

Guide de parrainage et de mentorat équitable pour les coopératives

Comment créer des programmes de mentorat et de parrainage pour tirer parti de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans la coopérative. Cet outil fait partie d'une collection de ressources visant à faciliter la parité de genre et la représentation significative de groupes méritant l'équité dans les rôles de direction au sein des coopératives. Pour en savoir plus, consultez notre [bibliothèque numérique](#). Publié en 2023.

« Ce qui est nécessaire, c'est le développement de personnes qui ne sont pas tant intéressées d'être leaders que par le développement du leadership chez les autres. »¹
- Ella Baker, militante pour les droits civiques et les droits de la personne, et héroïne des coopératives

1. Introduction

La principale barrière à l'avancement des femmes – et particulièrement des femmes PANDC – est le manque de parrainage.^{2,3} Comme les mentors et les parrains ont tendance à choisir des mentorés et des filleuls de la même race et du même genre qu'eux, ces relations favorisent souvent les groupes ayant des identités similaires à celles des personnes détenant déjà le plus de pouvoir. Cependant, si les programmes de mentorat et de parrainage sont conçus de manière intentionnelle, ils peuvent être utilisés comme outils pour améliorer les résultats en matière de DEI de votre organisation. Pour y parvenir, nous devons formaliser et concevoir avec soin des programmes de mentorat et de parrainage visant à accélérer le changement que nous souhaitons voir. Cet outil vous aidera dans ce processus.

1.1. Mentorat vs. Parrainage

Malgré leurs différences distinctes, le mentorat et le parrainage sont souvent regroupés et utilisés de manière interchangeable. Il est important que les organisations comprennent la différence et soient intentionnelles lorsqu'elles mettent en place un programme de mentorat ou de parrainage.

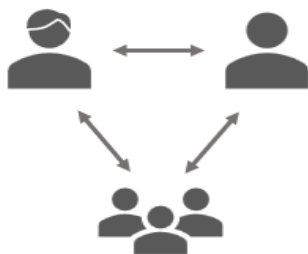


Mentorat : un mentor est un conseiller de confiance qui fournit avis et retours, partage ses connaissances et participe à la résolution de problèmes avec un mentoré. Le mentorat est une relation bilatérale visant à développer des compétences précieuses.

¹ Ella Baker, [Developing Community Leadership](#)

² Dr. Rachael N. Pettigrew et al, [2022 Industry Report](#), DirectHer Network and Mount Royal University

³ Kimberly Lee Minor, [How Mentorship & Sponsorship Fuel DEI Success](#), Retail TouchPoints, 2023



Parrainage : un parrain est un soutien et un allié qui plaide en faveur d'un filleul, prononce son nom publiquement, lui donne accès à son réseau et le recommande pour des opportunités. Un parrain occupe un poste hiérarchique supérieur et détient généralement plus de pouvoir et de privilèges dans notre société ; il utilise ce pouvoir et cette influence pour aider un filleul à progresser dans sa carrière.

1.2. Réflexions pour comprendre le point de départ

Avant de plonger dans la planification des programmes de parrainage et/ou de mentorat, prenez le temps de réfléchir à la situation actuelle de votre organisation et aux besoins organisationnels et ceux des employés. Vous pourriez aussi vouloir identifier les systèmes, processus et initiatives existants qui pourraient servir de bases, ainsi que ce qui pourrait freiner le déploiement réussi de ces programmes. Soyez curieux des éléments suivants :

Comment l'organisation nourrit actuellement les talents	• Quelles pratiques de rétention et de promotion sont en place ? Comment soutiennent-elles ou remettent-elles en question la culture dominante ? • Quels talents sont cultivés et à qui appartiennent-ils ? Qui et quoi passent à la trappe ? • Les postes vacants sont-ils pourvus en interne ? Comment ? Tous les individus qualifiés sont-ils pris en compte ? Comment le savons-nous ?
Comment une culture de valorisation et de soutien des collègues est encouragée ou découragée au sein des systèmes et de la culture actuels	• Le conseil d'administration (CA) et la direction présentent-ils des comportements de mentorat et de parrainage ? Comment ? • Existe-t-il des relations informelles de mentorat ou de parrainage ? Les personnes se sentent-elles en sécurité pour rechercher de telles relations par elles-mêmes ? • Les employés sont-ils reconnus pour leurs activités de mentorat et de parrainage ?
Lacunes organisationnelles en matière de compétences	• Quelles compétences devons-nous développer chez les futurs dirigeants ? • Quelles sont les lacunes importantes que nous souhaitons combler, et où se situent-elles ?
Comment les compétences et les connaissances sont-elles transférées au sein de notre coopérative aujourd'hui (et à travers le secteur coopératif)	• Au sein des équipes de travail et entre les fonctions ? • Où avons-nous des lacunes dans le transfert de connaissances ? Pourquoi ? • Comment utilisons-nous (ou pouvons-nous utiliser) le principe 6 : <i>la coopération entre coopératives</i> et l'échange de compétences à travers le secteur coopératif ?

Engagement des employés	• À quoi ressemblent la satisfaction au travail, l'engagement, la rétention et le taux de rotation des employés ? • Quel type de développement de carrière est demandé par les employés ?
Représentation au sein du CA et de la direction	• À quoi ressemble la composition du CA et de la direction ? • Représente-t-elle l'ensemble des membres ? • Quelles perspectives nous manquent ?

2. Parrainage à travers une perspective d'équité

Les femmes et les autres membres de groupes méritant l'équité ont tendance à être sur-mentorés et sous-parrainés. Cela a conduit à la croissance continue de personnes hautement qualifiées qui ne bénéficient pas de l'avancement de carrière qu'elles méritent.⁴ De nombreux rapports montrent que des individus hautement qualifiés issus de groupes méritant l'équité ne sont pas considérés pour les nouvelles opportunités. Une raison clé en est le biais d'affinité parmi les parrains : la tendance des personnes en position de pouvoir à favoriser des personnes semblables à elles-mêmes. Examinons quelques statistiques :

- **71 %** des parrains sont de la même race et du même genre que leurs principaux filleuls.⁵
- « **91 %** des cadres blancs n'ont pas une seule personne de couleur dans leur réseau professionnel ». Pourtant, **78 %** d'entre eux utilisent ce réseau homogène pour pourvoir les postes vacants.⁶
- Le parrainage est également lié à l'équité salariale ; les personnes parrainées par des hommes blancs perçoivent des salaires plus élevés. Par exemple, les femmes latinxs ayant un parrain latinx gagnent **15,5 %** de moins que les femmes latinxs ayant un parrain blanc.⁷
 - **Notez que nous avons remplacé le mot « hispanique » (utilisé dans la source citée) par « latinx » afin d'éviter des termes eurocentriques et coloniaux.**⁸

Étant donné le manque de diversité au sein des CA et des cadres dirigeants, les groupes méritant l'équité doivent être parrainés, et ont besoin d'hommes blancs comme parrains.

⁴ Dr. Rachael N. Pettigrew et al, [2022 Industry Report](#), DirectHer Network and Mount Royal University

⁵ [The Sponsor Dividend](#), 2019, Coqual

⁶ Rumbi Petrozzello, [Why Women Need Effective Sponsorship to Advance Their Careers](#), 2023, Seramount

⁷ Rumbi Petrozzello, [Why Women Need Effective Sponsorship to Advance Their Careers](#), 2023, Seramount

⁸ David Gonzales, [What's the Problem with 'Hispanic'? Just Ask a 'Latino'](#), 1992, New York Times

2.1. Les ABCD du parrainage

Tactique de parrainage	Exemples de comportements	Objectif visé
Amplifier - promouvoir le filleul.	Sensibilisez et parlez positivement des réalisations d'un filleul. Amplifiez leur voix : « <i>X a eu une excellente idée, je voulais le souligner.</i> » ⁹	Créer ou renforcer une impression positive du public à leur égard.
Booster - soutenir le succès futur du filleul.	Rédigez des lettres de recommandation pour le filleul. Nommez-le pour des postes au CA ou pour d'autres opportunités.	Augmenter les attentes des autres quant au potentiel et à la préparation du filleul pour une promotion.
Connecter - faciliter de nouvelles relations et l'accès aux réseaux.	Invitez le filleul à des événements ou des réunions. Présentez-le à des personnes de haut statut ou ayant un pouvoir décisionnel.	Augmenter la visibilité du filleul et créer des impressions positives de lui grâce à l'effet de halo.
Défendre - contester les perceptions négatives que les autres peuvent avoir du filleul. <i>Cette tactique de parrainage est la plus risquée.</i>	Protégez un filleul de l'exposition nuisible. Défendez-le contre les critiques injustes, telles que le fait d'être « trop émotif » ou « autoritaire », ou d'agir de manière non conforme aux règles tacites.	Renverser ou neutraliser les perceptions négatives des autres à l'égard du filleul.

Ce tableau est inspiré et adapté des ABCD du parrainage de Rosalind Chow.¹⁰

Le parrainage ne consiste pas seulement à défendre des opportunités, mais aussi à les défendre auprès des autres. Cela est particulièrement important pour les filleuls féminins ou racialisés, qui sont plus susceptibles d'être critiqués pour leurs compétences interpersonnelles ; « trop autoritaire » ou « pas assez affirmé », « trop émotif » ou « trop distant »... C'est alors qu'il est crucial d'avoir un parrain qui intervient. « Défendre comporte un certain niveau de risque, et c'est la responsabilité des parrains les plus puissants — généralement des hommes blancs — de prendre ce risque. »¹¹

Alors, comment créer ces connexions et permettre des relations de parrainage efficaces tout en promouvant la sécurité psychologique, malgré les dynamiques de pouvoir et de privilège entre le parrain et le filleul ? Explorons cela ensemble dans la prochaine section.

⁹ Ruchika Tulshyan, [What "Lift As We Climb" Means](#), 2023

¹⁰ Rosalind Chow, [Don't Just Mentor Women and People of Colour. Sponsor Them](#), 2023, HBR

¹¹ Rosalind Chow, [Don't Just Sponsor Women and People of Colour - Defend Them](#), 2023, HBR

2.2. Guide de parrainage équitable

1. Planifiez & concevez

	Liste de contrôle et questions à considérer
Pourquoi et population cible - pour qui est-ce destiné ? <i>Responsabilité : Équipe DEI</i>	- Définissez des motivations claires pour le lancement d'un programme de parrainage. - Pourquoi faisons-nous cela ? « Réalisez un diagnostic pour comprendre quels groupes de talents bénéficieraient le plus du parrainage »¹² et identifiez les lacunes importantes en matière de leadership. Utilisez un mélange de données qualitatives et quantitatives pour répondre aux questions suivantes : - Quelles perspectives manquent au sein de la direction actuelle, la direction générale et/ou les postes au conseil d'administration ? Quels groupes méritant l'équité ne sont pas représentés ? - Quels types de postes de leadership devrons-nous pourvoir dans un avenir proche ? - Quels groupes ne bénéficient pas de « postes intéressants » ou d'autres opportunités d'avancement ?¹³
Échelle, durée et structure <i>Responsabilité : Équipe DEI et RH</i>	- Décidez du nombre de paires de filleuls et de parrains ainsi que du nombre de départements ou de fonctions impliqués. - Il est recommandé de commencer petit et d'augmenter le nombre pour les cohortes futures une fois prêts. Privilégiez la qualité à la quantité. - Décidez de la durée du programme. - Il est recommandé qu'il dure au moins 9 mois. Par la suite, les paires de parrainage peuvent décider de continuer à travailler ensemble en dehors du programme formel. - Décidez de la structure en termes de rencontres organisées, de sessions éducatives et de la manière dont le soutien sera offert. - Définissez l'engagement des parrains et des filleuls. - Examinez comment la charge de travail des parrains et des filleuls peut être ajustée pour permettre une participation significative à ce programme et d'y consacrer du temps.
Adhésion des parties prenantes <i>Responsabilité : Équipe DEI et RH (approuvées par le CA et l'encadrement)</i>	- Assurez-vous de l'adhésion du CA et des autres parties prenantes clés. - Comment ce programme bénéficiera-t-il à la coopérative dans son ensemble (par exemple, taux de rétention, résultats en matière de DEI, etc.) ? - Assurez-vous qu'un budget adéquat, du temps et d'autres ressources sont alloués à ce programme. - Comment les cadres (qui ne font pas partie de la cohorte) peuvent-ils contribuer à modéliser les comportements de parrainage dans l'ensemble de l'organisation ? - Considérez les quatre parties ; les ABCD du parrainage (page 4). - Planifiez comment encourager les gens à s'inscrire en tant que parrains et filleuls.

¹² [Sponsorship Guide](#), 2015, Catalyst

¹³ [Sponsorship Guide](#), 2015, Catalyst

Indicateurs de succès <i>Responsabilité : Équipe DEI et RH</i>	• Définissez comment vous mesurerez le succès du programme. ○ Qu'essayons-nous d'accomplir, ici ? ○ Alignez les indicateurs avec la mission globale de la coopérative. ○ Alignez les indicateurs avec les objectifs de DEI. Assurez-vous de ne pas seulement considérer la représentation démographique ; concentrez-vous également sur les expériences des employés, leur bien-être, leur engagement, leur sécurité psychologique ou d'autres indicateurs liés à l'équité et à l'inclusion. ○ Prenez en compte à la fois indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
---	--

2. Identifiez les participants et jumelez les paires de parrainage

Après avoir conçu le cadre du programme de parrainage, il est temps d'identifier les filleuls et les parrains, puis de les jumeler de manière appropriée. Si le temps et les ressources le permettent, il peut être judicieux de concevoir un processus de candidature et de permettre aux personnes de postuler au programme. Dans ce cas, assurez-vous que le processus est clair et accessible et que tout le monde en est informé. Sinon, vous pouvez sélectionner des individus parmi la population cible que vous avez définie dans la section précédente et les inviter directement.

- Identifiez les filleuls. Considérez :
 - Quels individus à fort potentiel ne bénéficient pas des « postes intéressants » ou d'autres opportunités d'avancement ?¹⁴
 - Examinez et remettez en question ce que votre organisation entend par « fort potentiel ». Valorisez les perspectives et les comportements en dehors du récit dominant, pas seulement les personnes qui imitent les leaders actuels.
 - Ne vous fiez pas uniquement aux évaluations de performance et aux retours des managers, mais aussi à l'évaluation par les pairs et à d'autres informations qualitatives.
 - Sont-ils désireux de faire avancer leur carrière (demandez-leur !) ?
 - Autres critères cibles définis selon les besoins de l'organisation.
- Invitez les filleuls et laissez-les accepter ou décliner.
 - Clarifiez le but du programme et soyez précis sur les attentes, l'engagement et les avantages de la participation.
 - Demandez aux filleuls ce qu'ils recherchent chez un parrain et ce dont ils ont besoin pour se sentir en sécurité et valorisés dans leur rôle de filleul. → Utilisez ces informations lors du jumelage des paires de parrainage ainsi que lors de la conception des ateliers et autres systèmes de soutien tout au long du programme.
- Identifiez les parrains potentiels. Considérez :
 - Quels individus occupant des postes influents parmi les parties prenantes sont aptes à être parrains ? Un excellent dirigeant n'est pas automatiquement un excellent parrain. Considérez :

¹⁴ Catalyst, [Sponsorship Guide](#), 2015

- Sont-ils investis dans la DEI, et prennent-ils des mesures pour atteindre les objectifs de la coopérative en la matière ?
- Sont-ils prêts à fournir un parrainage culturellement intelligent et significatif ?
- Montrent-ils des comportements favorisant des espaces psychologiquement sûrs pour les personnes (vous pourriez trouver [cette ressource](#)¹⁵ utile) ?
- Ont-ils la capacité de s'engager dans ce rôle ?
- Invitez les parrains et laissez-les accepter ou décliner.
 - Clarifiez le but du programme et soyez précis sur les attentes et l'engagement.
- Jumelez les filleuls avec les parrains.
 - Prenez en compte l'expérience, le style de travail et de communication préféré, le réseau et le domaine d'expertise. D'autres facteurs demandés par les filleuls peuvent également être pris en compte.
 - Le parrain a-t-il l'influence nécessaire pour que la démarche spécifique se réalise pour le filleul ?
- Annoncez la cohorte.

3. Lancement : Attentes et établissement de la confiance

Une fois la cohorte annoncée, invitez les membres à une session d'introduction. Soulignez les attentes pour chaque rôle et apportez des précisions sur le soutien qui sera fourni tout au long du programme. Vous pouvez utiliser le tableau des rôles et responsabilités suivant et l'ajuster en fonction de vos besoins.

Rôle	Responsabilités	Avantages
Parrain	● Rencontrez régulièrement le filleul, conformément à l'accord de parrainage établi. ● Évaluez le filleul en fonction de sa valeur ajoutée, de son potentiel et de ses performances.¹⁶ ● Assurez-vous de défendre le filleul selon les ABCD du parrainage. ● Recommandez le filleul pour des opportunités correspondant à ses compétences et ses aspirations. <i>Remarque : ce n'est pas votre rôle de lui obtenir une promotion, mais de soutenir son avancement en accord avec ses objectifs.</i>	● Meilleure connaissance de l'organisation, et aperçu sur d'autres domaines fonctionnels.¹⁷ ● Développement des compétences en leadership. ● Augmentation de la satisfaction au travail.¹⁸
Filleul	● Rencontrez régulièrement le parrain conformément à l'accord de parrainage établi.	● Expansion du réseau et accès aux cadres supérieures.

¹⁵ [Psychologically Safer Spaces Assessment](#), 2023, BCCA and ACCA

¹⁶ [The Sponsor Dividend](#), 2019, Coqual

¹⁷ [Sponsoring Women to Success](#), 2019, Catalyst

¹⁸ [Sponsoring Women to Success](#), 2019, Catalyst

	• Clarifiez vos objectifs de carrière en étant transparent et en articulant des buts spécifiques. • Partagez avec votre parrain les étapes importantes et les mises à jour concernant le travail dont vous êtes fier.	• Augmentation de la visibilité et des chances de progresser en accord avec les aspirations professionnelles.
Équipe DEI	• Diagnostic des opportunités de parrainage et identification du groupe cible. • Conception du programme et jumelage des participants, en collaboration avec les RH. • Soutien tout au long du programme et suivi régulier.	• Potentiel d'accélérer les résultats en matière de DEI et d'atteindre les objectifs du Défi 50-30.
RH	• Conception du programme et jumelage des participants, en collaboration avec l'équipe DEI. • Budgétisation du programme. • Intégrez le parrainage dans les plans de relève et les évaluations de performance pour renforcer la responsabilisation.¹⁹ • Organisez des formations au besoin pour permettre aux filleuls de développer certaines compétences.	• Augmentation de la satisfaction des employés et de l'engagement organisationnel ; réduction du taux de rotation.^{20 21} • Un tremplin pour atteindre les objectifs des plans de relève.

D'accord, nous avons donc défini les responsabilités - qu'en est-il de la confiance ? « La fondation d'un parrainage réussi repose sur la confiance. De nombreux programmes de parrainage échouent parce que les cadres supérieurs ont l'impression qu'on les force à mettre leur réputation en jeu pour soutenir quelqu'un qu'ils ne connaissent pas bien ou en qui ils ne croient pas totalement. Les filleuls doivent également avoir confiance que leurs parrains ont leurs intérêts à cœur et sont réellement investis dans leur succès. »²² Pour mettre la paire de parrainage sur la voie du succès (ou en augmenter les chances), suivez la liste de contrôle recommandée ci-dessous.

Établir la confiance entre les parrains et les filleuls :

- Faites appel à un professionnel en DEI ou à un autre facilitateur qualifié pour animer un atelier sur la création d'une relation sûre et de confiance.
- Pratiquez la responsabilisation. Mettez en place et communiquez un processus de responsabilisation au début du programme. (Cette ressource sur [les pratiques de responsabilisation](#)²³ peut servir de guide.)
- Promouvez des communications claires et authentiques, la transparence, la vulnérabilité et l'honnêteté. Faites en sorte que les dirigeants de l'organisation modélisent ces comportements.
- Fournissez les documents suivants aux paires de parrainage :

¹⁹ [The Sponsor Dividend](#), 2019, Coqual

²⁰ [The Sponsor Dividend](#), 2019, Coqual

²¹ [Supporting careers: mentoring or sponsorship?](#), 2014, Workplace Gender Equality Agency

²² [6 Tips for a Successful Sponsorship Program](#), Her New Standard,

²³ [Co-ops DEI Toolkit: Accountability Practices](#), 2023, ACCA and BCCA

- Modèle pour créer un accord de parrainage et des règles d'engagement avec des invités spécifiques, y compris :
 - Comment nous allons nous présenter dans cet espace, directives pour cultiver un espace sûr et audacieux, objectifs, priorités, disponibilité et limites, méthode de communication et fréquence des réunions.
 - Cet accord de communauté pour l'équité et l'inclusion dans les sessions de pratique communautaire des coopératives peut servir d'inspiration.
- Modèle pour définir les objectifs professionnels et le plan d'action :
 - Le filleul définit le quoi (le but) et le pourquoi.
 - Le parrain et le filleul trouvent les solutions du comment (y parvenir).
- Peut-être encore plus important, combinez le programme de parrainage avec d'autres initiatives DEI.
 - Le parrainage est *un* outil efficace pour aider votre organisation à aller dans la bonne direction, mais il ne suffira pas à lui seul à atteindre vos objectifs DEI.²⁴ Il est crucial que votre organisation adopte une approche plus large pour aborder les inégalités dans la culture, les systèmes de gouvernance et les autres systèmes de la coopérative. Il sera difficile (voire impossible ?) de bâtir la confiance entre les parrains et les filleuls si la confiance est rompue au sein de l'organisation dans son ensemble.

4. Soutien, formation et suivi

- Planifiez des sessions de formation formelles et fournissez des ressources éducatives selon les besoins ; en alignement avec les objectifs des filleuls et les compétences requises pour les futurs dirigeants, telles qu'identifiées par le diagnostic initial.
- Recueillez des retours de différentes manières tout au long du programme :
 - Mettez en place des moyens pour que les participants puissent fournir des retours de manière anonyme. Par exemple :
 - Enquête pour tous les participants (pas seulement à la fin du programme).
 - Formulaire de retour anonyme pour permettre à toute personne, à tout moment, d'attirer l'attention sur quelque chose qui devrait être abordé par l'équipe DEI.
 - Planifiez des suivis tout au long du programme :
 - Entretiens individuels.
 - Avec les paires parrain-filleul.
- Reconnaissez-le lorsque les relations de parrainage ne fonctionnent pas. Malgré les efforts déployés pour assortir les parrains et les filleuls, tous les jumelages ne seront pas compatibles.
 - Dissolvez, évaluez et évitez de générer des reproches. Essayez à nouveau avec une autre paire.
 - Il est important de se rappeler que « les gens peuvent ne pas vouloir mettre fin à une relation qui ne fonctionne pas, ou dénoncer des comportements inappropriés,

²⁴ Lily Zheng, DEI Deconstructed, 2023

par crainte que cela nuise à leur carrière. »²⁵ Pour atténuer ce risque, il est crucial de choisir les parrains et de faire les appariements avec soin, et de disposer de différents moyens d'obtenir des informations et de comprendre le déroulement du parrainage tout au long du programme.

- Gérez les risques et répondez aux critiques.
 - Une critique courante est la perception de favoritisme et de népotisme : les personnes qui ne font pas partie du programme pourraient penser que le parrainage formalise le favoritisme.²⁶ Soyez transparent sur le programme et clarifiez son objectif : égaliser les chances et créer des opportunités équitables.

5. Évaluation

- Célébrez les parrains et les filleuls ! Montrez de l'appréciation pour leur travail.
- Faites une évaluation approfondie du programme :
 - Recueillez des données suffisantes
 - Un mélange de quantitatif et de qualitatif
 - Incluez tous retours, notes de suivi et autres contributions tout au long du programme
 - Passez en revue les indicateurs de succès
 - Avons-nous atteint nos objectifs ? Pourquoi / Pourquoi pas ?
 - Identifiez les principales leçons
 - Quelles nouvelles perspectives ont été révélées ? Quels résultats inattendus ?
 - Quels sont les domaines les plus importants à privilégier ?
 - Laisser les idées et les enseignements s'intégrer dans l'amélioration de la prochaine cohorte de parrainage.
 - Quelles améliorations pouvons-nous apporter et comment ?
 - Quelles actions nous engageons-nous à entreprendre ? Quels temps et ressources sont nécessaires ?
 - Comment allons-nous mesurer les résultats et qui est responsable ?

²⁵ [Invest in sponsors to invest in your employees' careers](#), Project Include

²⁶ Mulnat Zubair, [What are sponsorship programs in the workplace?](#)

3. Mentorat à travers une perspective d'équité

Un mentorat efficace favorise le développement des compétences et le transfert de connaissances, crée des connexions et contribue à façonner une culture du partage—des éléments bénéfiques pour toute l'organisation. « Le mentorat peut simultanément soutenir les objectifs des dirigeants tout en inspirant confiance, engagement, passion et connexions au sein des équipes. »²⁷ L'essentiel est de veiller à ce que les relations de mentorat établies dans votre organisation soient valorisantes et stimulantes, en particulier pour les personnes appartenant à des groupes méritant l'équité. Cela inclut la manière de développer des compétences et de créer des connexions tout en remettant en question la culture dominante.

Tout d'abord, vous voudrez comprendre les différents types de mentorat et identifier ceux qui conviennent le mieux à votre organisation. Veuillez trouver un bref résumé de certains types dans le tableau suivant.

Type	Description	Avantages
Mentorat individuel	Un mentoré travaille avec un mentor. C'est la structure de mentorat la plus courante.	Établir la confiance et naviguer les dynamiques de groupe et de pouvoir, ainsi que les aspects logistiques, sont souvent plus faciles ici par rapport au mentorat de groupe.
Mentorat de groupe	Les groupes de mentorat sont composés de plus de deux personnes. Exemple : un mentor et deux mentorés.	Peut augmenter l'impact du temps consacré au mentorat en permettant à davantage de personnes de participer aux sessions. Cela permet de créer plus de connexions et de recueillir davantage de perspectives.
Mentorat inversé	Un mentoré ou une personne moins expérimentée offre des conseils à un mentor ou une personne plus expérimentée.	Cela aide à construire des relations réciproques et à valoriser les compétences de chacun, malgré l'ancienneté. Peut, par exemple, être utilisé pour aider les générations plus âgées à s'adapter aux nouvelles technologies ou à obtenir des informations sur les tendances et les attentes des générations plus jeunes.
Mentorat jumelé manuellement (formel)	Les mentorés et les mentors sont jumelés ou groupés par le programme de mentorat.	Une méthode inclusive pour offrir du mentorat à tous et briser les schémas de biais d'affinité. Elle ne met pas la pression sur les employés de se mettre à l'avant pour trouver un mentor eux-mêmes.
Mentorat auto-jumelé (informel)	Les personnes établissent leur propre relation de mentorat.	Efficient en termes de temps et de ressources pour l'organisation dans son ensemble. <i>Veuillez consulter la note suivante.*</i>

²⁷ Chantal Brine, [Multi-Generational Mentorship](#), Women of Influence

**Si votre coopérative souhaite encourager les engagements en mentorat informel, assurez-vous que la culture et la préparation organisationnelle permettent de le faire de manière inclusive et équitable. Si les employés ne se sentent pas en sécurité et habilités à défendre leurs besoins, ou à demander à des collègues plus expérimentés de leur consacrer du temps en tant que mentor, il est probable que le mentorat informel et auto-sélectif favorisera les personnes détenant le plus de pouvoir et de privilège dans l'organisation, laissant de côté les groupes méritant l'équité. Vous pouvez utiliser cette ressource - [Préparation organisationnelle](#) - pour aider à guider cette évaluation.²⁸*

3.1. Guide de mentorat équitable

Note that this guide is made to help you design a *formal* mentorship program where people apply to the program and are matched into pairs/groups based on their needs, experience and interests. If your organization decides to go the informal route, steps 1 and 2 in the following guide can be dismissed but steps 3-5 should be considered as they cover ways to provide support for mentors and mentees that will be valuable even for self-matching mentorship.

Notez que ce guide est conçu pour vous aider à concevoir un programme de mentorat formel où les personnes postulent au programme et sont jumelées en paires ou en groupes en fonction de leurs besoins, de leur expérience et de leurs intérêts. Si votre organisation décide d'opter pour une approche informelle, les étapes 1 et 2 du guide suivant peuvent être omises. Mais les étapes 3 à 5 doivent être considérées car elles couvrent les moyens de fournir un soutien aux mentors et aux mentorés qui sera précieux même pour le mentorat auto-jumelé.

1. Planifiez & concevez - Mentorat formel

	Liste de contrôle et questions à considérer
Pourquoi <i>Responsabilité : Équipe DEI et RH</i>	• Définissez clairement les motivations qui sous-tendent la création d'un programme de mentorat. ○ Pourquoi faisons-nous cela ? • Comprenez ce que les employés recherchent et comment ils souhaitent s'engager dans ce programme. ○ Quelles sont les motivations pour s'inscrire en tant que mentor ? En tant que mentoré ? ○ Quels avis les potentiels mentors et les mentorés auraient sur la structure du programme ? Qu'est-ce qui leur permettrait de se sentir en sécurité pour participer et rester engagés tout au long du programme ? • Définissez quel type de mentorat (par exemple, en groupe ou individuellement) est le plus bénéfique.

²⁸ [Organizational Readiness Checklist](#), 2023, BCCA and ACCA

Échelle, durée et structure <i>Responsabilité : Équipe DEI et RH</i>	• Déterminez le nombre de groupes de mentorat et le nombre de départements ou de fonctions impliqués. Envisagez de concevoir un programme de mentorat en partenariat avec d'autres coopératives, en s'appuyant sur le principe 6 : <i>la coopération entre coopératives</i>. ○ En quelles autres coopératives avons-nous confiance et avec lesquelles nous travaillons bien ? De quelles manières un programme de mentorat pourrait-il bénéficier d'un partenariat avec elles ? À quoi cela pourrait-il ressembler ? ○ Sommes-nous en mesure d'offrir du mentorat à l'ensemble de l'organisation ? Sinon, comment pouvons-nous commencer petit et développer le programme pour la prochaine cohorte ? Par où commencer ? • Déterminez la durée du programme. ○ Il est recommandé de faire fonctionner les programmes pendant au moins 9 mois. Au-delà de cette période, les groupes peuvent décider de continuer à travailler ensemble en dehors du programme formel. • Décidez de la structure en termes de rencontres organisées, de sessions éducatives et de la manière dont le soutien sera offert. • Définissez l'engagement des mentors et des mentorés. ○ Examinez comment la charge de travail peut être ajustée pour permettre aux mentors et aux mentorés de participer de manière significative à ce programme et d'y consacrer du temps.
Adhésion des parties prenantes <i>Responsabilité : Équipe DEI et RH (approuvées par le CA et l'encadrement)</i>	• Assurez-vous que le CA et les autres parties prenantes clés sont d'accord. ○ Comment ce programme bénéficiera-t-il à la coopérative dans son ensemble (par exemple, taux de rétention, résultats en matière de DEI...) ? • Assurez-vous qu'un budget adéquat, du temps et d'autres ressources sont alloués à ce programme. • Comment les cadres (ne faisant pas partie de la cohorte) peuvent-ils contribuer à modéliser les comportements de mentorat au sein de l'organisation dans son ensemble ? • Planifiez comment encourager les gens à s'inscrire en tant que mentors et mentorés.
Indicateurs de succès <i>Responsabilité : Équipe DEI et RH</i>	• Définissez comment vous mesurerez le succès du programme. ○ Qu'essayons-nous d'accomplir, ici ? ○ Alignez les indicateurs avec la mission globale de la coopérative. ○ Alignez les indicateurs avec les objectifs de DEI. Assurez-vous de ne pas seulement considérer la représentation démographique ; concentrez-vous également sur les expériences des employés, leur bien-être, leur engagement, leur sécurité psychologique ou d'autres indicateurs liés à l'équité et à l'inclusion. ○ Prenez en compte à la fois indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

2. Invitez les participants à postuler et jumelez les paires ou les groupes - Mentorat formel

Après avoir conçu le cadre du programme de mentorat, il est temps d'inviter les personnes à postuler et de jumeler les mentors avec les mentorés en fonction de leurs intérêts, besoins, objectifs et expertise. Assurez-vous que le processus de candidature est clair et accessible et que tout le monde en est informé. Soyez attentif à la manière dont vous concevez le formulaire de candidature afin de faciliter le jumelage des mentorés et des mentors en paires ou en groupes. Consultez la liste de contrôle (non exhaustive) ci-dessous des éléments à prendre en compte et ajustez-la en fonction des besoins de votre organisation.

- Créez un processus de candidature accessible.
 - Recueillez des informations sur :
 - Les objectifs de carrière.
 - Les domaines d'intérêt et les compétences souhaitées à acquérir (pour les mentorés) ou à partager (pour les mentors).
 - Ce qu'ils recherchent chez un mentor / mentoré, ce qui les ferait se sentir en sécurité et actifs dans leur rôle, ainsi que leur environnement d'apprentissage préféré.
 - La capacité et la préparation des candidats à promouvoir des espaces psychologiquement sûrs²⁹ et un mentorat culturellement intelligent.
 - L'engagement des candidats à atteindre les objectifs de DEI.
 - Le niveau d'engagement et de capacité en tant que participant au programme.
 - Le soutien dont ils pourraient avoir besoin pour s'engager pleinement dans le programme.
 - Offrez différentes manières de soumettre une candidature. Remettez en question la culture dominante qui met beaucoup l'accent sur le mot écrit et envisagez l'enregistrement vidéo ou d'autres moyens selon la demande des employés.
- Ouvrez les candidatures et encouragez les personnes à postuler.
 - Clarifiez le but du programme et soyez précis sur les attentes, l'engagement et les avantages d'y participer.
 - Engagez la discussion avec les candidats potentiels pour comprendre les obstacles à la candidature et éliminez autant de barrières que possible.³⁰ Guidez les gestionnaires pour examiner comment la charge de travail peut être ajustée afin de dégager du temps pour la participation au programme.
- Jumelez les mentors avec les mentorés.
 - Prenez en compte l'expérience, le style de travail et de communication préféré, le domaine d'expertise et d'autres facteurs demandés dans la candidature.
 - Envisagez différents types de configurations de mentorat - paires, groupes et mentorat inversé.
- Annoncez la cohorte et rendez les jumelages et le travail de mentorat visibles à travers l'organisation. Cette étape favorise la transparence et la célébration du partage collectif de connaissances au sein de la coopérative.

²⁹ [Psychologically Safer Spaces Assessment](#), 2023, BCCA and ACCA

³⁰ <https://guider-ai.com/blog/how-to-start-a-mentoring-program/>

3. Lancement : Attentes et établissement de la confiance - Mentorat formel et informel

Une fois la cohorte annoncée, invitez les membres à une session d'introduction. Soulignez les attentes pour chaque rôle et apportez des précisions sur le soutien qui sera fourni tout au long du programme. Vous pouvez utiliser le tableau des rôles et responsabilités suivant et l'ajuster en fonction de vos besoins.

Rôle	Responsabilités	Avantages
Mentor	- Rencontrez régulièrement le mentoré, conformément à l'accord de mentorat établi. - Fournissez des retours pertinents et sans jugements, en adéquation avec les objectifs et le style d'apprentissage du mentoré. - Offrez votre conseil et participez à la résolution de problèmes avec le mentoré ; ne lui donnez pas la solution. - Aidez à développer les compétences et la confiance en soi du mentoré ; ne créez pas une dépendance au mentor.³¹	- Développement des compétences en leadership. - Augmentation de la satisfaction au travail. - Meilleure connaissance de l'organisation, et aperçu sur d'autres domaines fonctionnels. - Potentiel d'acquérir de nouvelles compétences grâce au mentorat inversé.
Mentor é	- Rencontrez régulièrement le mentor conformément à l'accord de mentorat établi. - Clarifiez vos objectifs d'apprentissage en étant transparent et en articulant des buts spécifiques. - Demandez conseil et retours. - Prenez la responsabilité de votre propre apprentissage.	- Développez et affinez les compétences qui vous préparent à la croissance de votre carrière. - Posez des questions et obtenez des conseils dans un environnement favorable et libre de jugement.
Équipe DEI	- Conception du programme et jumelage des participants, en collaboration avec les RH. - Fournissez des conseils sur la création d'espaces sûrs et courageux au sein des paires ou des groupes de mentorat. - Soutien tout au long du programme et suivi régulier.	- Opportunité d'accroître la sécurité psychologique et le bien-être des employés. - Potentiel d'accélérer les résultats en matière de DEI et d'atteindre les objectifs du Défi 50-30.
RH	- Conception du programme et jumelage des participants, en collaboration avec l'équipe DEI. - Budgétisation du programme. - Intégrez l'engagement au mentorat lors des évaluations de performance et les plans de relève.	- Augmentation de la satisfaction des employés et réduction du taux de rotation.³² - Un tremplin pour atteindre les objectifs des plans de relève.

³¹ Julie I. Johnson, [The Mentor and the Protégé: What, Who, and How?](#), 2017, Dimensions

³² [The Sponsor Dividend](#), 2019, Coqual

		• Préservez le savoir organisationnel et brisez les silos interfonctionnels.^{33 34}
--	--	--

Établir la confiance entre les mentors et les mentorés

La confiance est essentielle pour que les programmes de mentorat atteignent les résultats positifs qu'ils visent à réaliser. Lily Zheng décrit la confiance comme « la monnaie du changement ». « Sans confiance, les coalitions et les mouvements n'auront jamais suffisamment de vapeur pour transformer les intentions en actions puis en résultats. »³⁵ Son livre, *DEI Deconstructed*, explore en profondeur comment construire et exploiter la confiance dans une organisation dans son ensemble. Pour cultiver la confiance entre mentors et mentorés, vous pouvez également suivre les étapes décrites sous « Établir la confiance entre les parrains et les filleuls » aux pages 8-9 de la section Parrainage de ce guide.

4. Soutien, formation et suivi - Mentorat formel et informel

Référez-vous à ce segment dans la section Parrainage de ce guide (pages 9-10).

5. Évaluation - Mentorat formel et informel

Référez-vous à ce segment dans la section Parrainage de ce guide (page 10).

³³ [Discussion Guide: Being the Ideal Mentor](#), Mentorship Moment

³⁴ Chantal Brine, [Multi-Generational Mentorship](#), Women of Inlucence+

³⁵ Lily Zheng, *DEI Deconstructed*, 2023, page 203.