

# Nouveau scénario

## DIRIGER VERS L'EXTÉRIEUR 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. Bien que votre intention soit positive, les répercussions de vos paroles et de vos actions peuvent être néfastes. Toutefois, en dirigeant intentionnellement **vers l'extérieur** dans de telles situations, vous pouvez établir de meilleurs liens avec les membres de l'équipe, les traiter équitablement et leur permettre de s'épanouir<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>.

### RESPONSABILITÉ

*Vous tenez les membres de l'équipe responsables de leur comportement, de leur développement et de leurs méthodes de travail.*

IRRESPONSABLE ←

→ RESPONSABLE

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

« ILS DEVRAIENT DÉJÀ  
LE SAVOIR. »

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS LA RESPONSABILITÉ**

Les différentes interprétations des situations et les différents styles d'apprentissage peuvent influencer ce que vous estimez qu'une personne *devrait* savoir. N'utilisez plus le mot « devrait » et abstenez-vous de tout jugement.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Je pense que nous percevons les choses différemment. J'aimerais parler de ce qui s'est passé et connaître tes idées sur la façon dont nous pouvons gérer une telle situation la prochaine fois. »

**Discutez explicitement** des attentes, des faux pas et de ce qui peut être fait pour améliorer les choses à l'avenir.

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

« SI MES  
RÉTROACTIONS NE LES  
INTÉRESSENT PAS,  
JE NE LEUR EN  
DONNERAI TOUT  
SIMPLEMENT PAS. »

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS LA RESPONSABILITÉ**

Ne supposez pas que les gens n'accordent pas d'importance à vos commentaires. Lorsque vous ne donnez pas de rétroaction constructive, les gens ne peuvent pas apprendre de leurs erreurs et être responsables de l'atteinte des objectifs<sup>3</sup>.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Je me soucie de ta réussite. Puis-je te faire part de mes commentaires pour t'aider à atteindre tes objectifs? Certaines choses sont plus difficiles à dire, alors je comprends qu'il peut être difficile de les entendre. »

Lorsque vous donnez de la rétroaction, **portez attention à vos préjugés** pour vous assurer que tout le monde reçoit la même rétroaction constructive et corrective.

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

« JE LEUR AI DÉJÀ DIT  
DE S'EN OCCUPER.  
ILS ONT SIMPLEMENT  
BESOIN DE TROUVER  
UNE SOLUTION. »

**POURQUOI CELA NE DÉMONTRE  
PAS LA RESPONSABILITÉ**

Méfiez-vous du piège « J'ai dit..., maintenant tu exécutes », où vous vous attendez à ce que les autres comprennent instantanément vos demandes, vos priorités, votre raisonnement ou les résultats attendus uniquement avec vos mots. Comme le dit le dicton : « *Les grands leaders ne se contentent pas de vous dire comment faire; ils vous le montrent.* »

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Je me souviens que nous avons déjà eu cette conversation. Aide-moi à comprendre les défis rencontrés. Nous allons établir des objectifs précis et élaborer un plan concret pour faire un suivi d'ici le \_\_\_\_\_. »

Incarnez la **responsabilisation** en montrant comment apprendre, établir des objectifs et collaborer efficacement.

**PARTICIPATION**

*Vous guidez les membres d'équipe afin qu'ils résolvent leurs propres problèmes et prennent leurs propres décisions.*

**DÉMANTELER LA PARTICIPATION** ←

→ **FAVORISER LA PARTICIPATION**

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

« IL N'EST PAS  
QUESTION DE TOI.  
CONTENTE-TOI DE  
FAIRE CE QUE JE DIS. »

**POURQUOI CELA NE FAVORISE  
PAS LA PARTICIPATION**

Les employé.e.s doivent sentir que leur voix est entendue, même si leurs idées ne sont pas mises en œuvre<sup>4</sup>. N'estimez pas que les idées ou les solutions proposées par les employé.e.s n'ont pas d'importance ou de valeur simplement parce qu'elles ne correspondent pas à vos priorités ou qu'elles les avantagent personnellement.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Je comprends que le fait de ne pas avoir plus de contrôle sur ce projet peut être frustrant. Peux-tu m'aider à mieux comprendre ce qui va bien et le soutien supplémentaire dont tu as besoin? »

**Montrez une appréciation sincère** et posez des questions de soutien pour aider les membres d'équipe à assumer les responsabilités associées à leur rôle.

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

« J'AI DE LA DIFFICULTÉ  
À FAIRE PLEINEMENT  
CONFIANCE À MON  
ÉQUIPE. CE PROJET EST  
TROP IMPORTANT. »

**POURQUOI CELA NE FAVORISE  
PAS LA PARTICIPATION**

Établir la confiance est un processus continu qui exige que les membres de votre équipe participent aux prises décisionnelles<sup>5</sup>. Créez des processus clairs afin de déterminer quand et comment les employé.e.s peuvent contribuer et avoir plus d'influence.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« J'ai des attentes non négociables pour ce projet (p. ex., principes directeurs). Compte tenu de ces limites, comment pouvons-nous collaborer en tant qu'équipe? »

Aidez les employé.e.s à assumer leurs **responsabilités** en définissant vos attentes et en décrivant les façons de communiquer les faux pas et d'y réagir.

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

« OUBLIE ÇA;  
JE VAIS M'EN  
OCCUPER. »

**POURQUOI CELA NE FAVORISE  
PAS LA PARTICIPATION**

Ce message indique que vous n'accordez pas de valeur aux contributions du membre de votre équipe ou que vous ne croyez pas en sa capacité d'exécuter le travail, ce qui peut être démoralisant.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« De quoi as-tu besoin pour terminer ce projet à temps? Comment préfères-tu recevoir de la rétroaction? Selon toi, qu'est-ce qui fonctionne bien et de quel soutien as-tu besoin? »

**Considérez** la possibilité que la façon dont votre employé.e résout un problème ou passe à l'action peut être tout aussi efficace, voire plus efficace, que la vôtre.

**ALLIANCE**

*Vous soutenez activement les personnes issues de groupes sous-représentés.*

**PAS D'ALLIANCE**



**ALLIANCE**

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

« J'AI EU UNE  
GESTIONNAIRE  
FEMME QUI ÉTAIT  
FORMIDABLE. »

**POURQUOI CELA N'EST PAS UNE  
ALLIANCE**

Le stéréotype selon lequel un leader est nécessairement un homme est encore omniprésent<sup>6</sup>. Préciser qu'un gestionnaire est une femme renforce ce biais.

**QUOI PENSER, DIRE  
OU FAIRE PLUTÔT**

« Je suis reconnaissant.e d'avoir eu l'occasion de travailler avec des personnes qui ne me ressemblent pas, et je peux en faire davantage pour soutenir celles issues des groupes non dominants. »

Exercez-vous à former des **alliances** en vous renseignant davantage sur les stéréotypes de genre qui déterminent les comportements qui sont « acceptables ».

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

« JE NE SUIS PAS  
RACISTE. »

**POURQUOI CELA N'EST  
PAS UNE ALLIANCE**

Ce déni met fin à une conversation franche et indique que vous ne voulez pas explorer vos angles morts potentiels<sup>7</sup>. Il ignore également les façons dont les préjugés inconscients nous affectent tous, peu importe notre intention<sup>8</sup>.

**QUOI PENSER, DIRE OU  
FAIRE PLUTÔT**

« Je m'efforce d'être inclusif et impartial, mais en tant qu'humain, j'ai des failles. Je souhaite être informé.e des choses qui m'échappent, qui me concernent ou qui concernent les autres, afin que je puisse continuer à apprendre. »

**Soyez ouvert** à entendre comment vos mots ou vos idées peuvent être blessants, même si ce n'était pas votre intention.

## CE QUE LES GENS PENSENT, DISENT OU FONT

« CE N'EST PAS LE  
CANDIDAT QUI NOUS  
CONVIENT LE MIEUX. »

## POURQUOI CELA N'EST PAS UNE ALLIANCE

Les gens ont tendance à aimer les gens qui leur sont familiers et qui leur ressemblent<sup>9</sup>, et estiment souvent que ceux qui reflètent leur propre image « conviennent »<sup>10</sup>. De plus, l'association inconsciente des comportements de leadership aux caractéristiques masculines peut faire en sorte que certaines personnes ne soient pas prises en considération<sup>11</sup> et limite leur accès aux opportunités.

## QUOI PENSER, DIRE OU FAIRE PLUTÔT

« Bien que cette personne ne corresponde pas aux critères habituels, parlons de la façon dont ses différences peuvent être une valeur ajoutée pour notre équipe. »

Suivez la **formation sur les préjugés inconscients**, tant pour vous que pour votre équipe.

### ASSUMEZ VOTRE INFLUENCE

**Reconnaissez** que, en tant que leader, vous êtes un.e modèle. Créez des processus constructifs pour tenir les employé.e.s responsables, les guider dans la prise de leurs propres décisions et soutenir leur réussite de manière équitable.

### ASSUMEZ VOTRE IMPACT

**Tenez-vous responsable** des répercussions de vos attitudes, de vos pensées et de vos actions. Lorsque vous commettez des erreurs, présentez des excuses aux membres de l'équipe et dites-leur comment vous allez rectifier le tir la prochaine fois.

### FAITES CONFIANCE À VOTRE ÉQUIPE

**Faites participer les employé.e.s** aux prises décisionnelles pour leur permettre de se sentir influent.e.s au sein de leur rôle. Faire preuve de confiance de cette façon est une caractéristique de l'inclusion, qui peut favoriser l'engagement<sup>12</sup>.

1. Dnika J. Travis, Emily Shaffer, and 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* (October 4, 2016); Catalyst, *Conversation Ground Rules* (October 17, 2016).
3. Mark D. Cannon and Robert Witherspoon, "Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement," *Academy of Management Perspectives*, vol. 19, no. 2 (2005): p. 120-134.
4. Dnika J. Travis, Rebecca J. Gomez, and Michàlle E. Mor Barak, "Speaking Up and Stepping Back: Examining the Link Between Employee Voice and Job Neglect," *Children and Youth Services Review*, vol. 33, no. 10 (2011): p. 1831-1841.
5. Catalyst, *Covid-19: Women, Equity, and Inclusion in the Future of Work* (May 28, 2020).
6. Maggie Warrell, "Dismantling 'Think Manager, Think Male' Gender Norms Still Holding Women Back," *Forbes*, July 24, 2018.
7. Jack R. Gibb, "Defensive Communication," *Journal of Communication*, vol. 11, no. 3 (1961): p. 141-148; G. L. Forward, Kathleen Czech, and Carmen M. Lee, "Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity," *Communication Research Reports*, vol. 28, no. 1 (January-March 2011): p. 1-15.
8. Patricia G. Devine, "Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, no. 1 (1989): p. 5-18; Susan T. Fiske, "Stereotyping, Prejudice, and Discrimination," in *The Handbook of Social Psychology, 4th edition*, ed. Daniel. T. Gilbert, Susan T. Fiske, and Gardner Lindzey (Boston: McGraw-Hill, 1998): p. 357-411.
9. Richard L. Moreland and Robert B. Zajonc, "Exposure Effects in Person Perception: Familiarity, Similarity, and Attraction," *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 18 (1982): p. 395-415.
10. Lauren A. Rivera, "Guess Who Doesn't Fit In At Work," *The New York Times*, May 30, 2015.
11. Alice H. Eagly and Steven J. Karau, "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders," *Psychological Review*, vol. 109, no. 3 (2002): p. 573-598; Madeline E. Heilman and Alice H. Eagly, "Gender Stereotypes Are Alive, Well, and Busy Producing Workplace Discrimination," *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol. 1, no. 4 (2008): p. 393-398; Madeline E. Heilman, "Gender Stereotypes and Workplace Bias," *Research in Organizational Behavior*, vol. 32 (2012): p. 113-135.
12. Dnika J. Travis, Emily Shaffer, and Jennifer Thorpe-Moscon, *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You* (Catalyst, 2019).



**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 le : 17 septembre 2020  
**CATALYST.ORG**