

Repoussez vos limites

Vaincre les préjugés cachés pour tirer pleinement parti de la diversité



EY

Travailler ensemble
pour un monde meilleur



EY et RBC ont accueilli près de 300 dirigeants d'entreprise et dirigeants communautaires dans le cadre d'une activité spéciale portant sur le leadership axé sur la diversité dont la conférencière principale était M^{me} Mahzarin Banaji, professeure d'éthique sociale à l'Université Harvard et coauteure du livre *Blindspot: Hidden Biases of Good People*.

M^{me} Banaji a révélé que même les dirigeants les mieux intentionnés peuvent réprimer la diversité au sein de leur entreprise.

La bonne nouvelle ? Par un effort conscient, les dirigeants peuvent vaincre ces préjugés involontaires afin de créer des équipes diversifiées au rendement élevé qui contribueront à la réussite de leur organisation.



La plupart des dirigeants seraient d'accord pour dire qu'il est non seulement injuste, mais également mal avisé de choisir un chef de la direction en raison de sa taille, de ne pas offrir de promotion à un gestionnaire simplement parce qu'il a un surplus de poids, ou de ne pas tenir compte d'une idée présentée par une collègue, mais d'accepter la même proposition d'un collègue masculin. Pourtant, il s'agit d'exemples réels et actuels de la façon dont les préjugés cachés se manifestent trop souvent dans les comportements humains, ce qui pose des obstacles importants à la création du milieu exempt de préjugés auquel aspirent bon nombre d'employeurs de nos jours.

Unies par leur détermination à appuyer la diversité et l'intégration de même que par un solide sens du devoir à l'égard de la création d'occasions et de prospérité, EY et RBC ont collaboré afin d'explorer les conséquences des préjugés cachés dans le milieu de travail actuel. Guidées par les idées de M^{me} Banaji, ces deux entreprises présentent des suggestions pratiques et pertinentes pour contribuer à vaincre les préjugés implicites qui limitent le potentiel humain dans notre monde.



Les meilleurs dirigeants remettent en question le statu quo ; ils recherchent les idées visionnaires et souhaitent élargir leurs horizons afin de créer des occasions de croissance. Nous devons relever les défis complexes qui posent des obstacles, restreignent la créativité et nous empêchent de voir les possibilités offertes par notre effectif et nos organisations. Le moment est bien choisi pour stimuler ce changement, car le besoin est plus pressant que jamais.

Gordon Nixon, président et chef de la direction, RBC



Lorsque nous laissons la place aux forces, aux talents et aux points de vue particuliers de chaque personne de notre équipe, nous pouvons établir des relations plus approfondies, prendre des décisions plus éclairées et produire de meilleurs résultats. En tant que dirigeants, il nous incombe de donner le ton et l'exemple afin d'insuffler la culture d'entreprise que nous préconisons. Chacun d'entre nous a un rôle à jouer pour ancrer cette mentalité dans le milieu de travail.

Trent Henry, président du Conseil et chef de la direction, EY Canada



Trent Henry, président du Conseil et chef de la direction d'EY Canada,
Mahzarin Banaji, professeure à l'Université Harvard, et
Gordon Nixon, président et chef de la direction de RBC

Les motifs économiques de la diversité

Les bons dirigeants d'entreprise savent qu'une équipe diversifiée constitue un élément important du cycle d'innovation nécessaire à la réussite dans le marché actuel, qui évolue rapidement et se mondialise de plus en plus. La diversité est devenue un facteur indispensable à l'entreprise pour pouvoir innover, attirer des clients et des partenaires, ainsi que conserver et développer les meilleurs talents dans un contexte marqué par les changements démographiques et une conjoncture souvent imprévisible. Le leadership axé sur l'intégration ne fait pas seulement que refléter la clientèle et les marchés dans lesquels nos entreprises exercent leurs activités : il tient compte d'un vaste éventail de points de vue afin de stimuler la pensée créative et, ainsi, de favoriser de meilleures idées, de meilleurs produits et une résolution de problèmes dynamique.

Pour résumer, les équipes diversifiées et intégrées forment des équipes plus solides, et les équipes plus solides sont plus rentables pour l'entreprise.

Bonnes intentions, résultats inégaux

Bien qu'un nombre croissant d'organisations s'efforcent de mettre en œuvre des programmes et des politiques visant à promouvoir un milieu de travail diversifié et ouvert à tous, bon nombre d'entre elles peinent à tirer pleinement profit de cette approche éclairée de la gestion organisationnelle. Leurs dirigeants sont déterminés à perfectionner toute la gamme de talents présents au sein de l'organisation, et investissent des ressources financières ou autres pour y parvenir. Pourtant, dans de nombreux cas, les efforts stagnent et les dirigeants ont de la difficulté à réaliser les percées auxquelles ils aspirent sincèrement pour leur organisation, que ce soit à l'interne ou à l'externe.

Matt Galloway, de l'émission Metro Morning du réseau CBC (à gauche), a animé une table ronde avec des dirigeants d'EY et de RBC qui ont fait part de leurs expériences. Participaient notamment à la table ronde (de gauche à droite) Jay Hutchison (associé directeur, Fiscalité, EY), Zabeen Hirji (chef des ressources humaines, RBC), Fiona Macfarlane (chef de l'inclusivité et associée directrice, Colombie-Britannique, EY) et Harry Samuel (chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux - Europe, et chef, RBC Services aux investisseurs et de trésorerie).

Dans un sondage mené en 2010 par EY, 53 % des dirigeants d'entreprise s'accordaient sur le fait que la diversité des équipes et de l'expérience permet d'améliorer à la fois la réputation et les résultats financiers. (Sondage de 2010 sur la mondialisation, comme cité dans le rapport *Winning in a Polycentric World*, 2012.)



Sur le plan personnel

M^{me} Banaji ainsi que des dirigeants d'EY et de RBC ont participé à une table ronde pour exprimer leur point de vue personnel sur la signification du combat contre les préjugés cachés. Voici ce qu'ont dit certains d'entre eux :

Qu'est-ce qui nous empêche de tirer pleinement parti de la diversité ?

En vérité, c'est peut-être notre propre pensée

Selon une équipe de psychologues sociaux de renommée mondiale dirigée par Mahzarin Banaji, professeure à l'Université Harvard, la racine de cette contradiction apparente entre les intentions et les résultats pourrait se trouver dans l'inconscient. En termes simples, notre esprit n'est pas aussi ouvert que nous le croyons.

Cette affirmation est difficile à accepter et surprend souvent les personnes confrontées aux preuves que leur comportement ne correspond pas à leurs intentions. Mais les recherches menées par M^{me} Banaji et ses collègues révèlent que le cerveau humain est conditionné pour prendre, à son insu, des décisions rapides fondées sur diverses idées préconçues et expériences. Ce système implicite ou caché produit des généralisations extrêmement rapides, mais souvent erronées, qui ne tiennent pas compte de distinctions subtiles, mais importantes. Ces prédispositions inconscientes façonnent nos décisions en influant sur la façon dont nous interprétons l'information, évaluons les autres et interagissons.



Mahzarin R. Banaji

Psychologue sociale réputée et professeure d'éthique sociale à l'Université Harvard, Mahzarin Banaji a consacré plus de 30 ans à l'exploration du rôle de la pensée et des sentiments inconscients dans le comportement humain. Les recherches mondiales qu'elle a entreprises avec des collègues des universités Yale et Harvard ont fourni de solides preuves de l'aptitude du cerveau humain à créer des préférences et des stéréotypes fondés sur le principe du « nous » et du « eux », ainsi que de l'incidence des préjugés cachés sur les pratiques organisationnelles. M^{me} Banaji a récemment coécrit et publié avec Anthony Greenwald un livre sur les préjugés cachés, intitulé *Blindspot: Hidden Biases of Good People*.



Photo : © Harvard University News Office



« Pour moi, le moment charnière a été une série d'embauches décevantes. La plupart d'entre nous se rappellent leurs réussites, mais oublient souvent les mauvaises décisions qu'ils ont prises. L'examen et la réflexion demandent un énorme effort, mais les avantages sont considérables. »

Les préjugés cachés : en quoi consistent-ils et d'où viennent-ils ?

Un préjugé caché (ou implicite) est une préférence en faveur ou au détriment d'une personne, d'une chose ou d'un groupe qui relève de l'inconscient. Autrement dit, nous ne savons même pas que notre esprit exerce ce préjugé. Un préjugé déclaré (ou explicite) est une attitude ou un préjugé adopté consciemment.

Les recherches sur les préjugés cachés indiquent que malgré les meilleures intentions, la plupart des gens entretiennent une résistance profonde à la différence, que celle-ci soit définie par des facteurs évidents comme la race, le sexe, l'ethnicité, l'âge ou les caractéristiques physiques, ou par des facteurs plus subtils comme le milieu, le type de personnalité ou l'expérience. Il existe également des préjugés positifs. Nous pouvons privilégier notre famille, notre collectivité ou les personnes avec qui nous avons des caractéristiques ou des expériences en commun.

Ces préjugés implicites ne sont pas créés de manière délibérée ou consciente : ils sont le produit de la définition générée automatiquement par notre cerveau de ce qui est normal, acceptable ou positif, et sont déterminés par de nombreux facteurs, des expériences à notre milieu local ou culturel, en passant par l'influence communautaire et médiatique.

Nous ne construisons pas de manière consciente ces définitions de ce qui est normal ou différent, bon ou mauvais, acceptable ou inacceptable. En fait, les préjugés implicites et explicites sont souvent divergents ; nos préjugés cachés peuvent exister malgré notre volonté sincère de n'avoir aucun préjugé, en contradiction directe avec les attitudes que nous croyons adopter.



Nous aimons croire que nous sommes ouverts d'esprit, justes et sans préjugés, mais les recherches démontrent le contraire. Il s'agit d'une prise de conscience importante pour la plupart d'entre nous, même si elle est dérangementante.

Mahzarin Banaji



Les préjugés cachés ne sont ni un échec moral, ni un signe que l'on est une mauvaise personne. La plupart des gens en ont. Nous n'avons donc pas à en avoir honte, dans la mesure où nous nous efforçons de reconnaître et de combattre nos attitudes inconscientes en vue d'agir différemment. Pour commencer, nous devons faire passer nos pensées inconscientes au niveau conscient.

Zabeen Hirji, chef des ressources humaines, RBC



« Le concept de la concordance est problématique. En suivant ce concept, il est trop facile de choisir des personnes qui nous ressemblent. Nous devons remettre en question la valeur de la concordance. Cela s'applique également à la représentation au sein de la direction. Quel message envoyons-nous ? »

L'incidence des préjugés cachés au travail

Les préjugés cachés non résolus peuvent compromettre la réussite d'une organisation.

Au travail, nos préjugés inconscients peuvent provoquer des problèmes lorsque nous les laissons influencer ou façonner les décisions que nous prenons au sein de notre organisation ou en son nom. Qu'il s'agisse d'une aversion à l'égard d'un groupe ou d'une préférence sous-jacente pour un autre, les préjugés cachés peuvent avoir une incidence sur les éléments suivants :

- ▶ Recrutement et embauche
- ▶ Promotion et parrainage du talent, et planification de la relève
- ▶ Évaluation du rendement et rémunération
- ▶ Formation des équipes et attribution de projets, y compris les occasions d'établir des relations au sein de l'entreprise ou avec les clients
- ▶ Service à la clientèle
- ▶ Décisions budgétaires et activation de nouvelles perspectives commerciales
- ▶ Ouverture aux nouvelles sources d'idées et de solutions innovatrices

« Un aspect important du leadership consiste à vous retourner pour voir qui vous suit. Si toutes ces personnes vous ressemblent et agissent comme vous, il y a un problème. Ce n'est pas représentatif de la grande diversité de notre société.

Fiona Macfarlane, chef de l'inclusivité et associée directrice, Colombie-Britannique, EY

Voici trois exemples illustrant l'incidence des préjugés cachés sur les comportements au travail :

1. Rajustement des critères d'embauche et de promotion

Trois candidats ont atteint l'étape de l'entrevue pour un emploi à combler. Notre cerveau, qui traite l'information plus vite que nous ne le percevons, établit en quelques secondes une préférence pour l'un des candidats, sans égard au résultat subséquent de l'entrevue. Peut-être qu'un candidat a un accent, ou qu'un autre est juste un peu trop âgé, ou que nous avons établi un lien avec le dernier candidat parce que nous venons de la même ville. Peu importe les facteurs (subtils ou non) qui entrent en jeu, notre préjugé inconscient prend le pas sur les critères plus pertinents pour déterminer le meilleur candidat. Nous avons, dans les faits, subtilement rajusté les critères afin qu'ils concordent avec les qualités du candidat préféré.

2. Quelles voix sont entendues ?

Même les meilleurs dirigeants pourraient être surpris de découvrir qu'ils rejettent de bonnes idées simplement parce qu'elles proviennent d'une source inattendue au sein de l'organisation. Comment notre cerveau peut-il, à notre insu, ne pas tenir compte de la contribution d'un collègue, mais accueillir exactement la même idée venant d'un autre ? De nombreux dirigeants ont reconnu que certaines femmes ont de la difficulté à se faire entendre de manière équitable au sein de la haute direction. Autre exemple trop courant : la présomption tenace voulant qu'une personne extravertie qui s'exprime facilement en réunion soit plus compétente qu'une personne introvertie qui préfère donner son point de vue dans un contexte plus privé. Que le gestionnaire rejette l'idée de l'employé qui approche de la retraite en faveur de celle d'un collègue plus jeune ou qu'il soit réticent, sans s'en rendre compte, à écouter une personne qui a immigré récemment et dont il ne connaît pas bien la culture, la question est : à côté de combien d'idées ou de solutions pertinentes passe-t-on en raison d'un préjugé involontaire ?

3. Le désir d'aider

Les préjugés positifs peuvent avoir des conséquences tout aussi importantes que les préjugés négatifs. Il est difficile d'imaginer que l'acte d'aider autrui puisse contredire notre intention d'être un bon citoyen et collègue. Pourtant, une forme courante de préjugé caché est la tendance à apporter une aide particulière aux personnes avec qui l'on a établi un lien. Par exemple, nous acceptons volontiers de passer en entrevue une personne recommandée par un ami, ou de faire en sorte que l'enfant de notre voisin ou un diplômé de la même université que nous obtienne un poste de débutant convoité qui ouvre la porte à une carrière. La volonté d'aider n'est pas mauvaise en soi, mais au travail, ces avantages subtils peuvent entraîner des occasions inéquitables qui favorisent le statu quo et restreignent la diversité.

« Nous devons tous faire preuve de vigilance à l'égard de nos préjugés inconscients. Et pas seulement ceux qui ferment notre esprit à certaines possibilités : nous devons également résister au désir de favoriser les personnes avec qui nous avons des points en commun, que ce soit la même école, la même race, la même culture ou le même cercle social. Nous devons résister à la puissance de ces affinités naturelles.

Rod Bolger, premier vice-président, Finances, et contrôleur, RBC

Peu importe la façon dont ils se manifestent, lorsque les préjugés cachés ne sont pas maîtrisés, nous sommes moins susceptibles de prendre les meilleures décisions pour nous-mêmes, notre entreprise et nos employés. Les enjeux sont élevés : les employés talentueux sont insatisfaits et finissent par partir, le service clientèle en souffre, l'entreprise passe à côté d'occasions de marché et l'innovation fait du surplace.

« La discrimination moderne prend de moins en moins la forme de torts infligés à « l'autre ». Elle découle souvent des petits et grands gestes posés pour aider les personnes qui sont comme nous ou qui font partie de notre groupe.

Mahzarin Banaji

« Plus tôt dans ma carrière, j'ai porté des jugements rapides dans le processus d'embauche, surtout concernant les antécédents des candidats. J'ai enfin pris conscience que ma réussite et mon échec dépendent de mon aptitude à trouver les meilleurs employés. Je dois écouter plus attentivement et plus efficacement. »

Repousser les limites : parcours vers la victoire sur les préjugés cachés

Aussi puissants les préjugés cachés soient-ils, nous pouvons les vaincre. Bien qu'il faille du courage pour combattre les préjugés cachés en vue d'ancrer l'intégration dans nos interactions quotidiennes, la solution ne se trouve pas dans de nouveaux procédés complexes ou de nouvelles initiatives coûteuses.

Le combat contre les préjugés cachés requiert un effort concerté pour repousser nos limites par la sensibilisation, la reconnaissance et un effort conscient.

Reconnaître et maîtriser nos préjugés

« Nous avons tous des préjugés. Les vrais leaders en prennent conscience et cherchent activement à les combattre pour s'assurer que leurs comportements et leurs décisions n'en sont pas teintés. Les entreprises doivent encourager ces décisions courageuses. »

Kerrie MacPherson, associée,
Bureau des services financiers,
Services consultatifs, EY - New York



Par la réflexion, la consultation de collègues de confiance et l'exploration d'outils comme le test d'associations implicite de l'Université Harvard (voir Ressources supplémentaires, p. 9), les dirigeants peuvent commencer à reconnaître leurs propres préjugés. Ce processus demande du courage et la volonté de réfléchir à des aspects potentiellement gênants de nos schémas mentaux. S'ils comprennent l'importance de vaincre leurs préjugés, les dirigeants peuvent surmonter leur malaise pour commencer à les reconnaître et à les éliminer.

« La première étape pour mettre en échec les préjugés cachés est d'être honnête avec soi-même. Les préjugés font partie de la nature humaine. La seule raison d'avoir honte est de ne faire aucun effort pour s'améliorer. Et l'être humain est une espèce évolutive : nous nous améliorons à tous les égards depuis des millénaires. »

Mahzarin Banaji



Dirigeants : donnez l'exemple des comportements à adopter

Simplement en exprimant leur détermination à reconnaître et à vaincre leurs propres préjugés, les membres de la direction peuvent inciter leurs pairs et les autres personnes de leur organisation à faire de même. Comme c'est souvent le cas pour le leadership axé sur l'intégration, en donnant l'exemple, nous pouvons avoir une influence considérable sur ceux qui observent nos comportements. Cela ne se limite pas à notre milieu de travail ; lorsqu'une entreprise se sensibilise à la façon dont les préjugés peuvent détourner le progrès, ses dirigeants peuvent inspirer le changement au sein des partenaires et des clients.

« Le ton adopté en haut de l'échelle est extrêmement important. Si les dirigeants confrontent leurs préjugés et parlent publiquement de leurs efforts visant le changement, d'autres suivront leur exemple. Il s'agit d'une puissante démonstration d'engagement qui se répercute sur le reste de l'organisation. »

Harry Samuel, chef de la direction, RBC Marchés des Capitaux - Europe, et chef, Services aux investisseurs et de trésorerie

« Un aspect important du combat contre les préjugés cachés consiste à comprendre que ces préjugés sont pratiquement universels et ne font pas de nous de mauvaises personnes. Cesser de stigmatiser le sujet, surmonter la peur d'en parler et assumer la responsabilité du changement sont des mesures que nous pouvons prendre ensemble, en tant que collègues et professionnels. Ainsi, nous profiterons aussi d'une source de soutien, car nous ferons inévitablement des erreurs en cours de route. »

Que puis-je faire ? Conseils pour reconnaître les préjugés non intentionnels

- ▶ Faites le test d'associations implicite (voir Ressources supplémentaires, p. 9).
- ▶ Demandez à des collègues de confiance de vous donner une rétroaction sincère ; recherchez les points de vue partout où vous le pouvez.
- ▶ Abordez les cadres de référence et leur incidence avec un accompagnateur ou un collègue de confiance.
- ▶ Prenez conscience des mots et des réactions physiques qui surgissent dans vos interactions ; évaluez s'ils respectent et accueillent les différents styles.
- ▶ Intéressez-vous aux différences de vos collègues, reconnaissez-les, respectez-les et appuyez-les.
- ▶ Écoutez chaque personne de manière équitable ; exprimez-vous si vous soupçonnez que la contribution d'un collègue est passée sous silence ou attribuée injustement à une autre personne.

Questions à vous poser :

- ▶ Est-ce que j'embauche habituellement le même type de personne ou de personnalité ?
- ▶ Lorsque j'affirme qu'un candidat ne correspond pas aux attentes, qu'est-ce que cela veut dire ?
- ▶ À quoi ressemble ma liste de candidats ? Si elle n'est pas suffisamment diversifiée, est-ce que je m'exprime à ce sujet ?
- ▶ Parmi les personnes que j'ai déjà embauchées, lesquelles ont bien réussi, et que puis-je apprendre de mes choix qui n'ont pas donné d'aussi bons résultats ?
- ▶ Qui ai-je tendance à désigner pour faire partie des équipes de projet ? À qui est-ce que je demande de diriger ces équipes ? Ai-je toujours ou la plupart du temps recours aux mêmes personnes ?
- ▶ Qui fais-je participer aux rencontres importantes avec des clients ou aux réunions entre équipes ?
- ▶ Qui est-ce que j'encourage à diriger les réunions ou à s'y exprimer ? Est-ce que je crée des occasions pour que les personnes moins extraverties puissent, elles aussi, démontrer leurs capacités aux clients ou aux collègues ?
- ▶ Comment est-ce que je choisis les candidats aux promotions et à la relève ?



Sans culpabilité ne veut pas dire sans souci

Les actions délibérées stimulent le changement

Une fois que nous avons reconnu que notre cerveau est conditionné pour avoir des préjugés et que nous avons amorcé l'exploration de nos préjugés personnels, il devient possible de voir la contradiction entre nos intentions et notre façon d'agir. Nous pouvons alors prendre des mesures substantielles afin d'harmoniser notre comportement à ce que nous souhaitons faire.

Il est très difficile de modifier des comportements aussi bien ancrés ; cela requiert un engagement à long terme pour apporter des améliorations graduelles, une interaction à la fois. Armés de leur conscience, de leurs intentions et de leur sens des responsabilités, les dirigeants peuvent adopter une approche plus éclairée de leurs interactions et de leur prise de décision. Cette approche responsabilisée peut se résumer en trois volets :

- ▶ **Penser différemment** : Cherchez consciemment à faire collaborer au sein d'équipes et de projets des personnes dont les antécédents, les expériences et les capacités sont variés.
- ▶ **Apprendre différemment** : Recherchez, pour vous et les membres de votre équipe, les occasions d'immersion dans différents milieux hors de votre (ou de leur) zone de confort.
- ▶ **Agir différemment** : Prenez délibérément des mesures qui vous empêchent de suivre vos procédés habituels et permettent d'éviter que vos préjugés façonnent vos décisions et vos comportements.

« En tant que dirigeants, nous devons veiller à tenir compte des différents styles. Si le golf est la méthode par défaut pour établir nos relations avec la clientèle, qu'arrive-t-il si la personne la plus compétente pour s'occuper du compte ne pratique pas ce sport ? De même, les entreprises ont tendance à privilégier les personnes extraverties, laissant ainsi aux personnes introverties peu de chances de saisir les occasions. Nous devons faire preuve d'ouverture d'esprit dans nos contacts avec les autres. »

Jay Hutchison, associé directeur, Fiscalité, EY

Conseils pour éviter les comportements empreints de préjugés

- ▶ Accroissez le mentorat et l'accompagnement stratégiques. Parrainez des personnes différentes de vous.
- ▶ Reconnaissez de manière proactive les différentes capacités des employés et préparez-les à relever des défis.
- ▶ Réfléchissez aux personnes qui pourraient se sentir constamment à l'écart et prenez des mesures pour corriger la situation.
- ▶ Lorsque vous préparez des entretiens, établissez des critères clairs et mesurables selon lesquels tous les candidats seront évalués. Invitez un collègue des RH ou d'un autre secteur d'activité à assister à l'entrevue pour vérifier que vous appliquez les critères de manière juste.
- ▶ Fixez des paramètres raisonnables relativement à la nature et à la portée de l'aide que vous offrirez aux personnes avec qui vous entretenez un lien particulier, afin de vous assurer que ces occasions sont distribuées de manière équitable.
- ▶ Participez à des groupes d'affinités professionnelles et à des activités axées sur l'intégration pour approfondir votre compréhension de la diversité des perspectives au sein de votre organisation, de votre secteur ou de votre collectivité.
- ▶ Évaluez vos actions au quotidien. Soyez à l'affût des types de situations qui vous rendent particulièrement vulnérable aux préjugés cachés.
- ▶ Cherchez à obtenir de la rétroaction sur vos comportements et vos actions auprès de collègues objectifs en qui vous avez confiance.

La situation s'améliore, mais des mesures réfléchies permettront d'accélérer le changement

Dans un contexte mondialisé où les occasions commerciales et le talent nécessaire pour les saisir peuvent venir de n'importe où, les dirigeants avisés comprennent l'importance de la diversité et de l'intégration comme avantage concurrentiel. Mais lorsque les préjugés cachés détournent les meilleures intentions et les efforts visant à créer les conditions propices à l'accueil des perspectives diversifiées et à l'innovation, cela peut avoir des conséquences bien réelles sur la réussite commerciale.

La compréhension de la prévalence et des conséquences de ces préjugés non intentionnels est une étape importante vers la correction des comportements qui empêchent d'avancer.

Les dirigeants qui s'efforcent de confronter leurs préjugés cachés et s'engagent à faire preuve de vigilance dans la gestion de leurs réactions inconscientes et de leurs interactions au quotidien seront mieux en mesure de former des équipes efficaces, de gérer les multiples points de vue dans l'ensemble de l'entreprise, d'améliorer les relations avec les clients et d'optimiser les résultats.

Un tel combat contre les préjugés cachés exige du courage et une détermination soutenue. Il faut une vie entière pour réussir à transformer notre façon de réagir, d'imaginer et d'agir. Lorsque les dirigeants surmontent les obstacles et passent à l'action, on assiste au leadership axé sur l'intégration à son meilleur.

Ressources supplémentaires

- ▶ *Leading Across Borders (Diriger au-delà des frontières - en anglais seulement)* - <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Leading-across-borders--inclusive-thinking-in-an-interconnected-world--The-power-of-one--a-Japanese-parliamentarian-champions-workplace-diversity>
- ▶ *Le parrain, ce héros : Comment aider les femmes à accéder à des postes de leadership* - [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Le-parrain-ce-heros/\\$FILE/Comment-aider-les-femmes-a-acceder-a-des-postes-de-leadership.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Le-parrain-ce-heros/$FILE/Comment-aider-les-femmes-a-acceder-a-des-postes-de-leadership.pdf)
- ▶ *Paradigm Shift: companies lack robust succession plans to identify the next generation of leaders (Transformation du paradigme : les entreprises ont besoin de solides plans de relève pour déterminer la prochaine génération de dirigeants - En anglais seulement)* - <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond---Paradigm-Shift---Companies-lack-robust-succession-plans-to-identify-the-next-generation-of-leaders>
- ▶ *La diversité à l'œuvre* - Rapport de RBC sur la diversité et l'intégration - http://www.rbc.com/diversite/docs/RBC_2012_Diversity_Progress_Report_FR.pdf
- ▶ *Nouveaux arrivants au Canada* - Rapport de RBC concernant la situation des immigrants sur le marché du travail - <http://www.rbc.com/nouvelles/pdf/1219-2011-immigration.pdf>
- ▶ *Test d'associations implicite (TAI)* <https://implicit.harvard.edu/implicit/demo/takeatest.html>
- ▶ <http://www.UnderstandingPrejudice.org>
- ▶ <http://projectimplicit.net>
- ▶ *Blindspot: Hidden Biases of Good People*, Mahzarin Banaji et Anthony Greenwald (2013)



À propos d'EY

EY est un chef de file mondial des services de certification, services de fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance envers les marchés financiers et les diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Ce faisant, nous jouons un rôle crucial en travaillant ensemble à bâtir un monde meilleur pour nos gens, nos clients et nos collectivités.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients.

Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com/ca/fr.

© 2013 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

1130836
ED None

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec Ernst & Young ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

ey.com

À propos de RBC

La Banque Royale du Canada (RY sur TSX et NYSE) et ses filiales exercent leurs activités sous la marque RBC. RBC est la plus grande banque du Canada au chapitre de l'actif et de la capitalisation boursière, et l'une des plus importantes banques à l'échelle mondiale au chapitre de la capitalisation boursière. L'une des principales sociétés de services financiers diversifiés en Amérique du Nord, elle offre, à l'échelle mondiale, des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services de gestion de patrimoine, des services d'assurance, des services aux investisseurs et des services bancaires de gros. Elle compte environ 80 000 employés à plein temps et à temps partiel au service de plus de 15 millions de particuliers, d'entreprises, de clients du secteur public et de clients institutionnels au Canada, aux États-Unis et dans 44 autres pays. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site rbc.com. RBC appuie une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des commandites et le travail bénévole de ses employés. En 2012, RBC a versé plus de 95 millions de dollars à des initiatives communautaires partout dans le monde, dont plus de 64 millions de dollars en dons et 31 millions de dollars sous forme de commandites.

