

# Nouveau scénario

## ADOPTÉZ UN LEADERSHIP DIRIGÉ VERS L'EXTÉRIEUR POUR CRÉER UN LIEU DE TRAVAIL INCLUSIF

Vous pouvez parfois être amené à faire des choses clivantes, condescendantes ou démoralisantes sans même vous en rendre compte. Même si votre intention est positive, vos paroles et vos actions peuvent s'avérer blessantes. Lors de ces situations, le fait d'adopter un **leadership dirigé vers l'extérieur** de manière intentionnelle peut vous permettre de mieux communiquer avec les membres de l'équipe, de les traiter équitablement et de les voir s'épanouir.<sup>1</sup> Choisissez vos mots avec soin pour instaurer une culture de travail inclusive au sein de laquelle les individus sont entendus, 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 processus de travail.*

IRRESPONSABLE ←

→ RESPONSABLE

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

« ILS DEVRAIENT DÉJÀ  
LE SAVOIR. »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN  
MANQUE DE RESPONSABILITÉ**

Les personnes interprètent les situations et apprennent différemment, ce qui peut fausser votre estimation de ce que quelqu'un *devrait* savoir. Bannissez le mot « devrait » et réservez votre jugement.

**CE QU'IL FAUT PENSER,  
DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Je pense que nous voyons les choses différemment. J'aimerais revenir sur ce qui s'est passé et connaître votre avis sur la façon dont nous pourrions gérer cela la prochaine fois. »

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

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

« S'ILS NE PRENNENT  
PAS EN COMPTE MA  
RÉTROACTION, JE N'EN  
DONNERAI PLUS. »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN  
MANQUE DE RESPONSABILITÉ**

Ne présumez pas du fait que les gens ne s'intéressent pas. Lorsque vous refusez d'apporter une rétroaction constructive, les collaborateurs ne peuvent pas apprendre de leurs erreurs, ni être responsables de la réalisation des objectifs.<sup>3</sup>

**CE QU'IL FAUT PENSER,  
DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Votre réussite compte pour moi. Puis-je vous apporter des éléments de rétroaction pour vous aider à atteindre vos objectifs ? Certains seront difficiles à dire, et je conçois que vous pourriez avoir du mal à les entendre. »

**Analysez vos préjugés** lorsque vous apportez une rétroaction pour vous assurer que chacun bénéficie d'un retour en profondeur, à la fois constructif et correctif.

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

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

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE DE RESPONSABILITÉ**

Attention au piège du « J'ai dit... à vous de le faire » (le fait de s'attendre à ce que vos demandes, vos priorités, vos justifications ou les résultats attendus soient immédiatement compris). Comme on dit, « *Les véritables leaders ne se contentent pas de vous dire comment faire, ils vous le montrent.* »

**CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Je reconnais que nous avons déjà eu cette conversation. Aidez-moi à comprendre les défis auxquels vous êtes confronté. Nous allons définir des objectifs spécifiques et un plan concret à suivre d'ici \_\_\_\_ »

Faites preuve de **responsabilité** en modélisant la façon d'apprendre, de définir des objectifs et de collaborer efficacement.

**APPROPRIATION**

*Vous guidez les membres de l'équipe pour leur permettre de résoudre leurs propres problèmes et de prendre leurs propres décisions.*

**EMPÊCHER L'APPROPRIATION** ←

→ **PERMETTRE L'APPROPRIATION**

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

« IL N'EST PAS QUESTION DE VOUS. APPLIQUEZ JUSTE CE QUE J'AI DIT. »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'APPROPRIATION**

Les employés doivent sentir que leur voix compte, même si leurs idées ne sont finalement pas adoptées.<sup>4</sup> Ne rejetez pas les idées ou les solutions des employés en les considérant sans importance ou sans valeur, ou simplement car vous estimez qu'elles ne sont pas en phase avec vos priorités ou qu'elles ne servent qu'à assurer une promotion personnelle.

**CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Je comprends que le fait de ne pas avoir plus de contrôle sur ce projet peut être frustrant. Pouvez-vous m'aider à mieux comprendre ce qui fonctionne bien actuellement, et quels points nécessiteraient une assistance supplémentaire ? »

**Témoignez une reconnaissance authentique** et posez des questions solidaires pour aider les membres de l'équipe à s'approprier leurs rôles.

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

« J'AI DU MAL À FAIRE ENTIÈREMENT CONFIANCE À MON ÉQUIPE... CE PROJET EST TROP IMPORTANT. »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'APPROPRIATION**

Instaurer la confiance est un processus continu qui nécessite d'impliquer les membres d'équipe dans la prise de décision.<sup>5</sup> Instaurez des processus clairs concernant la manière dont les employés peuvent contribuer et développer leur influence, et à quel moment le faire.

**CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Il y a des éléments non négociables sur ce projet (par exemple, des principes directeurs et des exigences). Dans cette perspective, comment pouvons-nous assurer un travail d'équipe ? »

Aidez les employés à **s'approprier** leurs rôles en définissant vos attentes et les moyens d'aborder et de communiquer les faux pas.

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

« LAISSEZ TOMBER, JE VAIS LE FAIRE MOI-MÊME. »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'APPROPRIATION**

Cela montre que vous n'appréciez pas les contributions de vos employés ou que vous ne croyez pas en leur capacité à assurer, ce qui peut s'avérer démoralisant.

**CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« De quoi avez-vous besoin pour assurer la réussite de cette tâche dans les délais ? Comment préférez-vous recevoir les rétroactions ? D'après vous, qu'est-ce qui fonctionne bien ici, et quels sont les points pour lesquels vous avez besoin d'aide ? »

**Considérez** que la façon dont votre employé résout un problème ou prend des mesures pourrait être tout aussi efficace voire plus efficace que votre façon de faire.

**ALLIANCE**

*Vous soutenez activement les personnes des groupes sous-représentés.*

**MANQUE D'ALLIANCE**



**ALLIANCE**

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

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

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'ALLIANCE**

Les stéréotypes « Pensez leader, pensez masculin » sont toujours omniprésents.<sup>6</sup> Le fait de préciser qu'un responsable est une femme ou de le qualifier en tant que tel renforce ce préjugé.

**CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Je suis reconnaissant d'avoir eu l'occasion de travailler avec des personnes différentes, mais je peux apporter encore davantage de soutien aux personnes appartenant à des groupes sous-représentés. »

Renforcez l'**alliance** en apprenant davantage sur les stéréotypes de genre qui restreignent nos options de comportement « acceptable ».

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

« JE N'AI PAS UNE ONCE DE RACISME EN MOI. »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'ALLIANCE**

Ce déni coupe court à toute conversation franche et indique que vous ne souhaitez pas reconnaître vos potentiels angles morts.<sup>7</sup> Cela témoigne également un déni quant à la façon dont les préjugés inconscients nous affectent tous, quelle que soit notre intention.<sup>8</sup>

**CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Je m'efforce d'être inclusif et impartial mais, en tant qu'humain, j'ai des angles morts. J'apprécie la rétroaction concernant ma façon d'être et celle des autres afin de pouvoir continuer à apprendre. »

**Soyez ouvert d'esprit** pour entendre la façon dont vos mots ou vos idées pourraient être blessants sans même le vouloir.

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

« CE CANDIDAT « NE CORRESPOND PAS ». »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'ALLIANCE**

Les gens ont tendance à apprécier les personnes qui leur ressemblent,<sup>9</sup> et nous définissons souvent ceux qui « correspondent » comme ceux qui reflètent notre propre image.<sup>10</sup> En outre, l'association inconsciente des comportements de leadership et des caractéristiques attribuées aux hommes peut complexifier le fait de reconnaître que d'autres personnes puissent « correspondre »<sup>11</sup> et bloquer leur accès aux opportunités.

**CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Bien que cette personne ne corresponde pas à mes standards, essayons de définir comment faire de ses différences une valeur ajoutée pour notre équipe. »

Participez à une **formation sur les préjugés inconscients** pour vous-même et votre équipe.

**MESUREZ VOTRE INFLUENCE**

**Soyez conscient** qu'en tant que leader, vous êtes un modèle. Instaurez des processus constructifs pour responsabiliser les employés, les guider dans la prise de leurs propres décisions et les soutenir équitablement dans leur réussite.

**MESUREZ VOTRE IMPACT**

**Prenez la responsabilité** de l'impact de vos attitudes, pensées et actions. Lorsque vous faites un faux pas, présentez vos excuses et faites savoir aux membres d'équipe comment vous agirez différemment la prochaine fois.

**FAITES CONFIANCE À VOTRE ÉQUIPE**

**Impliquez les employés** dans la prise de décision pour leur permettre de se sentir influents dans leurs rôles. Faire preuve de confiance de cette manière est une marque d'inclusion, et permet de favoriser l'engagement.<sup>12</sup>

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. Mark D. Cannon et Robert Witherspoon, « *Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement* », *Academy of Management Perspectives*, vol. 19, n° 2 (2005) : pp. 120-134.
4. Dnika J. Travis, Rebecca J. Gomez, et 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, n° 10 (2011) : pp. 1831-1841.
5. Catalyst, *Covid-19: Women, Equity, and inclusion in the future of Work* (28 mai 2020).
6. Maggie Warrell, « *Dismantling 'Think Manager, Think Male' Gender Norms Still Holding Women Back* », *Forbes*, 24 juillet 2018.
7. Jack R. Gibb, « *Defensive Communication* », *Journal of Communication*, vol. 11, no. 3 (1961) : pp. 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, n° 1 (janvier-mars 2011) : pp. 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) : pp. 5-18; Susan T. Fiske, « *Stereotyping, Prejudice, and Discrimination* », dans *The Handbook of Social Psychology, 4th edition*, éditions Daniel. T. Gilbert, Susan T. Fiske et Gardner Lindzey (Boston: McGraw-Hill, 1998) : pp. 357-411.
9. Richard L. Moreland et Robert B. Zajonc, « *Exposure Effects in Person perception: Familiarity, Similarity, and Attraction* », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 18 (1982) : pp. 395-415.
10. Lauren A. Rivera, « *Guess Who Doesn't Fit In At Work* », *The New York Times*, 30 mai 2015.
11. Alice H. Eagly et Steven J. Karau, « *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders* », *Psychological Review*, vol. 109, no. 3 (2002) : pp. 573-598 ; Madeline E. Heilman et Alice H. Eagly, « *Gender Stereotypes Are Alive, Well, and Busy Producing Workplace Discrimination* », *Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice*, vol. 1, n° 4 (2008) : pp. 393-398 ; Madeline E. Heilman, « *Gender Stereotypes and Workplace Bias* », *Research in Organizational Behavior*, vol. 32 (2012) : pp. 113-135.
12. Dnika J. Travis, Emily Shaffer, et Jennifer Thorpe-Moscon, *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You* (Catalyst, 2019).



**CATALYST**  
 WORKPLACES THAT WORK FOR WOMEN

