

Parce que nous n'avons « pas seulement une couleur, une vision, un sexe ».

Le mentorat interculturel réciproque

Vecteur d'enrichissement et de renforcement mutuel entre femmes entrepreneures

Kerstin Kuyken, Ph. D., professeure
à l'École des sciences de la gestion
(ESG), UQAM

avec la collaboration de l'équipe du
Centre d'étude et de coopération
internationale



Crédit photo : Depositphotos

Cet article analyse les bénéfices du mentorat interculturel réciproque, tels qu'une réflexivité accrue et le soutien collectif, pour renforcer la position des participantes au sein de leur écosystème respectif. Nous illustrons cette approche particulière en utilisant l'exemple du programme « Femmes entrepreneures solidaires », un projet élaboré par le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) dans le cadre du programme de coopération internationale en partenariat avec le gouvernement du Canada.

L'émergence des programmes de mentorat interculturel réciproque

Dans un contexte social et économique où la collaboration internationale est devenue centrale et que plusieurs cultures se rencontrent constamment, il est pertinent de mettre la culture au centre de la conception et la gestion des programmes de mentorat (Allan et coll., 2013; Kochan, 2013; Kuyken et coll., 2025; Osula et Irvin, 2009). Ces programmes jumelant des participante-s de différentes cultures permettent de développer des compétences culturelles via un apprentissage expérientiel et une interaction intensive avec une ou plusieurs personnes d'autres cultures (Adebayo & Sundeman, 2023; Hammer, 2023; Sachpasidi et coll., 2025).

De nombreux exemples de programmes de cette nature existent, tel que le programme de l'Université de Stuttgart en Allemagne ou encore celui de l'Université de Melbourne en Australie. Tandis que le programme de l'Université de Stuttgart est destiné aux étudiants internationaux nouvellement arrivés pour les aider à se familiariser avec la culture allemande (Universität Stuttgart, 2025), celui de l'Université de Melbourne propose du mentorat interculturel pour des étudiants en ingénierie visant une carrière à l'international (The University of Melbourne, 2025). Des firmes multinationales comme General Motors et Panasonic proposent aussi des programmes pour former leur main-d'œuvre expatriée et les employés dans des positions de leadership international (Vaiman et coll., 2022).

Se crée ainsi un terrain fertile pour faire évoluer le mentorat. Le « mentorat interculturel réciproque » émerge comme pratique novatrice. Comme son nom l'indique, cette forme de mentorat repose sur le principe de **mentorat réciproque** et elle a pour objectif de renforcer la capacité d'innovation des participants par le biais d'un **apprentissage interculturel** (Achtenhagen & Johannisson, 2013). Cette approche met de l'avant une relation dynamique où chaque participant apporte une expertise issue de son contexte culturel, géographique, économique et sectoriel. L'échange de savoirs et d'expériences permet ainsi un **enrichissement mutuel** et le développement d'une **intelligence culturelle** permettant d'ajuster son comportement en interaction avec des personnes venant d'autres cultures (Ang & Dyne, 2008; Desai et coll., 2018). Ainsi, le mentorat interculturel réciproque intègre aussi des aspects de **mentorat par les pairs** (Saxena, 2024;



QU'EST-CE QUE LE CECI

Fondé à Montréal en 1958, le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) est la première organisation de coopération internationale créée au Québec. Depuis sa fondation, le CECI (<https://ceci.org>) se positionne comme un précurseur en matière de développement international. Il a introduit les premiers programmes de formation et de coopération internationale au Québec et a permis l'intégration des droits humains dans les programmes bilatéraux du Gouvernement du Canada. Le CECI est ancré dans 17 pays en Afrique, en Asie et dans les Amériques.

Par son action, le CECI aspire à un monde où les femmes, les filles et leurs communautés atteignent une prospérité et un bien-être partagés et durables. Avec ses partenaires, le CECI cocrée et appuie des solutions novatrices qui renforcent le pouvoir et le leadership des femmes, des filles et des communautés vulnérables. L'égalité entre les genres, la diversité et l'inclusion sont au cœur de toute son action. En chiffres, CECI c'est 15, 000 volontaires, plus de 600 000 femmes mobilisées dans une seule année, 350 projets réalisés dans 35 pays et 3 800 employés et consultants dans 17 pays.

Sarkar et coll., 2019) ou encore de **co-mentorat** (Johannessen, 2016). Ces formes de mentorat favorisent une **relation horizontale** où les participants s'accompagnent mutuellement dans leurs développements professionnel et personnel.

Quelques initiatives existantes peuvent être soulignées. Dans le domaine de l'éducation notamment, un programme a été mis sur pied dans le cadre d'une maîtrise interculturelle en entrepreneuriat en Suède, menant à une plus grande réflexivité des étudiants (Achtenhagen & Johannisson, 2013).

Le mentorat interculturel réciproque pour entrepreneures femmes : un vecteur de solidarité

Le mentorat interculturel réciproque est particulièrement prometteur en contexte entrepreneurial où les chemine-ments sont de nature individuelle et où plusieurs défis doivent être surmontés, et ce notamment pour les femmes entrepreneures. Le réseautage, notamment, est un défi majeur, 52,2 % des femmes entrepreneures éprouvant des difficultés à intégrer des cercles influents (PCFE, 2024). Face à ces défis et opportunités, le mentorat réciproque peut jouer un rôle de levier essentiel.

Le Centre d'études et de coopération internationale (CECI) a détecté ce potentiel et a mis sur pied un projet pilote. Fondé en 1958, le CECI est une organisation qui œuvre pour le développement durable et inclusif (CECI, 2025). Ainsi, l'organisme a mis en place diverses solutions novatrices afin de renforcer le leadership et le pouvoir des femmes dans différents pays en Afrique, en Amérique Latine et au Canada.

Sur l'initiative de plusieurs femmes leaders de l'organisation, le CECI a élaboré un programme qui repose sur le principe du mentorat interculturel réciproque et qui répond aux défis structurels auxquels sont confrontées les femmes entrepreneures tout en transformant les écosystèmes entrepreneuriaux à travers le monde. Le projet pilote élaboré a été nommé « Femmes entrepreneures solidaires », développé et affiné au fil de trois itérations depuis septembre 2023. Il repose sur un modèle novateur où chaque participante assume simultanément le rôle de mentore et de mentorée, créant ainsi une dynamique d'apprentissage interculturel horizontal (Thompson et coll., 2024).

Caractéristiques du programme « Femmes entrepreneures solidaires »

Dans le pilote actuel, ce programme a permis un jumelage entre femmes entrepreneures canadiennes et latines (Bolivie), et africaines (Sénégal et Rwanda). Initialement mis en œuvre comme programme de mentorat davantage « classique », l'importance de la dimension réciproque s'est rapidement manifestée. Marcela Vallejos, directrice du CECI pour la Bolivie et l'Amérique latine, et Nancy Lafrance, directrice du Programme de Coopération Volontaire au CECI, en discutaient d'ailleurs lors d'une entrevue :

Marcela : Au début, nous avons pensé que ce seraient les entrepreneures canadiennes qui deviendraient les mentores des entrepreneures boliviennes. Mais avec l'évolution du projet, nous nous sommes demandé pourquoi ce programme ne pourrait pas être réciproque.

Nancy : En effet, c'était une réflexion qui venait naturellement dans le contexte d'un processus d'internationalisation du CECI dans lequel nous reconnaissons la participation des individus et des partenaires dans les pays avec lesquels nous collaborons. Nous avons changé la gouvernance du CECI afin que près de la moitié des membres du conseil d'administration proviennent de pays partenaires et que la composition de la communauté des membres et du leadership interne reflète davantage les réalités et les voix des régions avec lesquelles nous collaborons et pour valoriser davantage les connaissances et les compétences à l'international.





Crédit : © UQAM | Service de l'audiovisuel, Emilie Tournevache, 2016

La relation de mentorat se développe en plusieurs phases et dure environ 6 mois, essentiellement en mode virtuel, et il inclut un séjour de trois à quatre semaines au sein de l'entreprise jumelée à l'international.

Une fois sélectionnées, les entrepreneures sont jumelées sur la base de la similarité de leurs modèles d'affaires et secteurs d'activité, de leurs parcours entrepreneuriaux et de leur niveau de maturité dans le développement de leur entreprise. La première phase consiste à établir une relation de confiance entre les deux entrepreneures, en clarifiant leurs attentes, en définissant des objectifs communs et en formalisant leur engagement. Soutenues par le CECI, les participantes discutent de leurs défis respectifs, partagent leurs aspirations et élaborent un plan d'action.

Dans la deuxième phase, les échanges deviennent plus ciblés et techniques. Les entrepreneures abordent des sujets concrets tels que l'amélioration de la proposition de valeur, la segmentation de marché, les stratégies de distribution et de marketing international, ainsi que l'optimisation

des opérations et de la culture organisationnelle. Ces discussions permettent aux participantes de résoudre des problèmes spécifiques à leur entreprise tout en découvrant de nouvelles perspectives entrepreneuriales grâce à l'expérience de la personne à qui elles sont jumelées.

Une autre étape importante est l'immersion et l'application. Les jumelles peuvent choisir de passer un séjour dans l'entreprise jumelle pour développer une compréhension approfondie des défis rencontrés par l'autre. Par exemple, une entrepreneure canadienne peut visiter l'entreprise de l'entrepreneure bolivienne à laquelle elle est jumelée pour comprendre les défis uniques auxquels elle fait face, comme l'accès limité aux chaînes d'approvisionnement ou les contraintes logistiques locales. À l'inverse, une entrepreneure bolivienne peut découvrir les pratiques innovantes de gestion ou de commercialisation adoptées par sa partenaire de mentorat québécoise. Cette expérience immersive permet non seulement de renforcer les liens interculturels, mais aussi de vivre concrètement les réalités entrepreneuriales dans un autre contexte.



Crédit : © UQAM | Service de l'audiovisuel, Émilie Tourneval, 2016

Un rapprochement nord-sud riche en retombées culturelles, sociales et économiques

Le programme transcende ainsi les frontières géographiques et culturelles pour créer un véritable pont entre les entrepreneures canadiennes et celles des pays partenaires. Cette dimension interculturelle offre aux participantes l'opportunité de découvrir des modèles d'affaires innovants, des pratiques entrepreneuriales adaptées à divers contextes économiques et des solutions durables qui peuvent être adaptées à leur propre réalité. Par exemple, une entrepreneure québécoise spécialisée dans l'agroalimentaire a pu tirer parti des connaissances d'une entrepreneure sénégalaise sur les chaînes d'approvisionnement locales tout en partageant ses compétences en marketing international. Ou encore, une entrepreneure canadienne, propriétaire d'une chocolaterie, a saisi des dimensions de la « culture du chocolat » allant au-delà des aspects techniques et commerciaux de son secteur d'activité, comme nous le partageait Marcela Vallejos en faisant référence à une dyade qui maintient toujours sa relation, bien que leur jumelage formel soit déjà terminé.

Au-delà de ces apprentissages, l'expérience mentorale vécue peut parfois transformer la vision de l'entrepreneuriat dans son ensemble. Lors d'une entrevue menée avec une ancienne participante au programme avec un séjour au Sénégal, Marie-Hélène Durivage Maher, directrice, Innovations et Solutions Technologiques chez Desjardins, et ancienne présidente de la Jeune chambre de commerce des femmes du Québec, affirme avoir été impressionnée par l'esprit de communauté qu'elle a expérimenté au Sénégal et que celui-ci peut inspirer les entrepreneures québécoises. « La sororité qui est très présente au Sénégal, n'est



Crédit photo : Depositphotos

pas assez incarnée au Québec », dit-elle. « En tant que Nord-Américaines, poursuit-elle, on oublie cette notion de communauté. Ces regroupements de femmes entrepreneures au Sénégal sont moins basés sur le succès, mais plus sur le bâtir. »

Pour la femme d'affaires, plusieurs apprentissages personnels ont résulté de sa participation, au programme, notamment le réflexe de se faire appuyer par une communauté et la réduction de la constante course à la performance qu'elle vit au Québec. Elle dit que sa participation au programme l'a amenée à « l'acceptation que je peux me faire appuyer ». « Là-bas, au Sénégal, poursuit-elle, le phénomène de superwoman n'existe pas. Il n'y a pas cette pression de vouloir tout accomplir. Les entrepreneures sénégalaises se pardonnent davantage que nous le faisons ici. Et cela les aide à mieux réussir. »

Gestionnaire œuvrant dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), Marie-Hélène Durivage-Maher a aussi acquis plusieurs compétences culturelles, l'amenant à exercer un leadership plus inclusif. « Cette expérience, affirme-t-elle, me permet aussi de moduler ma façon de penser avec des personnes provenant de différentes cultures. C'est d'autant plus important en IA où je ne peux pas me permettre d'avoir une vision homogène. J'ai besoin de la plus grande variété possible de perspectives parce que nous n'avons pas seulement une couleur, une vision, ou un sexe ».

L'importance de changer les dynamiques de pouvoir

Il s'avère donc que les apprentissages sont en effet multiples et bidirectionnels. Par ce biais, ce programme est un vecteur de transformation des relations de pouvoir, entre les pays du Nord et du Sud, et entre les hommes et les femmes.

Selon Cecilia Thompson, spécialiste en égalité entre les hommes et les femmes, et en droits des femmes et des filles au CECI, Nancy Lafrance, directrice du Programme de Coopération Volontaire au CECI, et Marcela Vallejos, directrice du CECI pour la Bolivie et l'Amérique latine, il est crucial de créer des relations horizontales et équitables entre les organisations du Sud global et du Nord global. Dans un article qu'elles ont copublié, elles s'entendent pour affirmer que :

« ... ces relations visent à transcender les dynamiques de pouvoir enracinées et apporter une plus-value aux individus et aux organisations participantes, en agissant comme levier pour rejoindre et interagir avec un public plus large, et en forgeant des liens humains plus forts que par le biais de modèles de volontariat traditionnels. »
(Thompson et coll. 2024, p. 1)

Ainsi, le mentorat réciproque joue un rôle clé dans la réduction des barrières structurelles auxquelles font face les femmes entrepreneures, notamment leur marginalisation au sein des réseaux d'affaires, leur accès limité aux financements et la faible reconnaissance de leur rôle dans les écosystèmes économiques.

De plus, un tel programme offre des occasions d'explorer de nouveaux partenariats, de renforcer la résilience économique des entrepreneures impliquées et de stimuler l'innovation, essentielle à leur compétitivité, affirment Nancy Lafrance et Marcela Vallejos dans une entrevue exclusive. En reliant des entrepreneures confrontées à des défis similaires, le mentorat interculturel réciproque, répondant à plusieurs besoins fondamentaux, a le potentiel de les aider à mieux naviguer dans des environnements multiculturels et à anticiper les tendances mondiales.



Crédit photo : Depositphotos

Résilience collective et responsabilité sociale

Dans un article, Cecilia Thompson, Nancy Lafrance et Marcela Vallejos résument ainsi les retombées du mentorat réciproque:

« Grâce au mentorat réciproque, les entreprises menées par des femmes basées au Canada et dans le Sud global sont appelées à devenir plus résilientes, innovantes, compétitives, socialement responsables et mieux équipées pour naviguer et s'adapter aux crises et aux environnements en évolution rapide. » (Thompson et coll., 2024, p. 1)

Ce programme ne se contente donc pas de renforcer les compétences individuelles des entrepreneures; il transforme aussi les écosystèmes entrepreneuriaux en les rendant plus inclusifs, équitables et résilients. En combinant réciprocité, apprentissage interculturel et innovation, le programme « Femmes entrepreneures solidaires » crée un impact durable sur les trajectoires individuelles et collectives des participantes, tout en contribuant à bâtir un écosystème entrepreneurial plus inclusif et équitable.

Défis à relever d'un projet pilote à potentiel multiple

Comme tout programme de mentorat, ce projet pilote n'est pas sans défis. La disponibilité et le temps des entrepreneures constituent un obstacle majeur, car elles doivent jongler avec leurs obligations professionnelles tout en participant activement aux échanges. Pour surmonter ces obstacles, le CECI met de l'avant la valeur des échanges interculturels et leur contribution à l'innovation, soulignant les bénéfices que ces relations apportent à l'évolution des pratiques entrepreneuriales dans un contexte global.

Les perspectives favorables de ce programme sont nombreuses. Nancy Lafrance voit un grand potentiel de mise à l'échelle des apprentissages pour mettre en œuvre des programmes similaires dans d'autres pays où les femmes entrepreneures vivent des défis multiples. D'autres perspectives de développement sont l'intégration des nouvelles solutions technologiques, l'intérêt de nouveaux partenaires possibles ainsi que la mesure de l'impact réel du programme sur les projets entrepreneuriaux des participantes.

Conclusion

Pour conclure, cette plongée dans l'élaboration et l'évolution du programme « Femmes Entrepreneurs Solidaires » du CECI est riche en enseignements. Confirmant les écrits académiques sur le mentorat interculturel réciproque, nous y retrouvons effectivement le développement de la réflexivité individuelle et culturelle ainsi que le renforcement des compétences culturelles. De plus, nous découvrons la forte contribution de telles initiatives à un collectif plus inclusif, passant par un changement des relations de pouvoir et une innovation collective qui émerge. Nous sommes enthousiastes quant à l'avenir de ce projet et à l'émergence possible des initiatives qui s'en inspirent dans une variété de contextes. ■



Crédit photo : Depositphotos

Bibliographie

- Achtenhagen, L., & Johannisson, B. (2013). The making of an intercultural learning context for entrepreneuring. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(1), 48-67.
- Ang, S.V. and Dyne, L. (2008), "Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network", in Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- Adebayo, B. O., & Sunderman, H. M. (2025). Intercultural mentoring: enhancing cultural competence through intergroup contact and experiential learning. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 14(1), 20-37
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 343-357.
- CECI (2025). Le CECI en bref. Accessible via Internet au: <https://ceci.org/fr/le-ceci-en-bref>, Consulté le 3 octobre 2025.
- Desai, S., Rao, S. A., & Jabeen, S. S. (2018). Developing cultural intelligence: Learning together with reciprocal mentoring. *Human Resource Management International Digest*, 26(3), 38-40.
- Hammer, M. R. (2023). The Intercultural Development Inventory: A new frontier in assessment and development of intercultural competence. In *Student learning abroad* (pp. 115-136). Routledge
- Johannessen, B. G. G. (Ed.). (2016). *Global Co-Mentoring Networks in Higher Education*. Cham: Springer.
- Kochan, F. (2013). Analyzing the relationships between culture and mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21(4), 412-430.
- Kuyken, K.; Maletzki, M.; Lugosi, P.; Gannon, J. (2025). Culture in mentoring-to-work programmes for migrants: An integrative review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 23(2), 1-19.
- Osula, B. and Irvin, S.M. (2009), "Cultural awareness in intercultural mentoring: a model for enhancing mentoring relationships", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 No. 1, pp. 37-50, disponible via Internet au: <https://pdfs.semanticscholar.org/fe3f/cce5833c033ac606c-827fb941fba9f3d2795.pdf>.
- Sachpasidi, C., Bompani, B., & Nicol, C. (2025). "Intercultural Encounters": Mentorship Relations as Spaces for Critical Intercultural Learning in Higher Education Institutions (HEIs). *Journal of Studies in International Education*, 29(1), 64-81. <https://doi.org/10.1177/10283153241275035>.
- Sarkar, S., Osiyevskyy, O., & Hayes, L. (2019). Talking your way into entrepreneurial support: An analysis of satisfaction drivers in entrepreneur mutual aid groups. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 275-297.
- Saxena, A. (2024), "Mentoring at work: a talent development tool for Gen Y and Gen Z", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 38 No. 1, pp. 23-26. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2023-0079>
- The University of Melbourne. 2025. Intercultural Career Mentoring Program. Accessible en ligne via : <https://eng.unimelb.edu.au/students/coursework/progress-your-career/international-opportunities/ICMP>, Consulté le 27 octobre 2025.
- Thompson, C., Lafrance, N., & Vallejos, M. 2024, August 22. IVCO Think Piece "Volunteering for Solidarity: The Power of Women's Reciprocal Mentorship to Trigger Transformative Change". Northumbria University. <https://doi.org/10.25398/rd.northumbria.26767579.v1>.
- Universität Stuttgart, 2025. Mentors for new international students, Intercultural mentoring program. Accessible en ligne via: <https://www.student.uni-stuttgart.de/en/startingout/international/support/mentoring/>. Site consulté le 26 septembre 2025.
- Vaiman, V.; VanBakel, M. & Vance, C.M. 2022. A guide to effective mentoring of international employees. Accessible en ligne via: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/organizational-employee-development/guide-to-effective-mentoring-international-employees>, consulté le 5 octobre 2025.
- Woods, P., Poropat, A., Barker, M., Hills, R., Hibbins, R., & Borbasi, S. (2013). Building friendship through a cross-cultural mentoring program. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(5), 523-535.