



15.4 : Compétences en matière d'inclusion pour les gestionnaires



Si une équipe de direction inclusive se veut une nouvelle et meilleure façon de gérer des équipes, nous devons aller au-delà des cadres de direction traditionnels et de la façon dont nous évaluons l'efficacité. Les anciennes façons de faire ne mèneront pas à de nouvelles occasions.

Depuis 2011, Deloitte¹ a étudié la direction inclusive en profondeur. Leurs recherches ont révélé que les gens se sentent inclus :

- s'ils sont traités avec justesse;
- si leur caractère unique est apprécié;
- s'ils ont un sentiment d'appartenance;
- s'ils ont voix au processus décisionnel.

Les six traits caractéristiques d'une direction inclusive

Deloitte a cerné six traits caractéristiques de dirigeants inclusifs :

1. l'engagement;
2. le courage;
3. la prise de conscience;
4. la curiosité;
5. l'intelligence culturelle;
6. la collaboration.

Les dirigeants qui incarnent ces caractéristiques et les intègrent régulièrement dans la façon dont ils travaillent avec les employés sont davantage en mesure d'exploiter les avantages qui découlent de la diversité en milieu de travail.

Les superpouvoirs d'une direction inclusive : La curiosité et l'empathie

L'un de ces six traits, celui qui se démarque comme superpouvoir de la direction inclusive, c'est la curiosité. La curiosité peut changer la donne en ce qui concerne l'inclusion. Si vous passez d'une sphère de jugement (c'est ici que nous mène automatiquement notre cerveau) à une sphère de curiosité, vous commencez à vous rendre compte de la façon dont les gens sont différents, pourquoi ils croient différentes choses et ce que cela pourrait signifier pour l'établissement de relations, la communication et la collaboration.

Les dirigeants inclusifs sont ouverts et font preuve d'un état d'esprit de croissance. Ils cherchent à comprendre les autres et tolèrent davantage l'ambiguïté et l'inconfort. Ils sont à l'aise avec les zones grises et avec le fait d'avoir tort parfois. La valeur qu'ils accordent à l'apprentissage et à la retenue des jugements mène au deuxième superpouvoir de la direction inclusive : l'empathie.

« L'empathie, c'est un peu comme mettre des fenêtres dans vos murs. »

L'empathie est un élément crucial de milieux de travail inclusifs. Il s'agit de reconnaître les émotions des autres et de tenter de comprendre le point de vue et la réalité de l'autre personne. Or, empathie n'est pas synonyme de sympathie. On confond souvent ces deux termes. Voici la différence :

Empathie : *« Je ressens votre douleur. »*

Sympathie : *« Je suis désolé que vous ressentiez de la douleur. »*

Voici quatre façons de bâtir de l'empathie :

1. Analyser les points de vue

Mettez votre opinion de côté et tentez de voir les choses du point de vue de l'autre personne. Que ressentiriez-vous si vous échangez vos vies avec eux pour un jour? Vous réaliserez ainsi que d'autres personnes ont vécu différentes expériences de vie et voient les choses différemment. Le simple fait d'avoir un point de vue différent n'en fait pas de mauvaises personnes ni ne les met dans le tort. Elles sont simplement différentes. Le fait d'analyser les points de vue vous permet de comprendre les gens.

2. Remettre en question vos réactions envers les autres

Si vous réagissez fortement à une personne, une idée ou une situation, que ce soit une bonne ou une mauvaise réaction, prenez un moment pour réfléchir. Qu'est-ce qui a provoqué cette réaction? Portez-vous un jugement rapide et est-il fondé sur des renseignements exacts? Il suffit parfois de se poser la question « qu'est-ce que j'ignore? » pour amorcer un changement d'attitude, passant du jugement à l'empathie. Il s'agit aussi d'un bon conseil pour réduire les préjugés inconscients!

3. Valider la perspective de l'autre personne

Ce qui caractérise un milieu de travail inclusif, c'est que les personnes sentent qu'on les voit et qu'on les entend. Elles sont libres d'être elles-mêmes et d'avoir des opinions différentes. Une fois que vous commencez à comprendre pourquoi les autres croient ce qu'ils croient, sachez le reconnaître. Ce n'est pas une question d'être d'accord avec eux, mais plutôt de reconnaître qu'ils ont une opinion différente. Reconnaître, ce n'est pas forcément se mettre d'accord; c'est cependant transmettre un message inclusif important : Je vous vois. C'est là un puissant message!

4. Prêter attention

Seriez-vous étonné d'apprendre que seulement 7 % de la communication se fait de façon verbale? Si nous nous fions seulement à ce que nous entendons les gens dire, nous pourrions nous tromper très, très souvent. C'est ce qu'on appelle la règle de 7 %. Prenez le temps de développer votre « radar émotionnel » en observant le langage corporel et en prêtant attention au ton de voix. Vous affinerez vos sens pour détecter ce que les gens peuvent vous dire sans utiliser de mots.

Le continuum de direction inclusive de l'EDI (inconscient, conscient, actif, champion)

Les organisations, et les personnes qui y travaillent, en sont à différents stades de leur parcours de l'EDI. Il est normal de vouloir y accorder une bonne ou mauvaise valeur. Le continuum de direction inclusive d'EDI suivant de Jennifer Brown, une agente de changement en matière d'efforts d'EDI, nous encourage tous à éviter de porter un jugement quant au stade où chacun se trouve sur cette voie. Cette technique nous permet aussi d'évaluer où se situent les dirigeants et les employés.

- 1. Inconscient :** Principalement motivé par la conformité; aucune responsabilité personnelle.
- 2. Conscient :** Conscience collective de l'importance de l'inclusion et de la formation continue pour l'équité et la diversité.
- 3. Actif :** L'inclusion est une priorité; des mesures importantes commencent à voir le jour.
- 4. Défenseur :** Des mesures proactives et constantes sont prises pour aborder la discrimination et créer un changement durable.

Un objectif des efforts d'EDI devrait être d'améliorer la conscience de soi individuelle et collective pour progresser dans le continuum d'EDI. Mettre en pratique les deux superpouvoirs de l'EDI, soit la curiosité et l'empathie, peut permettre d'y arriver. Et oui, vous pouvez devenir un dirigeant en matière d'EDI sans occuper un poste de direction (p. ex. un titre de gestionnaire).

Source :

¹ Deloitte. *The six signature traits of inclusive leadership*, le 16 avril 2016. Extrait de : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>

Déclaration :

Optez pour le talent n'a ménagé aucun effort pour utiliser les mots les plus respectueux au moment de rédiger les présents documents. Nous sommes toutefois conscients que la terminologie la plus appropriée peut changer avec le temps. Nous avons rédigé ces documents avec l'intention de respecter la dignité et les droits fondamentaux de chacun.