



Canadian Centre for Diversity and Inclusion
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

Histoires de réussite

Stikeman Elliott LLP

Une étude de cas canadienne de la diversité et l'inclusion

Août 2016

Stikeman Elliott LLP : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Laura Armenio, associée de recherche. Nous voulons remercier Shanin Lott, Directrice principale, talent professionnel, et Susan Pak, Directrice, Programme étudiants et développement professionnel de nous avoir parlé.

Promotion de la femme : la création d'une culture qui la rend personnelle

Stikeman Elliott est l'un des plus éminents cabinets d'avocats en droit des affaires au Canada, avec des bureaux à Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary et Vancouver, ainsi qu'à New York, Londres et Sydney. Le cabinet se décrit comme ayant une culture collaborative, entrepreneuriale et collégiale avec des avocats travaillant à travers les différentes pratiques du cabinet. Il est membre du [Réseau des cabinets d'avocats pour la diversité et l'inclusion](#), un groupe de cabinets d'avocats qui travaillent ensemble à l'élaboration de stratégies et de ressources pour accroître la diversité au sein de la profession juridique.

Stikeman Elliott attribue l'attrait d'un large éventail de talents juridiques, qui partagent leur approche des gens, de l'innovation et du droit, à sa culture. Les ratios des partenaires féminins du cabinet sont conformes aux moyennes nationales à travers le Canada; les femmes occupent des postes de leadership en tant que chefs de groupe de pratique, présidentes de comités et aux plus hauts niveaux de gestion. Environ 40% des étudiants et des associés sont des femmes.

Comme Stikeman Elliott a un objectif dominant pour attirer et retenir des talents divers, le cabinet promet aux clients la pensée la plus novatrice et la résolution de problèmes des meilleurs talents du Canada. Le cabinet a été reconnu pour son engagement envers la promotion de la femme dans les milieux juridiques et de la diversité. Le cabinet compte un comité national de la diversité et de l'inclusion et un comité de la diversité et de l'inclusion à Toronto, ainsi qu'un Comité des projets pour les femmes, qui comprend des hommes et des femmes, et comprend des associés principaux et la direction. Le Comité des projets pour les femmes est responsable de se tenir au courant des questions qui sont importantes pour les avocates et de l'élaboration de programmes qui les aideront à réussir. Nous avons parlé avec Shanin Lott et Susan Pak, qui sont toutes deux membres du Comité des projets pour les femmes, pour apprendre davantage sur le travail qu'elles ont fait avec le groupe. Shanin dirige toutes les opérations et les initiatives des gens et de développement professionnel, et Susan supervise les programme d'étudiants en stage et d'avocats stagiaires ainsi que la formation des avocats.

La promotion des avocates de façon personnalisée

Au sein de Stikeman Elliott, ils croient que l'avancement des femmes s'agit de plus qu'un problème féminin et que tout le monde participe à la réussite des femmes. Cela lie la promotion des avocates à la philosophie du cabinet « Engagez-vous personnellement » (« *Make it Personal* »), qui demande aux individus de l'organisation de prendre une responsabilité personnelle. Shanin expliqua : « Le thème « Engagez-vous personnellement » est au centre de notre initiative visant à faire avancer les femmes. Bien que les activités financées par le cabinet puissent aider, selon notre expérience, la meilleure façon d'effectuer le changement est pour chaque personne de jouer un rôle, en réfléchissant à son propre type de comportement et aux mesures qu'ils peuvent prendre pour faire avancer les femmes. »

Lorsque le conseil de partenariat de Stikeman Elliott a identifié l'avancement des avocates comme une priorité fondamentale, il est devenu un objectif principal pour le Comité des projets pour les femmes. Un plan d'action a été élaboré afin de cibler les expériences et les décisions qui auraient le plus grand impact sur la croissance de carrière et d'avancement pour les femmes : le mentorat, le développement commercial, la formation professionnelle et les activités de réseautage.

L'organisation commença avec la recherche sur les expériences des femmes « afin de cerner l'essentiel de ce que les gens pensaient, » comme dit Susan. Une série de groupes de discussion a été organisée avec des personnes à tous les niveaux du cabinet. Un consultant tiers a été retenu afin que les gens puissent se sentir libres en partageant des commentaires qu'ils auraient pu refuser si la session avait été facilitée par quelqu'un du cabinet. Les hommes et les femmes ont participé, représentant une gamme d'expérience. Bien que certains des résultats n'étaient pas surprenants, de nouvelles idées importantes ont émergé des groupes : les femmes virent que les hommes aussi faisaient face aux mêmes problèmes qu'elles avaient vécu au travail et grâce aux discussions, les hommes devinrent plus conscients de certaines des différences rencontrées par les femmes. Le consensus qui ressort de l'expérience est que les problèmes des femmes étaient les problèmes de tout le monde.

« Engagez-vous personnellement » est devenu pertinent pour le Comité des projets pour les femmes, car leur recherche a révélé comment les gens travaillant au cabinet ressentaient vraiment au sujet de l'organisation. Les observations des groupes de discussion ont façonné le plan d'action qu'ils ont élaboré avec quatre piliers pour aborder la rétention, l'avancement au partenariat, le développement des affaires et le leadership. Le cabinet a lancé des initiatives qui ont permis à chaque membre du cabinet de contribuer personnellement à la promotion de la femme.

Personnalisez avec la formation de préjugés involontaires

Un aspect central de l'objectif était que chaque personne examine ses propres préjugés personnels et comment ces préjugés peuvent influencer sur les décisions qu'ils prennent dans le milieu de travail.

Pour aider les gens à le faire, Stikeman Elliott présenta des ateliers sur les préjugés involontaires pour tous les avocats, adaptés spécifiquement à l'environnement juridique. Les participants ont été invités à examiner leurs propres préjugés en prenant le test d'association sur les préjugés implicites du projet ([Project Implicit](#)) de Harvard avant les discussions afin d'identifier les outils pratiques qu'ils pourraient utiliser pour atténuer ces préjugés.

Personnalisez avec la dynamique d'équipe

Le cabinet a favorisé une culture de collaboration en encourageant les avocats à travailler sur une vaste gamme de dossiers avec d'autres avocats, ce qui garantit que les équipes soient diverses et développent l'expertise de chaque avocat. Afin de maintenir les équipes diverses, le Comité des projets pour les femmes a mis au point un outil de visualisation appelé « *Work Allocation Pie Charts* » (« Diagramme en secteurs d'allocation de travail », qui aide les avocats à comprendre avec qui ils travaillent et comment le travail est distribué. Sachant l'importance de l'allocation de travail pour le développement des compétences, de la réputation et de la crédibilité d'un avocat, Stikeman Elliott constata que l'illustration de la composition des équipes aidait les avocats qui fournissaient les dossiers à voir où ils ont besoin d'élargir leurs équipes, et où étendre l'expérience des avocats dans de nouveaux domaines avec des affectations enrichies.

Personnalisez avec l'arrangement des bureaux

Le plan d'action a également examiné le plan des bureaux comme une considération importante dans la promotion de la femme. Le cabinet constata que l'arrangement des bureaux d'avocats par rapport à leur réseau a joué un rôle dans le travail qu'ils ont reçu. En conséquence, les plans d'étage sont évalués et réarrangés pour assurer un mélange dynamique et diversifié d'avocats à chaque étage pour développer de nouvelles relations de travail entre les avocats débutants et les avocats de premier plan, et pour promouvoir un réseau élargi de mentorat et de parrainage. Ce n'est pas une considération unique; l'arrangement des bureaux est revue et modifiée régulièrement pour assurer de nouvelles expériences et pour encourager de nouvelles relations.

Personnalisez avec le mentorat

Le mentorat est enraciné à Stikeman Elliott et considéré comme une partie essentielle du développement professionnel. « Dans la profession juridique, le mentorat à tous les niveaux est très important », expliqua Susan. Même les élèves se conseillent mutuellement; les avocats en stage guident les étudiants d'été. Les associés principaux ont un mentor formel, les associés débutants ont deux mentors formels et les étudiants ont trois mentors formels, en plus des relations de mentorats informelles qui se développent naturellement au sein du cabinet. Les relations de mentorat sont des occasions pour les avocats de développer une expérience plus large et de contribuer à la culture de la diversité du cabinet, surtout lorsqu'ils s'étendent à travers les bureaux du cabinet dans les autres villes. Quand les avocats apprennent de ceux d'autres bureaux, la culture collaborative dans l'ensemble du cabinet est enrichie. Le programme de mentorat à Stikeman Elliott est un exemple d'un programme inclusif qui augmente l'avancement des femmes sans être spécifiquement à propos des femmes.

Personnalisez avec les familles

En plus de soutenir le développement et les pratiques de carrière des femmes, le Comité des projets pour les femmes désigna des ressources pour aider les femmes à gérer leur charge de travail avec leurs engagements extérieurs. Environ 75% des avocates du cabinet ont des enfants, donc le plan d'action abordait les pratiques visant à soutenir l'avancement des femmes par des politiques progressives en matière de congé de maternité, des horaires flexibles et de planification des ressources pour le congé de maternité, ainsi que la formation de transition individuel pour ceux qui retournent au travail après un congé.

Conseils pour les autres

En écoutant et en regardant de près les expériences des femmes du cabinet, Stikeman Elliott est allé au-delà du dialogue sur l'avancement des femmes avec des solutions qui ont un impact direct sur les femmes chaque jour, affectant la façon dont elles travaillent et comment leurs pratiques se développent. Lorsqu'on leur a demandé ce que d'autres organisations pourraient faire pour soutenir le succès des femmes, Shanin et Susan ont fait trois recommandations qui ont aidé leur cabinet à développer des solutions et des initiatives efficaces.

Trouvez votre propre solution

Shanin indiqua que, bien qu'il soit important d'apprendre de ce que les autres ont fait, chaque organisation doit concevoir des solutions qui répondent à leurs besoins uniques. Ses conseils pour personnaliser les stratégies et les initiatives offrent à chacun la possibilité d'examiner ses propres besoins et d'élaborer un plan qui correspond à leur contexte pour une solution adaptée. Il doit être pertinent pour l'organisation et pour son personnel. Comme elle le dit, « Si ça ne parle pas aux gens et n'a pas de sens dans votre environnement, les gens que vous essayez d'atteindre ne vous entendront pas. »

Ce conseil s'étend à la planification de la diversité et l'inclusion dans les différents lieux d'une organisation, une considération que beaucoup de grands employeurs au Canada affrontent. Stikeman Elliott a vu que les initiatives qui fonctionnaient dans certains de leurs bureaux n'étaient pas nécessairement significatives pour d'autres bureaux. Au CCDI, nous voyons souvent que les différences régionales jouent un rôle dans la planification, ce qui renforce la valeur pour les organisations de mener des recherches auprès des employés dans des groupes de discussion et des sondages, ainsi qu'une analyse qui mène à des programmes et des initiatives réactifs.

Rendez-le pratique

Susan suggéra que les employeurs envisagent l'impact souhaité sur la vie quotidienne au bureau, et qu'ils soient pratiques avec la vision du plan et dans l'établissement des attentes raisonnables quant à ce qui peut être réalisé. La formation des préjugés involontaires de Stikeman Elliott, par exemple, était adaptée à leur contexte. La réponse positive de la session comprenait des

remarques que l'expérience a encouragé les gens à s'arrêter et à réfléchir sur les microdécisions quotidiennes qu'ils prennent, sur l'impact que leurs préjugés ont sur leur travail et les a aidés à prendre en considération la façon d'atténuer ces préjugés. La planification pratique a contribué à rendre la programmation pertinente pour la vie et le travail des personnes travaillant dans le cabinet d'avocats.

Ne soyez pas trop ambitieux avec le plan

La maîtrise de l'ambition est un conseil intéressant qui s'harmonise avec le conseil de Susan pour être pratique. Shanin expliqua que l'équipe de Stikeman Elliott a trouvé qu'il était préférable de livrer un plan avec des objectifs gérables chaque année. La leçon ici est que les objectifs et les attentes raisonnables vont plus loin vers la construction d'un soutien interne que de « promettre la lune. »

Relier l'avancement des femmes à l'innovation

Le plan d'action élaboré par le Comité des projets pour les femmes de Stikeman Elliott s'harmonise avec une croyance innée du cabinet, que le soutien des femmes en droit est important et « fait partie de leur travail ». Shanin et Susan soulignent des initiatives telles que la formation des préjugés involontaires qui ont montré des avantages qui s'étendaient au-delà de l'avancement des femmes, et ont un impact profond sur la culture des bureaux du cabinet et affectent la façon dont les gens travaillent ensemble. Shanin décrit une culture dans les bureaux qui est devenue plus réfléchie, alors que les gens considèrent les décisions qu'ils prennent sur leur comportement et leurs actions, et comment ils contribuent à la promotion des femmes.

Il est largement reconnu que le rôle que joue le leadership à l'appui de la planification de la diversité et l'inclusion est essentiel pour que les initiatives réussissent. Bien qu'il fût important pour tout le monde à Stikeman Elliott d'entendre le leadership dire que l'avancement des femmes était important pour le cabinet et son avenir, l'engagement populaire qui est venu de tout le monde est considéré comme la clé du succès du plan. Les contributions des groupes de discussion et des commentaires subséquents ont aidé le cabinet à élaborer un ensemble d'initiatives qui fonctionnent pour eux. Et en améliorant continuellement les programmes et les types de soutien offerts par le cabinet, les gens se sentent entendus, ce qui alimente également le succès de leurs initiatives.

En fin de compte, le but de l'investissement dans la diversité et l'inclusion est de soutenir la vision et les objectifs que les organisations se fixent. Stikeman Elliott a montré que la programmation développée par le Comité des projets pour les femmes a soutenu une culture inclusive et en faisant avancer la promotion des femmes, les clients qui sont également engagés à la promotion de la femme ont été réactifs. Elle a renforcé les relations et a aidé le cabinet à attirer des avocats plus diversifiés et talentueux qui peuvent soutenir les clients avec la pensée et la résolution de problèmes novatrices.

© 2016 Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Tous droits réservés. Vous êtes le bienvenu de faire un lien vers ce document sur notre site Web, ou d'imprimer ou de télécharger à des fins personnelles, ou d'utiliser une citation de ce document tant que vous incluez l'attribution et l'URL de la page. Si vous avez l'intention d'utiliser ce document pour l'enseignement ou la formation ou d'y faire référence dans une autre publication, veuillez demander la permission à mail@ccdi.ca.

L'initiative des Histoires de réussite

Il y a étonnamment peu publié qui brille une lumière sur les réussites de la diversité et l'inclusion au Canada, mais il y en a beaucoup, à travers une vaste gamme d'organisations. Les études de cas référencés par les formateurs et les dirigeants ont tendance à être des rapports sur des différents pays, différentes cultures, différents paramètres politiques et économiques.

Le but de cette initiative est de soutenir la direction de la diversité et l'inclusion avec des histoires qui sont pertinentes pour ce qui se passe maintenant, ici au Canada. En partageant leurs histoires, nous célébrons les réussites des organisations canadiennes, tout en contribuant à l'apprentissage pour tous ceux qui tiennent la diversité et l'inclusion à cœur.

Les employeurs qui ont développé des initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion comme des priorités dans le milieu de travail répondent à une économie de plus en plus concurrentielle qui est sensible à la diversité des employés – et du pays. Nous sommes reconnaissants à ceux qui ont participé à des entrevues.

Cette série d'études de cas sera publiée chaque mois tout au long de 2016. Vous serez tenu à jour avec les dernières études de cas en vous abonnant à notre bulletin mensuel à ccdi.ca. Toutes les études de cas seront affichées en ligne à ccdi.ca/successstories. Pour en savoir plus, contactez communications@ccdi.ca.

Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

CCDI a pour mission d'aider les organisations avec lesquelles nous travaillons à être inclusives, exempte de préjugés et de discrimination – afin de générer la sensibilisation, le dialogue et l'action pour que les gens reconnaissent la diversité comme un atout et non un obstacle. Grâce à la recherche, les rapports et les outils que nous développons et nos ateliers, événements et consultations en milieu de travail, nous aidons les employeurs canadiens de comprendre leur diversité, de planifier en conséquence, et de créer l'inclusion.

Le leadership du CCDI a un modèle éprouvé qui a cultivé la confiance comme un tiers impartial. Notre expertise se concentre sur les thèmes de l'inclusion qui sont pertinentes au Canada maintenant et sur les différences régionales qui façonnent la diversité.

Un organisme de bienfaisance qui pense comme une entreprise, nous avons créé une niche avec notre technologie de recherche et notre analyse de données innovante qui apporte une compréhension plus profonde de la démographie de la diversité et des mentalités canadiennes à un moment donné.

CCDI est reconnaissant du soutien des employeurs affiliés partout au Canada. Pour obtenir des renseignements, communiquez avec Susan Rogers, chef des opérations visant la clientèle, à Susan.Rogers@ccdi.ca ou (416) 968-6520, ext 103.

CCDI est reconnaissant du soutien continu de nos partenaires fondateurs :



Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

www.ccdi.ca