



DE LA SENSIBILISATION À L'ACTION :

L'ALLIANCE INCLUSIVE POUR L'ÉQUITÉ ENTRE
LES GENRES DANS LE SECTEUR FINANCIER

»» TABLE DES MATIÈRES

DE LA SENSIBILISATION À L'ACTION : L'ALLIANCE INCLUSIVE POUR L'ÉQUITÉ ENTRE LES GENRES DANS LE SECTEUR FINANCIER	03	SECTION 4 : LE RÔLE DES ALLIÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UN SOLIDE BASSIN DE TALENTS	14
Objectif	03	Comment les alliés peuvent favoriser le développement des meilleurs talents	14
Le guide	03	Stratégies pour les leaders et les gestionnaire	15
SECTION 1 : DEVENIR UN ALLIÉ	04	Scénario	16
Le début de votre parcours d'allié	04	Réflexion et passage à l'action	17
Préconiser l'alliance inclusive	05	À retenir	17
Scénario	06	SECTION 5 : LE RÔLE DES ALLIÉS DANS LA PROMOTION D'UNE CULTURE DE LA FLEXIBILITÉ	18
Réflexion et passage à l'action	06	Comment les alliés peuvent modeler une culture de la flexibilité	18
À retenir	06	Scénario	20
SECTION 2 : EXPLORING DIFFERENT TYPES OF ALLIES	07	Réflexion et passage à l'action	20
Les différents modèles d'alliance inclusive	07	À retenir	20
Reconnaître et récompenser les alliés	08	VersaFi	21
Scénario	08	Remerciements	21
Réflexion et passage à l'action	09	Équipe de recherche et autrices	22
À retenir	09		
SECTION 3 : THE ROLE OF ALLIES IN FOSTERING PSYCHOLOGICAL SAFETY	10		
La sécurité psychologique au travail	10		
Stratégies pour les leaders et les gestionnaires	11		
Scénario	12		
Réflexion et passage à l'action	13		
À retenir	13		

» DE LA SENSIBILISATION À L'ACTION : L'ALLIANCE INCLUSIVE POUR L'ÉQUITÉ ENTRE LES GENRES DANS LE SECTEUR FINANCIER

Les alliés jouent un rôle essentiel dans la transformation des objectifs d'inclusion au travail en stratégies concrètes promouvant le respect et l'inclusion des genres dans l'ensemble d'une organisation. Un réseau d'alliés robuste permet à une organisation de mettre en œuvre des changements mesurables tels que des politiques de congé parental complètes, une formation en intervention des témoins et des arrangements de travail flexible. Ces initiatives sont la démonstration de l'alliance inclusive en action : elles relèvent les défis de la gestion de la culture d'entreprise et du changement tout en améliorant la clarté et la collaboration. Prioriser l'alliance inclusive aide les organisations à établir un milieu de travail inclusif, efficace et tourné vers l'avenir.

OBJECTIF

Le présent guide propose des stratégies pratiques fondées sur des données probantes pour l'établissement d'un milieu de travail inclusif grâce à l'alliance. Les actions et stratégies décrites dans chaque section se fondent sur les meilleures pratiques et s'appuient sur les résultats d'une étude longitudinale menée sur deux ans, qui documente les changements de comportement chez 77 hommes exerçant des fonctions de cadre ou de cadre supérieur dans le secteur financier canadien.

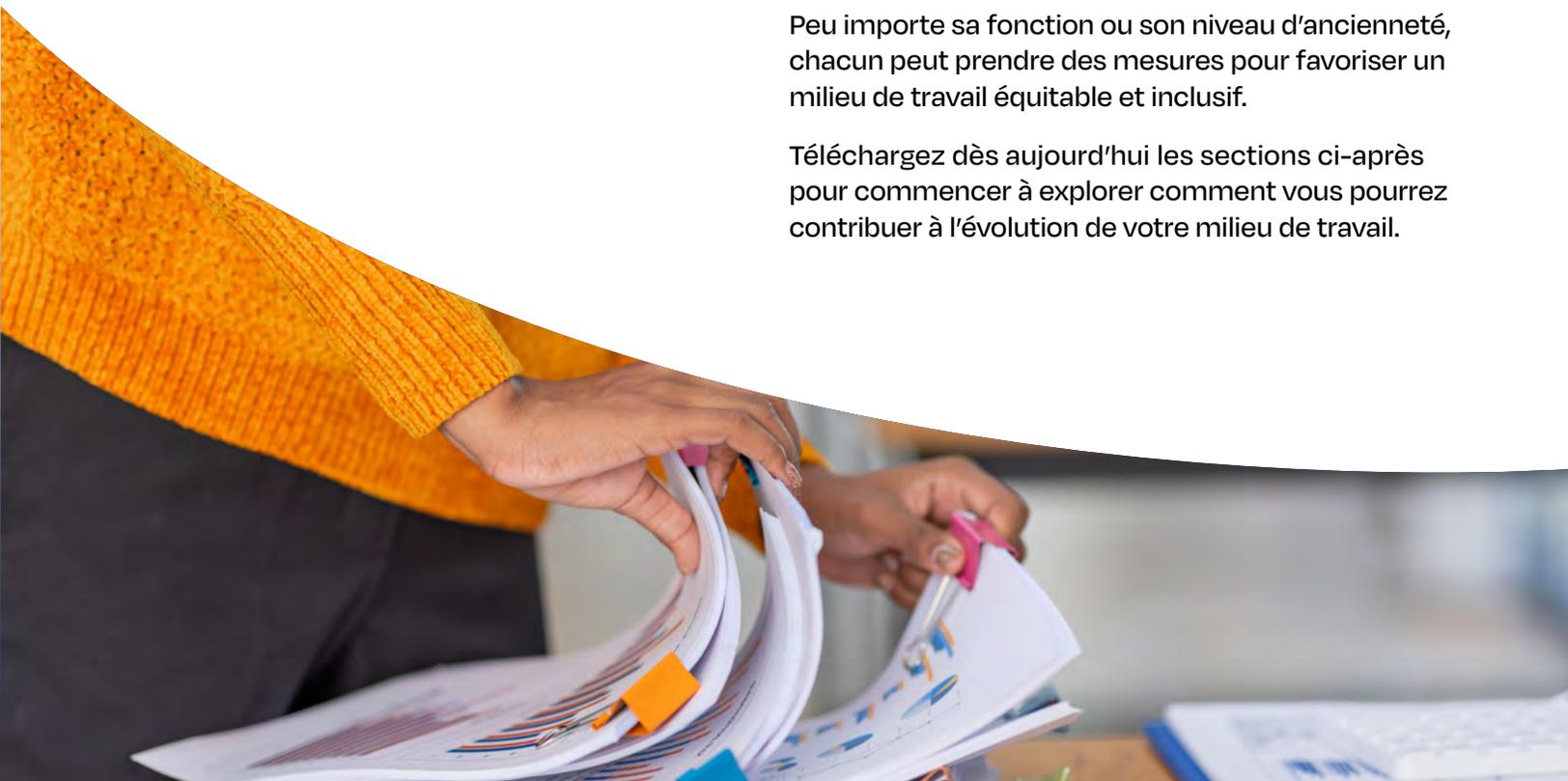
LE GUIDE

Le présent guide propose des stratégies pratiques pour la compréhension et la pratique de l'alliance inclusive, y compris le modelage de comportements inclusifs et la promotion d'un milieu de travail respectueux et collaboratif.

Chaque section comprend des pratiques exemplaires, des stratégies et des études de cas, de même que des exercices de réflexion et des mesures qui aideront les organisations à élaborer leur propre plan d'action pour l'alliance inclusive.

Peu importe sa fonction ou son niveau d'ancienneté, chacun peut prendre des mesures pour favoriser un milieu de travail équitable et inclusif.

Téléchargez dès aujourd'hui les sections ci-après pour commencer à explorer comment vous pourrez contribuer à l'évolution de votre milieu de travail.



SEC.1 DEVENIR UN ALLIÉ

L'alliance inclusive est un fondement de l'équité entre les genres en finance. Les alliés favorisent le respect et l'inclusion au travail lorsqu'ils soutiennent et amplifient constamment les voix de leurs collègues, en particulier ceux et celles qui sont victimes de discrimination, de préjugés ou d'un traitement inéquitable. Ils prennent aussi des mesures proactives pour préconiser des changements qui encouragent tout le monde à se montrer sous son meilleur jour au travail.

Remarque : Les citations et les données présentées dans ce document proviennent de participants ayant adopté des pratiques exemplaires avec succès dans le cadre de notre étude sur le leadership inclusif. On peut consulter le texte intégral de l'étude ici.

» LE DÉBUT DE VOTRE PARCOURS D'ALLIÉ

APPRENEZ

Soyez responsable de votre propre apprentissage. Réservez-vous du temps pour explorer des publications, des balados et des rapports sectoriels axés sur l'instauration d'un milieu de travail inclusif. Évitez de compter sur des membres de groupes en quête d'équité pour vous servir de source d'enseignement principale.

ÉCOUTEZ ET APPORTEZ VOTRE SOUTIEN

L'écoute active nous permet d'entendre des points de vue différents et de centrer une conversation sur la compréhension et la résolution mutuelles. Priorisez l'écoute active afin d'amorcer un dialogue ouvert, centré sur l'écoute, l'apprentissage et l'accompagnement.

PASSEZ À L'ACTION

Il y a toutes sortes de façons d'intervenir à titre d'allié quand vous êtes témoin d'une situation embarrassante ou inappropriée au travail. Être un allié actif signifie qu'on s'exprime ou qu'on agit délibérément quand quelqu'un transgresse les règles par ses propos ou ses gestes. Pour intervenir efficacement, considérez ces approches : The 5 D's of Bystander Intervention.

ADMETTEZ VOS ERREURS ET CORRIGEZ-LES

Être un allié, c'est admettre ses erreurs, les corriger et prendre les mesures nécessaires s'il y a lieu. Au lieu d'être des témoins passifs d'une injustice, nous nous responsabilisons nous-mêmes et nous responsabilisons les autres. Si, par mégarde, vous mégenrez une personne ou vous épelez son nom incorrectement, par exemple, excusez-vous sincèrement sur-le-champ et faites l'effort de vous corriger, puis allez de l'avant.

RECHERCHEZ DES OCCASIONS DE FORMATION ET D'ÉDUCATION

Recherchez les formations et les ateliers sur l'alliance inclusive et l'intervention des témoins. Demandez à votre responsable des ressources humaines si votre entreprise a accès à des ressources sur la formation des alliés ou l'intervention des témoins. eCornell propose une formation menant à un certificat en EDI et alliance inclusive.



Je reconnais l'emploi de certains termes dans des conversations, et je me reprends [...] ce qui aide d'autres gens à se sensibiliser.

[J'essaie de] me concentrer sur [l'écoute et] de m'éduquer quand je commence à me laisser influencer par des facteurs externes ou à me faire automatiquement une opinion ou une idée.

Je pense que mes compétences de leader se sont améliorées, surtout sur le plan de la communication en lien avec l'empathie et la prise de décision.



» PRÉCONISER L'ALLIANCE INCLUSIVE



RESPONSABILISEZ-VOUS ET PROMOUVEZ LA RESPONSABILISATION

En vous donnant, à vous et à votre entourage, la responsabilité de cultiver un milieu inclusif, vous pouvez favoriser un changement significatif. Par exemple : éduquez-vous continuellement; écoutez et recentrez les voix marginalisées; assumez la responsabilité de vos gestes et de vos erreurs; élevez-vous contre l'injustice; soutenez par l'action; recherchez la rétroaction de vos collègues pour continuer de vous responsabiliser; établissez des espaces où le personnel peut parler ouvertement de ses expériences sans craindre de représailles; enfin, soutenez activement l'avancement professionnel de vos collègues et encouragez les autres à faire de même.



FORMEZ DES COMITÉS ET DES RÉSEAUX DE SOUTIEN

La mise sur pied d'un comité ou d'un réseau d'alliés dans votre milieu de travail aide à établir un climat de confiance entre les collègues et assure qu'une assistance est disponible au besoin. Les groupes-ressources ayant une vision commune peuvent aider à soutenir le travail de l'organisation en encourageant la participation à des séances de formation, en recommandant l'actualisation des politiques et des pratiques ou en favorisant un dialogue sain.



Je commence par moi-même. Je veille à prendre toutes les mesures nécessaires pour réduire au minimum mes préjugés personnels et à faire tout en mon pouvoir pour éliminer les obstacles et transmettre à mes collègues les compétences que j'ai apprises.



» STRATÉGIES POUR LES LEADERS ET LES GESTIONNAIRES

ÉTABLISSEZ DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES CLAIRES, TRANSPARENTES ET SÛRES

Il est essentiel de disposer de politiques et de codes de conduite clairs et transparents, ainsi que de mécanismes de signalement sûrs qui permettent aux employé-es de contester les pratiques de travail injustes sans craindre de représailles. Il est tout aussi important d'assurer la mise en œuvre juste et constante de ces politiques. Les alliés jouent un rôle clé en donnant l'exemple et en intervenant lorsqu'ils sont témoins d'un accroc aux politiques.

90 % DES LEADERS

interrogés dans le cadre de notre étude ont déclaré avoir multiplié les occasions de dialoguer avec d'autres employé-s de leur entreprise au sujet de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.



SCÉNARIO

Au cours d'une réunion, un groupe de collègues échangent des idées sur un nouveau projet. Olivia dit : « *Je pense que nous devrions envisager une démarche d'approvisionnement plus durable, peut-être en faisant appel à des fournisseurs locaux qui utilisent des processus écologiques. Cela pourrait vraiment nous distinguer sur le marché.* »

Personne ne réagit à cette idée; un moment après, Jeff dit : « *En fait, je me disais qu'on pourrait mettre l'accent sur la durabilité et nous approvisionner localement. Ça pourrait nous distinguer de nos concurrents.* » Tout le monde manifeste son approbation.

Vous vous dites :
« *N'est-ce pas ce qu'Olivia vient de dire?* »

Quelles sont vos impressions à propos de cette situation?

👉 Selon vous, qu'est-ce qu'Olivia ressent à ce moment-là?

Que pouvez-vous faire pour y remédier?

👉 Pensez au rôle du témoin actif. Comment pourriez-vous chercher à soutenir Olivia dans ce scénario?

APPROCHE POSSIBLE

Reconnaissance directe et immédiate :

Vous pouvez reconnaître et exprimer ce que vous venez de remarquer (« *Merci, Jeff, et je pense qu'Olivia a proposé cette idée tout à l'heure. Je suis d'accord, et je pense que cela pourrait nous démarquer sur le marché* »). Ainsi, Olivia obtient tout de suite le crédit qu'elle mérite, et il est établi qu'on est à l'écoute de ses idées.

Invitation à une discussion inclusive :

Après la suggestion de Jeff, réorientez la conversation pour y inclure Olivia et ses suggestions (« *C'est une bonne orientation, Jeff. Olivia, voudrais-tu développer tes idées sur les fournisseurs locaux ou sur l'optique de la durabilité? Je sais que tu en as parlé tout à l'heure, et ton avis m'intéresse* »).

Suivi après la réunion :

Si le moment passe et que l'idée d'Olivia n'a toujours pas été reconnue, vous pourriez faire un suivi avec elle après la réunion, en privé, pour souligner son apport et pour discuter de moyens de l'aider à se faire entendre la prochaine fois.

* RÉFLEXION ET PASSAGE À L'ACTION

Par quels moyens pourriez-vous intégrer l'alliance inclusive à votre travail quotidien avec vos collègues et votre équipe ou dans votre style de leadership personnel? Dans l'ensemble de votre organisation?

À RETENIR

1. L'alliance inclusive débute par l'apprentissage, l'écoute active et la compréhension.
2. Il importe d'être un témoin actif, et il y a plusieurs façons de procéder. Par exemple, dénoncez les injustices dont vous êtes témoin, remettez activement en question les préjugés, servez-vous de votre privilège pour amplifier les voix.
3. L'alliance inclusive fait partie intégrante d'une culture de l'inclusion au travail, tant à l'échelle de l'individu qu'à celle de l'organisation.

SOURCES

1. [L'intersectionnalité en action : guide théorique et pratique, VersaFi](#)
2. [The 5 D's of Bystander Intervention, UBC](#)
3. [When Does 360-Degree Feedback Create Behaviour Change? And How Would We Know It When It Does?, 3D Group](#)
4. [A guide to becoming a better ally, Harvard Business Review](#)

SEC.2 LES DIFFÉRENTS TYPES D'ALLIÉS

L'alliance inclusive au travail prend des formes variées que vous pouvez adopter, peu importe votre fonction ou votre niveau d'ancienneté. Chacun à sa façon, les mentors, les défenseurs, les champions et les parrains contribuent à cultiver un milieu solidaire et inclusif, renforçant ainsi les programmes structurés. Explorez les stratégies ci-dessous pour mettre votre rôle d'allié en action.

Remarque : Les citations et les données présentées dans ce document proviennent de participants ayant adopté des pratiques exemplaires avec succès dans le cadre de notre étude sur le leadership inclusif. [On peut consulter le texte intégral de l'étude ici.](#)

» LES DIFFÉRENTS MODÈLES D'ALLIANCE INCLUSIVE

LE MENTOR

Le mentor offre des orientations, des conseils et de l'aide qui reposent généralement sur son expérience ou son expertise personnelle, aidant ainsi les individus à s'orienter dans leur parcours professionnel, à acquérir des compétences et à renforcer leur confiance en soi. Il peut être bénéfique de jumeler des employé-es chevronnés avec de nouveaux membres du personnel ou avec des personnes qui cherchent un soutien à leur perfectionnement professionnel, mais il est essentiel de considérer qui mentore qui, afin d'atténuer le plus possible la dynamique du pouvoir et les préjugés implicites.

Les leaders et les gestionnaires peuvent intégrer le mentorat à leur routine quotidienne par des gestes simples tels que formuler des rétroactions claires et constructives qui favorisent la progression de l'employé-e. Les organisations peuvent renforcer ce soutien en mettant en œuvre des programmes structurés qui encouragent ces pratiques.

LE DÉFENSEUR

Le défenseur soutient activement ses collègues des groupes en quête d'équité et prend leur défense. Pour ce faire, il peut créer un espace permettant d'amplifier les voix de la diversité et veiller à faire respecter et valoriser l'apport de chaque personne. Il peut s'agir par exemple de souligner les réalisations de vos collègues au cours d'une réunion ou de prendre leur défense quand vous constatez qu'on néglige leur apport.

LE CHAMPION

Le champion prend la défense des autres, publiquement et en coulisse; il se sert de son influence pour créer des occasions et lever des obstacles. Il peut par exemple signaler à des collègues des occasions de prise de parole, élargir leur visibilité professionnelle, recommander leur candidature lorsqu'une occasion de progresser se présente et veiller à ce qu'on leur donne le crédit de leurs contributions.

LE PARRAIN

Le parrainage est un partenariat dynamique entre un leader et un-e employé-e, où le parrain adopte une approche proactive pour promouvoir la réussite et le développement de l'employé-e en usant de son influence, de son expertise, de sa fonction et de ses réseaux. Il recommande la candidature de son ou sa protégé-e lorsqu'une occasion d'affectation clé, de promotion ou d'avancement se présente. Le parrain donne aussi son appui lors de discussions critiques telles que les délibérations sur une promotion et les évaluations du rendement. Pour assurer un parrainage équitable, il est essentiel de tenir compte des préjugés inconscients tels que le biais d'affinité en trouvant des ressources et des outils favorisant la sensibilisation et l'équité dans la prise de décision.



J'ai essayé activement d'aider des jeunes d'horizons variés à amorcer une carrière en finance.

J'ai surtout remarqué une grande amélioration dans le cadre des grands groupes, où je veille à ce que chacun ou chacune, peu importe son parcours ou son échelon, puisse se faire entendre et participer.



» RECONNAÎTRE ET RÉCOMPENSER LES ALLIÉS

Reconnaissez et récompensez les employé-es qui jouent un rôle de défenseur, de champion, de mentor ou de parrain dans votre organisation. Des mesures d'incitation officielles telles que les programmes de reconnaissance et de récompense ou la mention des efforts dans les communications d'entreprise peuvent souligner ces efforts, tandis que des stratégies informelles telles que reconnaître les efforts d'autrui par courriel ou à l'occasion des réunions d'équipe sont également valables. Ces actions aident à renforcer les comportements inclusifs au travail.

« Je considère maintenant le parrainage et le mentorat comme des fonctions essentielles à la mission de la banque pour réussir à attirer et à retenir les meilleurs talents. »



SCÉNARIO

Même si elle possède toutes les qualifications nécessaires, votre collègue Corinne est ignorée chaque fois qu'un nouveau projet se présente, en partie parce qu'elle demeure relativement méconnue des hauts dirigeants qui influent sur l'avancement.

Au cours d'une réunion, il est question d'un projet de prestige qui correspond aux compétences et aux objectifs professionnels de Corinne. Un de vos collègues dit : « Pourquoi pas Corinne ? » Votre gestionnaire répond : « Je ne sais pas, je ne la connais pas très bien, alors je ne suis pas certain de pouvoir lui faire confiance. »

Comment allez-vous traiter cette situation?

👉 Comment les rôles de défenseur, de champion, de mentor et de parrain vous aident-ils à traiter ce scénario? Laquelle de ces approches adopteriez-vous?

« APPROCHES POSSIBLES »

Champion:

De manière proactive, vous recommandez de confier ce projet à Corinne sur la base de ses qualifications, et vous décrivez ses compétences aux décideurs.

Mentor:

En plus de recommander Corinne, vous lui offrez votre appui sous forme de mentorat : vous la rencontrez pour lui parler du poste, vous lui donnez des conseils sur la façon de faire valoir ses forces et vous l'aidez à surmonter les obstacles potentiels.

Parrain:

Vous prenez activement la défense de Corinne au cours des réunions de la direction, afin que les décideurs reconnaissent ses qualifications. Vous pourriez par exemple recommander directement qu'on lui confie le poste et souligner ses accomplissements au cours du projet. Cela aidera à consolider sa visibilité et sa crédibilité au sein de l'organisation.

* RÉFLEXION ET PASSAGE À L'ACTION

Quelle forme d'alliance inclusive semble vous convenir le mieux actuellement? Par quels moyens ce rôle vous permet-il d'épauler vos collègues ou vos employé-es? Comment pourriez-vous progresser vers d'autres formes d'alliance? De quelles ressources auriez-vous besoin pour entreprendre ce cheminement?

À RETENIR

1. L'alliance inclusive peut prendre plusieurs formes, dont chacune s'accompagne de gestes d'appui particuliers.
2. Les défenseurs, les champions, les mentors et les parrains ont tous un rôle actif à jouer et peuvent avoir un impact significatif sur la carrière de leurs collègues et contribuer à un milieu de travail inclusif.
3. Le mentorat est particulièrement fructueux lorsque l'organisation met en place un programme et des mesures robustes.
4. Le parrainage est essentiel à l'avancement professionnel des femmes. Il consiste à prendre activement la défense d'une personne en veillant à ce qu'on parle d'elle là où les décisions se prennent, à déterminer ses parcours d'avancement possibles et à lui obtenir des affectations de prestige qui accéléreront sa progression.

CITATIONS

1. [Mentors and sponsors make the difference, Gallup](#)
2. [The Roles Of Allies, Mentors And Sponsors In Employee Development, Forbes](#)
3. [Don't just mentor women and people of color. Sponsor them, Harvard Business Review](#)
4. [Asked to be a sponsor or mentor? 5 tips for a lasting impact, Rotman](#)
5. [Sponsors need to stop acting like mentors, Harvard Business Review](#)

SEC.3 L'APPORT DES ALLIÉS À LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

La sécurité psychologique au travail favorise un environnement inclusif où chaque personne se sent libre de s'exprimer, d'apprendre et d'être elle-même, sans craindre de représailles ou de marginalisation. Mettant l'accent sur le respect, la valeur et l'habilitation, elle permet aux membres d'une équipe d'échanger des idées, de prendre des risques et d'admettre leurs erreurs sans honte, ni sanction, ni sentiment de rejet. Quelle que soit leur fonction, les alliés peuvent contribuer activement à l'instauration de cette culture de confiance et d'ouverture.

Remarque : Les citations et les données présentées dans ce document proviennent de participants ayant adopté des pratiques exemplaires avec succès dans le cadre de notre étude sur le leadership inclusif. On peut consulter le texte intégral de l'étude ici.

» LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

PRATIQUEZ L'ÉCOUTE ACTIVE ET LA CURIOSITÉ RÉFLÉCHIE

Accueillez les opinions et les méthodes de travail diversifiées, et reconnaissez qu'on peut avoir une perspective très différente de la vôtre. Approchez les nouvelles perspectives avec curiosité et cherchez à comprendre les raisons qui sous-tendent les idées ou les actions d'autrui. Évitez de centrer vos propres expériences, de minimiser la situation ou d'offrir des conseils trop rapidement.

DEMANDEZ UNE RÉTROACTION ET ADMETTEZ VOS ERREURS

Solliciter une rétroaction sur votre façon d'aborder vos collègues – à tous les échelons – démontre votre disposition à apprendre, votre désir de vous améliorer et votre volonté de vous adapter à un effectif diversifié. C'est également une marque de respect envers les perspectives d'autrui. Si on vous signale un comportement inapproprié de votre part, évitez de rejeter la faute sur d'autres. Efforcez-vous de comprendre et de vous responsabiliser. Reconnaissez que, malgré vos bonnes intentions, vos gestes peuvent avoir été préjudiciables. Traitez l'impact avec ouverture, avec bienveillance, et avec la volonté de tirer des leçons de vos erreurs.

INSTAUREZ UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE ET DU PROGRÈS

Encouragez une mentalité où le progrès, l'apprentissage et l'amélioration continue ont plus de valeur que la perfection. Les gens sont plus à l'aise et plus disposés à appliquer leurs apprentissages et à prendre des risques responsables si l'expérimentation et l'échec n'ont pas de conséquences négatives. Si une personne commet une erreur, aidez-la en tirant une occasion d'apprentissage. Développer un milieu où les employés sentent qu'ils peuvent exprimer leurs idées favorise des solutions innovatrices et un bon niveau de collaboration et de productivité au travail.

100% DES LEADERS

ayant participé à notre étude déclarent qu'ils comptent faire preuve d'empathie et de curiosité réfléchie; 75 % d'entre eux se disent capables d'y arriver dans leur milieu de travail.

89% DES RÉPONDANTS

à notre étude ayant consulté des contenus traitant de sécurité psychologique se déclarent en mesure de favoriser avec confiance la sécurité psychologique au travail dans leur contexte professionnel.

60% DES LEADERS

interrogés dans le cadre de notre étude se disent capables d'instaurer une culture de l'apprentissage au sein de leur équipe.

« J'ai réussi à amener activement la haute direction à instaurer une culture de l'apprentissage et du développement. »

Je remarque davantage les comportements de microagression. Je m'efforce de les éliminer chez moi et de les signaler quand d'autres les manifestent

LES MICROAGRESSIONS

Les microagressions découlent de stéréotypes, de présuppositions, de biais et de jugements fondés sur des facteurs identitaires tels que le genre, la race, la sexualité ou l'âge. Comme elles se manifestent souvent par des gestes et des expressions subtils ou indirects, elles passent facilement inaperçues. Pourtant, leurs effets sont nocifs et durables. Par exemple, mal prononcer le nom d'une personne peut paraître anodin, mais si cette erreur se répète souvent au travail, elle peut susciter un sentiment d'isolement, de manque de respect et de sous-évaluation. Il est essentiel de réagir aux microagressions et de les réduire au minimum pour entretenir la sécurité psychologique et instaurer un milieu de travail vraiment inclusif.

RECONNAISSEZ ET INTERROMPEZ LES MICROAGRESSIONS

Apprenez ce qui constitue une microagression (voir les exemples dans [The Micropedia](#) et comment y réagir (ex. [The 5Ds of Bystander Intervention](#)). Passez à l'action, posez des questions (« Qu'entends-tu par...? ») et recadrez le commentaire (« Tu voulais peut-être dire..., mais j'ai entendu... »). Si vous constatez que vous avez commis une microagression, reconnaissez-le, présentez vos excuses et engagez-vous dans l'apprentissage continu.

ÉDUQUEZ-VOUS AU SUJET DES MICROAGRESSIONS

Il est essentiel de vous éduquer sur la sécurité psychologique, les microagressions et notre devoir collectif d'y réagir pour instaurer un milieu de travail où règne la sécurité psychologique. Demandez à votre responsable des ressources humaines de quelles ressources ou formations vous et votre équipe ou vos collègues pourriez profiter. Recherchez des [outils pratiques](#) pour mieux reconnaître, interrompre et prévenir les microagressions. L'instauration d'une culture de la sécurité permettra à tous les membres du personnel d'intervenir face à une microagression, sans craindre de représailles.

STRATÉGIES POUR LES LEADERS & LES GESTIONNAIRES

MESUREZ LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ET REMÉDIEZ AUX LACUNES

L'inclusion de questions sur la sécurité psychologique dans les sondages de votre organisation aide à repérer les domaines où elle pourrait améliorer l'expérience au travail et lever des obstacles. Par exemple, posez des questions sur le degré d'accord avec des énoncés comme ceux-ci : « J'ai un sentiment d'appartenance à mon lieu de travail »; « Je peux être moi-même au travail »; « Je suis à l'aise de parler de ma vie personnelle à mes collègues »; « Je suis à l'aise de prendre des risques responsables au travail »; « Je suis à l'aise de m'exprimer au travail ». Ventilez les résultats par équipe et par caractéristiques démographiques.

FAITES DE LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE UNE COMPÉTENCE CLÉ DES LEADERS

Les entreprises sont prospères quand elles élèvent des leaders qui habilent leurs équipes en plus d'atteindre les objectifs commerciaux. Pour renforcer ce principe, l'évaluation du rendement des leaders devrait inclure la sécurité psychologique et le bien-être de l'équipe, et récompenser les leaders qui favorisent une expérience de travail positive et une culture de la confiance et de l'inclusion.

50% DES PARTICIPANTS

à notre étude déclarent qu'ils prévoient plaider pour faire de la sécurité psychologique une compétence clé des leaders, et 30 % se disent capables d'atteindre cet objectif d'ici six mois.

Je pense qu'il y a un solide appui à ces initiatives dans mon organisation. Je peux donc puiser dans un large éventail de ressources pour rendre mon style de gestion plus inclusif.

LE PROFESSIONNALISME

REPENSEZ LE PROFESSIONNALISME

Les membres de groupes en quête d'équité doivent souvent « alterner les codes », c'est-à-dire ajuster leurs propos, leur comportement, leur tenue vestimentaire ou leur expression de soi pour s'aligner avec des normes professionnelles traditionnelles. En remettant en question la définition de « professionnel-le » et en l'élargissant pour refléter une large gamme de styles comportementaux, on peut instaurer un environnement plus inclusif où chacun-e se sent valorisé-e.

RÉVISEZ LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES

Il est recommandé de procéder à une évaluation critique des politiques de l'organisation et de son code de conduite au travail pour veiller à ce qu'ils reflètent les normes professionnelles modernes. Bien des politiques renforcent des normes surannées telles que des codes vestimentaires genrés, la stigmatisation de coiffures naturelles ou un manque de considération pour l'accessibilité des personnes handicapées. Un examen et une mise à jour périodiques peuvent favoriser un milieu de travail inclusif.

SCÉNARIO

Un nouveau membre de l'équipe se présente : « Bonjour, je m'appelle Cassandra, mon pronom de choix est iel, et j'ai hâte de commencer à travailler avec vous! »

Après la réunion, votre gestionnaire vient vous voir et vous dit : « Je ne comprends pas cette histoire de pronoms. Ça s'accorde comment, "iel"? Il n'y a donc rien de plus important que de demander aux gens de changer leur façon de parler juste pour une personne? »

Consultez les ressources suivantes :

[Le pouvoir des pronoms](#), Fierté au travail Canada; [The 5 Ds of Bystander Intervention](#).

Quelles sont vos impressions?

☞ Considérez en quoi la sécurité psychologique et l'instauration d'une culture du respect, à commencer par la direction, influent sur ce scénario.

Que pouvez-vous faire pour y remédier?

☞ Avant de réagir à cette situation, pensez au fait que votre gestionnaire reflète sa propre expérience. Comment pouvez-vous l'aider à comprendre notre utilisation des pronoms et ce que signifie le respect de cette façon de faire?

APPROCHE POSSIBLE

Écouter et comprendre:

Commencez par demander à votre gestionnaire une rencontre privée pour favoriser un dialogue empreint d'ouverture et de respect. Abordez la conversation avec curiosité. Pour commencer, interrogez votre gestionnaire sur sa perspective des pronoms et les origines de son état d'esprit.

Share Resources:

Proposer des ressources ([Le pouvoir des pronoms](#), Fierté au travail Canada) qui expliquent les liens entre les pronoms, l'identité et la sécurité psychologique au travail. Si ses préoccupations sont d'ordre grammatical, mentionnez que la langue évolue et que l'utilisation de pronoms neutres est largement reconnue et acceptée. Par exemple : « Est-ce que quelqu'un a perdu son portefeuille? »

Éduquer:

Expliquez-lui doucement que les pronoms sont un élément important de l'identité d'une personne, au même titre que son nom. Tout comme le respect du nom des gens, le respect des pronoms est une marque de considération et de compréhension. Insistez sur le fait qu'il ne s'agit pas de changer fondamentalement notre façon de parler, mais bien de veiller à ce que chaque personne se sente valorisée et respectée, quelles que soient ses préférences.

Encourager l'inclusion:

Rassurez votre gestionnaire sur le fait qu'il faut parfois du temps pour s'adapter à des changements comme ceux-là, et que la curiosité et les questions sont une composante naturelle de l'apprentissage. Avancez l'idée que de petits gestes tels qu'ajouter des pronoms aux blocs-signatures des courriels, aux présentations ou aux noms d'appel virtuels peuvent être utiles à tous les membres de l'organisation pour normaliser cette pratique et renforcer une culture du respect.

* RÉFLEXION ET PASSAGE À L'ACTION

Quel impact la sécurité psychologique peut-elle avoir sur la prise de décision, la créativité et le rendement global, pour vous et pour les autres? Comment pourriez-vous réagir la prochaine fois que vous serez témoin d'une microagression dans votre milieu de travail? À qui pouvez-vous vous adresser pour obtenir de l'aide?

Pensez à votre style de leadership, au regard des concepts de leadership solidaire et consultatif. Pourriez-vous améliorer certains aspects de votre approche du leadership pour mieux soutenir le développement et le succès de votre équipe?

À RETENIR

1. L'instauration de la sécurité psychologique au travail contribue à rendre le personnel plus innovant, plus collaboratif et plus productif.
2. Il est essentiel de comprendre et de désamorcer les microagressions pour instaurer un milieu de travail où règne la sécurité psychologique.
3. L'écoute active et les leçons tirées des perspectives et expériences d'autrui, plutôt que la simple insertion de nos propres expériences, jette les bases d'un milieu de travail équitable et inclusif.

CITATIONS

1. [Cultivating psychological safety to unlock diversity and performance, VersaFi](#)
2. [Fostering psychological safety in the workplace, Forbes](#)
3. [Intersectionality in Action: A guide to understanding & practicing intersectionality, VersaFi](#)
4. [Microaggressions at the office can make remote work even more appealing, The Washington Post](#)
5. [Psychological safety and the critical role of leadership development, McKinsey & Company](#)
6. [When and How to Respond to Microaggressions, Harvard Business Review](#)
7. [Microaggressions Part 1: What are they, how are they harmful and what to do if you commit one?, UBC](#)

SEC.4 LE RÔLE DES ALLIÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UN SOLIDE BASSIN DE TALENTS

Le mythe de la méritocratie consiste à croire que la réussite dépend uniquement du talent, des efforts et des réalisations de l'individu, sans reconnaître les obstacles et avantages systémiques qui influent sur les occasions d'avancement. Les alliés jouent un rôle essentiel en levant ces obstacles et en veillant à ce que chacun-e ait une chance égale de profiter des occasions d'épanouissement professionnel.

Remarque : Les citations et les données présentées dans ce document proviennent de participants ayant adopté des pratiques exemplaires avec succès dans le cadre de notre étude sur le leadership inclusif. On peut consulter le texte intégral de l'étude ici.

» COMMENT LES ALLIÉS PEUVENT FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES MEILLEURS TALENTS

DONNEZ À CHACUN-E UNE RÉTROACTION UTILE

Dans vos conversations avec vos collègues, donnez des rétroactions constructives en précisant les points à améliorer et les prochaines étapes. Essayez par exemple la méthode « commencer, arrêter, continuer », un processus d'examen visant à améliorer le rendement d'une équipe en déterminant les activités qu'elle peut mettre en œuvre, cesser ou maintenir.

80% DES PARTICIPANTS

à notre étude indiquent qu'ils prévoient de donner une rétroaction utile à chaque personne.



La remise en question des préjugés a rendu l'équipe plus curieuse et les discussions meilleures et plus ouvertes.

L'identification précoce des préjugés et la sensibilisation à ceux-ci nous ont beaucoup aidés à adopter une approche proactive de l'inclusivité.



LES PRÉJUGÉS INCONSCIENTS

RECONNAISSEZ VOS PRÉJUGÉS

Il importe de reconnaître que nous avons tous des préjugés inconscients. Prenez un moment pour réfléchir à l'influence possible des préjugés sur vos points de vue ou vos décisions. Demander son avis à un-e collègue de confiance ayant vécu des expériences et un parcours différents peut nous aider à découvrir des angles morts, car les autres peuvent remarquer en nous des préjugés qui nous échappent. Leur perspective peut être une précieuse source d'enseignements sur des tendances ou des présuppositions que nous pourrions ignorer.

SENSIBILISEZ VOTRE ENTOURAGE AUX PRÉJUGÉS

Les alliés et les groupes-ressources peuvent préconiser une formation aux préjugés pour tout le personnel, en particulier les cadres et les gestionnaires. On peut aider ainsi à réduire les préjugés inconscients qui risquent de faire surface inopinément lors de la prise de décision. Pour remettre les préjugés en question, les alliés peuvent contester des critères vagues ou subjectifs tels que l'« adéquation culturelle », qui tend souvent à renforcer les inégalités existantes.

97% DES LEADERS

participant à notre étude déclarent se sentir assez au courant pour éduquer les gens à l'impact des préjugés inconscients tout au long du cycle de vie du personnel.

LE SOUTIEN PAR LE MODELAGE

Soutenez et défendez activement vos collègues de groupes en quête d'équité quand des occasions de projets de prestige, de prix ou d'avancement se présentent. Amplifiez leur voix dans les réunions, soyez à l'écoute et donnez-leur votre appui, et intervenez quand vous observez des comportements ou des décisions fondés sur des préjugés. Modeler un comportement inclusif à titre d'allié, c'est utiliser votre influence pour assurer une distribution équitable des occasions.



Il faut constamment surveiller le processus d'embauche. Nous avons bien travaillé, mais les rappels [sur les pratiques d'embauche inclusives] nous aident à maintenir le cap.



STRATÉGIES POUR LES LEADERS ET LES GESTIONNAIRES

REPENSEZ LES POLITIQUES ET PROCÉDURES DE GESTION DES TALENTS

Il est difficile d'éliminer les préjugés, mais on peut concevoir des politiques et procédures facilitant la prise de décisions équitables. Les alliés peuvent recourir à des « interrupteurs de préjugés », c'est-à-dire des ajustements aux processus opérationnels fondamentaux tels que l'évaluation du rendement, les efforts d'embauche et de recrutement et l'attribution des occasions d'avancement (voir la ressource [Bias Interrupters](#)).

69% DES LEADERS

participant à notre étude estiment être mieux équipés pour préconiser des changements aux processus ou aux politiques de leur entreprise après avoir suivi la formation.



La réaction de mon équipe à l'idée d'instaurer un lieu de travail et une culture équitables a été merveilleuse et très positive.



ASSUREZ DES PRATIQUES ET PROCESSUS D'EMBAUCHE ÉQUITABLES

Instaurez un processus juste, transparent et sans préjugé pour évaluer, comparer et sélectionner des candidatures à l'embauche. Il s'agit notamment de réfléchir à la terminologie utilisée dans les offres d'emploi et à ses liens avec une discrimination fondée sur le genre; de réfléchir aux énoncés sur la diversité et aux pratiques de discrimination raciale; de cacher les noms des candidat·es aux responsables de l'examen des candidatures afin d'éviter les préjugés et de rendre le processus plus objectif; de disposer d'un comité d'entrevue et d'embauche diversifié; de prévoir des critères de classement pour l'évaluation des candidatures.

SERVEZ-VOUS DES DONNÉES POUR DÉCOUVRIR LES LACUNES

Dans tous les stades du cycle de vie des talents – l'embauche, les promotions, la rétention, le départ – les données sont un outil essentiel pour évaluer les progrès d'une entreprise et déterminer les points à améliorer. Une déclaration transparente de ces données au sein de l'équipe favorise la responsabilisation, fait ressortir les occasions de progresser et permet de souligner les réussites.

METTEZ EN ŒUVRE UNE ROTATION DES AFFECTATIONS

Établissez une rotation des « tâches de bureau » pour signaler que tout le monde est censé contribuer aux tâches les moins prestigieuses. Lors de l'affectation des occasions de perfectionnement professionnel, remettez en question vos idées reçues à savoir qui a « ce qu'il faut ». Considérez tous les membres du personnel admissibles en fonction de leurs compétences et de leur potentiel (voir la ressource suivante : Harvard Business Review, [How the best bosses interrupt bias on their teams](#))

85% DES RÉPONDANTS

à notre étude notent une augmentation des occasions de lever des obstacles dans leurs pratiques d'embauche et de promotion.

« Ma conscience de soi s'est développée, en particulier dans le processus d'embauche. [Je m'efforce d'être] franc et prêt à soutenir l'inclusion pour construire une équipe diversifiée.

[Je retiens surtout] l'importance de mettre en œuvre une rotation pour les affectations qui favorisent l'épanouissement professionnel, pour que tout le monde ait des chances égales.



SCÉNARIO

Naïsha vous raconte ce qui suit : « Mon gestionnaire Carl vient de me dire que Rose va s'occuper du contrat avec Blanko. Je suis déçue, car ça aurait été une bonne occasion pour moi de travailler à un gros mandat dans mon domaine de spécialité. Il m'a dit, comme il le fait toujours, qu'il chercherait à me confier d'autres affectations enrichies. Je commence à avoir l'impression de faire du surplace. »

Vous abordez ce sujet dans une autre conversation avec Carl. Il dit : « Rose a déjà de l'expérience dans le traitement des grosses transactions. J'ai confiance en sa capacité de faire du bon boulot. Je suis trop occupé pour faire de la formation! Il faudra que Naïsha attende la bonne occasion. »

Quelles sont vos impressions?

Comment veiller à ce que les occasions de progression et d'avancement soient équitables au lieu de les réserver à ceux et celles qui ont déjà de l'expérience?

Que pouvez-vous faire pour remédier?

Comment Carl peut-il rendre les affectations de projets plus équitables? Quelles mesures pourrait-il mettre en place?



APPROCHE POSSIBLE



Interroger et comprendre :

Demandez à votre gestionnaire si un système ou un outil de mesure est en place pour assurer l'équité des affectations de projets, de l'accès aux occasions et des promotions au sein de l'équipe.

Préconiser une rétroaction équitable :

Posez des questions et amorcez des discussions sur les moyens de développer une rétroaction dans les deux sens au sein de l'équipe sur des aspects tels que les examens du rendement, les occasions de projets et les promotions. Envisagez par exemple une rétroaction tous azimuts, où les examens du rendement ne sont pas unilatéraux, les pairs et les subordonné-es pouvant aussi formuler une rétroaction sur le rendement des gestionnaires.

Offrir du mentorat et du parrainage

Discutez avec Naïsha de ses objectifs de carrière et planifiez activement des occasions et des contacts qui favoriseront son épanouissement professionnel. Parlez de l'expertise et de l'expérience de Naïsha aux dirigeant-es et aux décideur-euses, et recherchez des occasions de formation réciproque.

* RÉFLEXION ET PASSAGE À L'ACTION

Comment pourriez-vous soutenir et défendre vos collègues de groupes en quête d'équité dans le cadre de vos fonctions actuelles? Où pouvez-vous créer des occasions de dialogue ouvert pour faire remonter les préjugés cachés à la surface et promouvoir l'inclusion? On peut s'élever contre les comportements ou décisions biaisés dans le respect; comment pourriez-vous intervenir de façon constructive quand vous êtes témoin d'une décision de ce genre? Leaders et gestionnaires, réfléchissez à vos propres expériences d'embauche et d'affectation de projets. Quelles stratégies utilisez-vous pour remettre en question vos perceptions et jugements initiaux lors de l'évaluation des candidatures? Que pourriez-vous commencer à faire différemment pour soutenir les candidatures des membres de groupes en quête d'équité?

À RETENIR

1. La méritocratie est souvent une illusion, car les gens, de même que certains critères, sont intrinsèquement subjectifs. Par conséquent, les décisions sont susceptibles de reposer sur des préjugés, ce qui nous éloigne des résultats vraiment fondés sur le mérite.
2. Il importe de réfléchir à vos propres préjugés; vous en découvrirez peut-être certains dont vous n'aviez pas conscience.
3. Pour donner un accès équitable aux occasions d'épanouissement professionnel, il faut repenser la façon d'évaluer le personnel et mettre en place des outils de mesure robustes afin d'éliminer les préjugés.
4. Les données et les efforts visant à rendre les processus les plus objectifs possible, notamment la rétroaction tous azimuts et le suivi de la rotation des affectations, peuvent aider les leaders à assurer une gestion juste des possibilités

CITATIONS

1. [Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work, Organizational Psychology Review](#)
2. [Biasinterrupters.org](#)
3. [Designing a bias-free organization, Harvard Business Review](#)
4. [Discrimination in Hiring, Gender and the Economy](#)
5. [For women and minorities to get ahead, managers must assign work fairly, Harvard Business Review](#)
6. [How one company worked to root out bias from performance reviews, Harvard Business Review](#)
7. [How the best bosses interrupt bias on their teams, Harvard Business Review](#)
8. [No more 'abrasive,' 'opinionated,' or 'nice': Why managers need to stop giving women and people of color feedback on their personality, Fortune](#)
9. [Research: how subtle class cues can backfire on your resume, Harvard Business Review](#)
10. [The dangerous myth of meritocracy persists - How it hurts women, Forbes](#)
11. [We just can't handle diversity, Harvard Business Review](#)
12. [Why your HR practices might not be as inclusive as you think with Sonia Kang, The Decision Lab](#)
13. [Why men still get more promotions than women, Harvard Business Review](#)

SEC.5 LE RÔLE DES ALLIÉS DANS LA PROMOTION D'UNE CULTURE DE LA FLEXIBILITÉ

L'adoption de la flexibilité au bureau, à distance ou en mode hybride améliore la productivité, l'inclusion et l'accès aux occasions pour tous les membres du personnel. Les options de travail flexible peuvent être bénéfiques à bon nombre d'employé-es, notamment les personnes handicapées, les proches aidant-es, et ceux et celles qui vivent en région éloignée. L'alliance inclusive peut jouer un rôle essentiel dans le soutien et la promotion de modes de travail flexibles et inclusifs.

Remarque : Les citations et les données présentées dans ce document proviennent de participants ayant adopté des pratiques exemplaires avec succès dans le cadre de notre étude sur le leadership inclusif. [On peut consulter le texte intégral de l'étude ici.](#)

» COMMENT LES ALLIÉS PEUVENT MODELER UNE CULTURE DE LA FLEXIBILITÉ

1. RÉFLÉCHISSEZ À VOS PRÉSUPPOSITIONS AU SUJET DE LA FLEXIBILITÉ

Encourager la flexibilité favorise la conciliation travail-vie personnelle tout en améliorant la productivité et le bien-être. Reconnaissez la valeur de la flexibilité et ses avantages pour les employé-es dans des fonctions et des styles de travail variés. Apprenez ce qu'est la stigmatisation de la flexibilité, son impact et sa propension à renforcer involontairement une culture du surmenage. Considérez avec curiosité les choix d'autrui en matière de flexibilité et cherchez à comprendre en quoi celle-ci aide les gens à travailler d'une façon efficace et durable.

2. MODELEZ L'ADOPTION D'ARRANGEMENTS DE TRAVAIL FLEXIBLE

Si votre entreprise autorise le travail flexible, donnez des signes visibles de votre appui à ces arrangements. Dans la mesure du possible, veillez à programmer les réunions à des moments qui tiennent compte des fuseaux horaires et des engagements personnels. Préconisez des options de réunions hybrides lorsque c'est possible. À titre de leader, quand vous travaillez à domicile, que vous adoptez un horaire flexible ou que vous prenez congé, vous encouragez ces mêmes comportements au sein de votre équipe.



La reconnaissance des véritables mérites de la flexibilité d'emploi a beaucoup progressé dans les discussions sur ce sujet.



76% DES RÉPONDANTS

à notre étude déclarent qu'ils prévoient de réfléchir à la flexibilité et au surmenage et de revoir leurs présuppositions sur ces questions, tandis que 73 % des répondants se disent disposés à modeler l'adoption d'arrangements de travail flexible pour leur équipe.



J'ai été mis au défi de me prévaloir de mon congé, autant pour soutenir mon épouse que pour donner l'exemple au reste de mon équipe.



🚫 ÉTABLISSEZ ET MAINTENEZ DES ATTENTES ET DES LIMITES CLAIRES

Établissez des limites claires pour vous-mêmes, vos collègues et votre équipe, et respectez ces limites. Le télétravail ou un horaire flexible ne signifie pas qu'on travaille tout le temps. Certains membres du personnel (les subalternes, les personnes introverties, les membres de groupes en quête d'équité, etc.) pourraient hésiter à repousser les échéances quand leur charge de travail est trop lourde; encouragez-les et habilitez-les à le faire. Envisagez d'établir des « plages fixes » pour que les gens sachent quand il est possible de se débrancher sans problème.

🏠 RENDEZ LA FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE POUR TOUT LE MONDE

Dans un cadre hybride, on peut facilement oublier qui est absent. Recherchez des ressources sur l'adoption du travail hybride. Informez-vous des outils de collaboration numériques disponibles dans votre entreprise et encouragez tous les membres de votre équipe à apprendre à s'en servir. Vous pourrez ainsi atténuer le biais de distance pour consolider les relations et favoriser la conciliation travail-vie personnelle. Établissez une cadence régulière pour les réunions d'équipe et les rencontres individuelles, afin de continuer à développer votre relation avec tout le monde (et pas seulement celles et ceux qui sont sur place). Établissez des lignes directrices sur les tâches nécessitant un travail synchrone (les réunions).



S'il y a un effort que j'ai mis en œuvre ou soutenu [...], c'est la flexibilité : la promotion [...] du télétravail, la déconnexion après une certaine heure [ou le départ hâtif] avant les longs weekends, les demi-journées [de travail]... [J'encourage les gens à] en profiter, à passer du temps avec leur famille et à promouvoir simplement ce mode de travail flexible et inclusif.

[Je prévois de prendre] des mesures pour que les membres de l'équipe en télétravail aient une exposition adéquate à la haute direction.



SCÉNARIO

Stéphanie, membre de la haute direction, vous dit : « J'aime bien avoir mon équipe au bureau. C'est plus facile de rencontrer les gens quand tout le monde est là. Je déteste courir après les gens sur Teams. Des fois, ça leur prend une heure ou deux à répondre, et je n'ai aucun moyen de savoir ce qu'ils font vraiment! Je comprends que certains ont besoin de flexibilité, comme Kamala, qui travaille à la maison trois jours par semaine pour prendre soin de sa mère. Mais ceux et celles qui le peuvent devraient venir travailler au bureau. »

Quelles sont vos impressions?

🗨 En quoi la dynamique du pouvoir et les présuppositions influent-elles sur votre réaction à ce scénario?

Que pouvez-vous faire pour y remédier?

🗨 Que peut-on dire au sujet de la stigmatisation de la flexibilité? Avez-vous des exemples de cas où vous ou vos collègues avez recours à la flexibilité et où ce recours peut être différent pour les groupes en quête d'équité?

APPROCHE POSSIBLE

Écouter et comprendre :

Pour commencer, interrogez Stéphanie sur son opinion et ses croyances. Est-ce qu'elle associe le travail flexible à un manque de productivité ou d'ambition?

Éduquer:

Diffusez des ressources et des exemples illustrant que la flexibilité pour tout le personnel favorise un milieu de travail inclusif et équitable, réfutant les mythes relatifs à l'ambition et faisant ressortir les préoccupations touchant la confiance au sein de l'équipe et la microgestion. Proposez des idées de contacts virtuels, par exemple des pauses-café à distance.

Encourager la formation :

Suggérez à votre équipe de suivre une formation ou de participer à un webinaire sur la stigmatisation de la flexibilité et le biais de proximité.

* RÉFLEXION ET PASSAGE À L'ACTION

Comment pourrions-nous intégrer les modes de travail flexibles et inclusifs à une stratégie globale de lutte contre les problèmes systémiques, créer un changement durable dans nos organisations et éviter toute conséquence négative pour les personnes qui adoptent des pratiques flexibles? Quelles mesures pouvez-vous prendre pour promouvoir les arrangements de travail flexible au sein de votre organisation?

À RETENIR

1. Chaque personne a des besoins particuliers en matière de flexibilité, ce qui explique l'absence d'approche universelle en matière d'arrangements de travail flexible.
2. Il est essentiel d'éduquer les gens au sujet de la stigmatisation de la flexibilité – en particulier les mythes relatifs à la productivité et à l'ambition – et de remédier à la microgestion, afin d'instaurer des politiques et des pratiques de travail flexible efficaces.
3. Si les politiques constituent un aspect essentiel du travail flexible, la culture est également un élément très important pour assurer la réussite d'un travail flexible équitable pour tous et toutes.

CITATIONS

1. [7 Myths standing between you and a hybrid future of work](#), Gartner
2. [No one wants to go back to the office as much as white men](#), Time
3. [The future of work in finance](#), VersaFi (formerly WCM)
4. [The parent potential](#), VersaFi (formerly WCM)
5. [Women @ work 2022: A global outlook](#), Deloitte

» VERSAFI

VersaFi est une organisation nationale sans but lucratif, vouée à accélérer l'équité pour les femmes dans le secteur financier. Fondée en 1995 sous le nom de Women in Capital Markets (WCM), elle s'est donné une nouvelle image de marque en 2024 afin de donner du pouvoir et des appuis aux femmes et aux personnes de diverses identités de genre dans l'ensemble du secteur financier canadien, à tous les stades de leur carrière. À cette fin, VersaFi nourrit un bassin de talents à tous les échelons, se fait le porte-parole et le défenseur de l'équité entre les sexes dans ce secteur, et collabore avec les leaders du secteur financier à la mise en œuvre de

changements structurels et culturels efficaces et durables. Sa communauté en développement constant compte maintenant plus de 4 000 membres du secteur financier, représentant des courtiers et des gestionnaires de patrimoine relevant des grandes banques canadiennes, des courtiers indépendants et sous contrôle étranger, des gestionnaires d'actifs, des compagnies d'assurance, des régimes de retraite, des organismes de réglementation, des bourses et des cabinets de conseil. Pour obtenir un complément d'information ou pour adhérer à l'organisme, consultez le site www.versafi.ca

» REMERCIEMENTS

La présente ressource est basée sur la série de formations et le projet de recherche Le leadership inclusif.

Merci à PwC, partenaire de confiance de ce projet, qui a facilité les ateliers sur les modules de formation.



Merci à tou·tes les professionnel·les de la finance qui ont participé aux ateliers et aux évaluations réalisés dans le cadre de ce projet de recherche. Votre participation et vos commentaires de grande valeur contribueront à rendre le secteur financier canadien plus inclusif et plus équitable.

Ce projet bénéficie de l'aide financière du programme Possibilités en milieu de travail : éliminer les obstacles à l'équité (PMTEOE) du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de VersaFi; elles ne correspondent pas nécessairement à celles du gouvernement du Canada.



» ÉQUIPE DE RECHERCHE ET AUTRICES

ROSHEEKA PARAHOO

Directrice, Recherche et défense des intérêts, VersaFi

JULIE STINSON

Gestionnaire, Recherche et défense des intérêts, VersaFi

AMY DE JAEGER, PHD

Analyste principale, projet PMTEOE, VersaFi

BAMBOO REN

Analyste subalterne, projet PMTEOE, VersaFi



Tous droits réservés. Le présent document, y compris son contenu, sa conception graphique et tout le matériel connexe, est la propriété intellectuelle de VersaFi. Ce document est offert uniquement à titre informatif. Il est interdit de reproduire, distribuer, transmettre ou utiliser de quelque autre façon le contenu de ce document, en tout ou en partie, sans en avoir reçu l'autorisation écrite de VersaFi. Toute utilisation, reproduction ou distribution non autorisée de ce document pourrait constituer une violation de lois sur le droit d'auteur et entraîner une action en justice.

Pour toute demande d'autorisation ou question relative à l'utilisation de ce document, veuillez écrire à l'équipe de Recherche et défense des intérêts de VersaFi à research.advocacy@versafi.ca. VersaFi se réserve le droit de modifier, d'actualiser ou de retirer ce document en tout temps sans préavis. Nous vous remercions de votre respect envers nos droits de propriété intellectuelle.

