existe, est souvent tardif ou fragmenté.

② La reconversion stratégique

Valoriser des compétences sous-utilisées. Des profils avec une expérience significative, parfois acquise à l'international, mais confrontés à des plafonds de verre. Ils formalisent mieux leur projet et mobilisent des compétences transférables, mais se heurtent à des difficultés d'accès au financement et aux réseaux dominants. Sans accompagnement adapté, ces projets tendent à se replier vers des niches moins capitalisées.

③ La trajectoire communautaire et hybride

Entreprendre avec et pour la communauté. Particulièrement documentée chez les entrepreneurs noirs et les femmes. Le projet répond à des besoins collectifs : services de proximité, initiatives culturelles, éducation communautaire, économie sociale. Tension constante entre objectifs économiques et mission sociale ; les dispositifs standards peinent à reconnaître la légitimité de ces modèles hybrides.

④ La fragilisation et le décrochage

Une trajectoire plus silencieuse mais tout aussi importante. Elle concerne des projets n'ayant pas survécu aux premières années : sous-capitalisation chronique, isolement, surcharge de travail, absence d'accompagnement continu. Ces situations ne relèvent pas uniquement de défaillances individuelles, mais d'environnements peu adaptés et d'interventions trop tardives.



ENJEUX POUR LES ACCOMPAGNATEURS

Les besoins ne sont ni uniformes ni figés. Les moments de bifurcation - accès au financement, structuration juridique, élargissement des réseaux, repositionnement - constituent des phases critiques où un accompagnement inadapté peut freiner la trajectoire. Il s'agit moins d'appliquer un parcours standard que de développer une **capacité de lecture longitudinale** des projets.

3.4 - Particularités intersectionnelles

Les recherches convergent sur un constat central : les trajectoires ne peuvent être pleinement comprises sans tenir compte des effets combinés de plusieurs dimensions sociales - le genre, l'origine ethnoculturelle, le statut migratoire et la position socioéconomique. L'approche intersectionnelle permet de dépasser une lecture additive des obstacles pour mettre en évidence la manière dont ces dimensions s'entrecroisent et produisent des expériences différenciées. Cette perspective ne vise pas à hiérarchiser les vulnérabilités, mais à comprendre comment certains profils se trouvent exposés à

des contraintes spécifiques, qui influencent à la fois l'entrée en entrepreneuriat, la structuration des projets et les possibilités de croissance.

Genre et entrepreneuriat : des contraintes différenciées

Les femmes issues des minorités sont plus fréquemment engagées dans des micro-entreprises, souvent à domicile ou dans des secteurs à faible intensité capitalistique. Cette configuration s'explique par la nécessité de concilier activités économiques et responsabilités familiales, mais aussi par un accès plus restreint aux ressources financières et aux réseaux d'affaires. Ces choix ne relèvent pas uniquement de préférences individuelles, mais sont largement contraints par l'environnement institutionnel et les normes sociales.

Origine ethnoculturelle et racialisation des parcours

La racialisation des individus influence de manière significative l'accès aux ressources. Les entrepreneurs noirs font face à des obstacles documentés en matière de financement, de crédibilité perçue et d'intégration dans les réseaux dominants. Ils recourent davantage à l'autofinancement ou à des sources informelles, ce qui limite leur capacité d'investissement. La persistance de stéréotypes raciaux affecte la reconnaissance de leurs compétences et la légitimité accordée à leurs projets.

Statut migratoire et capital institutionnel

Les entrepreneurs immigrés, en particulier récents, disposent souvent d'un capital institutionnel limité : méconnaissance des cadres réglementaires, des dispositifs de soutien et des codes implicites de l'écosystème local. La situation est exacerbée lorsque les diplômés étrangers ne sont pas reconnus. Ils mobilisent davantage des réseaux co-ethniques, ce qui facilite l'entrée mais limite l'accès à des marchés plus larges.

L'intersection genre-race-migration : les femmes noires entrepreneures

L'analyse intersectionnelle met particulièrement en lumière la situation des femmes noires entrepreneures, dont les trajectoires sont façonnées par l'imbrication de rapports sociaux de genre, de race et souvent de migration : discrimination raciale et sexiste, accès restreint au financement, isolement dans les réseaux, invisibilisation institutionnelle. L'entrepreneuriat prend alors une dimension stratégique dépassant la seule logique économique - sans que cette agentivité ne masque les contraintes réelles, notamment en matière de croissance et de pérennisation.



IMPLICATIONS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

Une approche indifférenciée risque de reproduire des inégalités. Reconnaître ces différenciations permet d'ajuster les interventions : adaptation des modalités de financement, prise en compte des contraintes temporelles, reconnaissance des modèles hybrides, valorisation des réseaux existants. **L'enjeu n'est pas de créer des parcours séparés, mais des dispositifs suffisamment flexibles.**

3.5 - Défis et obstacles rencontrés

Les entrepreneur-e-s issu-e-s des minorités ne sont pas confrontés uniquement à des difficultés individuelles ou conjoncturelles, mais à un ensemble de barrières structurelles, institutionnelles et relationnelles qui produisent des effets cumulatifs susceptibles de freiner la structuration et la croissance des projets.

Accès au financement

Difficultés accrues à mobiliser des capitaux externes, au démarrage comme en consolidation. Exigences de garanties, critères d'évaluation du risque et mécanismes de sélection désavantagent ceux disposant d'un capital initial limité. D'où le recours prioritaire à l'autofinancement, au crédit personnel ou au soutien familial, qui restreint la capacité d'investissement.

Réseaux d'affaires

Moindre présence dans les réseaux informels où circulent l'information stratégique et les opportunités. Cette moindre intégration résulte aussi de mécanismes d'exclusion subtils (normes implicites, codes culturels, cooptation). En réponse, les entrepreneurs mobilisent leurs réseaux communautaires - essentiels, mais qui peuvent limiter l'accès à des marchés plus larges.

Reconnaissance des compétences

Difficultés à faire reconnaître expertise, expérience ou légitimité, surtout lorsque les compétences ont été acquises à l'étranger ou dans des contextes informels. Cette remise en cause de la crédibilité peut affecter la confiance, ralentir les négociations et conduire à une surcompensation.

Complexité administrative

Dispositifs perçus comme complexes, peu lisibles, insuffisamment adaptés. Multiplication des formulaires, technicité du langage, absence de médiation. Cette distance contribue à une sous-utilisation des programmes et renforce la dépendance à des formes d'accompagnement informelles.



EFFETS CUMULATIFS ET RISQUE DE DÉCROCHAGE

Pris isolément, chaque obstacle peut sembler surmontable. C'est leur **accumulation** qui fragilise les trajectoires : difficultés financières, isolement relationnel, remise en cause de la crédibilité et complexité institutionnelle interagissent et amplifient leurs effets, augmentant le risque de stagnation ou d'abandon. Comprendre ces défis est un préalable pour ajuster les interventions et prioriser les leviers d'action.

3.6 - Enjeux et pratiques d'affaires : des réponses stratégiques

Les pratiques d'affaires observées s'inscrivent directement dans les contraintes analysées précédemment. Elles ne traduisent ni un déficit de compétences ni un manque d'ambition, mais des **choix stratégiques pragmatiques**, élaborés pour composer avec des environnements perçus comme

incertains ou contraints. Elles doivent être comprises comme des formes d'intelligence entrepreneuriale située.

Arbitrages économiques face à la contrainte financière

Face à des conditions d'accès au financement restrictives, de nombreux entrepreneurs privilégient des stratégies de développement progressif : autofinancement, crédit personnel, ressources familiales et communautaires. Ces choix favorisent une montée en charge graduelle et une gestion prudente de la trésorerie. S'ils réduisent les risques à court terme, ils peuvent ralentir l'innovation et maintenir les entreprises dans des segments à faible intensité capitalistique. Ils traduisent moins une aversion à la croissance qu'une gestion raisonnée du risque.

Formalisation progressive comme gestion du risque institutionnel

La création juridique, la structuration administrative ou le recours aux dispositifs publics sont souvent abordés de manière séquentielle, en fonction du niveau de stabilité atteint. Cette approche ne relève pas d'un rejet des institutions, mais d'une évaluation pragmatique des coûts et bénéfices. Elle souligne le rôle clé des accompagnateurs comme intermédiaires, capables de traduire les exigences institutionnelles et d'accompagner ces transitions sans fragiliser l'entreprise.

Mobilisation des réseaux communautaires

Les réseaux communautaires facilitent l'accès à une clientèle initiale, soutiennent la circulation de l'information et offrent reconnaissance et légitimité. Toutefois, cette forte mobilisation peut entraîner une segmentation durable des marchés. Les entrepreneurs font alors face à un dilemme stratégique : préserver l'ancrage communautaire tout en élargissant progressivement leur base de clients et de partenariats.

Arbitrages entre viabilité économique et engagements communautaires

Les entrepreneurs, en particulier ceux engagés dans des projets à dimension sociale ou identitaire, sont fréquemment sollicités au-delà des logiques économiques (embauches prioritaires, tarifs préférentiels, contributions). Ces pratiques renforcent la légitimité sociale mais peuvent fragiliser la viabilité sans outils de gestion adaptés. Cette tension est particulièrement marquée chez les femmes entrepreneures, souvent investies de responsabilités multiples.



ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

Les choix observés ne constituent pas des écarts à un modèle idéal, mais des réponses rationnelles à des contextes contraints. L'enjeu consiste à reconnaître ces stratégies, à en comprendre les logiques et à soutenir leur évolution lorsque c'est pertinent. Un accompagnement efficace ne cherche pas à corriger ces pratiques de manière abstraite, mais à renforcer les capacités d'arbitrage, à sécuriser les transitions clés et à élargir progressivement les marges de manœuvre.

Les 5 piliers du programme sur mesure

L'accompagnement des entrepreneur·e·s issu·e·s des communautés culturelles ne se limite pas à ajouter quelques services adaptés dans une offre standardisée, ni à les intégrer dans des programmes existants. Il s'agit d'une transformation en profondeur des pratiques, des mentalités et des structures.

Les cinq piliers présentés ici constituent un cadre cohérent pour repenser l'accompagnement entrepreneurial. Chaque pilier s'appuie sur une reconnaissance des barrières systémiques et sur une volonté de redistribuer le pouvoir, les opportunités et la légitimité.

En tant que professionnel·le de l'accompagnement, vous avez un rôle essentiel à jouer pour :

- Reconnaître et déconstruire vos propres biais et privilèges ;
- Créer des espaces sécuritaires où chaque entrepreneur·e peut s'affirmer pleinement sans se conformer ;
- Valoriser la diversité comme richesse et source d'innovation ;
- Agir en allié actif pour ouvrir des portes et partager vos connexions ;
- Contribuer à un écosystème où la réussite n'est plus réservée à une élite homogène ;
- Adapter les services, outils et approches pédagogiques aux réalités diverses.

Créer un programme inclusif demande une approche ancrée dans l'équité, la compréhension interculturelle et la co-construction avec les personnes concernées et les communautés, pour éviter un modèle descendant et s'assurer que le programme réponde aux besoins réels. Ces piliers sont interconnectés et contribuent à accueillir l'entrepreneur·e dans toute sa complexité, idéalement sans le réduire à son origine ou à son projet. Le dispositif est **modulaire à souhait** : ses volets peuvent être activés individuellement ou adaptés selon les besoins.

UNE STRUCTURE COMMUNE À CHAQUE PILIER

- 1 Finalité du pilier** - ce qu'il permet dans la trajectoire entrepreneuriale
- 2 Situations typiques** où il est mobilisé
- 3 Actions concrètes** de l'accompagnateur-riche
- 4 Outils pratiques et mobilisables** (détaillés dans la section 5 et les annexes)
- 5 Points de vigilance** - ce qu'il ne faut pas faire

Pilier 1

Accueil & diagnostic adapté

Poser les fondations d'une relation de confiance.



Pilier 2

Formation & compétences

Renforcer compétences, confiance et autonomie.



Pilier 3

Coaching & mentorat

Transformer l'isolement en connexion et légitimité.



Pilier 4

Ressources & écosystème

Ouvrir les portes qui restent fermées.



Pilier 5

Visibilité & croissance

Transformer l'invisibilité en reconnaissance.



1

PILIER 1

Accueil et diagnostic adapté



L'accueil constitue le premier contact entre l'entrepreneur·e et l'organisme. Cette étape donne le ton à toute la relation et détermine si la personne se sentira accueillie, comprise et légitime dans ses aspirations.



1 · FINALITÉ DU PILIER

Ce pilier permet de poser les fondations d'une relation de confiance et d'établir un diagnostic juste et culturellement sensible dès le premier contact. Cela implique de :

- Créer un climat de **sécurité psychologique** où l'entrepreneur·e se sent légitime ;
- Identifier rapidement les forces, besoins et barrières (individuelles et systémiques) sans jugement ;
- Établir une compréhension globale du parcours, du projet et du contexte ;
- Poser les bases d'un accompagnement personnalisé, au rythme de la personne ;
- Éviter les biais culturels dans l'évaluation du potentiel entrepreneurial.

Dans la trajectoire, ce pilier détermine si l'entrepreneur·e se sentira compris·e, respecté·e et soutenu·e tout au long du parcours.



2 · SITUATIONS TYPIQUES

- Lors du premier contact, et au moment des entretiens de diagnostic pour évaluer le potentiel ou la maturité du projet ;
- Lorsqu'un·e entrepreneur·e exprime un sentiment d'isolement ou de non-légitimité ;
- Là où des barrières systémiques (discrimination, refus institutionnels) sont soupçonnées, ou quand la personne hésite à s'engager par méfiance envers les institutions ;
- S'il y a un décalage apparent entre les compétences et leur reconnaissance formelle ;
- Lors de transitions (démarrage, rachat, croissance, repositionnement).

3 • Actions concrètes de l'accompagnateur·rice

Pour situer le projet sans jugement de valeur, l'accompagnant·e doit comprendre où en est l'entrepreneur·e. Voici des actions possibles :

3.1 Créer un climat de sécurité et de confiance immédiat

- **Clarifier le cadre dès le départ** : expliquer le rôle, les limites et la confidentialité ; désamorcer les rapports de pouvoir (« Je suis ici pour vous accompagner, pas pour juger ») ; énoncer que l'entretien est un espace sûr et non-jugeant.
- **Reconnaître explicitement les réalités systémiques** : nommer les obstacles structurels sans pathologiser la personne ; valider les expériences de discrimination vécues et reconnaître que certaines barrières ne relèvent pas de l'entrepreneur·e.

3.2 Utiliser une grille d'entretien culturellement sensible

Poser des questions ouvertes et respectueuses, contextualiser le parcours migratoire et professionnel sans faire enquête, et identifier les compétences transférables (souvent non formellement reconnues ici). Exemples de questions :

- « *Qu'est-ce qui vous amène à chercher de l'accompagnement aujourd'hui ?* »
- « *Pouvez-vous me parler de votre parcours avant d'arriver au Québec ?* »
- « *Comment voyez-vous le lien entre votre parcours et votre projet ?* »
- « *Quelles compétences avez-vous développées que vous souhaitez mobiliser ? Y a-t-il des savoir-faire que vous possédez mais qui ne sont pas reconnus ici ?* »

3.3 Situer le stade du projet

Déterminer la maturité du projet sans jugement : idée, démarrage, rachat, croissance ou repositionnement ? Y a-t-il déjà des client·e·s ? Des revenus ? Comprendre le niveau de priorité et la clarté des besoins, pour établir ce qui est le plus urgent : qu'est-ce qui est déjà en place, et surtout qu'est-ce qui reste à faire ?

3.4 Identifier les obstacles perçus et vécus

Distinguer dès le départ les freins individuels des barrières systémiques. Les refus institutionnels (financement, partenariats, marchés publics) et les difficultés à comprendre la culture d'affaires locale font partie de ces barrières. Évaluer les expériences de discrimination et le degré d'isolement. Exemples :

- « *Quels sont les principaux défis que vous rencontrez actuellement ?* »
- « *Avez-vous déjà vécu des refus ou blocages institutionnels (financement, partenariats, marchés publics) ?* »
- « *Avez-vous déjà senti que votre origine, votre accent ou votre nom ont joué contre vous ?* »

3.5 Cartographier les leviers, ressources et réseaux

Analyser le capital social et l'ancrage communautaire (« Sur qui pouvez-vous compter ? », « Faites-vous partie de réseaux professionnels ou communautaires ? », « Avez-vous des contacts qui pourraient ouvrir des portes ? »). Connaître aussi le rapport aux institutions pour observer le niveau d'autonomie et de méfiance, et ajuster l'approche selon le niveau de confiance face aux démarches administratives, financières ou juridiques.

3.6 Clore l'entretien avec bienveillance et co-construire le diagnostic

Recueillir une rétroaction sur le ressenti (« Comment vous sentez-vous après cet échange ? », « Est-ce que ma compréhension de votre situation est juste ? », « Y a-t-il des éléments importants non abordés ? »). Résumer les priorités immédiates, déterminer les prochaines actions selon la capacité d'engagement et valider le rythme souhaité.



4 · Outils pratiques & mobilisables - concrets et directement utilisables (versions complètes et imprimables dans la boîte à outils, à déplier sous chaque sous-point) :

- **Annexe 1** · Grille d'entretien culturellement sensible
- **Annexe 2** · Cartographie des barrières systémiques vs freins individuels
- **Annexe 3** · Diagnostic adapté

5 · POINTS DE VIGILANCE

Ces points, issus de l'observation de terrain et de témoignages, nomment ce qui freine ou fragilise les parcours. Les rendre visibles offre des leviers pour agir.

- × **Ne pas reproduire des rapports de pouvoir** en adoptant une posture d'expert·e qui « sait mieux », au risque d'infantiliser.
- × **Ne pas faire une « enquête » intrusive** : respecter les zones de confort ; si la personne ne souhaite pas partager, ne pas insister.
- × **Ne pas pathologiser les obstacles systémiques** : reconnaître que certaines barrières sont structurelles (discrimination, biais institutionnels).
- × **Ne pas dévaloriser les compétences acquises à l'étranger** ni imposer des standards culturels implicites comme seul critère de légitimité.
- × **Ne pas ignorer les signaux de méfiance** ni conclure sans validation : toujours demander « Est-ce que j'ai bien compris ? » et laisser l'espace pour corriger.

EN RÉSUMÉ

Ce pilier repose sur une posture d'humilité, d'écoute active et de reconnaissance des réalités systémiques. Un accueil réussi pose les bases d'un accompagnement qui respecte le rythme, valorise les forces et identifie les vrais obstacles, sans blâmer l'entrepreneur·e.

2

PILIER 2

Formation et renforcement des compétences



La formation est un levier essentiel pour renforcer les compétences, la confiance et l'autonomie. Mais les contenus et les approches pédagogiques doivent être pensés de manière inclusive pour répondre aux besoins diversifiés.

1 · FINALITÉ DU PILIER

Renforcer les compétences entrepreneuriales, la confiance et l'autonomie tout en réduisant les inégalités d'accès au savoir, aux réseaux et aux opportunités. Il vise à :

- Outiller avec des compétences concrètes adaptées au contexte québécois/canadien ;
- Renforcer le pouvoir d'agir et la légitimité entrepreneuriale ;
- Améliorer la rétention dans les parcours d'accompagnement ;
- Faciliter l'accès aux financements et marchés locaux/internationaux ;
- Comblar les lacunes créées par des barrières systémiques.

Ce pilier transforme les savoirs et expériences déjà détenus en compétences reconnues et valorisées, tout en comblant les angles morts d'un système qui n'a pas été pensé pour tou-te-s.

2 · SITUATIONS TYPIQUES

- Lorsqu'un-e entrepreneur-e possède des compétences non formellement reconnues, ou souhaite développer son leadership interculturel et gérer une équipe diversifiée ;
- Quand il y a un décalage entre savoir-faire réel et confiance perçue, et des difficultés à comprendre les codes et la culture d'affaires locale ;
- Quand la personne exprime une méfiance envers les institutions financières ou ne comprend pas le système bancaire, alors qu'elle doit se préparer à des levées de fonds, subventions ou partenariats ;
- Lorsqu'elle hésite entre marché communautaire et grand public, et que les formations « classiques » ne résonnent pas ou créent un sentiment d'exclusion.

3 · Actions concrètes de l'accompagnateur·rice

3.1 Adapter les contenus aux réalités ethnoculturelles

- **Gestion & leadership** : intégrer le leadership interculturel et la gestion d'équipes diversifiées ; valoriser les modèles familiaux ou communautaires d'affaires, pas seulement le modèle corporatif occidental.
- **Finance & comptabilité** : enseigner les bases de la fiscalité québécoise/canadienne ; dédramatiser l'accès au capital en expliquant le système bancaire, le crédit, le rapport à l'endettement.
- **Marketing & positionnement** : adapter les stratégies numériques aux réalités multiculturelles, valoriser les récits culturels sans folklorisation ; apprivoiser les codes de la culture d'affaires locale

pour accéder aux marchés publics et appels d'offres.

3.2 Adopter une pédagogie inclusive et accessible

Évaluer les niveaux et proposer des parcours différenciés (débutant, intermédiaire, avancé) avec entrées et sorties flexibles. Privilégier une pédagogie participative et expérientielle (apprentissage par l'action, études de cas réels) et des espaces de partage sans hiérarchie. Intégrer des cas et modèles issus de la diversité afin d'éviter « l'exceptionnalisation ». Traiter ouvertement les inégalités systémiques en nommant clairement biais, discriminations et barrières.

Assurer l'adaptation linguistique et l'accessibilité : offrir la formation en plusieurs langues, miser sur des capsules vidéo multilingues avec sous-titrage ou traduction simultanée, simplifier le jargon (glossaire simplifié, fiches pratiques visuelles, éviter les acronymes sans explication).

3.3 Diversifier les formats de formation

- Ateliers interactifs pour ajuster les contenus selon les cohortes et favoriser les échanges pairs-à-pairs ;
- Coaching de groupe ou codéveloppement pour l'entraide et la solidarité ;
- Capsules vidéo et ressources asynchrones pour apprendre à son rythme ;
- Fiches pratiques et outils visuels mettant en vedette différents types d'entrepreneur·e·s (racisé·e·s, immigrant·e·s, réfugié·e·s).

3.4 Assurer la représentation dans l'équipe de formation

La représentation envoie un message puissant de légitimité et d'inclusion. Privilégier des formateurs·rices issu·e·s ou familier·ère·s des communautés ethnoculturelles, sensibilisé·e·s aux biais inconscients et aux enjeux systémiques, capables d'adapter leur discours sans condescendance. Les entrepreneur·e·s peuvent ainsi se reconnaître dans les parcours présentés.



4 · Outils pratiques & mobilisables - des appuis concrets pour avancer et gagner en clarté (version complète dans la boîte à outils, à déplier sous chaque sous-point) :

- **Annexe 4** · Outil de séquençage : formation / coaching / mentorat



5 · POINTS DE VIGILANCE

- ✗ **Ne pas reproduire une pédagogie magistrale et descendante** ni une hiérarchie de savoirs : privilégier l'échange et le co-apprentissage, sans dévaloriser les compétences acquises à l'étranger ou dans des contextes informels.
- ✗ **Ne pas présumer d'un parcours académique ou entrepreneurial commun** (« tout le monde sait déjà cela »), ni ignorer ou minimiser les discriminations et biais institutionnels.
- ✗ **Ne pas folkloriser ou exotiser les identités culturelles** ni « exceptionnaliser » la réussite : normaliser la diversité de la réussite plutôt que réduire une personne à son origine ou aux clichés.
- ✗ **Ne pas imposer un modèle unique d'entrepreneuriat** : reconnaître la pluralité des modèles (familial, communautaire, social, créatif) au lieu de valoriser uniquement la « startup tech à forte croissance ». Diversifier l'équipe de formation.
- ✗ **Ne pas ignorer les barrières linguistiques** ni l'accessibilité (horaires, formats, coûts) au-delà de la seule langue.



EN RÉSUMÉ

Ce pilier repose sur une pédagogie inclusive, une adaptation culturelle des contenus et une représentation forte de la diversité. Former, c'est reconnaître les savoirs existants, combler les angles morts du système et outiller pour naviguer - et transformer - un écosystème qui n'a pas été pensé pour tou-te-s.

3

PILIER 3

Coaching et mentorat culturellement pertinent



Offrir un accompagnement individualisé qui reconnaisse les réalités sociales, culturelles et économiques des entrepreneur·e·s, tout en renforçant leur autonomie, leur légitimité et leur capacité à naviguer les systèmes.

1 · FINALITÉ DU PILIER

Ce pilier est central : il agit sur ce que la formation seule ne peut pas régler - la confiance et l'accès réel au pouvoir économique. Il transforme l'isolement en connexion, le doute en légitimité, et l'exclusion systémique en stratégies de navigation et d'empowerment. Il cible :

- Un accompagnement individualisé qui reconnaît les réalités sociales, culturelles et économiques ;
- Un renforcement de l'autonomie, de la légitimité et de la capacité à naviguer les systèmes ;
- Des décisions entrepreneuriales plus alignées et stratégiques ;
- Une confiance durable en soi et un syndrome de l'imposteur déconstruit ;
- Des réseaux plus accessibles et mobilisables.

2 · SITUATIONS TYPIQUES

- Lorsqu'un·e entrepreneur·e exprime un syndrome de l'imposteur, doute de sa légitimité, ou se sent isolé·e des réseaux d'affaires ;
- Lors de décisions stratégiques complexes nécessitant un regard externe bienveillant, ou en cas de tensions entre valeurs culturelles/familiales et exigences entrepreneuriales ;
- Quand la personne fait face à des barrières invisibles (discrimination subtile, exclusion des réseaux) et que la charge mentale ou raciale affecte sa capacité ;
- En cas de méfiance institutionnelle, d'expériences passées négatives, ou lors de moments charnières : levée de fonds, pivot, expansion, gestion de crise.

3 · Actions concrètes de l'accompagnateur·rice

3.1 Mettre en place un jumelage stratégique avec des mentors culturellement pertinents

Rechercher des profils variés : entrepreneur·e·s issu·e·s de la diversité ou sensibilisé·e·s à l'interculturalité, professionnel·le·s racisé·e·s en leadership, allié·e·s formé·e·s, ancien·ne·s bénéficiaires (réciprocité). Définir des critères de jumelage au-delà du secteur (expérience pertinente, proximité culturelle, capacité d'écoute, sensibilité aux enjeux de discrimination). Laisser le choix final à l'entrepreneur·e en proposant plusieurs options et en respectant ses préférences (genre, âge, parcours, langue, secteur).

3.2 Structurer le processus de jumelage avec des outils adaptés

- **Un questionnaire d'identification** des profils (mentors : motivations, forces, limites, sensibilités ; mentoré·e·s : besoins, attentes, zones de confort/inconfort) ;
- **Une période d'essai** avec possibilité de réajustement, permettant de changer de mentor sans jugement ni pénalité ;
- **Une charte de mentorat** décrivant rôles, attentes, limites, confidentialité, rythme, durée, et définissant ce que le mentorat est vs n'est pas ;
- **Un journal de mentorat** pour tracer l'évolution, les apprentissages et les défis (partagé ou privé selon le confort) ;
- **Un sondage et une entrevue de rétroaction** pour évaluer la qualité du jumelage et assurer un suivi continu.

3.3 Adopter une approche globale et holistique du coaching

Ne pas se limiter aux aspects « affaires » : intégrer la situation économique personnelle, la réalité migratoire ou administrative, les réseaux communautaires, les pressions familiales ou culturelles. Couvrir simultanément des objectifs professionnels et personnels (décision stratégique et gestion de la charge mentale/raciale ; développement du réseau et gestion des micro-agressions ; croissance et équilibre vie pro/perso). Maintenir une flexibilité des horaires et des formats (présentiel, visio, téléphone) pour respecter le rythme de chacun·e.

3.4 Adopter une posture orientée vers l'empowerment

Renforcer le pouvoir d'agir, la confiance et la légitimité : valider l'expertise et déconstruire le syndrome de l'imposteur en nommant les messages sociaux qui le créent. Stimuler des encouragements concrets (« Votre projet est solide et vous avez toutes les compétences nécessaires », « Vous n'êtes pas seul·e à vivre cela, et ce n'est pas de votre faute »). Privilégier une approche réflexive plutôt que prescriptive, en posant des questions ouvertes sans infantiliser.

3.5 Garantir un cadre éthique et sécurisant

- Une **confidentialité absolue**, clarifiée dès le départ ;
- Le **consentement** et le respect des zones que l'entrepreneur·e ne souhaite pas explorer ;
- Des **mécanismes de rétroaction** et des bilans réguliers, créant un espace sûr pour exprimer les inconforts ;
- Une **gestion des conflits ou inconforts culturels** avec un protocole clair.



4 · Outils pratiques & mobilisables - pour passer de la réflexion à l'action (versions complètes dans la boîte à outils, à déplier sous chaque sous-point) :

- **Annexe 5** · Questionnaire de jumelage mentor / mentoré
- **Annexe 6** · Charte de mentorat
- **Annexe 7** · Protocole de gestion des inconforts culturels



5 · POINTS DE VIGILANCE

- × **Ne pas jumeler uniquement sur la base du secteur** ni sans laisser de choix : la compatibilité humaine, culturelle et la sensibilité interculturelle priment. Un·e mentor·e du même secteur mais insensible aux enjeux systémiques peut faire plus de mal que de bien.
- × **Ne pas jumeler avec un·e mentor·e non formé·e ou non sensibilisé·e** : un·e mentor·e bien intentionné·e mais inconscient·e de ses biais peut reproduire des dynamiques d'exclusion. Le personnel et le professionnel sont liés.
- × **Ne pas minimiser ou invalider le syndrome de l'imposteur**, ni ignorer les inconforts. Régler rapidement et ouvertement tout malaise (micro-agression involontaire, incompréhension).
- × **Ne pas forcer à aborder des sujets sensibles** ni briser la confidentialité : toujours demander le consentement, respecter les limites et les silences, accompagner la réflexion plutôt que donner des solutions toutes faites.
- × **Ne pas oublier le bien-être des mentor·e·s** : ils·elles ne sont ni thérapeutes ni travailleurs sociaux et ont besoin de ressources appropriées si nécessaire.



EN RÉSUMÉ

Ce pilier repose sur une relation de confiance, une posture d'empowerment et une reconnaissance explicite des réalités systémiques. Le coaching et le mentorat culturellement pertinents transforment l'isolement en connexion, le doute en légitimité, et l'exclusion en stratégies d'action.

4

PILIER 4

Accès aux ressources et à l'écosystème



L'écosystème entrepreneurial peut être complexe et opaque, surtout pour ceux qui n'en possèdent pas les codes ou les réseaux établis. Faciliter l'accès aux ressources est essentiel pour réduire les inégalités.

1 · FINALITÉ DU PILIER

Ce pilier transforme l'accompagnement en accès réel au pouvoir, aux opportunités et aux réseaux - là où les inégalités sont souvent les plus fortes. Il se concentre sur :

- Un accès équitable aux ressources économiques, institutionnelles et relationnelles ;
- Le développement du capital social et relationnel, pour intégrer durablement des réseaux de pouvoir économique (pas seulement communautaires) ;
- Une navigation efficace dans un écosystème fragmenté, codifié et souvent excluant, en prévenant l'isolement et la tokenisation.

Ce pilier ouvre les portes qui restent fermées, décode les implicites, et transforme l'exclusion systémique en accès stratégique.

2 · SITUATIONS TYPIQUES

- Lorsque la personne ne sait pas par où commencer (financement, marchés, partenaires) ou se sent perdue dans la complexité de l'écosystème ;
- Lors de blocages institutionnels ou de refus sans explication, ou quand un·e entrepreneur·e a besoin d'une introduction crédible (chambres de commerce, associations, bailleurs de fonds) ;
- Quand la personne est isolée, sans accès aux réseaux traditionnels, et fait face à des barrières linguistiques ou culturelles ;
- Lorsqu'il y a un écart entre compétences réelles et reconnaissance, avec un risque de tokenisation (présence symbolique sans pouvoir réel).

3 · Actions concrètes de l'accompagnateur·rice

3.1 Jouer un rôle de traducteur, facilitateur et médiateur

Décrypter l'écosystème : clarifier les acteurs clés (publics, privés, communautaires), expliquer les rôles et mandats, traduire le langage institutionnel (jargon, acronymes) et les normes implicites de la culture d'affaires québécoise. Cartographier simplement l'écosystème (local, régional, national) pour donner une vue d'ensemble et identifier les parcours adaptés. Nommer explicitement les biais systémiques (certains réseaux sont fermés) sans faire porter la responsabilité à l'entrepreneur·e.

3.2 Créer et maintenir un répertoire de ressources structuré et vivant

- Organisé **par type de soutien** (financement, accompagnement, formation, espaces de travail, soutien psychosocial...)

- Organisé **par secteur d'activité** (TI, commerce, médias, industries créatives, économie sociale, agroalimentaire...);
- Avec des **critères d'inclusion et d'accessibilité** (langues, coûts, localisation, accessibilité physique, horaires), une sensibilité EDI et un système de rétroaction fiable (style avis Google) pour repérer les ressources réellement inclusives ;
- **Maintenu à jour** (révision 1-2 fois/an) pour retirer les ressources obsolètes ou problématiques.

3.3 Développer le capital social et relationnel comme compétence

Enseigner comment activer un réseau (identifier les personnes-clés, demander une rencontre ou une introduction, maintenir des liens durables). Démystifier le réseautage en l'adaptant aux différentes personnalités et cultures, et en normalisant le fait de demander de l'aide. Faciliter les premières connexions, accompagner aux premières rencontres importantes et faire des présentations stratégiques - y compris à partir de vos propres connexions : un acte d'équité concret.

3.4 Faciliter l'intégration dans les réseaux mixtes et institutionnels

- **Réseaux mixtes** (entrepreneur-e-s de la diversité + de la majorité), avec accompagnement si nécessaire pour créer un sentiment de légitimité ;
- **Réseaux institutionnels** (chambres de commerce, associations, organismes publics, bailleurs), en facilitant les premières démarches ;
- **Prévention de la tokenisation** : aider à distinguer une opportunité réellement stratégique d'une tokenisation.

3.5 Offrir un encadrement continu

Des espaces de décompression et de rétroaction pour débriefer après des expériences dans l'écosystème, et valider (ou non) les micro-agressions ou exclusions vécues. Un suivi personnalisé pour ajuster les stratégies et vérifier l'utilité des ressources partagées.

3.6 Ouvrir des portes et partager son propre capital social

Utiliser son propre réseau pour recommander l'entrepreneur-e (partenaires, clients, bailleurs) et faciliter l'accès aux opportunités (appels d'offres, événements, rencontres). Accompagner dans les démarches administratives complexes : naviguer la bureaucratie, préparer les dossiers de financement, réviser les demandes de subventions.



4 · Outils pratiques & mobilisables - des repères concrets applicables immédiatement (version complète dans la boîte à outils, à déplier sous chaque sous-point) :

- **Annexe 8** · Outil de détection de la tokenisation



5 · POINTS DE VIGILANCE

- × **Ne pas présumer que l'entrepreneur·e connaît l'écosystème** ni utiliser jargon ou acronymes sans explication. Décrypter, traduire, cartographier - et expliquer pourquoi telle ressource est pertinente.
- × **Ne pas orienter vers des ressources non adaptées ou non inclusives** : reconnaître que l'écosystème est biaisé. Si une ressource est problématique, le dire clairement.
- × **Ne pas sous-estimer l'importance du capital social** ni hésiter à utiliser votre influence : le capital social est souvent plus important que le capital financier.
- × **Ne pas reproduire l'entre-soi** dans vos recommandations ni laisser l'entrepreneur·e seul·e après une orientation : insister sur l'accès aux réseaux mixtes et institutionnels, là où se trouve le pouvoir économique.
- × **Ne pas ignorer les signaux de tokenisation** : aider à identifier ces situations et à refuser si ce n'est pas stratégiquement utile.



EN RÉSUMÉ

L'accès aux ressources et aux réseaux est un enjeu de pouvoir, pas seulement d'information. L'accompagnateur·rice joue un rôle actif de traducteur, facilitateur, médiateur et ouvreur de portes pour réduire les inégalités systémiques d'accès au capital social, économique et institutionnel.

5

PILIER 5

Visibilité, légitimation et croissance



Les entrepreneurs ethnoculturels sont souvent invisibilisés ou cantonnés à des niches dites « ethniques ». Ce pilier met en lumière ceux qui souhaitent se positionner pleinement dans l'écosystème, valoriser leur identité et leurs réussites, et accéder à de nouveaux marchés.

1 · FINALITÉ DU PILIER

Donner une place légitime et visible aux entrepreneur-e-s ethnoculturel-le-s dans l'écosystème économique général, en sortant de l'invisibilisation et des niches « ethniques ». Il permet de :

- Mettre en lumière celles et ceux qui veulent se positionner pleinement, et valoriser leur identité et leurs réussites sans folklorisation ni exceptionnalisation ;
- Accéder à de nouveaux marchés et réseaux, sortir des niches communautaires et renforcer crédibilité et reconnaissance institutionnelle ;
- Développer des compétences de communication interculturelle et narrative, et devenir des modèles inspirants.

Ce pilier transforme l'invisibilité en reconnaissance, l'enfermement en expansion stratégique, et la marginalisation en légitimité pleine et entière.

2 · SITUATIONS TYPIQUES

- Quand la personne souhaite sortir du marché communautaire pour accéder au marché général, avec un bon produit mais un manque de visibilité ou de crédibilité perçue ;
- Lors de la préparation à des levées de fonds, pitches ou présentations, quand elle ne sait pas comment raconter son histoire de manière authentique et stratégique ;
- En cas de sentiment de non-légitimité ou d'imposture malgré des compétences réelles, ou de cantonnement à une niche ethnique ;
- Lorsqu'une opportunité de reconnaissance publique (prix, médias) se présente mais qu'il manque de préparation, ou que la personne hésite à valoriser son identité par peur de folklorisation.

3 · Actions concrètes de l'accompagnateur·rice

3.1 Organiser des activités de réseautage inclusif

Créer des espaces pensés pour l'inclusion réelle : tables rondes sectorielles, déjeuners ou cafés de réseautage ciblés, sessions avec mentors/décideurs/investisseurs, événements institutionnels et communautaires, groupes de co-développement. Préparer les entrepreneur-e-s aux codes culturels et attentes professionnelles (rituels, normes, posture) et assurer un suivi détaillé après les événements pour éviter l'isolement dans les espaces majoritaires.

3.2 Promouvoir les succès des entrepreneur·e·s issu·e·s des minorités

Soutenir une représentation positive comme levier de légitimation : capsules vidéo de portraits, articles (médias spécialisés ou grand public), prix et reconnaissances, publications ciblées, panels et conférences. **Valoriser sans folkloriser** : célébrer l'identité comme différenciation authentique, éviter clichés et exotisation, respecter la manière dont la personne souhaite être représentée, et mettre en avant l'expertise - pas uniquement « l'histoire de diversité ».

3.3 Appuyer le positionnement commercial dans un marché plus large

Aider à sortir des niches « ethniques » pour élargir la portée des produits/services. Développer des stratégies de marketing et de marque, participer à des salons et événements (y compris internationaux). Équilibrer marché communautaire et marché général sans abandonner le premier - qui reste une force - mais sans s'y limiter.

3.4 Former au storytelling identitaire et à la communication interculturelle

Savoir raconter son histoire de façon authentique et persuasive (récit de marque : qui je suis, d'où je viens, pourquoi je fais ce que je fais). Mobiliser des formats variés : ateliers de storytelling, coaching individuel (pitch, posture, voix), simulations d'interviews, formation à la communication interculturelle. Faire des exercices de feedback entre pairs pour affiner le discours dans un espace sûr.



4 · Outils pratiques & mobilisables - des supports à l'action pour renforcer l'autonomie (versions complètes dans la boîte à outils, à déplier sous chaque sous-point) :

- **Annexe 9** · Guide du storytelling entrepreneurial identitaire
- **Annexe 10** · Guide d'évitement de l'exceptionnalisation



5 · POINTS DE VIGILANCE

- ✗ **Ne pas limiter la visibilité aux « événements diversité »** ni cantonner les entrepreneur·e·s aux panels « diversité » : favoriser aussi leur visibilité dans les espaces mainstream, institutionnels et sectoriels. L'objectif est l'intégration pleine et entière.
- ✗ **Ne pas imposer un modèle unique de storytelling** : respecter les différentes façons de raconter et aider à évaluer si une opportunité est stratégiquement utile ou tokenisante.
- ✗ **Ne pas forcer à sortir du marché communautaire** ni le dévaloriser comme « moins légitime » ; suivre l'évolution de la visibilité et ajuster les stratégies selon les résultats.
- ✗ **Ne pas oublier que la visibilité peut être exposante** : plus de visibilité = plus de risques de micro-agressions, de critiques, de tokenisation. Préparer la personne et capitaliser sur les contacts créés.

✓ EN RÉSUMÉ

La visibilité et la légitimation sont des leviers de pouvoir économique. Il s'agit de sortir de l'invisibilisation et des niches pour accéder à une reconnaissance pleine et entière, tout en valorisant l'identité culturelle comme force stratégique - sans folklorisation ni exceptionnalisation. Le storytelling, la communication interculturelle et le réseautage inclusif sont des compétences essentielles.

i DES PILIERS INTERCONNECTÉS

Les 5 piliers forment un écosystème d'accompagnement holistique. Ils font ressortir des principes transversaux à garder en tête :

- L'accompagnement doit rester personnalisé et culturellement pertinent ;
- L'impact doit se mesurer quantitativement *et* qualitativement ;
- L'objectif ultime : autonomiser les entrepreneur·e·s pour une croissance durable et équitable ;
- Offrir une approche plus humaine, plus juste, plus efficace.

Boîte à outils pour les accompagnateurs

Votre mission est de fournir des ressources, conseils et outils pratiques tout au long du parcours entrepreneurial. Mais cette boîte à outils se doit d'être distinctive et ancrée dans les réalités ethnoculturelles - pas une simple version adaptée des outils dont dispose déjà tout incubateur.

Les outils qui suivent sont différents et contextualisés parce qu'ils :

- nomment explicitement les biais systémiques (pas seulement les « défis individuels ») ;
- distinguent freins individuels vs barrières structurelles ;
- intègrent la dimension culturelle, migratoire et identitaire (pas seulement « business ») ;
- préviennent la reproduction des dynamiques d'exclusion (tokenisation, folklorisation, exceptionnalisation) ;
- sont liés directement aux piliers et aux situations concrètes.

Pour être véritablement pratiques, ces outils doivent être adaptables au contexte et au secteur, et permettre d'y prendre des notes pour les mettre à jour. Idéalement, ce sont des versions numériques, modifiables et imprimables.



ANNEXES DÉPLIABLES, IMPRIMABLES ET TÉLÉCHARGEABLES

Chaque outil est rattaché directement à son sous-point (1.1, 1.2, 1.3...). Cliquez sur « **Voir l'annexe détaillée** » pour déplier la grille, la charte, le questionnaire ou le modèle complet - sans rien quitter la page. Chaque outil peut ensuite être **imprimé / enregistré en PDF** ou **téléchargé** (fichier autonome) pour être remis à un·e entrepreneur·e. Chaque carte indique d'abord : à quel pilier l'outil se rattache, dans quelles situations il est mobilisé, ce qu'il permet de faire, ce qu'il permet d'éviter, et ce qu'il contient.

1

BOÎTE À OUTILS · PILIER 1

Accueil et diagnostic adapté

● 1.1 - La grille d'entretien culturellement sensible

SITUATIONS Quand l'entrepreneure semble méfiant·e ou en retrait, lors du premier contact ou d'un diagnostic.	PERMET DE FAIRE Créer un climat de sécurité psychologique et contextualiser le parcours migratoire, culturel et professionnel dès le départ.
PERMET D'ÉVITER Reproduire des rapports de pouvoir ou une posture paternaliste ; sous-estimer les compétences acquises à l'étranger.	CONTIENT Des questions par thématique (parcours, projet, obstacles, leviers, rapport aux institutions) et des exemples de relances.

Annexe 1 · Pilier 1

Grille d'entretien culturellement sensible

Cette grille vous guide dans un entretien d'accueil respectueux et non-jugeant. Les questions sont ouvertes et permettent à l'entrepreneure de partager ce qu'il souhaite, à son rythme.

1 CLARIFICATION DU CADRE - à faire immédiatement

Expliquez votre rôle et vos limites

« Je suis ici pour vous accompagner dans votre démarche. Mon rôle est de vous soutenir, de vous orienter et de vous connecter aux bonnes ressources. Voici ce que je peux faire et ce que je ne peux pas faire. »

Garantir la confidentialité

« Tout ce qui se dit ici reste confidentiel, sauf si vous êtes en danger ou si la loi m'oblige à agir. »

Affirmer l'absence de jugement

« Cet espace est sûr et non-jugeant. Il n'y a pas de mauvaises questions ou de mauvais parcours. Vous êtes légitime dans vos aspirations entrepreneuriales. »

Reconnaître les réalités systémiques

« Je reconnais que certain·e·s entrepreneur·e·s font face à des obstacles qui ne relèvent pas d'eux-elles mais du système. Si vous avez vécu de la discrimination ou des refus injustes, je veux le savoir pour mieux vous accompagner. »

2 PARCOURS ET CONTEXTE

- *Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours avant d'arriver ici ?*
- *Quelle était votre expérience professionnelle dans votre pays d'origine ?*
- *Comment voyez-vous le lien entre votre parcours et votre projet entrepreneurial actuel ?*
- *Quelles compétences avez-vous développées que vous souhaitez mobiliser dans votre entreprise ?*
- *Y a-t-il des savoir-faire que vous possédez mais qui ne sont pas formellement reconnus ici ?*

3 PROJET ENTREPRENEURIAL

Objectif : situer le stade du projet sans jugement, comprendre les besoins et priorités.

- *Où en êtes-vous avec votre projet ? (idée, démarrage, croissance...)*
- *Avez-vous déjà des client·e·s ou des revenus ?*
- *Qu'est-ce qui vous amène à chercher de l'accompagnement maintenant ?*
- *Qu'est-ce qui est le plus urgent pour vous en ce moment ?*
- *Quels sont vos objectifs à court terme (3-6 mois) et à plus long terme ?*

4 OBSTACLES ET LEVIERS

Objectif : distinguer freins individuels vs barrières systémiques, identifier le capital social.

Questions sur les obstacles

- *Quels sont les principaux défis que vous rencontrez actuellement ?*
- *Avez-vous déjà vécu des refus ou des blocages ? (financement, marchés, partenariats)*
- *Avez-vous déjà senti que votre origine, votre accent ou votre nom ont joué contre vous ?*
- *Quelles difficultés rencontrez-vous dans la compréhension de la culture d'affaires locale ?*

Questions sur le capital social et les leviers

- *Sur qui pouvez-vous compter dans votre démarche ? (famille, ami-e-s, mentor-e-s)*
- *Faites-vous partie de réseaux professionnels ou communautaires ?*
- *Avez-vous accès à des modèles ou mentor-e-s qui vous ressemblent ?*
- *Vous sentez-vous connecté-e ou isolé-e dans votre démarche ?*

5 RAPPORT AUX INSTITUTIONS

Objectif : évaluer le niveau de confiance et ajuster l'approche en conséquence.

- *Comment vous sentez-vous face aux démarches administratives, financières ou juridiques ?*
- *Avez-vous confiance envers les organismes d'accompagnement et les institutions ?*
- *Avez-vous déjà eu des expériences négatives avec des institutions ou organismes ?*

6 VALIDATION ET RÉTROACTION - clôture

Objectif : renforcer la dignité et le pouvoir d'agir, valider la compréhension mutuelle.

- *Comment vous sentez-vous après cet échange ?*
- *Est-ce que ma compréhension de votre situation est juste ?*
- *Y a-t-il des éléments importants qu'on n'a pas abordés, mais qui devraient l'être ?*
- *Comment souhaitez-vous qu'on travaille ensemble ? Quel rythme vous convient ?*



RAPPEL

Cette grille est un guide, non un script rigide. Adaptez-vous au rythme et au confort de la personne : si elle semble mal à l'aise, ralentissez ou changez de sujet. Le but est de créer un climat de confiance, pas de remplir une checklist.

● 1.2 - La matrice des freins individuels & barrières systémiques

<p>SITUATIONS</p> <p>Quand l'entrepreneure-e exprime un sentiment d'échec ou d'incompétence, afin de préparer un plan d'accompagnement adapté.</p>	<p>PERMET DE FAIRE</p> <p>Nommer explicitement les barrières systémiques (discrimination, biais, réseaux fermés) et valider les expériences vécues.</p>
<p>PERMET D'ÉVITER</p> <p>Pathologiser les obstacles structurels comme des « problèmes personnels » ; ignorer ou minimiser les expériences.</p>	<p>CONTIENT</p> <p>Un tableau par dimension (compétences, financement, réseaux, marchés...) et un guide d'utilisation.</p>

Cette matrice aide à distinguer ce qui relève de la personne (et peut être travaillé) de ce qui relève du système (et doit être nommé, contourné ou combattu).

Dimension	Freins individuels (à accompagner)	Barrières systémiques (à nommer et contourner)
Compétences & formation	<ul style="list-style-type: none"> ● Manque de connaissances sur la fiscalité québécoise ● Besoin de formation en marketing numérique ● Lacunes en gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> ● Non-reconnaissance des diplômes étrangers ● Programmes de formation non adaptés culturellement ● Contenu biaisé (modèle unique d'entrepreneuriat)
Confiance & légitimité	<ul style="list-style-type: none"> ● Syndrome de l'imposteur ● Hésitation à se mettre de l'avant ● Doute sur ses compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ● Messages sociaux de non-légitimité (« vous n'êtes pas d'ici ») ● Absence de modèles qui leur ressemblent ● Micro-agressions répétées sapant la confiance
Réseaux & capital social	<ul style="list-style-type: none"> ● Isolement (nouvel·le arrivant·e) ● Timidité ou inconfort en réseautage ● Réseau limité à la communauté d'origine 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réseaux d'affaires fermés (entre-soi) ● « Fit culturel » comme critère d'exclusion ● Événements de réseautage non inclusifs ● Absence d'introduction par des « gatekeepers »
Accès au financement	<ul style="list-style-type: none"> ● Méconnaissance des options de financement ● Dossier incomplet ou mal présenté ● Historique de crédit insuffisant (récent·e immigrant·e) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Biais dans l'octroi de prêts (discrimination raciale/genre) ● Critères inadaptés (exigence d'historique canadien) ● Garanties exigées inaccessibles ● Refus sans explication claire
Marchés & clients	<ul style="list-style-type: none"> ● Difficulté à se positionner (communautaire vs général) ● Message marketing peu clair ● Manque de connaissance du marché local 	<ul style="list-style-type: none"> ● Préjugés clients (« produit ethnique » = niche) ● Exclusion des appels d'offres publics ● Discrimination dans l'accès aux marchés

Dimension	Freins individuels (à accompagner)	Barrières systémiques (à nommer et contourner)
		<ul style="list-style-type: none"> ● Stéréotypes limitant la perception de qualité
Administratif & juridique	<ul style="list-style-type: none"> ● Méconnaissance des démarches (incorporation, permis) ● Difficulté à naviguer la bureaucratie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Complexité administrative excessive ● Information uniquement en français/anglais ● Processus opaques et peu accessibles ● Absence d'accompagnement culturellement adapté
Langue & communication	<ul style="list-style-type: none"> ● Maîtrise limitée du français/anglais ● Accent perçu comme barrière ● Difficulté à pitcher ou présenter 	<ul style="list-style-type: none"> ● Exigence linguistique comme critère d'exclusion ● Absence de services en d'autres langues ● Biais linguistiques (« accent = moins crédible ») ● Jargon entrepreneurial inaccessible
Culture d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Méconnaissance des codes locaux ● Besoin d'apprendre les normes de négociation/réseautage 	<ul style="list-style-type: none"> ● Culture d'affaires implicite et non enseignée ● Modèle unique valorisé (startup tech, croissance rapide) ● Dévalorisation des modèles alternatifs (familial, social) ● Normes culturelles présentées comme universelles

? COMMENT UTILISER CETTE MATRICE ?

Durant le diagnostic

- Pour chaque obstacle identifié, demandez-vous : « Est-ce un frein individuel *ou* une barrière systémique ? »
- Nommer explicitement les barrières systémiques à l'entrepreneure ;

- Ne **jamais** faire porter la responsabilité des barrières systémiques à la personne.

Durant l'accompagnement - exemples de formulations

× Frein individuel mal identifié

« Tu ne réussis pas à avoir du financement parce que ton dossier n'est pas assez bon. »

✓ Barrière systémique bien nommée

« Tu as un excellent dossier, mais le système bancaire a des biais documentés envers les entrepreneur·e·s racisé·e·s. Voici comment on peut contourner ça ensemble. »

● 1.3 - Le schéma du diagnostic adapté

<p>SITUATIONS</p> <p>Former les accompagnateur·rice·s à une approche holistique du processus entrepreneurial.</p>	<p>PERMET DE FAIRE</p> <p>Structurer l'accueil de manière cohérente et complète, sans oublier aucune dimension.</p>
<p>PERMET D'ÉVITER</p> <p>Une approche fragmentée ou superficielle qui ignore plusieurs dimensions.</p>	<p>CONTIENT</p> <p>Un schéma intuitif du processus en 6 étapes, avec des principes clés (écoute active, non-jugement...).</p>

Annexe 3 • Pilier 1

Diagnostic adapté - un processus en 6 étapes

Un diagnostic holistique qui va au-delà des aspects purement économiques pour intégrer le contexte social, culturel et personnel. Principe clé : **écoute active + non-jugement + reconnaissance des réalités systémiques**. Les 3 dimensions centrales (étapes 2 à 4) sont à explorer simultanément, sans ordre strict. Distinguer freins individuels et barrières systémiques, et toujours valider avec l'entrepreneur·e.

1

Accueil sécurisant

Objectif : créer un climat de confiance et de sécurité psychologique dès le premier contact.

- Clarifier le cadre (rôle, limites, confidentialité)
- Désamorcer les rapports de pouvoir
- Affirmer l'absence de jugement
- Reconnaître les réalités systémiques

LES 3 DIMENSIONS DU DIAGNOSTIC - EXPLORATION SIMULTANÉE

2

Parcours & compétences

- Contexte migratoire (sans intrusion)
- Expérience professionnelle antérieure
- Compétences transférables
- Savoir-faire non formellement reconnus
- Parcours entrepreneurial (si existant)
- Lien entre parcours et projet actuel

3

Projet entrepreneurial

- Stade du projet (idée, démarrage, croissance...)
- Maturité du projet
- Clients actuels / revenus générés
- Besoins clairement identifiés & priorités définies
- Clarté de la vision

4

Obstacles & leviers

- Freins individuels vs barrières systémiques
- Expériences de discrimination vécues
- Degré d'isolement professionnel
- Capital social existant (réseaux)
- Rapport aux institutions & niveau de confiance/méfiance

5

Validation & rétroaction

Objectif : assurer une compréhension mutuelle et renforcer la dignité.

- « Comment vous sentez-vous après cet échange ? »
- « Est-ce que ma compréhension de votre situation est juste ? »
- « Y a-t-il des éléments importants qu'on n'a pas abordés ? »
- Valider les expériences et renforcer la légitimité

6

Co-construction du diagnostic

Objectif : définir ensemble les prochaines étapes et l'engagement mutuel.

- Identification des priorités immédiates
- Définition des prochaines étapes concrètes
- Évaluation de la capacité d'engagement
- Calendrier et modalités de suivi

● 2.1 - Le glossaire simplifié des termes entrepreneuriaux

SITUATIONS Pour réduire la charge cognitive liée à la langue, lorsque le jargon entrepreneurial est dense.	PERMET DE FAIRE Offrir des définitions accessibles en plusieurs langues et réduire les inégalités d'accès au savoir créées par la langue.
PERMET D'ÉVITER Exclure les entrepreneur-e-s qui maîtrisent moins le français/anglais ; créer un sentiment d'incompétence dès le départ.	CONTIENT Un glossaire des termes clés, leur traduction en plusieurs langues et des exemples d'utilisation.

Gabarit à constituer localement selon les langues de votre cohorte - il n'existe pas de version unique, car il s'adapte aux communautés accompagnées.

● 2.2 - L'outil de séquençage : formation / coaching / mentorat

<p>SITUATIONS</p> <p>Quand il y a hésitation entre formation, coaching ou mentorat lors de la planification de l'accompagnement.</p>	<p>PERMET DE FAIRE</p> <p>Éviter de proposer systématiquement la même formule à tou-te-s et structurer un séquençage adapté.</p>
<p>PERMET D'ÉVITER</p> <p>Un accompagnement rigide et non personnalisé, ou erroné (p. ex. mélanger formation et coaching sans clarté).</p>	<p>CONTIENT</p> <p>Un tableau décisionnel avec critères de choix et des exemples de séquençage selon les profils.</p>

Annexe 4 · Pilier 2

Outil de séquençage : formation / coaching / mentorat

Cet outil aide à choisir et combiner les trois modalités d'accompagnement, plutôt que de proposer la même formule à tou-te-s.

1 COMPRENDRE LES 3 MODALITÉS

A · La formation

Quand : lacunes techniques, méconnaissance du contexte local (QC), projet en idéation.

Limites : ne règle pas le syndrome de l'imposteur, l'isolement ni la méfiance institutionnelle.

B · Le coaching

Quand : blocages personnels, décisions complexes, tensions culturelles/familiales.

Limites : ne remplace pas une formation technique manquante.

C · Le mentorat

Quand : besoin d'un modèle inspirant, isolement, accès aux réseaux, légitimation externe.

Limites : dépend de la qualité du jumelage et de la sensibilité interculturelle.

2 ARBRE DE DÉCISION - ÉVALUER COMPÉTENCE VS CONFIANCE

Compétence HAUTE + Confiance BASSE → syndrome de l'imposteur

⇒ COACHING (déconstruction) + MENTORAT (légitimation)

Compétence BASSE + Confiance HAUTE → surconfiance

⇒ FORMATION (mise à niveau) + COACHING (réalisme)

Les deux BAS → double fragilité

⇒ FORMATION + COACHING en parallèle dès le début

Puis : identifier l'obstacle principal pour ajuster la combinaison.

3 6 SCÉNARIOS DE SÉQUENÇAGE

Scénario A · Nouvel·le arrivant·e expérimenté·e

Profil : expérience ailleurs, récent·e au QC, compétences solides MAIS méconnaissance + isolement.

Scénario B · Entrepreneur·e novice installé·e de longue date

Profil : 1^{re} expérience, au QC depuis 5+ ans, besoin de bases + confiance.

Scénario C · Syndrome de l'imposteur marqué

Profil : compétences excellentes MAIS confiance minée par la discrimination.

COACHING + MENTORAT en parallèle dès le début

Scénario D · Isolement + méfiance institutionnelle

Profil : expériences négatives passées, méfiance, besoin de reconstruire la confiance.

Scénario E · Croissance rapide intensive

Profil : l'entreprise décolle, besoins multiples, charge mentale élevée.

LES 3 EN PARALLÈLE : formation ciblée + coaching régulier + mentorat stratégique

Scénario F · Tensions culturelles/familiales

Profil : pression communautaire, conflit de valeurs, culpabilité.

COACHING (tensions) + MENTORAT (modèle d'équilibre) + FORMATION (selon besoin)

3

BOÎTE À OUTILS · PILIER 3

Coaching et mentorat culturellement pertinent

● 3.1 - Le questionnaire de jumelage mentor / mentoré

SITUATIONS Pour s'assurer d'une compatibilité globale avant de jumeler un·e mentor·e avec un·e entrepreneur·e.	PERMET DE FAIRE Identifier les critères de compatibilité : expérience, sensibilité interculturelle, proximité culturelle, capacité d'écoute.
PERMET D'ÉVITER Jumeler avec un·e mentor·e non sensibilisé·e qui pourrait reproduire des biais.	CONTIENT Une grille de compatibilité, avec des questionnaires pour mentors et pour mentoré·e·s.

Annexe 5 · Pilier 3

Questionnaire de jumelage mentor / mentoré

Ce questionnaire approfondi permet de jumeler stratégiquement un·e mentor·e avec un·e entrepreneur·e selon une compatibilité globale (humaine, culturelle, sectorielle, valeurs). Un bon jumelage va au-delà du secteur d'activité.

Partie A · Questionnaire pour les mentors

1 MOTIVATIONS ET ENGAGEMENT

1.1 Pourquoi souhaitez-vous devenir mentor·e dans ce programme ?

Redonner à la communauté entrepreneuriale

Partager mon expérience et mes apprentissages

Apprendre des entrepreneur-e-s de différentes cultures

Contribuer à plus d'équité dans l'écosystème

Autre :

1.2 Avez-vous déjà été mentor-e auparavant ?

Oui, plusieurs fois (précisez le contexte)

Oui, une fois (précisez le contexte)

Non, ce serait ma première expérience

1.3 Combien de temps pouvez-vous consacrer au mentorat par mois ?

1-2 heures/mois

3-4 heures/mois

5-8 heures/mois

Plus de 8 heures/mois

1.4 Pour quelle durée êtes-vous disponible ?

3-6 mois

6-12 mois

1-2 ans

Flexible / selon les besoins

2 EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

2.1 Quel est votre parcours entrepreneurial ?

Propriétaire d'entreprise actuellement (depuis ___ ans)

Ancien-ne propriétaire d'entreprise

Professionnel-le avec expertise pertinente (finance, marketing, RH, etc.)

Autre :
.....

2.2 Dans quel(s) secteur(s) avez-vous de l'expérience ? (cochez tous ceux qui s'appliquent)

Technologies / Innovation

Industries créatives et culturelles

Commerce de détail / Services

Restauration / Alimentation

Économie sociale et solidaire

Consultation / Services professionnels

Autre :
.....

2.3 Quelles sont vos principales forces comme mentor-e ? (maximum 3)

Gestion financière et comptabilité

Marketing et développement de clientèle

Stratégie d'affaires et planification

Opérations et gestion quotidienne

Développement de produits/services

Gestion d'équipe et leadership

Réseautage et développement de partenariats

Levée de fonds et accès au financement

Autre :
.....

2.4 Avez-vous vécu des échecs entrepreneuriaux ? Si oui, qu'en avez-vous appris ?

.....

3 SENSIBILITÉ INTERCULTURELLE ET ÉQUITÉ

3.1 Avez-vous déjà travaillé avec des entrepreneur·e·s issu·e·s de la diversité ethnoculturelle ?

Oui, régulièrement

Oui, occasionnellement

Non, mais je suis très ouvert·e à le faire

Non

3.2 Êtes-vous conscient·e des dynamiques de pouvoir et des biais systémiques dans l'écosystème ?

Oui, j'ai suivi des formations sur le sujet

Oui, par expérience personnelle ou observation

Un peu, mais j'aimerais en apprendre plus

Non, je ne suis pas familier·ère avec ces concepts

3.3 Comment réagissez-vous face aux différences culturelles ? (*communiquer, négocier, gérer le temps...*)

3.4 Avez-vous vous-même vécu des obstacles systémiques dans votre parcours ?

Oui (précisez si vous êtes à l'aise) :
.....

Non

3.5 Comment gérez-vous les situations où vous ne comprenez pas le contexte culturel de votre mentoré·e ?

3.6 Êtes-vous prêt·e à reconnaître vos propres biais et zones aveugles ?

Oui, absolument

Oui, mais cela me demande un effort

Je ne suis pas certain·e de mes biais

Je ne pense pas avoir de biais

4 STYLE DE MENTORAT ET POSTURE

4.1 Comment décririez-vous votre style de mentorat ?

Directif (je donne des conseils clairs et des solutions)

Réflexif (je pose des questions pour aider à réfléchir)

Hybride (mélange des deux selon les situations)

Autre :

.....

4.2 Quelle est votre approche face à un·e mentoré·e qui ne suit pas vos conseils ?

4.3 Comment gérez-vous les décisions différentes de ce que vous auriez fait ?

4.4 Savez-vous reconnaître un frein individuel vs une barrière systémique ?

Oui, je fais cette distinction

Parfois, mais pas toujours

Non, je n'y avais pas pensé

5 LIMITES ET ATTENTES

5.1 Quelles sont vos limites comme mentor·e ? *(ce que vous NE pouvez/voulez PAS faire)*

Pas de soutien financier personnel

Pas de soutien émotionnel approfondi (je ne suis pas thérapeute)

Pas de travail technique/opérationnel dans l'entreprise

Pas de garantie d'introduction à mon réseau personnel

Autre :

.....

5.2 Préférez-vous le mentorat en présentiel, virtuel ou hybride ?

Présentiel uniquement

Virtuel uniquement

Hybride (les deux)

Flexible selon les besoins

5.3 Quelles sont vos attentes envers votre mentoré·e ?

5.4 Comment souhaitez-vous gérer les situations d'inconfort ou de conflit ?

6 PRÉFÉRENCES DE JUMELAGE

6.1 Avez-vous une préférence quant au stade du projet de votre mentoré·e ?

Idéation / Pré-démarrage

Démarrage (0-2 ans)

Croissance (2-5 ans)

Pas de préférence

6.2 Y a-t-il des critères importants pour vous dans le jumelage ? (*genre, âge, origine, secteur...*)

6.3 Qu'est-ce qui vous motiverait à maintenir cette relation sur le long terme ?

Partie B • Questionnaire pour les mentoré·e·s

1 BESOINS ET ATTENTES

1.1 Pourquoi recherchez-vous un·e mentor·e en ce moment ?

J'ai besoin de conseils stratégiques

Je me sens isolé·e dans ma démarche

Je manque de confiance en mes décisions

J'ai besoin d'accès à des réseaux

Je veux apprendre de quelqu'un d'expérience

Autre :
.....

1.2 Qu'attendez-vous concrètement d'un·e mentor·e ? (*maximum 3 priorités*)

Conseils sur la stratégie d'affaires

Soutien moral et encouragement

Introductions à des contacts stratégiques

Aide à prendre des décisions complexes

Feedback honnête sur mon projet

Validation de mes intuitions

Partage d'expérience et d'erreurs à éviter

Autre :
.....

1.3 À quelle fréquence aimeriez-vous rencontrer votre mentor·e ?

Hebdomadaire

Aux 2 semaines

Mensuel

Au besoin / Flexible

1.4 Combien de temps espérez-vous maintenir cette relation ?

3-6 mois

6-12 mois

1-2 ans

Aussi longtemps que nécessaire

2 VOTRE PARCOURS ET VOTRE PROJET

2.1 Où en êtes-vous avec votre projet entrepreneurial ?

Idéation (une idée, pas encore lancé)

Pré-démarrage (en préparation)

Démarrage (0-2 ans)

Croissance (2-5 ans)

Consolidation (5+ ans)

2.2 Dans quel secteur évoluez-vous ?

.....

2.3 Quels sont vos principaux défis actuels ? (*maximum 3*)

.....

2.4 Avez-vous déjà eu un·e mentor·e auparavant ?

Oui (comment s'est passée cette expérience ?)

Non, ce serait ma première fois

3 CONTEXTE CULTUREL ET IDENTITAIRE

3.1 Est-il important que votre mentor·e comprenne votre contexte culturel ou migratoire ?

Oui, c'est essentiel

Oui, important mais pas obligatoire

Pas vraiment, l'expertise compte plus

Non

3.2 Avez-vous vécu des obstacles liés à votre origine, accent ou identité ?

Oui, souvent

Oui, parfois

Non, pas vraiment

Préfère ne pas répondre

3.3 Aimeriez-vous un·e mentor·e ayant vécu un parcours similaire au vôtre ?

Oui, absolument (proximité vécue)

Oui, mais pas obligatoire

Non, je préfère quelqu'un de différent

Pas de préférence

3.4 Comment vous sentez-vous face aux institutions et organismes d'accompagnement ?

En confiance

Méfiant·e (mauvaises expériences passées)

Neutre / Ça dépend

4 PRÉFÉRENCES ET STYLE

4.1 Quel style de mentorat vous convient le mieux ?

Directif (je veux des conseils clairs et des solutions)

Réflexif (je veux qu'on m'aide à trouver mes propres réponses)

Hybride (mélange des deux)

Je ne sais pas encore

4.2 Êtes-vous à l'aise de recevoir du feedback critique (mais bienveillant) ?

Oui, j'en ai besoin

Oui, mais doucement s'il vous plaît

Pas vraiment, je suis sensible

4.3 Préférez-vous le mentorat en présentiel, virtuel ou hybride ?

Présentiel uniquement

Virtuel uniquement

Hybride (les deux)

Flexible

4.4 Y a-t-il des heures ou jours qui vous conviennent mieux ?

5 ZONES DE CONFORT ET D'INCONFORT

5.1 De quoi êtes-vous à l'aise de parler avec votre mentor-e ?

Stratégie d'affaires

Finances personnelles et d'entreprise

Difficultés personnelles impactant l'entreprise

Expériences de discrimination

Doutes et peurs

Tensions familiales ou culturelles

Autre :

5.2 Y a-t-il des sujets sensibles que vous préférez ne pas aborder ?

5.3 Qu'est-ce qui vous mettrait mal à l'aise dans une relation de mentorat ?

- Un·e mentor·e trop directif·ve ou autoritaire
- Un·e mentor·e qui ne comprend pas mon contexte
- Jugements ou commentaires condescendants
- Pression à suivre un seul modèle d'entrepreneuriat
- Autre :
.....

6 CRITÈRES DE JUMELAGE

6.1 Quelle est votre priorité n° 1 dans le choix d'un·e mentor·e ?

- Expertise dans mon secteur
- Parcours similaire au mien
- Sensibilité interculturelle
- Accès à des réseaux
- Compatibilité humaine
- Autre :
.....

6.2 Y a-t-il des critères éliminatoires pour vous ? (*âge, genre, origine, secteur...*)

6.3 Comment saurez-vous que ce mentorat est bénéfique pour vous ?

Partie C · Grille de compatibilité (pour l'accompagnateur·rice)

À remplir après avoir reçu les deux questionnaires. Pour chaque critère, cochez le niveau : **Excellente · Bonne · Moyenne · Faible.**

1. Compatibilité humaine et de valeurs

- Excellente - styles et valeurs très alignés
- Bonne - compatibilité suffisante
- Moyenne - différences possiblement constructives
- Faible - risque de conflit

2. Sensibilité interculturelle du/de la mentor·e

Excellente - expérience démontrée + conscience des enjeux

Bonne - ouverture et volonté d'apprendre

Moyenne - ouvert·e mais peu d'expérience

Faible - potentiel de reproduction de biais

3. Adéquation des besoins et forces

Excellente - forces du mentor = besoins du mentoré

Bonne - plusieurs besoins couverts

Moyenne - quelques besoins couverts

Faible - décalage important

4. Disponibilité et engagement

Excellente - attentes alignées (fréquence/durée)

Bonne - attentes similaires avec flexibilité

Moyenne - compromis nécessaire

Faible - attentes incompatibles

5. Pertinence sectorielle

Excellente - même secteur ou très proche

Bonne - secteur connexe ou transférable

Moyenne - secteur différent, compétences transférables

Faible - aucune pertinence sectorielle

Décision de jumelage - score total (basé sur les 5 critères) :

● 3.2 - La charte de mentorat

SITUATIONS Au début de chaque relation de mentorat, pour clarifier le cadre et prévenir les malentendus.	PERMET DE FAIRE Clarifier les rôles, attentes et limites de chaque partie ; définir ce que le mentorat est et n'est pas.
PERMET D'ÉVITER Des attentes floues ou incompatibles et un dépassement des limites, source de relations déséquilibrées.	CONTIENT Un modèle de charte personnalisable avec différentes sections préétablies.

Annexe 6 · Pilier 3

Charte de mentorat

Cette charte établit le cadre de la relation entre mentor·e et mentoré·e. Elle clarifie les rôles, attentes, limites et engagements mutuels. Idéalement, elle est signée par les deux parties au début de la relation et peut être revue au besoin. **Ce n'est pas un contrat légal, mais un accord de bonne foi** qui peut être ajusté à tout moment avec l'accord des deux parties.

🎯 OBJECTIFS DE LA CHARTE

- Clarifier les rôles et responsabilités de chacun·e ;
- Établir des attentes réalistes et partagées ;
- Définir les limites et le cadre éthique ;
- Prévenir les malentendus et conflits ;
- Créer un espace sûr pour la relation.

Les sections suivantes devraient se retrouver dans un tel document :

1

Informations sur les parties

Profils et coordonnées de chaque partie.

2

Objectifs du mentorat

Ce que les deux parties souhaitent atteindre ensemble.

3

Rôles et responsabilités

Des mentor·e·s et des mentoré·e·s.

4

Modalités pratiques

- Fréquence et durée des rencontres
- Durée typique d'une rencontre
- Format des rencontres
- Communication entre les rencontres
- Délai de réponse attendu

5

Confidentialité et exceptions

Les deux parties s'engagent à garder confidentiels les échanges, ne pas divulguer d'informations sensibles sans consentement explicite, et respecter la vie privée de l'autre. La confidentialité peut être brisée en cas de : danger immédiat, obligation légale de divulgation, ou consentement explicite des deux parties.

6

Limites et zones de confort

Préciser les sujets que chacun·e est à l'aise d'aborder, et définir les limites et sujets sensibles.

7

Gestion des conflits et inconforts

À quoi s'engage chaque partie ? Qui serait la personne-ressource en cas de besoin de médiation ?

8

Révision et fin du mentorat

Avec des bilans réguliers. La fin peut survenir : à la date prévue, lorsque les objectifs sont atteints, si une partie souhaite y mettre fin (avec préavis et explication), ou en cas d'incompatibilité majeure. *Mettre fin au mentorat n'est pas un échec - c'est parfois la meilleure décision pour les deux parties, à condition de le faire avec respect.*

9

Engagements mutuels

Respecter les termes de la charte, communiquer ouvertement et honnêtement, maintenir une relation professionnelle et respectueuse, reconnaître que la relation est basée sur le volontariat et le respect mutuel, et réviser la charte si nécessaire.

10

Signatures

Le cas échéant.

Mentor·e - signature & date

Mentoré·e - signature & date

● 3.3 - Le protocole de gestion des inconforts culturels

SITUATIONS

Quand un malaise, des micro-agressions ou autre surviennent dans la relation de mentorat/coaching.

PERMET DE FAIRE

Nommer ouvertement, réparer les inconforts ou malentendus et ajuster l'approche.

PERMET D'ÉVITER

Reproduire des dynamiques d'exclusion sans s'en rendre compte, jusqu'à perdre la confiance.

CONTIENT

Des étapes de gestion du conflit et des exemples de formulations pour aborder les inconforts.

Un protocole pour reconnaître, nommer et réparer les inconforts qui surviennent dans la relation de mentorat ou de coaching. Une relation où l'on répare les inconforts est plus forte qu'une qui les ignore.

1 RECONNAÎTRE LES SIGNES

Verbaux

Silence soudain, réponses courtes, changement de sujet, rire nerveux.

Non-verbaux

Repli physique, évite le contact visuel, posture tendue.

Comportementaux

Annulations répétées, retards, évitement de certains sujets.

2 TYPES D'INCONFORTS

Malentendu de communication

Direct vs indirect ; silence interprété différemment.

Micro-agression

« Ton français est bon ! », « D'où viens-tu VRAIMENT ? », stéréotypes.

Biais / stéréotype

Présomptions culturelles, généralisation.

Invalidation

« Tu es trop sensible », minimisation de la discrimination.

Décalage de valeurs

Croissance vs stabilité ; réseautage vs produit.

3 NOMMER L'INCONFORT

✓ Privilégier

« Je sens que quelque chose a changé. » · « J'ai peur d'avoir fait une gaffe, dis-le-moi s'il te plaît. »

× Éviter

« Tu es trop sensible. » · « Ce n'est pas ce que je voulais dire » (sans reconnaître l'impact).

Même si nos intentions sont bonnes, elles ne diminuent pas l'impact.

4 ÉCOUTER ACTIVEMENT

- Créer un espace sûr (« safe space ») ;
- Écouter pour comprendre, et non pour répondre ;
- Poser des questions de clarification : « Qu'aurais-tu préféré que je dise / fasse ? »

5 RÉPARER EN 5 ÉTAPES

1 · Reconnaître

2 · S'excuser

3 · Expliquer

4 · Demander

5 · Changer

Si une autre personne serait mieux placée pour accompagner, l'orienter ailleurs n'est pas un échec : c'est faire preuve de professionnalisme (comme rappelé dans la charte de mentorat).

4

BOÎTE À OUTILS · PILIER 4

Accès aux ressources et à l'écosystème

● 4.1 - La cartographie simplifiée de l'écosystème

<p>SITUATIONS</p> <p>Pour expliquer visuellement « qui fait quoi » quand l'entrepreneu·e se sent perdu·e dans la complexité.</p>	<p>PERMET DE FAIRE</p> <p>Fournir une vue d'ensemble visuelle et accessible, et décrypter l'écosystème selon le profil.</p>
<p>PERMET D'ÉVITER</p> <p>La confusion sur les rôles et mandats, et l'orientation vers des ressources non pertinentes.</p>	<p>CONTIENT</p> <p>Un schéma visuel par catégorie d'acteurs.</p>

Schéma à construire selon votre territoire (acteurs locaux, régionaux et nationaux) - il varie d'une région à l'autre.

● 4.2 - Le guide du réseautage stratégique

SITUATIONS Lors de la préparation à des événements de réseautage, pour savoir comment « activer » un réseau.	PERMET DE FAIRE Enseigner comment identifier les personnes-clés, faire des demandes, maintenir des liens.
PERMET D'ÉVITER Un sentiment d'incompétence ou d'illégitimité menant à une participation passive et à l'isolement.	CONTIENT Des stratégies de réseautage selon les personnalités et les cultures.

Guide à adapter aux personnalités et cultures de votre cohorte.

● 4.3 - L'outil de détection de la tokenisation

SITUATIONS Quand il y a un risque de présence symbolique sans pouvoir réel (invitation à un événement, panel, comité).	PERMET DE FAIRE Identifier les situations de tokenisation et poser les bonnes questions.
PERMET D'ÉVITER La perte de temps et d'énergie dans des espaces non stratégiques, et le sentiment d'instrumentalisation.	CONTIENT Un guide de décision avec des questions à se poser et les signaux d'alerte.

Un outil pour aider les entrepreneur-e-s que vous accompagnez à distinguer les opportunités authentiques de celles qui les utiliseraient comme « token » (symbole de diversité) sans réel pouvoir ni bénéfice.



DÉFINITION · LA TOKENISATION

Inclure une personne d'un groupe marginalisé principalement pour donner une apparence de diversité, sans lui donner de pouvoir réel, d'influence ou de compensation équitable. C'est une forme subtile d'exploitation qui peut nuire à la crédibilité et au temps de la personne.



SIGNES COMMUNS DE TOKENISATION

- ✗ L'entrepreneur-e est la seule personne racisée dans le groupe ;
- ✗ On l'invite à « représenter » sa communauté entière ;
- ✗ Ses opinions sont ignorées ou écartées ;
- ✗ On l'utilise pour les photos/communications, mais pas pour les décisions ;
- ✗ Aucune compensation, ou compensation symbolique, pour son temps.



GRILLE D'ÉVALUATION - À SE POSER AVANT D'ACCEPTER OU DE REFUSER

1. Pouvoir et influence réels



Aura-t-il/elle un pouvoir décisionnel réel ?



Ses recommandations seront-elles prises au sérieux ?



Pourra-t-il/elle influencer les orientations stratégiques ?



Y a-t-il d'autres personnes racisées dans des positions de pouvoir ?



Aura-t-il/elle accès aux mêmes informations que les autres ?

2. Raison de l'invitation ou de l'inclusion

- Contacté·e pour son expertise, son identité, ou les deux ?
- Parlera-t-on de ses compétences ou seulement de sa « perspective diverse » ?
- Lui demande-t-on de « représenter » toute une communauté ?
- Sa valeur ajoutée est-elle clairement définie, au-delà de la diversité ?
- Serait-il/elle inclus·e si la personne n'était pas une minorité visible ?

3. Compensation et reconnaissance

- Y a-t-il une compensation financière équitable ?
- La charge de travail attendue est-elle raisonnable ?
- Son temps est-il valorisé de la même façon que les autres ?
- Y a-t-il des bénéfices concrets pour l'entrepreneure ?
- Sa participation sera-t-elle reconnue publiquement et adéquatement ?

4. Utilisation de son image

- Sera-t-il/elle utilisé·e principalement pour les photos/communications ?
- A-t-il/elle un droit de regard sur l'usage de son image ?
- L'organisation a-t-elle un historique réel d'inclusion, ou est-ce nouveau ?
- Y a-t-il des actions concrètes d'EDI, ou juste de la communication ?

✓ **COMMENT INTERPRÉTER**

Plus l'entrepreneur-e a de réponses favorables, plus l'opportunité est authentique : il/elle peut accepter avec confiance. Moins il y a de réponses favorables, plus il/elle devrait négocier pour améliorer les conditions, être très prudent-e, ou refuser / exiger des changements majeurs - car la tokenisation est alors évidente.

5

BOÎTE À OUTILS · PILIER 5

Visibilité, légitimation et croissance

● **5.1 - Le guide du storytelling entrepreneurial identitaire**

SITUATIONS Quand l'entrepreneur-e hésite à valoriser son identité culturelle.	PERMET DE FAIRE Valoriser l'identité comme levier de différenciation (pas comme handicap) et adapter son récit selon les publics.
PERMET D'ÉVITER La folklorisation ou l'exotisation de l'identité, l'enfermement dans une « niche ethnique ».	CONTIENT Une structure narrative et des exercices pratiques.

Ce guide aide l'entrepreneur-e à raconter son histoire de manière authentique et stratégique, selon ses objectifs et son public. Le storytelling identitaire n'est

pas se victimiser - c'est transformer son parcours en force narrative.

1 POURQUOI CHAQUE HISTOIRE COMPTE

Parce qu'elle crée :

- Une connexion émotionnelle avec le public ;
- Une différenciation dans un marché saturé ;
- Une légitimité et une crédibilité ;
- Une inspiration pour d'autres entrepreneur·e·s ;
- Une valeur ajoutée perçue.

2 LA STRUCTURE NARRATIVE UNIVERSELLE

1 Le point de départ

Où était-il/elle avant ? Quel était son contexte ?

2 L'élément déclencheur

Qu'est-ce qui l'a poussé·e à entreprendre ?

3 Le conflit

Quels défis ont été rencontrés ?

4 La transformation

Ce qu'il/elle a appris.

5 L'offre actuelle

Son entreprise aujourd'hui.

3 ÉLÉMENTS-CLÉS À INCLURE

- **Authenticité** : raconter sa vérité, pas ce que les gens veulent entendre ;
- **Vulnérabilité stratégique** : partager des moments de doute ;
- **Équilibre obstacles / résilience** : nommer les barrières systémiques et comment elles ont été surmontées ou contournées ;
- **Lien avec l'offre** : quel problème unique sera résolu grâce à ce vécu ?

- **Appel à l'action clair** : ce qu'on veut que l'audience fasse après avoir entendu cette histoire.

4 ADAPTER SELON LE PUBLIC

Public	Focus du récit
Investisseurs, banques	Compétence, résilience, opportunité de marché. Minimiser l'émotion, maximiser les chiffres et la stratégie.
Clients potentiels	Compréhension de leurs besoins, empathie, valeur ajoutée : comment le produit/service résout leur problème.
Médias / prise de parole publique	Inspiration, message social, transformation. Plus d'émotion permise, en nommant les injustices systémiques.
Entrepreneur·e·s (pairs)	Leçons apprises, conseils pratiques, solidarité - créer un espace de vulnérabilité mutuelle.
Communauté d'origine	Fierté, célébration des racines, identité - encourager la prochaine génération.

● 5.2 - Le guide d'évitement de l'exceptionnalisation

SITUATIONS	PERMET DE FAIRE
Lors de la création de contenus de promotion (capsules vidéo, articles, prix).	Normaliser la diversité des parcours entrepreneuriaux.
PERMET D'ÉVITER	CONTIENT
Le renforcement des stéréotypes.	Des exemples de formulations à éviter versus à privilégier.

L'exceptionnalisation est le piège de se distancier de sa communauté pour être accepté·e par la majorité. Ce guide aide les entrepreneur·e·s à naviguer le succès avec fierté tout en restant solidaires de leur communauté.



DÉFINITION · L'EXCEPTIONNALISATION

Se positionner (ou être positionné·e) comme « l'exception qui confirme la règle » - le/la « bon·ne immigrant·e », le/la « modèle », celui/celle qui a « vraiment fait les efforts » - en opposition implicite ou explicite à sa communauté d'origine.



POURQUOI C'EST UN ENJEU

- ✗ Cela renforce les stéréotypes communautaires ;
- ✗ Cela nie les barrières systémiques que d'autres vivent ;
- ✗ Cela isole de sa communauté d'origine ;
- ✗ Cela instrumentalise le succès pour justifier l'injustice ;
- ✗ Cela crée une fausse dichotomie : réussite = assimilation.



SIGNAUX D'ALERTE

L'entrepreneur·e s'exceptionnalise possiblement si il/elle :

- utilise souvent « Moi, contrairement à... » en parlant de sa communauté ;
- minimise systématiquement les barrières rencontrées ;
- dit « Le racisme n'existe pas ici, moi je n'en ai pas vécu » ;
- accepte d'être utilisé·e comme « preuve » contre sa communauté ;
- cache ou minimise son identité culturelle pour être accepté·e ;
- se sent obligé·e de critiquer sa communauté pour être crédible ;
- parle de son origine ethnique avec honte ;
- évite d'autres personnes de sa communauté publiquement.

Plus de 3 cases cochées → la personne est possiblement en train de s'exceptionnaliser.

STRATÉGIES POUR RESTER SOLIDAIRE

Reconnaître ouvertement les barrières

Célébrer ses racines publiquement

Refuser d'être instrumentalisé·e

Tendre la main à sa communauté

Nuancer son discours

Éviter le « il suffit de vouloir ».

Témoignages et cas inspirants

Des situations parlantes, des leviers transférables, une posture d'accompagnement qui fait la différence.

Cette section illustre, à partir de personae et de situations concrètes, comment une approche inclusive et adaptative peut sécuriser des trajectoires entrepreneuriales issues des communautés culturelles, en réduisant certains blocages structurels et en restaurant des marges de manœuvre. Les cas proposés sont des **cas composites anonymisés**, construits à partir de situations récurrentes observées dans les données de recherche et les pratiques analysées.

L'objectif n'est pas de produire des récits héroïques. Le caractère inspirant réside ailleurs : dans la manière dont des ajustements de posture, de rythme, d'outils et de médiation rendent l'accompagnement plus efficace, sans créer de dispositif parallèle ni abaisser les exigences de viabilité. Chaque cas est structuré autour de quatre éléments - situation de départ, point de tension, modalités d'intervention, résultats observables - puis d'une courte liste de bonnes pratiques mobilisables.

6.1 - Cas intégrateurs

CAS 1 - COMPÉTENCES FORTES, CRÉDIBILITÉ FAIBLE AU DÉPART

SITUATION DE DÉPART

Un entrepreneur immigrant lance une activité de services professionnels. Son expertise est réelle, acquise à l'international, mais ses références sont peu lisibles pour l'écosystème local. Il obtient des mandats ponctuels, sans parvenir à sécuriser des clients structurants.

POINT DE TENSION

La difficulté n'est pas technique. Elle tient à la crédibilité perçue : codes, preuves, référentiels et signaux de confiance ne sont pas alignés avec les attentes des partenaires institutionnels. À force d'essais infructueux, la trajectoire se fragilise (sentiment de déclassement, hésitation à investir, prudence excessive).

MODALITÉS D'INTERVENTION

L'accompagnement commence par une relecture du diagnostic : repérer les actifs réels (expérience, expertise, réseau) et les rendre lisibles. L'intervenant agit comme *traducteur de crédibilité* : clarification de la proposition de valeur, constitution de preuves (portfolio, cas clients, certifications pertinentes), ajustement du discours (pitch, argumentaire) et séquençage des démarches.

RÉSULTATS OBSERVABLES

Un repositionnement plus clair, des échanges plus fluides avec des acteurs institutionnels, l'obtention de contrats mieux structurés, et surtout une projection à moyen terme plus stable.

Pourquoi ce cas est inspirant ? Il montre que la légitimité entrepreneuriale se travaille : elle ne dépend pas uniquement de la qualité de l'offre, mais de la capacité à rendre l'expertise intelligible dans les codes locaux.

✓ BONNES PRATIQUES TRANSFÉRABLES

- Intégrer explicitement une étape « preuve de crédibilité » dans le diagnostic (références, réalisations, signaux de confiance) ;
- Éviter de prescrire d'emblée des formations techniques : clarifier d'abord ce qui bloque dans la reconnaissance ;
- Construire un plan de légitimation en trois temps : lisibilité de l'offre, preuves, mises en relation ciblées.

CAS 2 - AUTOFINANCEMENT CONTRAINT, CROISSANCE RALENTIE PAR LA GESTION DU RISQUE

SITUATION DE DÉPART

Un entrepreneur lance un commerce ou une entreprise de services à faible intensité capitalistique. Faute d'accès au financement externe, il mobilise crédit personnel, économies et soutien familial. L'activité fonctionne, mais la marge reste faible et toute croissance semble risquée.

POINT DE TENSION

La contrainte financière produit des arbitrages prudents : investissement minimal, formalisation reportée, sous-traitance limitée, pas de marketing structuré. Vu de l'extérieur, cela peut être interprété comme un manque d'ambition, alors qu'il s'agit souvent d'une stratégie rationnelle de survie.

MODALITÉS D'INTERVENTION

L'intervention vise la sécurisation avant l'accélération : lecture fine des flux de trésorerie, repérage des postes qui créent du risque, hiérarchisation des investissements, puis construction d'une trajectoire progressive de financement. L'accompagnateur travaille aussi la préparation à la banque ou aux programmes : documents, narratif de risque, éléments de solvabilité, plan d'utilisation des fonds.

RÉSULTATS OBSERVABLES

Une meilleure maîtrise de la trésorerie, des décisions d'investissement plus structurées, une trajectoire de croissance plus réaliste (par paliers). Parfois, un premier financement externe devient possible une fois le dossier rendu lisible.

Pourquoi ce cas est inspirant ? Il montre que la performance peut se construire par stabilisation et par paliers, sans injonction à la croissance rapide.



BONNES PRATIQUES TRANSFÉRABLES

- Lire la prudence comme un signal : « qu'est-ce qui rend la croissance risquée ici ? » ;
- Installer un modèle de suivi simple : trésorerie, seuils, marges, priorités d'investissement ;
- Préparer un « dossier de confiance » pour le financement : clarté, preuves, utilisation des fonds, capacité de remboursement.

CAS 3 - PRESSION COMMUNAUTAIRE, ENGAGEMENT SOCIAL, VIABILITÉ FRAGILISÉE

SITUATION DE DÉPART

Une entrepreneure développe un projet à dimension culturelle ou sociale. L'ancrage communautaire est fort : visibilité, clientèle initiale, soutien moral. Mais la rentabilité est fragile et la charge de travail devient rapidement excessive.

POINT DE TENSION

Attentes communautaires élevées : prix réduits, demandes hors cadre, soutien non planifié, embauche prioritaire, contributions à des événements. Ces attentes renforcent la légitimité sociale, mais peuvent miner la viabilité si aucune règle économique explicite n'est construite.

MODALITÉS D'INTERVENTION

L'accompagnement crée un espace de clarification : distinguer la mission, l'offre commerciale et les contributions communautaires. Puis formaliser des règles compatibles avec les valeurs du projet : politique de prix, limites, conditions, mécanismes de contribution (quotas, tarification solidaire encadrée, partenariats plutôt que dons implicites). Le rythme est progressif pour éviter les injonctions qui disqualifient l'ancrage social.

RÉSULTATS OBSERVABLES

Une stabilisation économique, une réduction de la surcharge, et une relation plus saine avec l'entourage : l'engagement est maintenu, mais rendu soutenable.

Pourquoi ce cas est inspirant ? Il montre qu'un accompagnement ajusté permet de préserver l'ancrage communautaire tout en renforçant la solidité économique.

✓ BONNES PRATIQUES TRANSFÉRABLES

- Repérer tôt les signaux de surcharge relationnelle et émotionnelle (fatigue, culpabilité, conflits de limites) ;
- Outiller la formalisation des règles sans attaquer les valeurs : rendre explicite ce qui était implicite ;
- Travailler les arbitrages : mission, viabilité, croissance, limites - et assumer une réussite par stabilisation.

CAS 4 - ACTIVITÉ STABLE, CROISSANCE BLOQUÉE PAR L'ISOLEMENT RELATIONNEL

SITUATION DE DÉPART

Un entrepreneur en consolidation dispose d'une clientèle stable, souvent concentrée dans un réseau co-ethnique. L'activité tourne, mais la diversification de marché n'arrive pas, les partenariats stratégiques restent rares.

POINT DE TENSION

L'accès aux réseaux mixtes et institutionnels est limité : codes implicites, cooptation, manque de passerelles, expériences de rejet ou d'invisibilisation. Le réseau communautaire soutient le démarrage mais peut enfermer l'activité dans une niche durable.

MODALITÉS D'INTERVENTION

L'accompagnement construit une stratégie d'ouverture progressive : sélectionner quelques réseaux pertinents, préparer l'entrée (pitch, suivi, codes), planifier des micro-objectifs (prises de contact, rencontres, événements), et sécuriser les premières mises en relation.

L'intervenant agit parfois comme tiers de confiance pour réduire la barrière d'entrée.

RÉSULTATS OBSERVABLES

Diversification graduelle de la clientèle, collaborations, accès à de nouveaux segments, et montée du sentiment de légitimité dans les interactions externes.

Pourquoi ce cas est inspirant ? Il montre que l'intégration réseau est une compétence qui se construit, et qu'un accompagnement séquentiel réduit le risque d'échec relationnel.



BONNES PRATIQUES TRANSFÉRABLES

- Valoriser le réseau communautaire comme point d'appui, puis construire des passerelles plutôt qu'une rupture ;
- Travailler l'accès aux codes : suivi, relance, preuve de sérieux, professionnalisation des échanges ;
- Mesurer l'évolution : qualité des contacts, conversion en opportunités, diversification réelle des segments.

CAS 5 - COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE, DISTANCE AUX DISPOSITIFS, SOUS-UTILISATION DES RESSOURCES

SITUATION DE DÉPART

Un entrepreneur en démarrage perçoit les dispositifs institutionnels (programmes, subventions, formalisation) comme complexes, peu lisibles, chronophages. Il s'appuie sur des ressources informelles et évite les démarches.

POINT DE TENSION

La distance aux dispositifs produit des coûts invisibles : opportunités manquées, formalisation tardive, incapacité à accéder à certains marchés, fragilité en cas de contrôle. Souvent, le blocage vient moins d'un refus que d'une absence de médiation.

MODALITÉS D'INTERVENTION

L'accompagnement se positionne comme médiation pragmatique : traduire les exigences, simplifier les étapes, séquencer les démarches, fournir des gabarits, établir un calendrier réaliste. Le diagnostic tient compte de la charge cognitive et du temps disponible. L'objectif est de rendre la formalisation soutenable et non punitive.

RÉSULTATS OBSERVABLES

Accès progressif à des dispositifs, formalisation plus solide, meilleure sécurité juridique et administrative, capacité accrue à naviguer l'écosystème.

Pourquoi ce cas est inspirant ? Il montre que la performance institutionnelle se construit par traduction et séquençage, pas par injonction.

✓ BONNES PRATIQUES TRANSFÉRABLES

- Intégrer une étape « navigation écosystème » dans le parcours d'accompagnement ;
- Faire du langage administratif un objet d'accompagnement : traduire, reformuler, outiller ;
- Éviter la surcharge : formaliser par étapes, avec des priorités claires.

CAS 6 - CUMUL DES CONTRAINTES, RISQUE DE DÉCROCHAGE, PRIORITÉ À LA SÉCURISATION

SITUATION DE DÉPART

Une entrepreneure cumule contraintes financières, responsabilités familiales, faible réseau institutionnel et expériences de disqualification. Le projet avance par à-coups, la fatigue s'installe, et le risque d'abandon devient réel.

POINT DE TENSION

Le mécanisme principal est cumulatif : chaque obstacle pris isolément est gérable, mais leur accumulation érode la capacité de projection. Les dispositifs standards, centrés sur la performance et la rapidité, accentuent parfois la pression et le sentiment d'échec.

MODALITÉS D'INTERVENTION

L'accompagnement adopte un rythme de sécurisation : prioriser quelques objectifs essentiels, réduire la dispersion, protéger l'énergie entrepreneuriale, construire une trajectoire réaliste. La relation devient un levier : restaurer la capacité de décision, clarifier les arbitrages, reconnaître les contraintes sans les transformer en fatalité.

RÉSULTATS OBSERVABLES

Reprise de contrôle, stabilité minimale, réduction du risque d'abandon, reconstruction d'une trajectoire compatible avec les ressources réelles.

Pourquoi ce cas est inspirant ? Il montre que la continuité et la stabilisation constituent des résultats majeurs lorsque l'alternative est le décrochage.



BONNES PRATIQUES TRANSFÉRABLES

- Lire la fatigue et la désorganisation comme signaux de cumul d'obstacles, pas comme manque de sérieux ;
- Réduire l'accompagnement à l'essentiel : priorités, calendrier, arbitrages, protection de la trésorerie ;
- Mesurer des progrès adaptés : clarté, projection, stabilité, capacité de décision.

6.2 - Leçons apprises et points de vigilance

Ces cas convergent vers des enseignements structurants qui dépassent les situations particulières.



LEÇONS STRUCTURANTES

- Les blocages sont rarement purement techniques : ils tiennent à la légitimité, à la reconnaissance, aux réseaux et à l'accès différencié aux ressources ;
- La prudence stratégique (croissance lente, autofinancement, formalisation différée) apparaît fréquemment comme une gestion rationnelle du risque ;
- La légitimité entrepreneuriale est un levier central : elle conditionne l'accès aux clients, aux partenaires, au financement et aux réseaux ;
- Les obstacles produisent des effets cumulatifs : c'est leur accumulation, plus qu'un problème isolé, qui fragilise la trajectoire ;
- L'efficacité repose sur la cohérence de la démarche : diagnostic évolutif, séquençage, médiation, continuité.



POINTS DE VIGILANCE

- ✗ Éviter les diagnostics rapides fondés sur des normes implicites de performance (croissance rapide, formalisation immédiate, réseau déjà constitué) ;
- ✗ Ne pas confondre faible formalisation et manque de professionnalisme : la formalisation peut être un arbitrage sous contrainte ;
- ✗ Se méfier des prescriptions standardisées : la même recommandation n'a pas les mêmes effets selon les ressources, le réseau, la charge familiale, l'accès au financement ;
- ✗ Rester attentif aux signaux faibles de décrochage : fatigue, dispersion, évitement des démarches, repli sur des marchés étroits.

6.3 - Focus sur la posture : écoute, médiation, ouverture

Ces cas montrent que l'accompagnement inclusif et adaptatif se joue autant dans la posture que dans les outils. Cette posture n'est pas une disposition personnelle : c'est une **compétence professionnelle**. Trois composantes se dégagent.

1

L'écoute comme outil de diagnostic. Elle permet d'identifier les arbitrages implicites, les contraintes invisibles, les effets de disqualification et les risques de décrochage. Un diagnostic

2

La médiation comme fonction centrale. L'accompagnateur agit comme interface : traduction des exigences institutionnelles, décodage des normes implicites, sécurisation des interactions,

pertinent dépend moins d'un questionnaire que de la qualité de l'enquête relationnelle menée avec l'entrepreneur.

réduction des barrières d'entrée. Cette médiation est un travail à part entière, souvent absent des dispositifs standards.

3

L'ouverture aux trajectoires

atypiques. Les trajectoires issues des communautés culturelles ne suivent pas toujours les modèles linéaires. L'ouverture à cette diversité ne signifie pas renoncer aux exigences économiques : elle conduit à adapter les chemins, à sécuriser les étapes, et à reconnaître que la réussite peut prendre plusieurs formes (stabiliser, formaliser, diversifier, se projeter).



CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE

Ces cas rappellent que ce qui fait la différence n'est pas seulement ce qui est proposé, mais la manière dont cela est proposé : capacité à reconnaître les contraintes, à sécuriser la trajectoire, à séquencer les actions et à construire, avec l'entrepreneur, une progression réaliste vers la performance, la pérennité et l'impact.

Implémentation du programme dans une structure d'accompagnement

Passer d'une intention inclusive à des pratiques effectives.

La mise en œuvre d'un programme inclusif et adaptatif ne repose ni sur l'ajout d'un dispositif parallèle ni sur l'adoption d'un modèle clé en main. Elle suppose plutôt une **reconfiguration raisonnée des pratiques existantes**, fondée sur une meilleure compréhension des trajectoires et sur l'ajustement progressif des modalités d'intervention.

L'enjeu central consiste à traduire les principes et les piliers en pratiques effectives, compatibles avec les contraintes organisationnelles, les ressources humaines et les cadres d'action de chaque structure. Cette section propose des repères opérationnels, sans prescrire un modèle unique.

7.1 - Intégrer les cinq piliers dans les pratiques actuelles

L'intégration repose sur une logique modulaire et interconnectée. Les cinq piliers ne sont pas des blocs indépendants, mais un ensemble cohérent dans lequel :

- le diagnostic initial oriente les choix de formation ;
- la formation alimente le coaching et le mentorat ;
- l'accès aux ressources soutient la structuration et la croissance ;
- la visibilité renforce la légitimité entrepreneuriale.

Une première étape consiste à **cartographier les pratiques existantes** : modalités d'accueil et de diagnostic ; formats de formation et de suivi ; dispositifs de mentorat, de coaching et de réseautage ; liens avec les acteurs institutionnels et économiques. Cette cartographie permet d'identifier les points de convergence avec les piliers, les zones de fragilité ou d'angles morts, et les ajustements prioritaires.



ADAPTER LES USAGES PLUTÔT QUE CRÉER DE NOUVEAUX OUTILS

Dans la majorité des cas, l'enjeu n'est pas de créer de nouveaux outils, mais d'adapter les usages : enrichir les grilles d'entretien, ajuster le rythme et la durée des suivis, diversifier les profils de mentors, ou renforcer les fonctions de médiation. Cette approche graduelle évite la surcharge organisationnelle et inscrit le programme dans les pratiques ordinaires.

7.2 - Former et outiller les intervenants : une condition centrale

L'implémentation repose largement sur les compétences des intervenants. Il ne s'agit pas de former des spécialistes de l'interculturalité, mais de renforcer des compétences professionnelles transversales, directement mobilisables. Trois niveaux d'action :

01 Sensibilisation structurée

Outiller les intervenants pour mieux comprendre : la diversité des trajectoires issues des communautés culturelles ; les effets des contraintes structurelles ; les logiques d'adaptation observées dans les pratiques d'affaires. Cela réduit les biais involontaires dans les diagnostics et améliore la qualité de l'analyse.

02 Développement de compétences pratiques

Des outils concrets pour ajuster la posture : techniques d'entretien culturellement sensibles ; méthodes de diagnostic évolutif ; gestion de situations complexes (pression communautaire, perte de légitimité, découragement, arbitrages difficiles). L'accent est mis sur la capacité d'analyse et d'adaptation, plutôt que sur l'application de recettes standardisées.

03 Structuration de l'apprentissage collectif

Mettre en place des espaces internes de partage, de codéveloppement ou de supervision pour discuter de situations complexes, capitaliser les apprentissages et ajuster collectivement les pratiques. Ils contribuent à construire une culture organisationnelle cohérente et réflexive.

7.3 - Adapter l'organisation et les processus internes

L'accompagnement inclusif implique parfois des ajustements organisationnels ciblés, notamment concernant : la durée et la flexibilité des parcours ; la charge de suivi par intervenant ; la reconnaissance du temps consacré à l'écoute, à la médiation et à la coordination.

Il peut aussi être pertinent de désigner des **référents internes**, chargés de soutenir les équipes, d'assurer la cohérence des pratiques et de capitaliser les apprentissages. Ces ajustements visent à inscrire l'accompagnement inclusif dans la durée, plutôt que de le limiter à une initiative ponctuelle.

7.4 - Suivi et évaluation : dépasser les indicateurs classiques

L'évaluation ne peut se limiter aux seuls indicateurs économiques traditionnels. Sans les exclure, il est essentiel de les compléter par des indicateurs qualitatifs, plus à même de rendre compte des effets réels de l'accompagnement.

Indicateurs quantitatifs

- pérennité des entreprises accompagnées ;
- accès au financement ;
- formalisation juridique et administrative ;
- élargissement des marchés et des réseaux.

Indicateurs qualitatifs

- renforcement du sentiment de légitimité ;
- clarté du projet et capacité de projection à moyen terme ;
- qualité de la relation d'accompagnement ;
- capacité à gérer les arbitrages entre contraintes économiques et engagements sociaux.

L'articulation de ces indicateurs soutient une démarche d'amélioration continue, fondée sur l'analyse des pratiques et l'ajustement progressif des interventions.

● Annexe 11 - Indicateurs d'impact recommandés par pilier

Outil détaillé pour mesurer l'impact pilier par pilier sur trois temporalités (court, moyen, long terme) : indicateurs qualitatifs et quantitatifs, indicateurs transversaux, et méthodes de collecte.

Annexe 11 • Suivi

Indicateurs d'impact recommandés par pilier

Des indicateurs concrets et mesurables pour évaluer l'impact de votre accompagnement, classés en trois temporalités : **court terme (0-6 mois)**, **moyen terme (6-18 mois)** et **long terme (18+ mois)**.



COMMENT LES UTILISER

- Choisir 3 à 5 indicateurs prioritaires par pilier selon votre contexte ;
- Établir une ligne de base (état initial) avec l'entrepreneure ;
- Évaluer à intervalles réguliers (tous les 3-6 mois) ;
- Ajuster l'accompagnement selon les résultats ;
- Célébrer les progrès, même petits.

Pilier 1 · Diagnostic adapté et relation de confiance

A. QUALITATIFS (PERCEPTION)

COURT TERME (0-6 MOIS)

- Se sent écouté·e et compris·e (1-5)
- Fait confiance à l'accompagnateur·rice (1-5)
- Se sent légitime dans sa démarche (1-5)
- Peut nommer ses forces ET ses défis
- Distingue freins personnels vs barrières systémiques

MOYEN TERME (6-18 MOIS)

- Revient de lui/elle-même chercher du soutien
- Partage ses vulnérabilités sans crainte de jugement
- Recommande l'organisme à d'autres

LONG TERME (18+ MOIS)

- Maintient la relation après la fin de l'accompagnement formel
- Devient mentor·e pour d'autres

B. QUANTITATIFS (COMPORTEMENT)

COURT TERME

- Nombre de rencontres complétées
- Taux de présence aux rencontres planifiées
- Nombre d'objectifs co-définis

MOYEN TERME

- Nombre de recommandations / référencements faits
- Taux de rétention dans le programme

Pilier 2 · Formation accessible et pertinente

A. QUALITATIFS

COURT TERME (0-6 MOIS)

- Comprend les concepts enseignés (auto-éval. 1-5)
- Trouve la formation pertinente pour son projet (1-5)
- Se sent capable d'appliquer les apprentissages (1-5)
- Le contenu est adapté à son niveau de langue

MOYEN TERME (6-18 MOIS)

- Applique concrètement les apprentissages
- Développe son autonomie (moins de questions basiques)

B. QUANTITATIFS

COURT TERME

- Nombre de formations complétées
- Taux de complétion (% terminées vs commencées)
- Score aux évaluations (avant/après)

MOYEN TERME

- Nombre d'outils/modèles appris et utilisés
- Plan d'affaires complété (oui/non)
- États financiers de base maîtrisés (oui/non)

LONG TERME

- Certifications ou attestations obtenues

- Peut expliquer les concepts à d'autres

LONG TERME (18+ MOIS)

- Cherche activement à se former davantage
- Partage ses connaissances avec sa communauté

- Nombre de formations supplémentaires suivies

Pilier 3 · Coaching et mentorat culturellement sensibles

A. QUALITATIFS

COURT TERME (0-6 MOIS)

- Se sent respecté·e dans son identité culturelle (1-5)
- Qualité du jumelage mentor/mentoré perçue (1-5)
- Ressent une augmentation de confiance en soi (1-5)
- Clarifie ses objectifs et sa vision

MOYEN TERME (6-18 MOIS)

- Prend des décisions avec plus d'assurance
- Gère mieux les situations de stress/doute
- Relation de confiance durable avec le/la mentor·e

LONG TERME (18+ MOIS)

- Devient autonome dans ses décisions stratégiques
- Devient à son tour mentor·e

B. QUANTITATIFS

COURT TERME

- Nombre de séances complétées
- Fréquence des rencontres
- Durée de la relation maintenue

MOYEN TERME

- Nombre d'objectifs atteints en coaching
- Nombre de décisions stratégiques prises
- Expansion du réseau (nombre de personnes)

LONG TERME

- Relation maintenue au-delà de la période formelle
- Nombre de personnes mentorées (mentorat inversé)

Pilier 4 · Intégration dans l'écosystème

A. QUALITATIFS

COURT TERME (0-6 MOIS)

- Comprend comment fonctionne l'écosystème (1-5)
- Se sent légitime dans l'écosystème (1-5)
- Connaît les ressources disponibles
- Ose approcher de nouvelles personnes

B. QUANTITATIFS

COURT TERME

- Nombre d'événements de réseautage fréquentés
- Nombre de nouveaux contacts établis
- Nombre de ressources connues et utilisées

MOYEN TERME (6-18 MOIS)

- Se sent intégré-e dans au moins un réseau
- Diversifie ses réseaux (communautaire ET mixte)
- Reçoit des opportunités via son réseau

LONG TERME (18+ MOIS)

- Est reconnu-e dans son secteur
- Contribue activement (événements, comités)

MOYEN TERME

- Nombre de réseaux/associations dont membre
- Nombre de partenariats/collaborations
- Opportunités obtenues via le réseau
- Diversification clientèle (% hors niche)

LONG TERME

- Nombre de présentations/panels (invitations)
- Participation à des comités/CA
- Introductions stratégiques faites PAR l'entrepreneur-e

Pilier 5 · Accès au financement et aux ressources

A. QUALITATIFS

COURT TERME (0-6 MOIS)

- Comprend les options de financement (1-5)
- Se sent capable de présenter son projet (1-5)
- Connaît ses besoins financiers réels

MOYEN TERME (6-18 MOIS)

- Gère mieux ses finances d'entreprise
- Dépose au moins une demande de financement
- En cas de refus, comprend pourquoi et ajuste

LONG TERME (18+ MOIS)

- A accès à du financement adapté
- Gère sainement ses finances (évite le surendettement)

B. QUANTITATIFS

COURT TERME

- Nombre de sources de financement identifiées
- Dossier de financement préparé (oui/non)
- Nombre de demandes déposées

MOYEN TERME

- Montant total de financement obtenu (\$)
- Nombre de sources obtenues (diversification)
- Taux d'acceptation des demandes
- Ratio dette/équité sain maintenu

LONG TERME

- Accès à du financement récurrent
- Autofinancement partiel ou total (oui/non)
- Accès à des ressources stratégiques (espaces, équipements, expertise)

Indicateurs transversaux · communs à tous les piliers

A. PROGRESSION DE L'ENTREPRISE

B. BIEN-ÊTRE DE L'ENTREPRENEUR·E (tout au

COURT TERME

- Incorporation complétée (oui/non)
- Premiers revenus générés (oui/non, montant)

MOYEN TERME

- Chiffre d'affaires (évolution en %)
- Nombre de client·e·s / contrats
- Seuil de rentabilité atteint (oui/non)
- Embauche (employé·e·s, stagiaires, sous-traitants)

LONG TERME

- Pérennité (encore en activité après 18-24 mois)
- Croissance soutenue (CA, clientèle, équipe)
- Diversification (nouveaux produits/services/marchés)

long)

- Niveau de stress/épuiement (1-5, objectif : ↓)
- Équilibre vie pro/perso perçu (1-5)
- Sentiment d'isolement (1-5, objectif : ↓)
- Confiance en l'avenir du projet (1-5)
- Fierté et satisfaction entrepreneuriale (1-5)

C. IMPACT SYSTÉMIQUE (niveau organisme)

- Taux de satisfaction global des entrepreneur·e·s
- Taux de pérennité (après 12, 24, 36 mois)
- Diversité ethnoculturelle des entrepreneur·e·s servi·e·s
- Nombre devenant mentors/bénévoles
- Amélioration des pratiques suite aux retours



MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES SUGGÉRÉES

Ces méthodes doivent respecter certains principes éthiques : **consentement libre et éclairé**, confidentialité des données individuelles, utilité pour l'entrepreneur·e (pas seulement pour l'organisme), légèreté du fardeau (questionnaires courts), et transparence (partage des résultats aux entrepreneur·e·s).

1 • Questionnaires d'auto-évaluation

Tous les 3-6 mois · échelles 1-5, questions ouvertes courtes · 10-15 min maximum.

2 • Entretiens semi-structurés

Début, milieu, fin · conversation guidée (30-45 min) · profondeur qualitative, nuances, histoires.

3 • Observations directes

Par l'accompagnateur·rice durant les rencontres · indicateurs comportementaux (participation, autonomie...).

4 • Données administratives

Présences, complétions, dossiers, suivis · faciles à collecter, objectives.

5 • Témoignages et récits

Récits de changement significatif ·
témoignages qualitatifs riches.

7.5 - Ancrer le programme dans l'écosystème entrepreneurial

L'implémentation gagne à être pensée en lien étroit avec l'écosystème. Les structures jouent un rôle clé de médiation entre les entrepreneur-e-s issu-e-s des communautés culturelles et les acteurs institutionnels, financiers et économiques. Renforcer les partenariats, diversifier les réseaux mobilisés et travailler à la reconnaissance des trajectoires atypiques contribue à créer un environnement plus inclusif. Cet ancrage permet aussi de partager les apprentissages, d'influencer les pratiques à plus large échelle, et de renforcer la cohérence entre accompagnement individuel et dynamiques territoriales.



EN CONCLUSION

L'implémentation d'un programme inclusif et adaptatif repose sur une démarche progressive, réflexive et contextualisée. Elle suppose de reconnaître la diversité des trajectoires, d'ajuster les pratiques existantes et de soutenir les intervenants dans l'évolution de leur posture. Accompagner autrement ne constitue pas une rupture avec l'accompagnement entrepreneurial, mais une **extension de ses capacités**, au service de la performance, de la pérennité et de l'impact des entreprises accompagnées.

Accompagner autrement les entrepreneur-e-s issu-e-s des communautés culturelles - Guide pratique.