

# Nouveau scénario

## DIRIGER VERS L'INTÉRIEUR POUR CRÉER UN LIEU DE TRAVAIL INCLUSIF

Parfois, vous pouvez poser des gestes qui sont méprisants, démoralisants ou qui sont une source de division, sans même en être conscient.e. Bien que votre intention soit positive, les répercussions de vos paroles et de vos actions peuvent être néfastes. Toutefois, en **dirigeant intentionnellement vers l'intérieur** dans de telles situations, vous pouvez exploiter votre capacité à faire preuve de courage, à apprendre et à réfléchir<sup>1</sup>. Choisissez vos mots avec soin pour bâtir une culture professionnelle inclusive au sein de laquelle les gens se sentent valorisés et connectés, car le changement commence avec vous<sup>2</sup>.

### CURIOSITÉ

*Vous cherchez proactivement à comprendre les différents points de vue.*

PAS CURIEUX.EUSE

CURIEUX.EUSE

CE QUE LES GENS PENSENT,  
DISENT OU FONT

« JE N'AI PAS DE TEMPS  
POUR ÇA. »

POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS DE LA CURIOSITÉ

Un manque de curiosité à l'égard des problèmes soulevés par les membres d'équipe est méprisants et peut diminuer la confiance des collègues<sup>3</sup>. Bien qu'il soit compréhensible que le moment soit peut-être mal choisi, assurez-vous de réserver du temps à cet effet très prochainement.

QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT

« Je suis reconnaissant.e que tu m'aies fait part de cette préoccupation, de ce problème ou de cette idée; j'ai d'autres priorités à gérer en ce moment, mais je veux en savoir plus à ce sujet. Planifions une rencontre pour en discuter et évaluer les répercussions sur nos priorités et nos projets. »

**Cherchez sincèrement à comprendre** les points de vue des autres, soit dans le moment présent ou plus tard.

CE QUE LES GENS PENSENT,  
DISENT OU FONT

« DEVONS-NOUS  
ENCORE PARLER DE  
CELA? POURQUOI NE  
LÂCHES-TU  
PAS PRISE? »

POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS DE LA CURIOSITÉ

Ce sentiment est démoralisant et limite votre capacité à apprendre. Lorsque les gens expriment des idées ou des inquiétudes ou posent des questions similaires à plusieurs reprises, cela suggère qu'ils ne se sont pas sentis pleinement entendus ou compris, ou que leurs inquiétudes n'ont pas été réellement dissipées.

QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT

« Quelque chose semble m'échapper. Aide-moi à comprendre pourquoi cela est important pour toi. En quoi est-ce important pour notre entreprise? »

Soyez **curieux.euse** en explorant les opinions et les idées des membres de votre équipe<sup>4</sup>. Il y a toujours quelque chose à apprendre.

## HUMILITÉ

*Vous assumez la responsabilité de vos erreurs et tirez des leçons de celles-ci.*

PAS HUMBLE ←



→ HUMBLE

**CE QUE LES GENS PENSENT,  
DISENT OU FONT**

« EH BIEN, PERSONNE  
N'EST PARFAIT! »

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS DE L'HUMILITÉ**

Lorsque quelque chose ne se déroule pas comme prévu, il est important d'assumer vos responsabilités et de démontrer ce que vous avez appris de cette expérience<sup>5</sup>. Il ne s'agit pas d'attribuer le blâme, mais de reconnaître que vous pouvez aussi vous améliorer en tant que membre de l'équipe<sup>6</sup>.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Voici l'erreur que j'ai  
commise : \_\_\_\_.  
Voici ce que j'ai appris : \_\_\_\_.  
Voici ce que je peux faire pour  
aider l'équipe la prochaine  
fois : \_\_\_\_ »

Passez à l'action en suivant ces trois étapes : 1. **Identifiez** ce qui s'est mal passé.

2. **Communiquez** ce que vous avez appris. 3. **Discutez** de ce que vous ferez différemment la prochaine fois.

**CE QUE LES GENS PENSENT,  
DISENT OU FONT**

« JE/MOI/MON »

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS DE L'HUMILITÉ**

L'utilisation des pronoms personnels *je/moi/mon* est une façon de défendre vos convictions et de faire preuve de responsabilité personnelle. Ils sont aussi souvent utilisés pour réclamer le mérite d'un résultat obtenu dans le cadre d'une collaboration<sup>7</sup> ou pour faire valoir son pouvoir<sup>8</sup>.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Notre équipe. »  
« Au [service, département ou  
fonction], nous sommes... »

Utilisez les pronoms « je », « moi » et « mon » avec parcimonie pour favoriser un environnement qui donne les moyens d'agir et soyez **intentionnel** lorsque vous le faites.

**CE QUE LES GENS PENSENT,  
DISENT OU FONT**

« J'AI TRAVAILLÉ FORT  
POUR ATTENDRE MA  
POSITION ACTUELLE;  
JE NE SUIS PAS  
UNE PERSONNE  
PRIVILÉGIÉE. »

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS DE L'HUMILITÉ**

Travailler dur ne signifie pas que vous n'avez pas obtenu de privilèges pour autant. Il est possible, voire probable, que vous ayez travaillé fort pour vous rendre là où vous êtes et que vous ayez profité de certains avantages systémiques<sup>9</sup>.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Même si mes antécédents sont complexes, en tant que leader, il est de ma responsabilité de reconnaître les avantages systémiques dont j'ai pu tirer profit. »

Soyez ouvert.e à **en apprendre davantage** sur les expériences des autres sans être sur la défensive à propos des vôtres.

## COURAGE

Vous agissez conformément à vos principes, même si cela implique de prendre des risques personnels ou d'être mal à l'aise.

MANQUE DE COURAGE ←



→ COURAGEUX.EUSE

**CE QUE LES GENS PENSENT,  
DISENT OU FONT**

**RIEN.  
[ET ASSOYEZ-VOUS EN  
SILENCE.]**

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS DU COURAGE**

Le silence soutient le statu quo en permettant l'adoption de mauvais comportements<sup>10</sup>. Cela sous-entend un accord avec la situation concernée et permet aux problèmes de s'envenimer.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Je préférerais ne pas m'en mêler, mais je ne veux pas que mon silence soit perçu comme un accord. Bien que cela soit difficile, je dois intervenir. »

Ayez le **courage** d'assumer vos convictions et intervenez lorsque vous êtes témoin d'injustice, de préjugés et de mauvais comportements.

**CE QUE LES GENS PENSENT,  
DISENT OU FONT**

**« JE T'ENTENDS, MAIS  
RIEN NE FERA UNE  
DIFFÉRENCE. »**

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS DU COURAGE**

Supposer que le changement n'est pas possible est démoralisant et indique aux autres qu'il est futile de s'exprimer pour promouvoir l'inclusion. Si vous n'utilisez pas votre propre voix dans une situation de pouvoir, comment les autres apprendront-ils à utiliser la-leur<sup>11</sup>?

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« J'estime aussi que cette situation est difficile. Quels sont certains des problèmes inexprimés? Travaillons ensemble pour trouver de nouvelles idées créatives qui pourraient avoir une incidence. »

Soyez prêt.e à **remettre en question** une situation même si vous êtes découragé.e ou pensez que vos efforts ne seront pas récompensés.

**FAITES UNE  
INTROSPECTION**

**Reconnaissez** que le changement commence avec vous. Diriger vers l'intérieur est un parcours d'humilité consistant à découvrir ce que vous pouvez penser, dire ou faire différemment pour favoriser l'inclusion.

**APPRENEZ**

**Créez de l'espace pour** discuter avec vos collègues en utilisant vos paroles et vos actions. Cherchez délibérément de nouvelles façons de tisser des liens et de bâtir la confiance. Balayez l'état d'esprit : « Je l'ai déjà essayé et ça n'a pas fonctionné ».

**FAITES PREUVE DE COURAGE**

**Identifiez les petits gestes et ceux plus importants** que vous pouvez poser pour rendre votre lieu de travail plus inclusif. N'ayez pas peur de créer des vagues si une situation doit être dénoncée.

1. Dnika J. Travis, Emily Shaffer et Jennifer Thorpe-Moscon, *Getting Real About Inclusive Leadership : Why Change Starts With You* (Catalyst, 2019).
2. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (4 octobre 2016); Catalyst, *Conversation Ground Rules* (17 octobre 2016).
3. Lillas M. Brown et Barry Z. Posner, « *Exploring the Relationship Between Learning and Leadership* », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no. 6 (2001) p : 274-280.
4. Todd B. Kashdan, Fallon R. Goodman, David J. Disabato, Patrick E. McKnight, Kerry Kelso et Carl Naughton, « *Curiosity Has Comprehensive Benefits in the Workplace : Developing and Validating a Multidimensional Workplace Curiosity Scale in United States and German Employees* », *Personality and Individual Differences*, vol. 155 (1<sup>er</sup> mars 2020).
5. Dean Tjosvold, Zi-you Yu et Chun Hui, « *Team Learning From Mistakes : The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving* », *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 7 (novembre 2004) : p. 1 223-1 245; Amy C. Edmondson, « *Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done : Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error* », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 1 (mars 2004) : p. 66-90; Bradley P. Owens et David R. Hekman, « *Modeling How to Grow : An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes* », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 4 (2012) : p. 787-818.
6. Ilene C. Wasserman, Plácida V. Gallegos et Bernardo M. Ferdman, « *Dancing with Resistance : Leadership Challenges in Fostering a Culture of Inclusion* », *Diversity Resistance in Organizations : Manifestations and Solutions*, ed. Keica M. Thomas (New York : Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates, 2008) : p. 175-200.
7. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson et Terence R. Mitchell, « *Expressed Humility in Organizations : Implications for Performance, Teams, and Leadership* », *Organization Science*, vol. 24, no. 5 (2013) : 1 517-1 538.
8. Priyanka V. Doshi et Jia Wang, « *Workplace Incivility : What Do Targets Say About It?* », *American Journal of Management*, vol. 14, no. 1-2 (2014) : p. 30-42.
9. Josh Goodman, « *My Lesson From College : Hard Work and Privilege Aren't Mutually Exclusive* », *Huffington Post*, 23 mai 2012; MaryBeth Walpole, « *Socioeconomic Status and College : How SES Affects College Experiences and Outcomes* », *Review of Higher Education : Journal of the Association for the Study of Higher Education*, vol. 27, no. 1 (2003) : p. 45-73.
10. Derald Wing Sue, « *Race Talk : The Psychology of Racial Dialogues* », *American Psychologist*, vol. 68, no 8 (2013) : p. 663-672; Frances J. Milliken et Elizabeth Wolfe Morrison, « *Shades of Silence : Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations* », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 6 (2003) : p. 1 563-1 568.
11. James B. Avey, Tara S. Wernsing et Michael E. Palanski, « *Exploring the Process of Ethical Leadership : The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership* », *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no 1 (2012) : p. 21-34; Mitchell J. Neubert, Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts et Lawrence B. Chonko, « *The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior : Evidence From the Field* », *Journal of Business Ethics*, vol. 90, no 2 (2009) : p. 157-170.



**CATALYST**  
 WORKPLACES THAT WORK FOR WOMEN



Ce travail est soumis à une licence internationale de Creative Commons  
 Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0.

créé 17 septembre 2020  
**CATALYST.ORG**