

# Établir un **milieu de travail exempt de harcèlement sexuel** dans le secteur électrique

## Ébauche de l'outil de mentorat pour un espace sécuritaire

# À propos

## Ressources humaines, industrie électrique du Canada (RHIEC)

RHIEC est le premier fournisseur canadien d'informations fiables sur la recherche en ressources humaines pour notre secteur national. Notre rôle principal est de renforcer la capacité de l'industrie canadienne de l'électricité et des énergies renouvelables à répondre aux besoins actuels et futurs en matière de main-d'oeuvre. RHIEC développe les ressources qui inspirent la prochaine génération et gère des initiatives avant-gardistes qui entraînent des changements positifs alors qu'ensemble nous construisons l'économie à faible émission de carbone du Canada. Notre vision est de former une main-d'oeuvre de classe mondiale dans le secteur de l'électricité. Nous y parviendrons en développant la main-d'oeuvre canadienne du secteur de l'électricité pour qu'elle soit axée sur la sécurité, innovante et inclusive.

### Notre mandat consiste à:

- Fournir des informations commerciales essentielles pour éclairer la prise de décision sur le marché du travail.
- Forger des partenariats qui permettent à l'industrie de s'adapter, d'améliorer ses compétences et d'innover.
- Diriger l'industrie dans la création et le maintien d'une main-d'oeuvre qualifiée et inclusive.
- Inspirer notre future main-d'oeuvre pour construire une économie à faibles émissions de carbone.

Pour de plus amples renseignements au sujet de RHIEC, veuillez consulter : [ehrc.ca/fr/](http://ehrc.ca/fr/).

*This report is also available in English under the title: Safe Space Mentoring Tool. Ce rapport est également disponible en anglais.*

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Droit d'auteur © 2023 Ressources humaines, industrie électrique du Canada Tous droits réservés. L'utilisation de toute partie de cette publication, qu'elle soit reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (y compris électronique, mécanique, photographique, photocopie ou enregistrement), sans l'autorisation écrite préalable de RHIEC, constitue une violation de la loi sur les droits d'auteur.

Établir un milieu de **travail exempt de harcèlement sexuel** dans le secteur électrique

**Ébauche de l'outil de mentorat pour un espace sécuritaire**

# Table des matières

Introduction	4
Établir des relations de mentorat sécuritaires et respectueuses	6
Créer une relation de mentorat sécuritaire, basée sur la confiance mutuelle	6
Explorer les réseaux de perfectionnement	16
Communiquer au-delà des genres	19
Ressources complémentaires (en anglais)	21
Annexe : Alimenter les discussions sur l'intégration de l'outil de mentorat pour un espace sécuritaire dans les ressources de RHIEC	22



## Liste des figures

- Figure 1 :**  
Réflexion : Qu'est-ce qui contribuerait à mon sentiment de sécurité dans une relation de mentorat? 15
- Figure 2 :**  
Évaluation du réseau 18

## Liste des tableaux

- Tableau 1 :**  
Qualités d'un bon mentor, dans le cadre d'un jumelage mixte sur le plan du genre et de l'identité 6

## Liste des outils

- Outil 1 :**  
Évaluer les préjugés sexistes inconscients 12
- Outil 2 :**  
Créer un réseau - un outil pour les personnes mentorées 17
- Outil 3 :**  
Ne pas hésiter à aborder la question de la différence entre les genres 19
- Outil 4 :**  
Liste de contrôle – Discussions sur les questions de genre 20

## Liste des ressources

- Ressource 1 :**  
Qualités d'un bon mentor, dans le cadre d'un jumelage mixte sur le plan du genre et de l'identité 6
- Ressource 2 :**  
Avantages et difficultés quant aux relations de mentorat mixte et non mixte 9
- Ressource 3 :**  
Les éléments constitutifs d'un espace sécuritaire pour les mentors et les personnes mentorées 14
- Ressource 4 :**  
Au-delà de la relation individuelle – Les réseaux de perfectionnement et les cercles de mentorat comme solution pour créer des espaces de mentorat sécuritaires 16
- Ressource 5 :**  
Soutiens et recours juridiques 21

## Liste des conseils

- Conseil 1 :**  
Quelques conseils pour déjouer les préjugés 14

# Introduction

*L'outil de mentorat pour un « espace sécuritaire » propose des ressources et du contenu qui entend promouvoir un mentorat respectueux, sûr et bénéfique pour le personnel, les stagiaires et les étudiants, quelle que soit leur orientation sexuelle.*

Le transfert de connaissances et de compétences basé sur l'expérience constitue un moyen efficace de compléter ou de renforcer les expériences traditionnelles d'apprentissage. Le rôle du mentor est d'aider la personne mentorée à acquérir les connaissances, les réseaux, les habitudes de travail et les compétences nécessaires pour s'épanouir et se perfectionner au sein d'une industrie ou d'un domaine d'emploi particulier.

Le mentorat apparaît comme une solution incontournable pour lutter contre l'inégalité des sexes en milieu professionnel, en particulier dans des secteurs comme l'électricité où les femmes sont sous-représentées. Toutefois, le mentorat mixte – qui consiste le plus souvent en l'encadrement de femmes plus jeunes par des cadres supérieurs masculins – a perdu de son attrait, tant pour les hommes que pour les femmes, en raison de la sensibilisation accrue au harcèlement sexuel. Conséquence fortuite de la publicité entourant des hommes influents qui ont été dénoncés pour harcèlement sexuel, puis du mouvement #MoiAussi qui s'en est suivi, les hommes et les femmes sont devenus de plus en plus mal à l'aise et méfiants lorsqu'il s'agit d'interagir avec des collègues du sexe opposé sur le lieu de travail. Cela s'est traduit notamment par le fait d'éviter de se retrouver seul ou de socialiser dans des milieux associés au travail, de peur d'être accusé de harcèlement sexuel ou d'en être victime.<sup>1</sup>

*Le harcèlement et la violence fondés sur le genre (HVFG) désignent toute forme de harcèlement, de discrimination ou de violence infligée à une personne en raison de son identité de genre, de son expression de genre (homme, femme, trans, non conforme au genre) ou de son orientation sexuelle. Si le HVFG peut concerner n'importe qui, elle touche toutefois les femmes de manière disproportionnée. En milieu professionnel, le HVFG entraîne toute une série d'écueils, notamment une baisse du moral et de la productivité du personnel, des litiges, des pertes de profits, de même qu'une atteinte à la réputation..*

RHIEC reconnaît que dans les secteurs depuis longtemps dominés par les hommes, comme celui de l'électricité, si les femmes n'ont pas accès à des mentors, elles (et sans doute les personnes d'autres identités de genre et orientations sexuelles) auront moins de chances d'atteindre leurs objectifs de carrière. En conséquence, RHIEC met en place des ressources pratiques pour promouvoir et favoriser des relations de mentorat à la fois sécurisantes et respectueuses.

<sup>1</sup> <https://leanin.org/sexual-harassment-backlash-survey-results>

À l'heure actuelle, RHIEC propose le **Carrefour des mentors**, une plateforme en ligne gratuite qui jumelle des personnes mentorées avec des mentors (des professionnels du secteur de l'électricité). L'outil de mentorat sur l'espace sécuritaire enrichit et met en adéquation le Carrefour des mentors, ainsi que d'autres initiatives de RHIEC, notamment **Femmes connectées**, et d'autres appuis par les pairs.

### À qui s'adresse cet outil :

Les superviseurs et gestionnaires; le personnel exerçant un rôle de mentor, d'encadrement ou d'allié; les éducateurs et les formateurs.

### Objectifs

Le but premier de cet outil est d'aider les mentors et les autres personnes travaillant dans le secteur de l'électricité à :

- Prendre conscience de la manière dont l'identité de genre vient se greffer à d'autres identités marginalisées (race, âge, ethnicité, orientation sexuelle, etc.) pour affecter l'expérience professionnelle d'une personne, ainsi que sa capacité à prendre la parole et à se défendre par elle-même.
- Comprendre leur rôle, leurs responsabilités et les limites à ne pas franchir dans le contexte de relations de mentorat sécurisantes et respectueuses.
- Connaître les avantages que procure le mentorat et les facteurs qui favorisent la création de relations de mentorat constructives, sécuritaires et empreintes de confiance entre hommes et femmes.
- Reconnaître les difficultés pouvant survenir dans le cadre du mentorat mixte et examiner les différentes approches de mentorat permettant d'assurer la sécurité des rapports entre les mentors et les personnes mentorées.

- Modéliser une communication et des comportements appropriés en milieu de travail.
- Connaître la législation, les politiques et les pratiques qui protègent le personnel contre le harcèlement et la violence fondés sur l'identité de genre, l'expression de genre, l'orientation sexuelle et toute autre identité protégée.

# Établir des relations de mentorat sécuritaires et respectueuses

## Créer une relation de mentorat sécuritaire, basée sur la confiance mutuelle

Les relations de mentorat sont productives et enrichissantes lorsque les deux parties reconnaissent que la relation profite à chacun, qu'elles ont un sentiment de confiance et qu'elles sont libres de communiquer ouvertement en étant écoutées – sans contraintes liées à la peur, à l'intimidation, aux conflits ou au statut. Les ressources présentées dans cette section aident les organisations et les mentors à mettre en place des espaces sécuritaires et favorables au mentorat mixte sur le plan du genre et de l'identité.

### Ressource 1 : Qualités d'un bon mentor, dans le cadre d'un jumelage mixte sur le plan du genre et de l'identité<sup>2 3 4</sup>

Si tout le monde peut bénéficier du soutien d'un mentor, ce n'est pas tout le monde qui parvient à être un mentor efficace. Les mentors capables d'établir des espaces de mentorat profitables et sécurisants avec des personnes mentorées de sexe différent ou d'une autre identité sociale possèdent des qualités, une expérience et une expertise considérables.

*Pour plus de ressources sur le mentorat : Carrefour des mentors—Un Guide pour les mentors*

### Tableau 1 : Qualités d'un bon mentor, dans le cadre d'un jumelage mixte sur le plan du genre et de l'identité

#### Faire preuve d'enthousiasme dans son rôle de mentor

- Est sincère dans son intention d'aider
- Reconnaît l'investissement en temps nécessaire pour être un mentor efficace, en particulier face aux défis éventuels
- Manifeste un intérêt approprié pour la vie de la personne mentorée sans pour autant être intrusif ou provoquer un malaise
- Est capable de créer une relation d'égal à égal, tout en reconnaissant les difficultés qui peuvent survenir dans les relations de mentorat entre personnes de genres différents
- Respecte les limites professionnelles
- Peut orienter la personne mentorée vers les ressources à disposition chaque fois que cela s'avère utile

<sup>2</sup> <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/important-qualities-to-look-for-in-a-mentor>

<sup>3</sup> <https://www.thebalancecareers.com/qualities-of-a-good-mentor-1986663>

<sup>4</sup> [https://www.researchgate.net/publication/341056065\\_Challenges\\_of\\_cross\\_gender\\_Mentoring\\_relationships\\_When\\_it\\_comes\\_to\\_mentoring\\_does\\_gender\\_matter](https://www.researchgate.net/publication/341056065_Challenges_of_cross_gender_Mentoring_relationships_When_it_comes_to_mentoring_does_gender_matter)

## Tableau 1 : Qualités d'un bon mentor, dans le cadre d'un jumelage mixte sur le plan du genre et de l'identité

**Valoriser l'apprentissage et le perfectionnement professionnels tout au long de la vie, pour lui même et pour les autres**

- S'investit dans la progression des autres, en particulier de ceux dont les perspectives de carrière sont freinées par la discrimination au travail
- Se consacre à l'égalité des chances de s'améliorer et d'apprendre, et ce, pour tout le personnel, sans égard à l'identité de genre ou à l'orientation sexuelle
- Partage son savoir et accueille le savoir d'autrui humblement
- Réfléchit aux objectifs et aux réalisations de la personne mentorée en vue de lui donner des conseils constructifs
- Établit des priorités et élabore des plans d'action pour se perfectionner – ce qui inclut une meilleure capacité et compétence à travailler avec d'autres personnes dont l'identité est différente de la sienne et à les soutenir
- S'engage à contribuer à son industrie ou à son secteur d'activité au-delà de sa propre carrière

**Disposer de réseaux bien établis et de relations fructueuses**

- Reconnaît la valeur que revêt la mise en place de relations et de liens entre collègues et avec de tierces personnes
- Comprend que les relations professionnelles allient le côté personnel et le côté professionnel
- Saisit l'importance pour les personnes mentorées d'entrer en contact avec des réseaux qui reflètent leur identité et leurs expériences
- Entretient des rapports avec des collègues d'identités diverses et de points de vue diversifiés

**Soutenir et encourager la prise de risque**

- Détermine la zone de confort de la personne mentorée et propose des étapes, des activités, des objectifs et des possibilités de sortir des sentiers battus, afin de bâtir la confiance
- Possède une confiance en ses propres capacités et sait comment motiver les gens
- Comprend comment la discrimination peut affecter l'estime de soi d'une personne et est capable de l'aider à repérer les obstacles internes et externes, puis à les surmonter
- Sait discerner la nécessité d'aborder des questions complexes ou délicates, puis de partager ouvertement sa perspective, afin de nourrir la confiance et l'épanouissement

**Comprendre les éléments qui influencent sa propre vision du monde et celle des autres**

- Fait preuve d'introspection et de lucidité
- Est disposé à apprendre de la personne mentorée
- Est conscient de ses propres préjugés, idées reçues, préférences et craintes, puis s'efforce d'atténuer leur empreinte sur la relation de mentorat
- Élabore une stratégie adaptée aux besoins, aux talents, aux compétences et aux aspirations de la personne mentorée, et pousse cette dernière à s'améliorer elle-même, et non à devenir un clone de sa propre personne
- Est sensibilisé aux questions d'identité mixte (sexe, race, âge, orientation sexuelle, handicap, etc.) qui ont une incidence sur les rapports hiérarchiques, et est réceptif à l'idée d'en discuter



**Tableau 1 : Qualités d'un bon mentor, dans le cadre d'un jumelage mixte sur le plan du genre et de l'identité**

<p><b>Fournir une rétro-action constructive, ciblée et sans jugement de valeur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorise les réussites de la personne mentorée tout en l'aidant à s'améliorer dans d'autres domaines</li> <li>• Fait preuve d'honnêteté et de tact en formulant ses conseils, et ce, sans dénigrer les autres ou la personne mentorée</li> </ul>
<p><b>Posséder une connaissance et une expérience de l'industrie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend quelles sont les compétences, l'expérience et les relations qui sont utiles au progrès professionnel de la personne mentorée</li> <li>• Est capable d'appliquer son savoir approfondi pour aider la personne mentorée à progresser dans les domaines qu'elle souhaite explorer</li> <li>• Dispose d'une expérience et d'une expertise dans le même domaine ou secteur d'activité, ou dans un domaine connexe</li> <li>• Est conscient de la problématique à laquelle les personnes mentorées peuvent être confrontées au sein de leur industrie</li> </ul>
<p><b>Faire preuve d'humilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepte de poser des questions et d'apprendre de la personne mentorée et d'autres personnes</li> <li>• Évalue ses propres difficultés et élabore des stratégies pour les surmonter</li> <li>• Reconnaît que même s'il possède une expertise, il ne peut pas tout savoir</li> <li>• Connaît la valeur d'une communication de qualité pour construire une relation professionnelle fructueuse</li> <li>• Sollicite les commentaires de la personne mentorée et les accueille favorablement</li> </ul>
<p><b>Valoriser et prôner la diversité, l'équité et l'inclusion en milieu de travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorise, sollicite et accueille la diversité des points de vue</li> <li>• Est disposé à acquérir une compréhension et une appréciation des différentes expériences et facettes identitaires qui distinguent le mentor et la personne mentorée (p. ex. le genre, la génération, l'orientation sexuelle, la discrimination)</li> <li>• Comprend que la personne mentorée peut détenir des expériences et des solutions précieuses que le mentor ne possède pas</li> <li>• Collabore avec diverses parties prenantes et comprend l'importance de la sagesse collective pour soutenir et encadrer adéquatement les personnes mentorées dont l'identité est différente de la sienne</li> </ul>

## Ressource 2 : Avantages et difficultés quant aux relations de mentorat mixte et non mixte

Il existe des obstacles importants à l'égalité des sexes dans les secteurs des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) : le manque de soutien au perfectionnement professionnel et à l'avancement de carrière, la discrimination fondée sur le genre, ainsi que le harcèlement. Les bienfaits que procure le soutien d'un mentor aux groupes d'employés typiquement exclus et traditionnellement sous-représentés dans un secteur d'activité sont bien répertoriés<sup>5,6</sup>. Toutefois, si l'on entend établir un espace sécuritaire tant pour le mentor que pour la personne mentorée, les organisations et les personnes agissant comme mentors doivent bien saisir la dynamique de telles relations, les possibilités qui existent tant pour le mentor que pour la personne mentorée, ainsi que les éventuels enjeux qui peuvent en découler.

### MENTORAT NON MIXTE (ENTRE PERSONNES DU MÊME GENRE)

Les éléments probants suggèrent que les mentorats entre personnes du même sexe procurent un plus grand niveau de confort interpersonnel en raison d'expériences communes. Les personnes mentorées ayant un mentor du même genre, de la même race et de la même orientation sexuelle déclarent bénéficier davantage de mentorat psychosocial; faire l'expérience d'une relation de meilleure qualité; et estimer que leur mentor a bien rempli son rôle à titre de modèle. Cette fonction modélisatrice peut constituer un volet très important de la relation de mentorat. À titre d'exemple, en analysant des mentorats non mixtes, on constate que les personnes mentorées ont la possibilité d'apprendre par procuration certaines stratégies leur permettant de faire face aux obstacles à l'avancement liés au genre. Cela peut s'avérer particulièrement utile pour les femmes qui, à ce jour, sont moins susceptibles d'avoir côtoyé d'autres femmes occupant des postes de haute direction dans le secteur.

Dans le secteur de l'électricité, les femmes et les autres groupes minoritaires d'identité de genre et d'orientation sexuelle sont sous-représentés dans les postes de direction et de cadres supérieurs. Les recherches menées par RHIEC ont révélé que, parmi les partenaires du secteur de l'électricité pour lesquels des données étaient disponibles, 12 % ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil d'administration et 25 % n'avaient aucune représentation féminine dans les équipes de direction<sup>7</sup>. Par conséquent, l'attente d'une correspondance identitaire limite le bassin et peut également provoquer l'épuisement des quelques personnes en mesure d'offrir un mentorat non mixte. Bien qu'il y ait beaucoup à gagner du mentorat entre personnes du même genre, les indicateurs suggèrent que l'industrie n'a pas encore la capacité d'offrir de tels jumelages à grande échelle. En outre, le mentorat non mixte limite les possibilités d'échange d'idées et la diversité des points de vue.

### MENTORAT MIXTE (ENTRE PERSONNES DE GENRE DIFFÉRENT)

Le mentorat mixte encourage les personnes d'identités variées à se soutenir mutuellement sur le plan professionnel et développemental. Il permet au mentor et à la personne mentorée de se forger une approche plus équilibrée, de mieux collaborer et de repenser les notions et les idées reçues. Le mentorat mixte sur le plan du genre et de l'identité confère à chacun la possibilité de prendre conscience de la valeur ajoutée des personnes d'autres genres et d'autres générations que les siennes.

Lorsque les relations de mentorat sont fondées sur des identités diversifiées, comme au chapitre du genre, de la race, de l'ethnicité et de la sexualité, une série de questions surgissent, lesquelles sont moins susceptibles de se poser dans le cadre d'un mentorat non mixte.

5 <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/09/26/the-key-to-diversity-and-inclusion-is-mentorship/>

6 <https://imdiversity.com/diversity-news/mentoring-matters-especially-for-women-and-minorities/>

7 RHIEC(2020). Le leadership en pleine évolution : les voies vers l'équité des genres.

## PRIVILÈGES, POUVOIR ET STÉRÉOTYPES LIÉS AUX RÔLES

Depuis toujours, les hommes détiennent plus de pouvoir que les femmes au sein de nombreuses organisations, et les fournisseurs masculins peuvent être perçus comme plus aptes à fournir un soutien en matière de perfectionnement professionnel et, par conséquent, comme étant des mentors plus compétents. En outre, les recherches disponibles suggèrent que même lorsque les femmes et les mentors d'autres identités de genre occupent des postes de pouvoir équivalents, les attentes relatives au rôle du genre peuvent amener les personnes mentorées à croire qu'elles ont moins de pouvoir.<sup>8</sup> Les idées reçues et les préjugés concernant les rôles des hommes et des femmes peuvent également amener les personnes mentorées à percevoir les mentors féminins comme offrant un soutien social plus attentif que les mentors masculins.

Les stéréotypes liés au genre peuvent façonner de manière consciente ou inconsciente les idées reçues des mentors masculins sur les personnes mentorées féminines. Des aspects tels que l'engagement professionnel, les défis liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la réussite découlant de la chance ou des compétences, le style de gestion privilégié, le niveau de confiance, sont autant d'éléments qui peuvent faire l'objet de préjugés inconscients susceptibles de peser sur la relation de mentorat. Il se pourrait aussi que les mentors masculins adoptent une approche surprotectrice et paternaliste à l'égard des personnes mentorées de sexe féminin.

## AISSANCE INTERPERSONNELLE

Les stéréotypes liés au rôle du genre, les idées reçues sur l'identité de genre, les normes sociales et les pratiques pourraient également empêcher les mentors et les personnes mentorées – aux identités de genre différentes – de nouer une relation de

confiance. Les relations de mentorat entre hommes et femmes peuvent être mal interprétées ou faire l'objet d'un regard critique et de soupçons de la part du public, ce qui a pour conséquence de réduire les interactions sociales<sup>9</sup>. Les sous-entendus et les rumeurs d'ordre sexuel nuisent à la qualité des relations entre les jumelages mixtes de mentorat et risquent d'entraîner une perte de respect et de crédibilité, ce qui aura des répercussions négatives sur la réussite et l'épanouissement des deux parties. Le simple soupçon d'implication personnelle peut nuire à la crédibilité de la relation et, en fin de compte, à la carrière de la personne mentorée et (ou) du mentor.<sup>10</sup>

## EXCLUSION DES ACTIVITÉS SOCIALES

L'exclusion des personnes d'un autre genre des réseaux informels de l'organisation comme les clubs, les sports et les activités après le travail – qu'elle soit délibérée ou implicite – compromet la possibilité d'interagir avec des mentors éventuels qui sont présents dans ces contextes sociaux informels. La mesure dans laquelle les activités sociales en dehors du travail jouent un rôle au sein de l'organisation peut rendre plus difficile la création d'une relation de mentorat entre les personnes mentorées de genre différent.

## CONTRAINTES À L'IDENTIFICATION

Les personnes mentorées peuvent considérer les mentors du sexe opposé comme incapables de faire preuve d'empathie, d'offrir leur soutien ou de fournir un encadrement efficace. Par exemple, il se peut que les mentors masculins soient considérés comme inaptes à saisir pleinement les défis liés à la conciliation travail-famille auxquels sont confrontées les personnes mentorées féminines.

8 <https://www.sciencedaily.com/releases/2018/08/180809144524.htm>

9 [https://www.researchgate.net/publication/341056065\\_Challenges\\_of\\_cross\\_gender\\_Mentoring\\_relationships\\_When\\_it\\_comes\\_to\\_mentoring\\_does\\_gender\\_matter](https://www.researchgate.net/publication/341056065_Challenges_of_cross_gender_Mentoring_relationships_When_it_comes_to_mentoring_does_gender_matter)

10 Abbot, I. (2014) Sponsoring Women What Men Need to Know

## ÉVITER LES EMBÛCHES

Pour éviter les éventuels obstacles dans les relations de mentorat mixtes :

- Assurer l'accès à la formation et à diverses possibilités de perfectionnement professionnel, ainsi qu'à des outils permettant de renforcer la capacité des mentors et des personnes mentorées à établir des espaces sécuritaires propices à l'épanouissement des expériences de mentorat.
- Établir des attentes et des objectifs clairs en matière de mentorat et les communiquer avec efficacité à toutes les personnes concernées.
- Indiquer expressément que la participation au programme est une démarche volontaire et que chaque partie peut s'en retirer en tout temps.
- Communiquer la raison d'être de la relation de mentorat aux pairs, aux superviseurs et aux gestionnaires.
- Parrainer divers événements sociaux où les tandems de mentorat peuvent interagir socialement dans un cadre sanctionné.
- Soutenir le renforcement des modèles de mentorat de groupe et des relations de mentorat entre personnes du même genre.
- Procéder sur une base continue à des vérifications et recueillir les commentaires des tandems de mentorat, afin d'assurer la continuité de la progression du mentorat dans un « espace sécuritaire ».

### Références

[https://www.researchgate.net/publication/341056065\\_Challenges\\_of\\_cross\\_gender\\_Mentoring\\_relationships\\_When\\_it\\_comes\\_to\\_mentoring\\_does\\_gender\\_matter](https://www.researchgate.net/publication/341056065_Challenges_of_cross_gender_Mentoring_relationships_When_it_comes_to_mentoring_does_gender_matter)

<https://goodmenproject.com/featured-content/3-benefits-of-cross-gender-mentoring/>



## Outil 1 : Évaluer les préjugés sexistes inconscients

La recherche a démontré que les préjugés de la plupart des personnes subsistent dans leur inconscient, même si elles croient les avoir éradiqués ou effacés<sup>11</sup>. Il arrive que des gens s'engagent consciemment en faveur de l'équité et s'efforcent délibérément d'adopter un comportement exempt de préjugés – alors qu'en réalité, ils possèdent des attitudes négatives et des stéréotypes cachés. Il importe d'être prêt à examiner ses propres préjugés pour mieux comprendre les origines des stéréotypes et des idées reçues.

Les préjugés inconscients du mentor ou de la personne mentorée peuvent nuire au mentorat et faire obstacle à la mise en place d'un espace sécuritaire. Les individus qui appartiennent à des groupes couramment soumis à des préjugés sont plus enclins

à penser que ces derniers s'appliquent à eux. La pression exercée sur le rendement en raison de la crainte d'être victime de stéréotypes peut générer des sentiments négatifs et un stress suffisant pour affecter la capacité de l'individu à accomplir une tâche ou à recevoir des commentaires en toute objectivité<sup>12</sup>.

Un environnement exempt de préjugés, ou à tout le moins un milieu dans lequel les mentors et les personnes mentorées sont déterminés à reconnaître et à atténuer les effets de leurs préjugés, est essentiel à la mise en place d'espaces sécuritaires. Un exercice d'auto-réflexion permet de déceler les préjugés cachés de sorte qu'ils puissent être contrôlés et corrigés avant qu'ils ne se manifestent dans les comportements.

### LES PREMIÈRES EXPÉRIENCES :

Qui vous a élevé? Comment avez-vous été élevé? Quelles ont été les influences au cours de votre enfance?

### LE GROUPE SOCIAL ACTUEL :

Votre groupe de pairs est-il en grande partie homogène? Vos relations amicales, vos liens professionnels et vos réseaux vous ressemblent-ils en termes de race, d'ethnie, d'identité sexuelle, de religion, et ainsi de suite?

<sup>11</sup> <https://psych.wustl.edu/news/understanding-your-biases>

<sup>12</sup> <https://pollinate.net/unconscious-bias-in-the-workplace-managing-differences-through-mentoring/#:~:text=Unconscious%20Bias%20and%20Mentoring%20Knowing%20and%20reducing%20our,mentoring%20due%20to%20a%20phenomenon%20called%20%E2%80%9Cstereotype%20threat.%E2%80%9D>

## L'UTILISATION DU LANGAGE :

Comment décrivez-vous les personnes de race, d'ethnie, d'identité de genre ou de religion différentes lorsqu'elles ne sont pas présentes? Utilisez-vous un langage qui pourrait être offensant ou discriminatoire?

Plusieurs outils ont été conçus pour tenter de mesurer les attitudes et les croyances que les gens ne veulent pas ou ne peuvent pas reconnaître en eux-mêmes. Deux de ces outils sont présentés ci-dessous.

### *Test d'association implicite de Harvard (TAI)*

Des psychologues de l'Université de Harvard, de l'Université de Virginie et de l'Université de Washington ont créé le projet « Implicit » pour mettre au point des tests de détection des préjugés cachés, appelés tests d'association implicite ou TAI, afin de prendre la mesure des préjugés inconscients.

<https://www.learningforjustice.org/professional-development/test-yourself-for-hidden-bias>

### *Les préjugés hors des sentiers battus*

L'outil « Bias Outside the Box » (BOB) aide les gens à être honnêtes avec eux-mêmes et à entamer un cheminement attentif visant à sortir des sentiers battus lorsqu'il s'agit de préjugés inconscients.

<https://leadwithdiversity.com/answers/>

## Conseil 1 : Quelques conseils pour déjouer les préjugés

La pensée consciente, les valeurs et les croyances d'un individu peuvent toutes suggérer que celui-ci est exempt de préjugés. Néanmoins, tout le monde présente des préjugés et porte des jugements fondés sur ces préjugés. Le fait de s'efforcer délibérément et consciemment de considérer les gens comme des êtres à part entière est une bonne façon de reprogrammer le cerveau. Cela contribue à la mise en place d'un espace sécuritaire et exempt de jugements pour le mentorat.

### Adoptez ces approches de manière intentionnelle :

- ✓ reconnaître et examiner ses propres préjugés
- ✓ tisser des liens et établir des relations avec des personnes différentes
- ✓ prendre des décisions objectives en recourant à des processus rationnels et conscients
- ✓ interrompre ses propres réactions automatiques
- ✓ lutter contre la résurgence de ses propres préjugés

## Ressource 3 : Les éléments constitutifs d'un espace sécuritaire pour les mentors et les personnes mentorées

La santé et la sécurité en milieu de travail vont au-delà de l'aspect physique; elles englobent la sécurité psychologique de l'ensemble du personnel. Un climat sécuritaire sur le plan psychologique commence par un sentiment d'appartenance,<sup>13</sup> dans lequel les gens se sentent à l'aise de s'exprimer et d'être eux-mêmes. Il est possible de se dévoiler sans craindre les conséquences négatives sur l'image de soi, le statut ou la carrière<sup>14</sup>. Il s'agit là d'un élément central de toute organisation qui accorde de l'importance à la diversité et à l'équité, et il est indispensable à la mise en place d'un espace sécuritaire.

### LES COMPOSANTES D'UN ESPACE SÉCURITAIRE

Dans le contexte des relations de mentorat, un espace sécuritaire consiste en un espace où les individus sont en mesure de :

- se présenter de manière authentique
- participer au processus d'apprentissage en posant des questions
- donner et recevoir des commentaires
- expérimenter
- prendre des risques et reconnaître leurs vulnérabilités et leurs erreurs sans craindre d'être rabaissés, embarrassés, rejetés ou pénalisés

Il est possible de faire coexister des opinions, des expériences et des connaissances diversifiées si les mentors et les personnes mentorées se sentent à l'aise pour prendre la parole et sont en mesure de considérer d'autres points de vue.

Les mentors et les personnes mentorées doivent également avoir l'assurance qu'ils pourront établir des relations mixtes exemptes de sous-entendus ou de comportements et de gestes relevant de la définition du harcèlement ou de la violence fondés sur le genre.

### LES FACTEURS QUI INFLUENCENT L'ESPACE SÉCURITAIRE DU MENTORAT

La création d'un espace sécuritaire entre le mentor et la personne mentorée repose généralement sur plusieurs facteurs. Cependant, le sentiment de sécurité est subjectif et chaque individu peut éprouver des besoins différents pour se sentir en sécurité. En vue d'explorer davantage les besoins précis ou complémentaires d'une relation de mentorat, appliquez les approches suivantes pour guider les échanges entre le mentor et la personne mentorée :

- Établir une **structure** formelle.
- S'efforcer de cultiver un lien respectueux et authentique entre le mentor et la personne mentorée.

<sup>13</sup> Edmondson, A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth

<sup>14</sup> <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/05/06/psychological-safety-at-work-why-it-matters-and-how-to-create-it/?sh=52173a857b85>

- Prévoir des occasions de discuter et de débattre honnêtement (entre le mentor et la personne mentorée) au sujet des attentes, du lieu et de l'heure des rencontres, des limites personnelles, et ainsi de suite, afin d'assurer la sécurité physique et psychologique des deux **parties**.
- Prendre en compte les préoccupations et les conflits éventuels et être prêt à les gérer.
- Favoriser les échanges ouverts sur les défis, les besoins et le savoir passé et présent de l'autre (professionnel, cadre de travail, personnel), ainsi que sur les éléments déclencheurs latents.
- Effectuer des contrôles réguliers afin d'évaluer mutuellement le bon déroulement de la relation, la réalisation des objectifs et l'évolution éventuelle des besoins ou des objectifs.
- Encourager les conversations difficiles et (ou) délicates.
- Reconnaître explicitement que le mentor, la personne mentorée et le milieu de travail se prêtent à des expériences en toute confiance, sans porter de jugement.
- Créer un sentiment de sécurité, de sorte que l'on puisse échouer sans craindre d'être étiqueté comme tel.
- Reconnaître la valeur de l'apprentissage mutuel.
- Fournir une rétroaction et des recommandations pour l'avenir (qui consiste à offrir des indications pour faire progresser quelqu'un ou le faire passer au niveau suivant). Les recommandations pour l'avenir permettent de remplacer la rétroaction positive ou négative par des solutions orientées vers le futur.

**Figure 1. Réflexion :**  
**Qu'est-ce qui contribuerait à mon sentiment de sécurité dans une relation de mentorat?**





## Explorer les réseaux de perfectionnement

### Ressource 4 : Au-delà de la relation individuelle — Les réseaux de perfectionnement et les cercles de mentorat comme solution pour créer des espaces de mentorat sécuritaires

En général, dans une relation de mentorat traditionnelle, les personnes mentorées choisissent – ou se voient assigner – une seule personne qui peut les aider dans leur perfectionnement professionnel. Les réseaux de perfectionnement et les cercles de mentorat atténuent les difficultés susceptibles de survenir dans les relations de mentorat individuel entre hommes et femmes et multiplient les occasions d'établir des liens variés. Un réseau élargi de mentors et de personnes mentorées peut s'avérer plus avantageux pour créer des espaces de mentorat sécuritaires.

Les **cercles de mentorat** sont des programmes de mentorat en groupe, organisés entre pairs, qui aident le personnel à trouver des collègues au sein d'une organisation, d'une profession ou d'un secteur d'activité qui partagent des intérêts ou des objectifs d'apprentissage communs, et qui leur permettent d'évoluer ensemble. Les membres du cercle choisissent un sujet ou une question à discuter en groupe; la discussion peut être d'ordre personnel ou professionnel. Les membres prennent la direction du groupe à tour de rôle, ce qui leur donne l'occasion de prendre confiance en eux, d'améliorer leurs compétences en matière de leadership et de s'engager

dans le perfectionnement professionnel grâce à une participation active à l'animation.

Les **réseaux de perfectionnement** ne reposent plus sur des relations didactiques (un seul mentor par personne mentorée) ou hiérarchiques (le mentor est l'aîné de la personne mentorée), mais privilégient les relations avec un réseau de personnes qui contribuent à faire progresser la carrière de l'individu et (ou) qui lui apportent un soutien personnel. La composition des réseaux de perfectionnement dépend du stade auquel se trouve l'individu dans sa carrière et de ce qu'il recherche. Pour un nouvel employé, un supérieur ou un mentor attiré peut se révéler utile. Au fur et à mesure que les individus avancent dans leur parcours professionnel, leurs besoins peuvent devenir plus complexes et difficiles à satisfaire par une seule personne. Dans ce contexte, les réseaux de perfectionnement englobent les mentors traditionnels, les conseillers, les pairs mentors, les cybermentors, les collègues, les juniors, les personnes mentorées, la famille et les amis qui donnent accès à des connaissances, des possibilités et des ressources dans tous les secteurs et toutes les branches d'activité.

#### Au-delà de la relation individuelle

##### Comparaison entre le modèle de groupe et le rôle traditionnel

Mentor	Traditionnel Individuel	Réseau Groupe
Rôle du mentor	Expert transmettant ses connaissances	Partage des connaissances et soutien par les pairs et les apprenants

## Au-delà de la relation individuelle

### Comparaison entre le modèle de groupe et le rôle traditionnel

Mentor	Traditionnel Individuel	Réseau Groupe
Relationship(s)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hiérarchique</li><li>• Stable</li><li>• Au sein de l'organisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hiérarchique et entre pairs</li><li>• Évolutive</li><li>• Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation</li><li>• Augmente la sécurité psychologique des relations mixtes</li></ul>
Résultats individuels	Amélioration du rendement, satisfaction et accomplissement professionnels, avancement de carrière	Amélioration du rendement, de l'apprentissage, de la conscience de soi, des compétences sociales et des capacités de leadership
Résultats organisationnels	Amélioration du rendement, de la fidélisation et de la planification de la relève	Amélioration du rendement, de la fidélisation, de l'apprentissage organisationnel, de l'innovation, de la capacité de leadership, du transfert de connaissances et de la planification de la relève

Source : Kathy E. Kram et Monica C. Higgins (2009) *A New Approach to Mentoring*<sup>15</sup>

## Outil 2 : Créer un réseau — un outil pour les personnes mentorées<sup>16</sup>

Qu'une organisation dispose ou non de réseaux de mentorat ou de perfectionnement, un individu peut créer ses propres relations de perfectionnement sur la base des liens existants. La mise en évidence des réseaux peut aider à repérer les personnes influentes et expérimentées qui se trouvent déjà dans la sphère de relations d'un individu. Cette méthode d'établissement de relations de mentorat offre à la personne mentorée un certain niveau de contrôle et de choix et peut, en fin de compte, mener à un esprit de confiance et à un espace sécuritaire de mentorat.

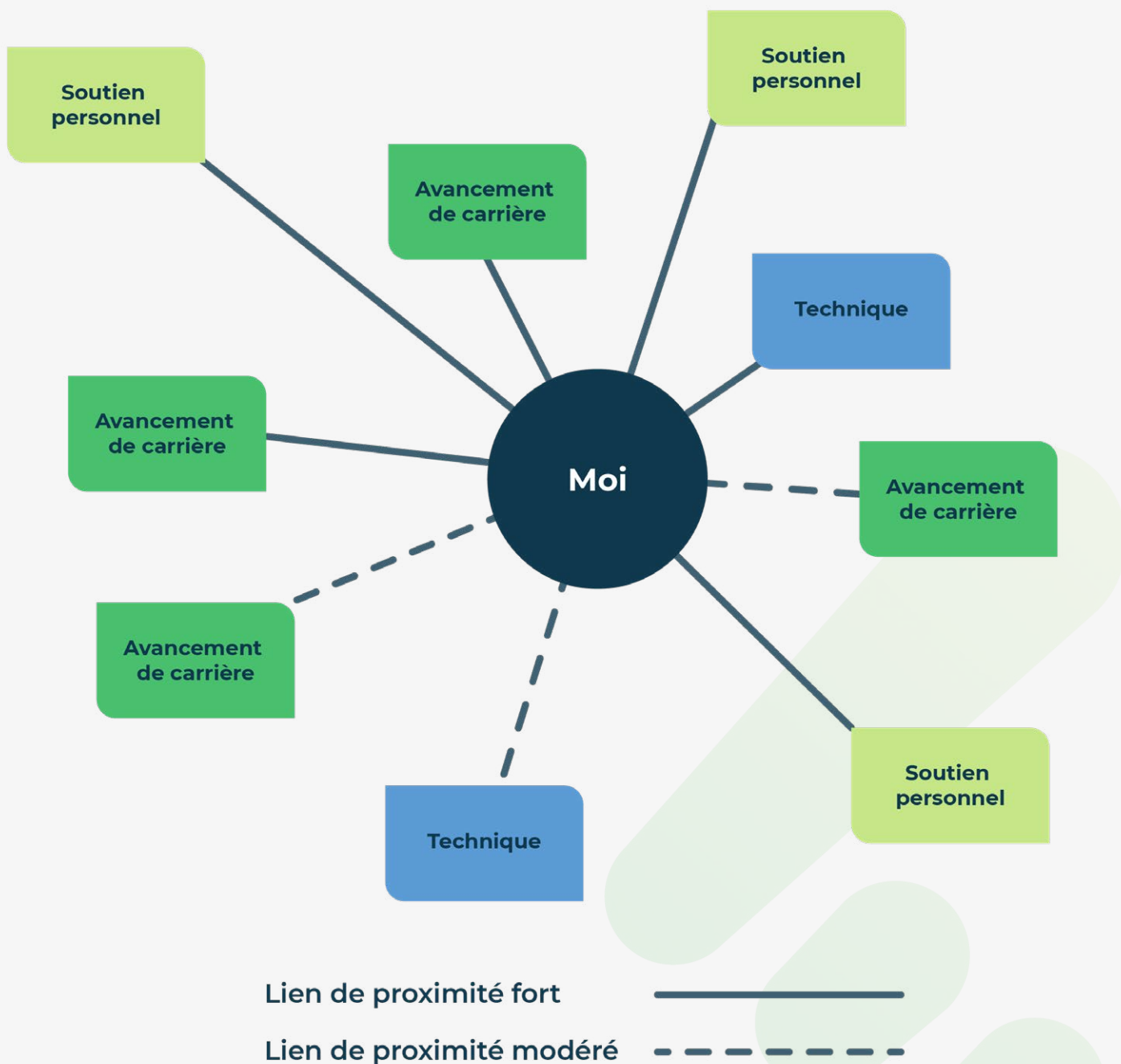
Déterminer les personnes qui, au sein d'un réseau, répondent à divers besoins :

- ✓ **Technique** : Les personnes qui contribuent à améliorer les connaissances et les compétences requises pour progresser.
- ✓ **Avancement de carrière** : Les personnes qui peuvent fournir des conseils et une orientation professionnelle.
- ✓ **Soutien personnel** : Les personnes qui peuvent procurer un bien-être émotionnel et un soutien psychosocial. Elles ont en commun une identité ou des expériences de vie. Par exemple, un groupe pour les femmes ingénieurs autochtones ou des professionnels des ressources humaines transgenres.

<sup>15</sup> [https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2009/12/Kram-Higgins\\_A-New-Mindset-on-Mentoring.pdf](https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2009/12/Kram-Higgins_A-New-Mindset-on-Mentoring.pdf)

<sup>16</sup> References: Emas, S.J. et al (2016) The Developmental Network Exercise; Witkop, L. How to Map Networks

Figure 2 : Évaluation du réseau



Une fois le réseau établi, il convient d'évaluer dans quelle mesure il répond aux objectifs et aux besoins actuels. Cela permettra de repérer d'autres liens qui pourraient s'avérer utiles.

## Communiquer au-delà des genres

*Les personnes ayant des identités de genre différentes peuvent avoir des raisons distinctes de faire appel au mentorat, des attentes divergentes de ce qu'est le mentorat et des réactions variables à celui-ci. La reconnaissance et la compréhension de ces différences par le biais de dialogues honnêtes et continus permettent d'établir des relations fructueuses entre les mentors et les personnes mentorées et d'éviter les pièges de la communication qui pourraient survenir.*

### **Outil 3 : Ne pas hésiter à aborder la question de la différence entre les genres**

Le fait de reconnaître l'expérience d'une personne et de créer des espaces sécuritaires pour discuter contribue grandement à favoriser une culture d'entreprise dans laquelle les gens ont le sentiment de pouvoir s'épanouir pleinement au travail. En revanche, ne pas tenir compte du genre d'une personne et de l'influence qu'il exerce sur son expérience professionnelle peut nuire à la relation mentor-mentoré. Les événements qui se produisent en milieu de travail ou dans la société, ou les efforts et initiatives de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion, peuvent servir de catalyseurs à des conversations sur le genre, la race, l'orientation sexuelle, le handicap, et ainsi de suite. Les échanges peuvent également émerger de manière organique sur la base de propos ou d'expériences vécues par quelqu'un. La capacité à s'engager dans de telles discussions indique à la personne que vous vous intéressez à qui elle est et que vous souhaitez mieux comprendre ses besoins.

Voici plusieurs exemples de possibilités à saisir pour entamer ou prolonger des discussions autour de la différence :

- La mise en œuvre de nouvelles politiques sur les lieux de travail qui soutiennent l'égalité entre les genres

- Les enjeux (publics, industriels ou liés au lieu de travail) qui font l'objet d'une grande attention
- Les journées de commémoration ou de souvenir :
  - **Journée internationale de la femme** (8 mars)
  - **Mois de la fierté** (juin)
  - **Mois de la prévention de la violence faite aux femmes** (novembre)
  - **Journée du souvenir trans** (20 novembre)
  - **Journée nationale de commémoration et d'action contre la violence faite aux femmes** (6 décembre)

Bien que ces conversations ne soient jamais faciles, elles sont néanmoins incontournables. Ces questions sont présentes dans l'esprit du personnel, qu'elles soient abordées ou non. Le fait d'être proactif et de créer un espace de partage démontre que le mentor accorde de la valeur à l'équité et au respect de toutes les personnes.



## Outil 4 : Liste de contrôle — Discussions sur les questions de genre

### Créer des espaces sécuritaires et mûrement réfléchis pour soulever les difficultés et en discuter.

- Reconnaître que ces conversations sont difficiles et délicates.
- Laisser l'autre personne décider de la profondeur de la discussion, c'est-à-dire en tenant compte des indices visibles et sociaux (langage corporel, posture, expression et ainsi de suite).
- Expliquer comment une telle discussion peut être profitable à la relation de mentorat.
- Accepter les moments de silence, en sachant qu'ils se produiront.
- Être capable de partager ses pensées de manière authentique et de faire preuve de vulnérabilité.
- Observer l'approche de la personne et évaluer sa volonté d'engager la discussion à ce moment-là ou de trouver un moment plus approprié.
- Soutenir l'individu pour qu'il revienne à ses activités professionnelles normales après une discussion éventuellement intense et dérangeante.
  - Vérifier auprès de la personne comment elle se sent par rapport à la discussion.
  - Si nécessaire, rassurer la personne sur le caractère confidentiel de la discussion.
  - Proposer à la personne de faire une pause avant de retourner à son poste de travail (se balader, manger une collation, etc.).
  - Pratiquer une méditation rapide ou un exercice de respiration

### Participer à l'apprentissage continu

- Consulter les ressources qui peuvent aider à mieux comprendre les problèmes.
- Réfléchir à la relation de mentorat et aux discussions. Par exemple :
  - Quelle était l'intention derrière la discussion et a-t-elle répondu aux attentes?
  - Qu'avez-vous appris ou acquis?
  - Feriez-vous quelque chose de différent la prochaine fois?

### Préparer le terrain pour favoriser la sécurité

- Savoir comment soutenir les personnes mentorées (ou les mentors) victimes de harcèlement et de violence fondés sur le genre.
  - Consulter les stratégies et le cadre de soutien pour obtenir des précisions à ce sujet : *Être un allié – déceler, interrompre, soutenir*

## Ressource 5 : Soutiens et recours juridiques

Cette ressource : **Cadre de procédures et stratégies de soutien: Ressource 19 : Soutiens et recours juridiques** fournit une liste sommaire des commissions provinciales des droits de la personne et des accidents du travail.

Outre les politiques et les procédures en vigueur sur les lieux de travail, il existe un contexte juridique complet qui traite du harcèlement sexuel, de la violence fondée sur le genre et de la discrimination

au travail. Plus particulièrement, la législation sur les droits de la personne et les commissions d'indemnisation des accidents du travail prévoient des protections contre la violence fondée sur le genre pour le personnel. Il est pertinent et utile que les mentors soient au courant de ces éléments afin de créer des espaces sécurisés pour le mentorat et de sensibiliser les personnes mentorées à leurs droits et responsabilités au travail.

# Ressources complémentaires (en anglais)

## **Pleins feux sur l'art du mentorat : les relations entre les genres dans la foulée du mouvement #MoiAussi**

<https://artofmentoring.net/cross-gender-report/>

## **Les enjeux liés aux relations de mentorat mixtes : en matière de mentorat, le genre est-il important?**

[https://www.researchgate.net/publication/341358006\\_Challenges\\_of\\_cross-gender\\_Mentoring\\_relationships\\_When\\_it\\_comes\\_to\\_mentoring\\_does\\_gender\\_matter](https://www.researchgate.net/publication/341358006_Challenges_of_cross-gender_Mentoring_relationships_When_it_comes_to_mentoring_does_gender_matter)

## **Le mentorat au-delà des différences : un guide pour le mentorat mixte et interracial**

<https://idaabbott.com/books/mentoring-across-differences-a-guide-to-cross-gender-and-cross-race-mentoring/>

# Annexe : Alimenter les discussions sur l'intégration de l'outil de mentorat pour un espace sécuritaire dans les ressources de RHIEC

*La méthode permettant d'intégrer l'outil de mentorat pour un espace sécuritaire à la plateforme du Carrefour des mentors de RHIEC déterminera quels sont les liens nécessaires (et à quel endroit), quels concepts doivent être instaurés et décrits (et à quel endroit), et qui serait le public cible.*

Par exemple, des éléments précis de l'outil de mentorat pour un espace sécuritaire peuvent être intégrés au Carrefour des mentors ou faire l'objet d'une section distincte sur le tableau de bord, avec des liens vers les éléments suivants :

- Ressources complémentaires sur la plateforme
- Outils et ressources HVFG
- [Femmes connectées](#)

## Une liste préliminaire de relations et de liens comprend :

### Composante du Carrefour des mentors – Trouver un mentor

- Songez à inclure davantage d'éléments identificatoires sur le profil. Par exemple, sur l'identité de genre (facultatif) : masculin identifié, féminin identifié, non-binaire, trans, non-conforme au genre.

### Formation et perfectionnement professionnel en DEI

- Équité des genres
- Harcèlement et violence fondés sur le genre
- Formation des témoins

### Composante HVFG : Outil de mentorat pour un espace sécuritaire

- [Lien vers le Carrefour des mentors](#)

### Ressource : Qualités d'un bon mentor

- [Lien pour trouver un mentor](#)
- Référence aux objectifs dans les qualités d'un bon mentor – [Lien vers les objectifs d'apprentissage](#)
- Pour des ressources complémentaires sur le mentorat – [Lien vers un Guide pour les mentors](#)

### Ressource : Éléments constitutifs d'un espace sécuritaire pour les mentors et les personnes mentorées

- [Lien vers l'énoncé de politique et l'entente d'engagement](#)
- [Lien vers les principes directeurs pour les mentors et les principes directeurs pour les personnes mentorées](#)

### Outil : Ne pas hésiter à aborder la question de la différence entre les genres

- [Lien vers des suggestions d'activités et de sujets de discussion](#)