MENTOR ME
Mentor Canada
MENTORE-MOI
D'ÉGAL À ÉGAL
Mentorat QUÉBEC
EQUAL

Alliance inclusive dans le mentorat : agir comme agent de changement



Mentor Canada

Mentorat QUÉBEC

Mentor Canada

À PROPOS DE MENTOR CANADA

Mentor Canada est le seul organisme de bienfaisance national dédié au développement du mentorat partout au Canada. Grâce à la recherche, à la formation et au renforcement des capacités, Mentor Canada fournit aux programmes, aux organismes et aux partenaires les connaissances, les outils et les ressources nécessaires pour offrir des expériences de mentorat de grande qualité. À titre de rassembleur national, Mentor Canada travaille avec des partenaires de tous les secteurs afin de réduire le déficit de mentorat au Canada et d'accroître l'accès à des occasions de mentorat significatives.

Mission :
Accélérer et amplifier le développement du mentorat de calibre mondial au Canada.

Vision :
Nous envisageons un Canada où le mentorat est valorisé et accessible à l'ensemble de la population, repose sur des données probantes, est enraciné dans la collaboration et est animé par un écosystème dynamique qui révèle le potentiel, alimente les possibilités et renforce les collectivités. Nos retombées sont évidentes, et notre portée est nationale.

Mentorat QUÉBEC

À PROPOS DE MENTORAT QUÉBEC

Mission :
Favoriser et promouvoir la culture mentorale au Québec en contribuant à l'avancement des connaissances, à l'accessibilité et à l'application du mentorat sous toutes ses formes et dans tous les secteurs.

Vision :
Être un acteur incontournable en mentorat pour habiliter tant l'individu à se réaliser que l'organisation à progresser dans une société en mouvement.

Nous tenons à remercier chaleureusement les membres du comité consultatif Mentore-moi d'égal à égal pour leurs précieuses contributions : Femmes d'acier – Syndicat des Métallos, Fierté au travail Canada, Eva Kwan – spécialiste en psychologie de la médecine spatiale opérationnelle, Catalyste+, la Coalition canadienne des femmes en sciences, en ingénierie, en métiers et en technologie (CCFSIMT), Espace LGBTQ+, ECO Canada, CGI, Next Gen Men et Accelerate Her Future.

Women and Gender Equality Canada | Femmes et Égalité des genres Canada | Canada

Ce projet est financé dans le cadre du Programme de promotion de la femme de Femmes et Égalité des genres Canada.

Être agent de changement n'est pas un rôle de plus qui s'ajoute à celui de personne mentore. C'est plutôt ce que devrait être le mentorat à son meilleur, quand vous travaillez avec quelqu'un dont l'expérience de vie – et de travail – est différente de la vôtre.

Cette ressource d'apprentissage vous aidera à comprendre à quoi ressemble l'alliance inclusive dans la pratique, à développer la conscience de soi pour offrir un mentorat efficace à des personnes différentes et à acquérir des compétences concrètes pour agir quand il le faut. Il s'agit de tenir compte non seulement de la façon dont vous vous présentez à la personne mentorée, mais aussi de comment vous vous présentez dans les systèmes et les lieux qui l'affectent : votre lieu de travail, votre équipe, les endroits auxquels la personne mentorée n'a pas encore accès.

Une note avant de commencer :

L'alliance inclusive n'est pas gratuite. S'engager au nom de la personne mentorée (et dans le milieu dans lequel vous évoluez ensemble) veut dire prendre du temps, réfléchir et faire valoir le capital social ou politique que vous avez construit. Cela peut signifier dire quelque chose de gênant lors d'une réunion, défendre quelqu'un au lieu de préférer la loi du moindre effort, ou travailler à son propre apprentissage pendant les temps libres. Il est important de le dire honnêtement. L'objectif de cette ressource n'est pas de faire semblant que ces coûts n'existent pas. C'est plutôt de vous aider à comprendre ce que vous êtes en mesure d'investir, et de vous donner les outils pour le faire adéquatement.

EN QUOI CONSISTE L'ALLIANCE INCLUSIVE DANS LE MENTORAT

Une personne alliée est quelqu'un qui met à profit sa position, ses relations et son influence pour soutenir les personnes confrontées à des obstacles. Son rôle consiste non seulement à les aider à surmonter ces obstacles, mais aussi à travailler activement à leur élimination. Dans le contexte du mentorat, cela peut vouloir dire prendre la parole lorsque vous voyez qu'on néglige la personne mentorée, la mettre en contact avec des opportunités auxquelles elle n'aurait pas accès autrement, ou faire preuve d'honnêteté sur le fonctionnement réel de l'organisation – notamment les règles tacites qui désavantagent certaines personnes plus que d'autres.

L'alliance inclusive ne consiste pas à servir de porte-parole, de réparateur ou de sauveur. Il ne s'agit pas de décider ce dont quelqu'un a besoin et d'agir en conséquence sans son avis. Et ce n'est pas non plus un geste ponctuel. C'est une pratique que vous intégrez à votre mentorat, à votre leadership et à la façon dont vous interagissez avec les personnes qui vous entourent.

Cela apporte aussi de réels avantages pour vous et pour l'organisation. Les personnes mentores qui travaillent activement au-delà des différences développent un jugement plus aigu, de meilleurs instincts de leadership et un point de vue plus vaste. Les organisations où les personnes cadres adoptent un comportement inclusif connaissent une meilleure rétention du personnel, des performances d'équipe plus élevées et des cultures plus adaptatives. Ce ne sont pas là des résultats abstraits. Ce sont de véritables avantages concurrentiels.

Avant d'agir en tant que personne alliée, posez des questions. Ce que la personne mentorée attend de vous et ce dont elle a besoin peuvent différer de ce que vous supposez. Vous pouvez jouir de l'autorité ou des relations nécessaires pour faire remonter quelque chose directement (signaler un incident, avoir une conversation avec son superviseur, nommer quelque chose publiquement), mais ce n'est peutêtre pas ce que la personne mentorée souhaite; les choses ne sont peut-être pas aussi sécuritaires pour elle qu'elles le semblent pour vous. Avant tout, prêtez l'oreille. Demandez ensuite comment vous pouvez aider. Puis agissez de la façon que la personne mentorée juge utile pour elle. Agir sans ses directives (même avec les meilleures intentions) est une façon de mettre en scène votre propre agentivité, pas la sienne.

COMPRENDRE LES PERSONNES À QUI VOUS OFFREZ DU MENTORAT

Les groupes en quête d'équité comme les femmes, les personnes 2ELGBTQIA+, les personnes racisées, les communautés autochtones et les personnes handicapées font face à des obstacles au travail qui ne sont pas toujours visibles pour ceux qui ne vivent pas les mêmes expériences. Ces obstacles sont réels, documentés et systémiques. Ils se manifestent dans le recrutement, dans les évaluations du rendement, dans le choix des personnes qui bénéficient de parrainage par rapport à celles qui sont négligées, dans le fait d'avoir ou non la confiance en soi suffisante pour faire entendre sa voix.

Il convient de garder à l'esprit deux choses.

1. **Premièrement** les obstacles auxquels les gens sont confrontés ne sont pas uniformes. Une femme blanche et une femme de couleur ne vivent pas les mêmes expériences. Bien que les deux doivent faire face à des obstacles fondés sur le genre, les femmes de couleur sont aussi confrontées à des défis liés au racisme, aux stéréotypes culturels et à d'autres types de discrimination intersectionnelle; en ce sens, les femmes ne constituent certainement pas un groupe monolithique.Une personne 2ELGBTQIA+ qui a un handicap navigue entre plusieurs identités qui se chevauchent, chacune interagissant avec les autres à sa propre façon. C'est ce qu'on appelle l'intersectionnalité. Ce n'est pas seulement le fait que les gens aient des identités multiples, mais que ces identités cumulent à la fois avantages et désavantages d'une manière qui ne peut être réduite à une seule catégorie. Votre travail en tant que personne mentore n'est pas de catégoriser l'expérience de la personne mentorée, mais de montrer une curiosité authentique à propos de ce qu'elle est réellement.

2. **Deuxièmement** en lisant ceci, certaines personnes peuvent se sentir personnellement interpellées par la question de l'avantage systémique. Et c'est compréhensible. Reconnaître que certains groupes se heurtent à des obstacles structurels n'efface pas l'effort individuel ni le mérite de chacun. C'est simplement une façon honnête de reconnaître que tout le monde ne part pas du même pied ou ne navigue pas avec les mêmes vents contraires. Une personne mentore est en mesure de constater que les deux réalités existent concurremment, à savoir que le travail compte et que le contexte compte aussi. Par exemple, deux personnes peuvent avoir le même talent et la même éthique

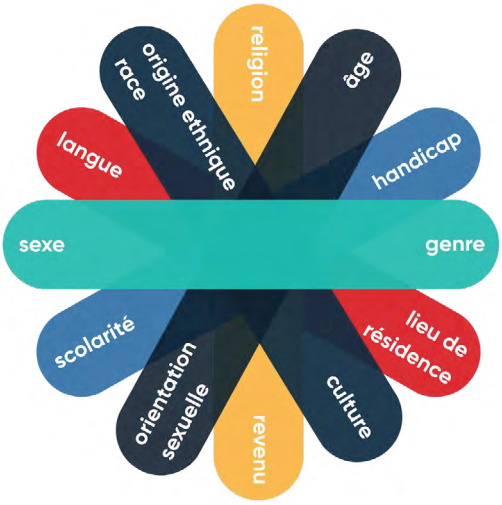
de travail, mais l'une doit surmonter des obstacles que l'autre ne rencontrera jamais. Reconnaître cela ne minimise pas pour autant l'importance du travail acharné et permet de saisir la réalité de diverses expériences.

EN SAVOIR UN PEU PLUS SUR L'INTERSECTIONNALITÉ

Facteurs intersectionnels d'identité sociale : comprendre la complexité de l'identité

Définition de l'identité sociale :

- Diverses formes d'identités sociales (par exemple la race, le genre, l'orientation sexuelle, le handicap) se croisent et se chevauchent, ce qui influence la façon



Pourquoi l'intersectionnalité est-elle importante dans le mentorat :

- L'expérience des gens est façonnée par de multiples identités qui interagissent de différentes manières. Les personnes mentores efficaces cherchent non seulement à comprendre comment ces identités influencent l'expérience de la personne mentorée, mais elles veulent aussi se pencher sur leur propre identité, leurs avantages et leurs défis. Cette conscience de soi aide les personnes mentores à éviter les suppositions et à mieux soutenir les personnes mentorées dont l'expérience, les opportunités et les obstacles peuvent être très différents des leurs.

Intersectionnalité. L'intersectionnalité fait référence au fait que l'identité humaine est faite d'éléments qui se croisent et se chevauchent[1]. En d'autres mots, en tant qu'êtres humains, nous avons des identités multiples basées sur la race, la religion, l'ethnicité, l'âge, l'orientation sexuelle, le statut de handicap, etc.

L'idée principale derrière l'intersectionnalité est que chacune de ces identités interagit avec les autres, ce qui donne soit plus d'avantages, soit plus de désavantages, notamment lors de la recherche d'emploi.

Par exemple, une jeune personne autochtone handicapée peut être victime de racisme et de capacitisme au moment de chercher un emploi au Canada. Autre exemple : une jeune femme noire qui s'identifie comme queer et qui a un handicap peut être victime de racisme, de sexisme, d'homophobie et de capacitisme lorsqu'elle postule pour un emploi. En revanche, une personne blanche qui n'a aucun handicap et s'identifie comme un homme hétérosexuel peut injustement bénéficier de certains avantages au moment de chercher un emploi en raison du privilège blanc, du capacitisme, du patriarcat et de l'hétéronormativité (c'est-à-dire une vision du monde qui considère l'hétérosexualité comme la norme ou l'orientation sexuelle idéale).

Cela dit, un homme blanc handicapé doit également faire face à la complexité des facteurs intersectionnels d'identité sociale. Comme vous êtes en mesure de le constater, on peut être favorisé selon certaines identités et désavantagé selon d'autres. Nos diverses identités peuvent nous conférer davantage de pouvoir et d'opportunités, ou au contraire nous confronter à plus d'obstacles et d'oppression.

[1] Crenshaw, Kimberlé. « Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics », University of Chicago Legal Forum, no 1, 1989, p. 139-167. https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8/.

L'intersectionnalité est un concept important dont les personnes mentores doivent tenir compte et garder à l'esprit dans les relations mentorales. Quand une personne mentore prend le temps de comprendre et de respecter l'identité entière de la personne mentorée, cela donne la possibilité d'approfondir et de consolider la relation.

CONSCIENCE DE SOI : LA BASE DU MENTORAT DANS LA DIFFÉRENCE

La leçon la plus importante de cette ressource n'est ni une tactique ni un cadre de travail. C'est la capacité de se décentrer; c'est de vous rendre compte quand vous êtes en train d'interpréter l'expérience de la personne mentorée à travers votre propre prisme, et d'emprunter intentionnellement son prisme à elle.

Cela est plus difficile qu'il n'y paraît. La plupart des leaders d'expérience ont l'habitude de reconnaître des schémas : vous avez déjà vu une situation similaire, vous savez ce qui fonctionne et votre instinct est d'en faire part rapidement. Cet instinct est souvent pratique. Mais cela peut aussi vous amener à projeter votre propre parcours, votre propre interprétation d'une situation ou vos propres valeurs sur quelqu'un dont le contexte est bien différent du vôtre. Les hommes en particulier ont tendance à aller rapidement vers la résolution de problèmes. Ainsi, les conseils pourraient arriver avant que la personne mentorée n'ait eu l'occasion d'articuler pleinement ce qu'elle vit.

Voici quelques exemples de décentrage :

- Vous remarquez que votre voix interne prépare une réponse alors que la personne mentorée est encore en train de parler, alors vous mettez consciemment cette voix de côté pour mieux écouter attentivement.

- La personne mentorée décrit une situation qui vous semble familière et, au lieu de donner des conseils hâtifs, vous demandez : « Comment vivez-vous cette situation ? » ou « Qu'est-ce qui vous serait le plus utile en ce moment : d'y réfléchir à voix haute ou d'entendre comment j'aborderais la question ? ».

- Vous vous surprenez à donner des commentaires inspirés de votre propre expérience professionnelle et vous vous arrêtez pour demander si ce point de vue s'applique réellement à la situation de la personne mentorée, ou s'il s'applique essentiellement à la vôtre.

- Après une discussion, vous vous demandez : « Est-ce que j'écoutais pour comprendre ou pour répondre ? Ai-je accordé assez de place pour permettre à la personne mentorée de diriger la conversation ? ».

Connaissez vos biais et approfondissez votre apprentissage à ce sujet :

Les biais inconscients affectent tout le monde. Ils influent sur les personnes qu'on remarque, sur celles qu'on juge aptes, sur celles à qui on pense quand une occasion se présente. On n'élimine pas les biais en croyant en être exempt ; on les gère en restant honnête quant à leur fonctionnement et en les corrigeant activement, tout en acceptant de rendre visible ce qui est invisible, même si cela s'avère inconfortable.

- Participez à une formation sur les biais inconscients si ce n'est déjà fait. Non pas parce que cela peut éliminer certains biais, mais parce que cela fait voir comment ils fonctionnent

dansles systèmes et les décisions quotidiennes, c'est-à-dire là où ils ont réellement de l'importance.

- Renseignez-vous sur le pouvoir et les privilèges, les microagressions et les barrières systémiques. Consultez des livres, des articles et des perspectives en dehors de vos réseaux, car l'objectif est de trouver des points de vue et des expériences que vous ne rencontreriez pas naturellement.

- Demandez l'avis des personnes mentorées et des collègues ayant vécu différentes expériences sur la façon dont vous vous présentez. Montrez votre ouverture en adoptant une attitude axée sur la croissance, même quand cela est inconfortable.
- Demandez de la rétroaction sur votre style de mentorat après un projet ou après une conversation difficile, et tenez-en compte pour vous adapter.

Il est de votre responsabilité de vous éduquer, ce n'est pas celle de la personne mentorée. Les personnes issues de groupes en quête d'équité ne sont pas tenues d'expliquer leur expérience ou d'énumérer les obstacles auxquels elles font face. Certaines auront la capacité et l'inclination de le faire. D'autres non, et c'est normal. Recherchez par vousmême des ressources, des points de vue et des occasions de formation. Effectuez une partie de ce travail avant d'amorcer la relation mentorale. Faites preuve d'une véritable ouverture en matière d'apprentissage et de croissance au fur et à mesure que la relation évolue.

HUMILITÉ CULTURELLE

L'humilité culturelle est la pratique qui consiste à aborder les gens avec une véritable ouverture d'esprit quant à leur origine, leur point de vue et leur vécu, sans supposer que votre propre vision du monde, votre style de communication ou votre façon de fonctionner sont les standards à respecter.

Ce n'est pas la même chose que la compétence culturelle, qui implique que vous pouvez en apprendre suffisamment sur un groupe pour le comprendre. L'humilité culturelle reconnaît que vous ne pouvez pas comprendre pleinement l'expérience d'une autre personne, et que la bonne posture à prendre est la curiosité soutenue et un état d'esprit d'apprentissage plutôt qu'une connaissance présumée.

Dans le contexte du mentorat, cela veut dire :

- Apprendre différentes normes culturelles en matière de communication, de hiérarchie, de rétroaction et de relations professionnelles. Reconnaître que l'approche de la personne mentorée peut être façonnée par un contexte différent du vôtre, pas qu'elle est déficiente.

- Évitez de faire des suppositions sur ce que la personne mentorée souhaite, sur ce dont elle a besoin ou sur les valeurs qu'elle défend en fonction de son identité ou de ses origines. Posez des questions ouvertes. Laissez-la vous répondre.

- Acceptez l'idée d'être interpellé, quand une personne mentorée ou un collègue vous fait savoir que quelque chose que vous avez dit ou fait a eu un impact autre que celui que vous escomptiez. Être interpellé est une invitation à réfléchir, à apprendre et à renforcer la relation, ce n'est pas une attaque. Ce type de situations demande de la confiance et une sécurité psychologique, surtout lorsque des dynamiques de pouvoir sont en jeu et qu'il y a un risque à prendre la parole. Lorsque vous accueillez les commentaires avec curiosité plutôt qu'avec susceptibilité, vous faites place à plus grande franchise, à la confiance et à un dialogue plus honnête. Prenez connaissance des commentaires, faites les ajustements nécessaires et avancez sans vous justifier à outrance vos intentions.

- Reconnaissez qu'adapter votre langage, votre façon de voir ou votre approche est signe de croissance, non pas une concession.

CRÉER UN ESPACE POUR DES CONVERSATIONS AUTHENTIQUES

La sécurité psychologique n'est pas automatiquement assurée parce que vous avez annoncé que votre porte était ouverte. Elle s'installe parce que vous avez su démontrer, au fil du temps, qu'il était sécuritaire d'être honnête avec vous.

Pour plusieurs personnes mentores (en particulier celles qui occupent des postes de haut niveau), il existe une dynamique de pouvoir inhérente. La personne mentorée pourrait ne pas savoir ce qu'elle peut vraiment dire ou ne pas savoir si sa sincérité sera retenue contre elle. Dire que vous êtes abordable n'élimine pas l'incertitude. C'est à vous de mettre en place les conditions nécessaires à la confiance, avec les bons gestes, constants au fil du temps. Quelle que soit la vulnérabilité ou l'accessibilité dont nous pensons faire preuve, nous surestimons très souvent le sentiment de sécurité que ressentent les autres à l'idée de se confier à nous.

Considérez-le moins comme un « espace sécuritaire » et plus comme un espace intentionnel, que vous avez délibérément mis en place par la façon dont vous vous présentez, par les modèles que vous affichez et par les raisons pour lesquelles vous mettez cet espace en place.

Vous construisez cet espace en faisant les premiers pas, en vous livrant sur vous-même.

Voici quelques exemples de vulnérabilité dans le contexte du mentorat :

- Faire part d'une décision que vous prendriez différemment maintenant. La fois que vous avez mal jugé une situation, donné le mauvais conseil ou laissé un angle mort affecter votre jugement.

- Reconnaître honnêtement les limites de votre propre expérience, plutôt que de remplir l'espace avec une confiance ou des renseignements que vous ne contrôlez pas.

- Reconnaître quand un sujet dépasse votre domaine d'expertise et le dire ouvertement, plutôt que de donner des conseils par défaut.

- Demander des commentaires sur le fonctionnement de la relation mentorale et les accepter sincèrement s'ils sont embarrassants. Demander si la personne mentorée sent qu'elle progresse, mais aussi si vous lui êtes réellement utile.

Pensez aussi à la question de l'accessibilité dans la manière dont vous structurez les rencontres. Demandez-vous si le format, les horaires, le lieu et le mode de communication des rencontres conviennent à la personne mentorée ou s'ils répondent simplement à vos préférences. Les barrières linguistiques, la neurodiversité ainsi que les préférences entre le distanciel et le présentiel influencent le confort et l'efficacité des rencontres. Faire preuve de flexibilité à cet égard fait partie intégrante de la création de cet espace.

L'ALLIANCE INCLUSIVE DANS LA PRATIQUE

Les comportements énumérés ci-dessous illustrent ce que cette ressource d'apprentissage vous invite à développer. Pour chacun, il y a des notes pratiques et des exemples de phrases. Pas des scénarios à mémoriser, mais des points de départ que vous pouvez adapter selon vos besoins.

1. Mettre fin à un biais en temps réel

Dans les milieux professionnels, le biais est rarement spectaculaire et se manifeste de manière subtile. Il y a biais quand l'idée de quelqu'un est discutée pendant une réunion, idée dont le mérite est attribué après coup à une autre personne. Il y a biais quand le même comportement est décrit comme « agressif » chez une personne, mais « direct » chez une autre. Il y a biais quand on demande leur avis à certaines personnes, mais jamais à d'autres. Dans une relation mentorale, les biais peuvent se manifester dans les suppositions sur la capacité, la préparation, les intérêts professionnels ou le potentiel de la personne mentorée, ce qui influe sur les opportunités, les encouragements et les conseils dont elle bénéficie.

Il n'est pas nécessaire de transformer chaque manifestation de biais en situation de confrontation. L'idée est de reconnaître ce qui s'est passé, toute proportion gardée, afin que la situation ne reste pas ignorée.

Mise en situation : Vous êtes en réunion. La personne mentorée propose une suggestion qui reçoit peu de réponses. Vingt minutes plus tard, un collègue répète la même idée et elle est acclamée

Vous pourriez répondre ainsi :
« En fait, [la personne] a soulevé cette idée un peu plus tôt. Je voulais juste m'assurer qu'elle soit attribuée à la bonne personne. »

« J'aimerais revenir sur un point. [La personne] a dit quelque chose de similaire il y a quelques minutes. Je pense qu'il vaut la peine d'explorer la question. »

« Eh bien, je pense que nous venons d'entendre une version de ce que [la personne] a suggéré plus tôt. Y avons-nous apporté l'attention nécessaire ? »

Vous pouvez aussi faire ensuite un suivi en privé auprès de la personne mentorée : *« J'ai remarqué ce qui s'est passé pendant la réunion. Comment vous sentez-vous à ce propos ? Voulez-vous qu'on discute de la façon de réagir si la situation se présente de nouveau ? »*

2. Du parrainage, pas uniquement du mentorat

Le parrainage consiste à mettre votre réputation et vos relations au service de la personne mentorée pour créer activement des opportunités en sa faveur. Il ne s'agit pas seulement de lui prodiguer des conseils, mais de la soutenir et de défendre ses intérêts lorsqu'elle est absente. Les femmes et les personnes racisées bénéficient souvent d'un mentorat excessif mais d'un parrainage insuffisant : elles reçoivent de nombreux conseils sur la manière d'évoluer au sein du système, mais profitent beaucoup moins souvent de mises en relation stratégiques, de soutiens publics ou de la défense de leurs intérêts.

Le parrainage va plus loin que le simple fait de défendre la personne mentorée. Il s'agit aussi d'élargir activement le cercle de personnes dont le nom est évoqué et pris en compte. Cela veut dire remarquer lorsque les mêmes noms reviennent systématiquement (pour des promotions, des missions ou des opportunités de réseautage, par exemple) et se demander si ce groupe reflète réellement les talents présents au sein de votre organisation.

Mise en situation : *Vous êtes dans une salle où on discute des personnes qui participeront à un projet important ou qui seront proposées pour un nouveau poste. Vous remarquez que la conversation gravite autour des mêmes personnes familières – celles qui sont déjà visibles, que vous connaissez bien, qui se déplacent facilement dans l'organisation.*

Habituellement, cela ne se fait pas consciemment. C'est plutôt une attraction naturelle vers la familiarité et l'affinité. Votre tâche consiste à remarquer la situation et à la corriger.

Vous pourriez répondre ainsi :

« J'aimerais m'assurer que nous n'évoquions pas toujours les mêmes personnes. Qui d'autre a les compétences requises pour ce projet, mais à qui nous ne pensons peut-être pas ? »

« [La personne] serait excellente pour ce projet, elle a travaillé précisément sur ce genre de problème, et je la recommande. »

« Nous revenons toujours aux mêmes personnes. Est-ce parce qu'elles sont vraiment les meilleures candidates, ou parce qu'elles sont les plus visibles ? Ça vaut la peine de se le demander. »

3. Réagir aux microagressions

Les microagressions sont des propos ou des comportements brefs, souvent involontaires, qui véhiculent un message dégradant ou qui renvoient une personne à son statut « autre » en raison de son identité. On les qualifie de « micro » car, prises individuellement, elles semblent anodines; toutefois, leur accumulation a des conséquences importantes.

En tant que personne mentore, vous pourriez en être témoin lorsqu'elles visent la personne mentorée. Il est aussi possible que vous les perpétuiez sans vous en rendre compte. Savoir comment réagir est une compétence que cette ressource vous invite à développer, tout en restant ouvert à la rétroaction si vous avez laissé passer quelque chose.

Mise en situation : Au sein de l'équipe, un collègue dit quelque chose qui renvoie la personne mentorée à son statut « autre » : un commentaire sur son accent, une supposition concernant ses origines ou un compliment ambigu soulignant sa réussite compte tenu de sa provenance. La personne mentorée semble mal à l'aise mais ne dit rien.

Il n'est pas nécessaire de faire la leçon. Voici quelques propositions d'intervention :

« C'est une remarque un peu étrange. Que vouliez-vous dire au fait ? »

« Il n'est pas certain que cela ait été perçu comme vous le souhaitiez. »

Faites le point en privé avec la personne mentorée : « J'ai remarqué ce commentaire. Comment vous sentez-vous ? Voulez-vous en parler ? »

Parfois, l'essentiel est simplement de faire savoir à la personne mentorée que vous avez remarqué la situation.

4. La communication inclusive

La communication inclusive est une pratique à entretenir, et non un simple style à adopter ponctuellement. Elle implique de montrer votre ouverture aux commentaires sur la façon dont vos propos et votre approche sont perçus, et de considérer ces commentaires comme des informations utiles plutôt que comme des critiques.

- Utilisez les pronoms et le vocabulaire que la personne mentorée emploie pour définir sa propre identité. En cas de doute, vous pouvez le lui demander en privé : « Quels pronoms préférez-vous ? » C'est une question simple et directe qu'apprécient la plupart des gens. Toutefois, gardez à l'esprit que certaines personnes peuvent ne pas se sentir à l'aise ou en sécurité pour indiquer leurs pronoms de préférence, et cela est tout à fait acceptable. N'insistez pas sur ce point.

- Si vous employez un terme mal perçu, évitez de trop vous justifier ou de vous mettre sur la défensive. Reconnaissez l'erreur, rectifiez le tir et passez à autre chose. Savoir répondre correctement fait partie intégrante de la communication inclusive.

- Gardez en tête que ce qui vous semble direct, clair ou empreint d'un esprit de camaraderie peut être perçu différemment selon les origines culturelles, les styles de communication ou les dynamiques de pouvoir. Posez des questions plutôt que de supposer que vous comprenez bien l'autre.

- Évitez de faire des suppositions sur ce que la personne mentorée souhaite entendre ou sur la manière dont elle préfère recevoir des commentaires, en vous basant uniquement sur son identité ou son parcours. Demandez-lui plutôt quelles sont ses préférences.

5. Formuler une rétroaction axée sur les points forts

Les personnes issues de groupes en quête d'équité sont souvent exposées à un discours qui met l'accent sur leurs lacunes plutôt que sur leurs capacités, qu'il s'agisse d'évaluations du rendement, de commentaires de la part de gestionnaires ou de messages véhiculés par la société.

Voici l'exemple d'un message axé sur les lacunes : « Ce quartier regorge de personnes qu'il faut sauver car elles sont incapables de s'en sortir seules. »

En tant que personne mentore, vous pouvez contrer systématiquement ce type de discours en indiquant les véritables atouts de la personne mentorée et en l'aidant à percevoir clairement son propre potentiel.

Il ne s'agit pas d'adopter une attitude faussement positive, mais d'aborder les points forts – et pas seulement les lacunes – de manière intentionnelle et honnête.

- Avant une rencontre de rétroaction, posez-vous la question suivante : « Estce que je formulerais ce commentaire de la même façon si cette personne avait une autre identité ? » Les préjugés se glissent souvent dans la rétroaction : dans le choix des mots, dans ce qui est qualifié de point fort ou de faiblesse, ou encore dans la façon dont un même comportement est interprété selon la personne qui l'adopte.

- Encouragez un discours intérieur positif et la capacité à défendre ses propres intérêts. Aidez la personne mentorée à exprimer ses atouts et ses réussites de sorte à pouvoir les valoriser lors d'entretiens d'évaluation, d'entrevues d'embauche ou de négociations.

- Croyez au potentiel de la personne mentorée, notamment pour des rôles ou des opportunités qui peuvent sembler ambitieux ou hors de portée. Le rôle du parrainage consiste notamment à encourager une ambition que la personne mentorée hésiterait peut-être à exprimer.

Alors que les discours axés sur les lacunes soulignent les insuffisances, ceux qui sont axés sur les points forts reconnaissent les atouts, les connaissances et le potentiel en place.

6. La défense au sein de l'organisation

La forme d'alliance la plus durable ne réside pas dans vos échanges en tête-à-tête. Elle s'exprime dans les espaces auxquels la personne mentorée n'a pas encore accès, dans la façon dont vous abordez la question de l'équité pendant les réunions de direction, dans votre remise en question des politiques et pratiques qui engendrent des inégalités et dans votre capacité à mettre à profit de votre influence pour transformer les conditions à l'origine de ces obstacles.

- Soulevez les enjeux en matière d'équité quand vous êtes en mesure de le faire, par exemple lors de la calibration des évaluations du rendement, des décisions d'embauche ou de l'attribution de projets. Vous ne serez peut-être pas la seule personne à agir de la sorte, mais il est important que vous le fassiez.

- Si votre organisation applique des politiques ou des normes qui engendrent des inégalités pour certains groupes, signalez-le dès que vous le constatez. Pour faire évoluer l'organisation, il faut que des personnes influentes acceptent de prendre la parole.

- Incarnez visiblement un leadership inclusif. Votre comportement en tant que personne cadre témoigne de ce que l'organisation valorise et de ce qu'elle tolère. Votre équipe vous observe.

UN MOT SUR LE CHAMP D'APPLICATION

Cette ressource vise à rendre la personne mentore plus consciente, active et alliée. Elle ne vise pas à faire d'elle une experte, une conseillère juridique ou une négociatrice en matière de ressources humaines.

Les personnes mentores reconnaissent l'existence de certaines protections et peuvent orienter les personnes mentorées vers les canaux de soutien officiels. Mais il n'est pas du ressort du mentorat de donner des conseils d'ordre juridique; de tels cas devraient être acheminés au service des ressources humaines, au service de soutien juridique ou à un programme d'aide au personnel. Savoir comment mettre la personne mentorée en contact avec la bonne ressource est en soi un acte de soutien et d'alliance.

Concentrez-vous sur ce que vous êtes en mesure de faire : écouter attentivement, agir en fonction de ce qui est entendu, créer des opportunités et utiliser son influence en toute intention.

RÉFLEXION FINALE

Avant de conclure cette section, prenez quelques instants pour réfléchir aux questions suivantes. Il n'y a pas de « bonne » réponse, l'idée est d'être honnête envers vous-même.

- Pensez à une rencontre mentorale récente. Écoutiez-vous principalement pour comprendre ou pour répondre ? Que feriez-vous différemment aujourd'hui ?

- L'alliance inclusive demande du temps, de la détermination et la volonté de sortir de sa zone de confort. Dans quel aspect vous sentez-vous réellement apte d'agir ? Qu'est-ce qui vous retient et qu'est-ce qui motive cette hésitation ? Que vous faudrait-il pour adopter une attitude différente dans l'un de ces aspects ?

- Y a-t-il un sujet sur lequel vous aimeriez approfondir votre formation (par exemple l'antiracisme, l'accessibilité ou l'inclusion des personnes 2ELGBTQIA+) ? Qu'est-ce qui vous en a empêché jusqu'ici, et qu'est-ce qui vous aiderait à franchir le premier pas cette semaine ?

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Les ressources ci-dessous méritent que vous vous y attardiez si vous souhaitez approfondir le sujet. Chacune est accompagnée d'une note qui en explique la pertinence – car, sans ce contexte, la plupart des gens ne choisiront pas de poursuivre leur lecture, ce qui est compréhensible.

- **Les stratégies d'intervention d'un témoin (Right To Be / Gouvernement du Canada) :** ce document propose un cadre pratique pour les situations où vous êtes témoin d'un biais ou de préjudices sans savoir quoi faire. Les cinq stratégies (distraire, déléguer, documenter, attendre un peu avant d'intervenir, adopter une approche directe) constituent autant d'actions concrètes qui permettent de ne pas rester sans réagir. Elles sont en lien directe avec la section « Mettre fin à un biais en temps réel » de la présente ressource.

- **Formation en matière d'humilité culturelle (Mentor Canada) :** Cette formation permet d'approfondir la section « Humilité culturelle » de la présente ressource. Elle est particulièrement appropriée si vous offrez du mentorat à une personne dont l'origine culturelle est différente de la vôtre.

- **Formation en matière de biais inconscients (ateliers sur l'équité, programmes offerts par l'employeur ou options en ligne) :** Cette formation fait écho à la section « Conscience de soi : la base du mentorat dans la différence ». Recherchez les programmes offerts par votre employeur, par une association professionnelle ou par des fournisseurs de certification en équité. L'objectif n'est pas d'enrayer tout biais, mais de développer une image plus nette du fonctionnement des biais dans les décisions et les dynamiques qui vous concernent.

- **La roue des privilèges et du pouvoir** page 6 **(Gouvernement du Québec)**

- **Types de microagressions**

- **Écriture inclusive au travail**



Mentor Canada

QUESTIONS ?
CONTACTEZ INFO@MENTORCANADA.CA

BESOIN DE RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES ?
VISITEZ MENTORCANADA.CA

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX
@MENTORCANADA

mentorcanada.ca

Mentorat QUÉBEC

QUESTIONS ?
CONTACTEZ INFO@MENTORATQUEBEC.ORG

BESOIN DE RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES ?
VISITEZ MENTORATQUEBEC.ORG

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX
@MENTORATQUEBEC

mentoratquebec.org