



DE LA SENSIBILISATION À L'ACTION :

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

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 cherchera 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

» ÉQUIPE DE RECHERCHE ET AUTRICES

ROSHEEKA PARAHOO

Directrice, Recherche et défense des intérêts, VersaFi

AMY DE JAEGER, PHD

Analyste principale, projet PMTEOE, VersaFi

JULIE STINSON

Gestionnaire, Recherche et défense des intérêts, 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.

