



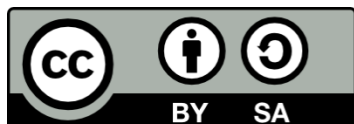
A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Informations sur le projet

Acronyme du projet:	OPENWORK
Titre complet du projet :	OPTimizing divErsity iNclusion WORKplace
Numéro de projet :	2021-2-EL-01-KA210-ADU000051423
Organisme de financement :	KA210-ADU - Partenariats à petite échelle dans l'éducation des adultes
Coordinateur :	PI4SD
Site web du projet :	www.openwork-project.eu

Informations sur le document :

Auteurs :	PI4SD & CANDIDE International
Examineurs :	Comité de gestion de projet et groupes de travail locaux
Statut :	Final
Niveau de diffusion :	Public



Ce document est sous licence [Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



**Cofinancé par
l'Union européenne**

Le projet OPENWORK est cofinancé par l'Union européenne. Le matériel du site web reflète uniquement les opinions de l'auteur. Le soutien de la Commission européenne à la production de ce site web ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ou l'Agence nationale hellénique ne peuvent être tenues responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'il contient.

Contenu

Module 1.	8
Définir l'inclusion et la diversité en milieu de travail : pourquoi les gestionnaires doivent réaliser la D&I dans leurs équipes, en définissant les concepts clés de la D&I.	8
Vidéo d'introduction au module	8
Leçon 1	9
Définition de la diversité : une analyse de rentabilisation pour la diversité et l'inclusion	9
Unité 1. Introduction	9
Unité 2. Quiz	9
Unité 3. Chapitre théorique	10
L'analyse de rentabilisation de la diversité	10
Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéor)	12
Unité 5. Chapitre théorique	12
L'analyse de rentabilisation de l'inclusion	12
Unité 6. Activité d'étude de cas	14
Unité 7. Ressources d'apprentissage supplémentaires	15
Unité 8. Références	15
Leçon 2	16
Tirer parti de la diversité et de l'inclusion pour l'excellence organisationnelle ...	16
Unité 1. Introduction	16
Unité 2. Quiz	16
Unité 3. Chapitre théorique	16
Pourquoi D&I est important	16
Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéor)	17
Unité 5. Chapitre théorique	18
Le rôle des managers dans la constitution d'équipes inclusives	18
Unité 6. Activité d'étude de cas	20
Unité 7. Ressources d'apprentissage supplémentaires	22
Unité 8. Références	22
Leçon 3	23
Diversité et inclusion pour différents groupes cibles	23
Unité 1. Introduction	23
Unité 2. Quiz	23

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Unité 3. Chapitre théorique	23
Minorités raciales, Genre, Orientation sexuelle, Personnes handicapées	23
Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéor).....	27
Unité 6. Activité d'étude de cas	30
Unité 7. Ressources d'apprentissage supplémentaires	31
Unité 8. Références.....	32
Module 2	33
Des préjugés inconscients aux préjugés conscients	33
Vidéo d'introduction au module.....	33
Leçon 1.....	33
Définir les préjugés conscients et inconscients	33
Unité 1 : Introduction	33
Unité 2 : Quiz	34
Unité 3 Chapitre théorique	34
Qu'est-ce qu'un préjugé conscient ou inconscient?	34
Unité 4 : Vidéo explicative	36
Unité 5 Chapitre théorique	37
Types de biais	37
Unité 6 : Vidéo explicative	40
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	40
Unité 8 : Références.....	41
Leçon 2.....	41
Préjugés conscients et inconscients en milieu de travail	41
Unité 1 : Introduction	41
Unité 2 : Quiz	41
Unité 3 : Chapitre théorique	42
Préjugés conscients et inconscients sur le lieu de travail	42
Unité 4 : Vidéo explicative	45
Unité 5 : Chapitre théorique	45
L'impact négatif des préjugés conscients et inconscients sur le lieu de travail	45
Unité 6 : Activité d'étude de cas	48
Préjugés inconscients en milieu de travail : l'affaire Terra	48
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	49
Unité 8 : Références.....	49
Leçon 3.....	51
Surmonter les préjugés en milieu de travail	51

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Unité 1 : Introduction	51
Unité 2 : Quiz	51
Unité 3 Chapitre théorique	51
Surmonter les préjugés personnels en tant que gestionnaire	51
Unité 4 Étude de cas	53
Unité 5 Chapitre théorique	55
Comment les gestionnaires peuvent minimiser les préjugés dans leurs équipes	55
Unité 6 : Vidéo explicative	58
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	58
Unité 8 Références.....	59
Module 3. Devenir un gestionnaire de littératie émotionnelle	59
Vidéo d'introduction au module.....	59
Leçon 1.....	60
Le gestionnaire serviteur	60
Unité 1 :Introduction	60
Unité 2 : Quiz	60
Unité 3 : Chapitre théorique	61
Qu'est-ce que le leadership serviteur et comment affecte-t-il les mesures de D&I sur le lieu de travail ?	61
Unité 4 : Étude de cas	63
Unité 5 : Chapitre théorique	65
Inculquer une attitude de leadership serviteur dans la pratique quotidienne d'un gestionnaire	65
Unité 6 : Vidéo explicative	67
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	67
Unité 8 : Références.....	68
Leçon 2.....	68
Le gestionnaire émotionnellement alphabétisé	68
Unité 1 : Introduction	68
Unité 2 : Quiz	69
Unité 3 : Chapitre théorique	69
Facteurs essentiels pour cultiver et être un gestionnaire émotionnellement intelligent	69
Unité 4 : Vidéo explicative	73
Unité 5 : Chapitre théorique	73

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Communiquer efficacement en tant que gestionnaire de connaissances émotionnelles	73
Unité 6 : Étude de cas	75
L'interconnexion entre la communication et la D&I	75
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	76
Unité 8 : Références.....	77
Leçon 3.....	77
Le gestionnaire de coach de serveur	77
Unité 1 : Introduction	77
Unité 2 : Quiz	78
Unité 3 : Chapitre théorique	78
Le manager en tant que coach.....	78
Unité 4 : Vidéo explicative	81
Unité 5 : Chapitre théorique	81
Utiliser une approche de coaching pour organiser des réunions inclusives efficaces.....	81
Unité 6 : Étude de cas	83
Conseil DEIB sur mesure - Réunions inclusives + Brainchild Collective	83
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	84
Unité 8 : Références.....	85
Module 4. Comment gérer des équipes diversifiées.....	85
Vidéo d'introduction au module.....	85
Leçon 1.....	86
Compétences des gestionnaires pour des équipes diversifiées.....	86
Unité 1. Introduction	86
Unité 2. Quiz	86
Unité 3. Chapitre théorique	86
Gérer des équipes diversifiées : compétences générales nécessaires, gestion des conflits et intelligence émotionnelle	86
Unité 4. Activité d'étude de cas	89
Unité 5. Chapitre théorique	92
Management d'équipes diversifiées : compétences nécessaires en communication interculturelle et intelligence culturelle	92
Unité 6. Activité étape par étape (comment vidéor).....	94
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	94
Unité 8 : Références.....	94
Leçon 2.....	95

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Constituer des équipes diversifiées.....	95
Unité 1. Introduction	95
Unité 2. Quiz	96
Unité 3. Chapitre théorique	96
Stratégies pour constituer des équipes diversifiées	96
Unité 4. Activité d'étude de cas	98
Unité 5 : Chapitre théorique	99
Tactiques de leadership pour un environnement de travail diversifié et inclusif	99
Unité 6 : Activité étape par étape (comment vidéo).....	101
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	102
Unité 8 : Références.....	102
Leçon 3.....	102
Synergies gestionnaires-employés pour la diversité.....	102
Unité 1. Introduction	102
Unité 2. Quiz	102
Unité 3. Chapitre théorique	103
Introduction aux groupes de ressources des employés (GRE) et à leurs fonctions	103
Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéo).....	104
Unité 5. Chapitre théorique	105
Meilleures pratiques en matière de GRE et d'autres synergies pour la D&I....	105
Unité 6 : Activité d'étude de cas	106
Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires.....	108
Unité 8 : Références.....	108

Module 1.

Définir l'inclusion et la diversité en milieu de travail : pourquoi les gestionnaires doivent réaliser la D&I dans leurs équipes, en définissant les concepts clés de la D&I.

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue au module « Définir l'inclusion et la diversité en milieu de travail » qui a été conçu pour aider les gestionnaires à se familiariser avec les concepts de diversité et d'inclusion, à comprendre l'importance et l'influence des politiques de diversité et d'inclusion sur les personnes et les organisations, et à répondre aux besoins de divers groupes d'employés tout en gardant les comportements négatifs à distance.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Les principes de diversité et d'inclusion font de plus en plus partie de notre vie professionnelle et leur intégration sur le lieu de travail ne peut que faire progresser les connaissances, la créativité et le sentiment d'appartenance. Les gestionnaires peuvent jouer un rôle clé dans la promotion de l'approche active d'une organisation en matière de respect de l'âge, du sexe, de la race, de la religion, de l'orientation sexuelle et des handicaps, fournissant ainsi des relations de travail favorables et augmentant l'engagement des employés et la marque employeur.

Les entreprises qui mettent en œuvre des programmes d'inclusion réussis font état d'un engagement et d'une rétention des employés plus élevés, d'une meilleure santé mentale des employés et de taux de productivité élevés. La diversité des compétences et des points de vue joue un rôle enrichissant dans l'environnement de l'entreprise, ce qui se reflète également dans la productivité et les résultats globaux de l'organisation et améliore l'excellence de l'organisation.

Les gestionnaires sensibles à la diversité et à l'inclusion devraient en outre être bien informés des défis auxquels sont confrontées les personnes d'origines diverses et donner l'exemple. Ils devraient en outre lutter activement contre les comportements toxiques tels que le harcèlement sexuel, les microagressions, le harcèlement et l'exclusion qui peuvent empoisonner l'environnement de travail. Les femmes, les personnes appartenant à des minorités raciales, ethniques et sexuelles, ainsi que les personnes handicapées, sont souvent la cible de ces comportements offensants en milieu de travail. Une organisation véritablement diversifiée et inclusive ne peut permettre que de tels phénomènes se produisent et devrait prendre des mesures directes pour les prévenir.

Leçon 1

Définition de la diversité : une analyse de rentabilisation pour la diversité et l'inclusion

Unité 1. Introduction

Grâce à la diversité et à l'inclusion (D&I), les entreprises disposent d'un outil puissant pour embrasser toutes les personnes différentes au sein du personnel et pour favoriser un sentiment commun d'appartenance. Il existe un besoin urgent pour les gestionnaires de se familiariser avec ces termes, leur définition, l'analyse de rentabilisation à leur sujet et la façon dont ils sont appliqués dans les sociétés contemporaines. Sur la base des connaissances présentes dans le présent chapitre, les gestionnaires seront en mesure de travailler avec les concepts de D&I avec plus de confiance et de facilité.

Unité 2. Quiz

Question n° 1

Selon vous, quels peuvent être les avantages d'une entreprise qui adopte des pratiques de diversité et d'inclusion?

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

- un. Satisfaction accrue des employés
- b. Atmosphère positive sur le lieu de travail
- c. Augmentation de la productivité et de l'innovation

d. Tout ce qui précède

Unité 3. Chapitre théorique

L'analyse de rentabilisation de la diversité

Introduction

La diversité humaine est omniprésente à chaque instant de la vie, mais les préjugés et les préjugés entravent l'adoption sans réserve de la diversité. Ainsi, la diversité au sein de la main-d'œuvre est une question discutée depuis longtemps parmi les gestionnaires. Reconnaître, adopter et promouvoir la diversité est désormais l'une des principales priorités de nombreuses entreprises importantes dans le monde.

Définition de la diversité

La diversité en milieu de travail a été définie comme le fait d'avoir une main-d'œuvre qui comprend des antécédents et des origines différents (Cooks-Campbell, 2023).

L'environnement de travail contemporain comprend des personnes de divers horizons. Cette diversité va au-delà des caractéristiques visibles et peut donc être identifiée comme une diversité multidimensionnelle (ibid.). La diversité en milieu de travail peut prendre les formes suivantes :

- **Diversité fonctionnelle**
La main-d'œuvre moderne comprend des personnes de différentes fonctions. Un bureau ne pourrait jamais vraiment fonctionner s'il employait des personnes d'une seule profession.
- **Diversité raciale et ethnique**
Dans la société moderne et mondialisée, il est courant d'avoir des collègues qui appartiennent à un groupe racial ou ethnique différent.
- **Diversité des genres et des sexualités**
Vous pouvez rencontrer des personnes de tous les genres et de toutes les orientations sexuelles dans le milieu de travail moderne.
- **Diversité socio-économique**
Tous les collègues que vous rencontrez ne sont pas du même groupe socio-économique.
- **Diversité éducative**
De même, tous les collègues n'auront pas un diplôme universitaire ou de troisième cycle.

Reconnaître cette diversité est d'une importance primordiale pour une entreprise afin d'adopter et de tirer parti de la diversité présente dans son personnel. Comprendre et respecter tous les individus, quelle que soit leur origine, est un impératif moral non négociable.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Cependant, existe-t-il une analyse de rentabilisation de la diversité et comment la diversité aiderait-elle une organisation à devenir plus forte?

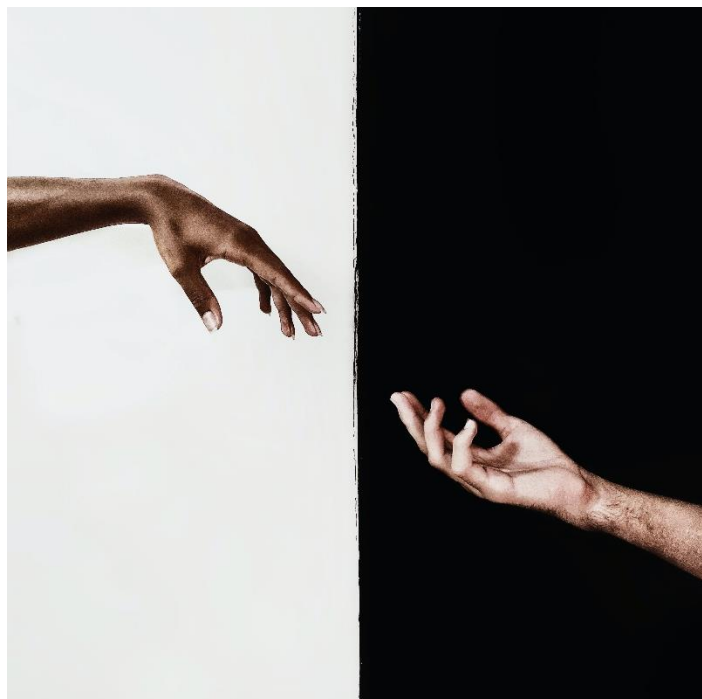


Photo de Matheus Viana sur [Unsplash](https://unsplash.com/photos/5333333333)

L'analyse de rentabilisation de la diversité

L'analyse de rentabilisation de la diversité est un argument convaincant selon lequel l'adoption de la diversité sur le lieu de travail apporte une multitude d'avantages qui peuvent avoir un impact positif sur la performance et les résultats d'une entreprise. Cet impact positif se manifeste par divers canaux. Au début, des équipes diversifiées favorisent l'innovation et la créativité. Lorsque des personnes d'antécédents, d'expériences et de perspectives différents se réunissent, elles apportent un plus large éventail d'idées et d'approches. Cette diversité de pensée peut mener à des solutions plus innovantes, à une meilleure résolution de problèmes et à de nouvelles perspectives qui peuvent aider une entreprise à rester compétitive dans un marché en évolution rapide.

En outre, la reconnaissance et l'adoption de la diversité améliorent l'engagement et le moral des employés. Lorsque les employés se sentent inclus et valorisés pour leurs contributions uniques, ils sont plus susceptibles d'être motivés, satisfaits et loyaux envers l'organisation. Ceci, à son tour, renforce la rétention des employés et favorise un environnement de travail positif permettant à la collaboration et à la coopération de prospérer.

Cependant, les experts ont averti que l'intégration de la diversité dans la vie de l'entreprise devrait être une expression honnête du souhait de la direction de permettre à tous les individus de s'épanouir. L'analyse de rentabilisation de la diversité fournit une explication et un raisonnement axés sur le profit derrière l'introduction de politiques de diversité dans une entreprise. Pourtant, si elle est surpromue, cette analyse de rentabilisation peut donner un signal négatif que l'entreprise ne s'intéresse à la diversité que pour son propre profit. L'argument rationnel doit donc être contrebalancé par l'impératif moral de faire ce qui est

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

juste au nom de l'éthique et de la justice. Ainsi, la diversité doit être la fin, et pas seulement un moyen d'arriver à une fin (Georgeac et Rattan, 2022).

Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéo)

Observer la diversité en milieu de travail.

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M1. L1. A1_OPENWORK_CANDIDE_EN »

Unité 5. Chapitre théorique

L'analyse de rentabilisation de l'inclusion

Introduction

Vous vous êtes maintenant familiarisé avec la diversité sur le lieu de travail et vous avez appris à l'observer. Vous êtes en outre en mesure de reconnaître et de respecter la diversité de vos collègues dans la vie quotidienne sur le lieu de travail. Comprendre l'inclusion est la prochaine étape de ce cours.

Définition

Le dictionnaire Merriam-Webster définit l'inclusion comme l'acte d'inclure et *l'acte ou la pratique d'inclure et d'accommoder des personnes qui ont été historiquement exclues (par exemple en raison de leur race, de leur sexe, de leur sexualité ou de leurs capacités* (Merriam-Webster, s.d.).

En milieu de travail, l'inclusion est le concept qui fait en sorte que tout le monde se sente valorisé et respecté en tant que personne (Inclusive employers, s.d.).

Parallèlement à la diversité et à l'inclusion, **la diversité inclusive** est un concept intéressant décrivant la situation dans laquelle une organisation veille à ce que son environnement de travail assure la coexistence harmonieuse et la coopération entre ses employés dans leur pleine diversité.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



Image de rawpixel.com sur [Freepik](https://www.freepik.com)

L'analyse de rentabilisation de l'inclusion

Comme expliqué dans l'Unité 3, les politiques d'inclusion doivent également être des expressions honnêtes de la volonté de la direction de l'entreprise de faire en sorte que tout le monde se sente accepté et chez soi. Les avantages commerciaux de l'introduction de politiques inclusives sur le lieu de travail ne peuvent cependant être ignorés.

- **Collaboration** : La création d'un environnement accueillant où chacun a sa place favorise l'échange ouvert d'idées et encourage la participation et la collaboration.
- **Attraction des talents**: Être pleinement inclusif et donner à chacun la chance de briller met en avant les meilleurs talents. Les entreprises inclusives ont tendance à attirer des personnes talentueuses, tandis que l'atmosphère positive sur le lieu de travail crée un sentiment d'appartenance et renforce la rétention des employés.
- **Innovation** : Accueillir des personnes de divers horizons et favoriser un climat d'acceptation et d'appartenance permet le développement d'idées novatrices. Des études ont montré que lorsque nous nous engageons avec des personnes d'horizons différents, nous sommes enclins à mieux penser. L'innovation exige également la prise de risques. Les gens ne seraient pas disposés à exprimer des opinions risquées s'ils ne se sentent pas encouragés à exprimer leurs opinions.
- **Leadership inclusif** : Les leaders inclusifs encouragent l'inclusion en commençant par eux-mêmes, en reconnaissant et en combattant leurs propres préjugés. De cette façon, ils donnent l'exemple et font de l'inclusion une véritable valeur fondamentale de l'organisation. En améliorant les comportements inclusifs, les leaders inclusifs deviennent un point de référence pour les employés diversifiés.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Unité 6. Activité d'étude de cas

Cette étude de cas est basée sur [l'initiative Autism au travail](#) développée par SAP, une société informatique européenne, pour intégrer la diversité et l'inclusion dans sa vie quotidienne.

Chez SAP, le [programme Autisme au travail](#) se concentre sur l'embauche d'employés qui sont sur le spectre de l'autisme. Lancé en 2013, il a été l'un des premiers du genre à mettre intentionnellement l'accent sur l'embauche de candidats ayant des capacités différentes. Grâce à ce programme, SAP a été en mesure d'intégrer des employés autistes dans l'organisation, et cela a été un énorme succès.

Faire de la neurodiversité une priorité est essentiel pour favoriser un milieu de travail plus inclusif. Cela peut obliger les employeurs à examiner attentivement leurs pratiques d'embauche et de gestion et à voir où les candidats et les employés neurodivers pourraient passer entre les mailles du filet. L'embauche d'un employé autiste n'est que la première étape du processus de création d'un milieu de travail accueillant pour les employés neurodivers. Les gestionnaires peuvent avoir besoin d'ajuster certaines de leurs pratiques pour qu'un employé autiste se sente plus à l'aise dans son environnement de travail. Cela peut également signifier que les membres de l'équipe doivent être plus réfléchis dans la façon dont ils communiquent les uns avec les autres. [...]

Chez SAP, le programme Autisme au travail est fier d'avoir un taux de rétention de 90 % des embauches sur le spectre de l'autisme, car il crée un système de soutien autour de ces employés. Les mentors sont là en tant que ressource au besoin, et les membres du programme peuvent se connecter et partager leurs expériences les uns avec les autres. Il s'agit d'une communauté dédiée à l'élévation de tous les employés SAP sur le spectre.

En fin de compte, encourager la neurodiversité rend les entreprises plus inclusives et plus innovantes. Les personnes qui s'identifient sur le spectre de l'autisme apportent avec elles de nouvelles façons de voir les choses. Cela encourage toute l'équipe à commencer à penser de manière créative. La combinaison de toutes ces différentes perspectives et idées au sein d'une équipe favorise naturellement un environnement innovant et avant-gardiste.

Le programme L'autisme au travail est une étape importante dans la création d'un milieu de travail inclusif pour tous les employés.

Maintenant, veuillez répondre aux questions suivantes:

1. À quel groupe de personnes SAP s'est-il adressé dans le cadre de cette initiative ?
2. Quelle était l'analyse de rentabilisation de l'entreprise derrière cette initiative?
3. Comment cette initiative D&I s'est-elle déroulée jusqu'à présent ? Quel est le taux de rétention des employés issus de la diversité?
4. Pensez aux façons potentielles dont votre entreprise pourrait employer divers groupes de personnes.

Unité 7. Ressources d'apprentissage supplémentaires

- Réussites

Dans cette ressource, TAP Network explore les leçons apprises et les meilleures pratiques en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance des entreprises qui ont mis en œuvre de tels programmes.

- Analyse de rentabilisation de la diversité et de l'inclusion : Guide rapide

Cet article présente les avantages d'intégrer des pratiques inclusives en milieu de travail et de créer une culture diversifiée et inclusive.

Unité 8. Références

Clark, S. (2021). *5 raisons pour lesquelles votre entreprise devrait être plus inclusive*.

Retravaillé. Extrait de <https://www.reworked.co/leadership/5-reasons-why-your-company-should-be-more-inclusive/>

Cooks-Campbell, A. (2023). *Ce que signifie vraiment la diversité et pourquoi elle est cruciale sur le lieu de travail*. BetterUp.

Extrait de <https://www.betterup.com/blog/what-diversity-really-means-and-why-its-crucial-in-the-workplace>

Eurostat. (2021). *Les femmes restent moins nombreuses que les dirigeants*. Extrait de

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>

Georgeac, O., Rattan, A. (2022). *Arrêtez de faire l'analyse de rentabilisation de la diversité*.

Harvard Business Review. Extrait de <https://hbr.org/2022/06/stop-making-the-business-case-for-diversity#:~:text=To%20answer%20this%20question%2C%20it's,the%20success%20of%20diverse%20companies>.

Inclusive Employers. (s.d.). *Qu'est-ce que l'inclusion?*. Extrait de

<https://www.inclusiveemployers.co.uk/about/what-is-workplace-inclusion/?cn-reloaded=1>

Merriam-Webster. (s.d.). Inclusion. Dans *Merriam-Webster.com dictionnaire*. Extrait de

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/inclusion>

Woo, E. (2019). *L'autisme au travail : encourager la neurodiversité en milieu de travail*.

Centre d'actualités SAP. Extrait de <https://news.sap.com/2019/10/workplace-neurodiversity-autism-at-work-program/>

Leçon 2

Tirer parti de la diversité et de l'inclusion pour l'excellence organisationnelle

Unité 1. Introduction

En tant que leaders, les gestionnaires jouent un rôle majeur dans les efforts d'une entreprise pour promouvoir la D&I, et ils peuvent faire ou défaire sa stratégie D&I. Maintenant que vous connaissez la D&I et son analyse de rentabilisation, il est temps d'approfondir les raisons pour lesquelles la D&I est importante pour les entreprises et comment les gestionnaires peuvent tirer parti de la D&I dans leur organisation.

Unité 2. Quiz

Question n° 1

Comment les cadres supérieurs peuvent-ils améliorer la stratégie D&I d'une entreprise ?

- a. Prêchez par l'exemple.
- b. Pratiquer la D&I dans chaque décision qu'ils prennent.

c. A et b

Unité 3. Chapitre théorique

Pourquoi D&I est important

Introduction

Toutes les grandes entreprises ont l'intégration de la diversité et de l'inclusion comme l'une de leurs principales priorités. Quels sont les avantages réels pour les entreprises et leurs dirigeants d'embaucher des personnes d'horizons variés et de les intégrer dans les structures organisationnelles, en plus d'établir un environnement de travail convivial et chaleureux? Pourquoi les gestionnaires devraient-ils prêter attention à la création d'équipes diversifiées?

Un univers de nouvelles opportunités

Les gestionnaires contemporains tirent déjà parti des compétences, des expériences et des idées apportées par des personnes de divers horizons sur le lieu de travail.

L'existence de personnes ayant des idées et des expériences différentes signifie une plus grande diversité de talents et de compétences dont une entreprise peut s'inspirer. Engager diverses personnes dans un seul espace de travail encourage l'échange d'idées et différentes pratiques de résolution de problèmes. Ce fait crée les conditions préalables à une **plus grande créativité**. Lorsque la créativité est encouragée, les gens s'épanouissent et **la productivité augmente**.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Une entreprise qui emploie des personnes d'horizons différents a en outre une **conscience culturelle bien fondée** et peut mieux fonctionner dans l'économie mondialisée. D'un point de vue linguistique, l'emploi de personnes de différents pays/continents d'origine contribuerait aux aspirations d'expansion potentielles de l'entreprise. Avoir une personne parlant hindi serait un grand atout si une entreprise était intéressée à s'étendre en Inde par exemple. De plus, les gestionnaires d'entreprise seraient plus sensibles à la culture lorsqu'ils rencontreraient des cadres de différentes cultures (Ability Options, s.d.).



Image par [Freepik](#)

Une entreprise qui développe des initiatives de D&I et qui fonctionne comme un espace sûr crée une **bonne réputation** autour de son nom et augmente les chances que des personnes de divers horizons postulent. Il pose ainsi les bases pour devenir un pôle d'attraction de talents meilleurs et diversifiés. Une personne issue d'un groupe minoritaire se sentira plus en sécurité pour postuler à une entreprise lorsqu'elle sait que cette entreprise ne laisse aucune place à la discrimination et soutient activement la diversité et l'inclusion.

Enfin, une entreprise respectant les D&I aura plus d' **opportunités de marketing**. En incluant divers groupes de personnes dans ses campagnes de marketing (par exemple, les minorités raciales et les personnes handicapées dans les publicités), l'entreprise sera en mesure de s'adresser à une clientèle plus large et de maximiser ses profits (ibid.).

Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéo)

Développer une vision D&I et un plan d'action pour mon équipe

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M1. L2. A1_OPENWORK_CANDIDE_EN »

Unité 5. Chapitre théorique

Le rôle des managers dans la constitution d'équipes inclusives

Introduction

Les gestionnaires ont un rôle majeur à jouer dans la constitution d'équipes diversifiées et inclusives. Un gestionnaire sensible à la diversité comprend la valeur de la diversité et de l'inclusion dans une équipe et peut faire la différence pour former des organisations dynamiques composées de personnes d'horizons divers capables de s'épanouir dans un environnement de travail accueillant. Dans cette unité, nous explorons comment les gestionnaires peuvent faire progresser la diversité et l'inclusion dans une organisation et constituer des équipes inclusives.

Éducation

Un gestionnaire de la D&I qui réussit se concentrera sur sa formation et celle de ses collègues afin d'être pleinement capable de reconnaître ses propres préjugés inconscients, d'évaluer directement le rendement de manière plus efficace et de développer une compréhension approfondie des questions liées à la discrimination, telles que le racisme, le sexisme, l'homophobie, le capacitisme et l'âgisme, d'un point de vue différent du leur. En investissant dans l'éducation, un gestionnaire établit activement les bases d'un espace de travail exempt de préjugés et de discrimination qui peut accueillir et favoriser la diversité (Dunivan, 2020).

Passer à l'action

La diversité et l'inclusion ne sont pas seulement une autre devise vertueuse pour une entreprise. C'est un cadre de valeurs qui devrait guider chaque action entreprise par la direction d'une entreprise. Avant d'agir, un gestionnaire doit réfléchir à la façon dont l'action qu'il est sur le point de prendre favorise la D&I, et aussi d'un point de vue négatif, si l'action prévue nuit aux objectifs D&I de l'entreprise. Les actions d'un gestionnaire qui reflètent des pratiques d'inclusion sont donc un signal fort que l'organisation respecte la diversité et l'inclusion et permet la création d'une équipe diversifiée (ibid.).

Métrique

Une entreprise doit s'assurer qu'elle a la capacité de mesurer sa performance en matière de D&I. En fixant des objectifs mesurables et en surveillant fréquemment les progrès réalisés pour les atteindre, une entreprise peut savoir comment se déroule sa stratégie de D&I et si des mesures correctives sont nécessaires pour remettre la stratégie sur les rails. Il incombe au gestionnaire de demander que ces données soient enregistrées et utilisées pour surveiller le rendement de l'organisation en vue d'atteindre les objectifs de D&I (ibid.).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Responsabilité

Un gestionnaire devrait créer une culture de responsabilité en ce qui concerne la diversité et l'inclusion dans une entreprise. Ils doivent donner l'exemple et toujours être prêts à accepter les critiques ou à écouter les commentaires sur la façon dont ils gèrent les affaires. De plus, ils devraient se tenir responsables eux-mêmes et les autres gestionnaires de leurs actions dans le domaine de la D&I (ibid.).

Conscience

Un gestionnaire doit s'assurer qu'il existe suffisamment d'espace pour que les employés se sentent en sécurité pour communiquer leurs problèmes préférés et d'autres problèmes auxquels ils s'identifient. Ils veillent à ce qu'eux-mêmes et tous les autres gestionnaires les respectent (ibid.).

Respectez les différences

Il est important de se rappeler que les gens peuvent avoir des points de vue différents et en désaccord et se sentir libres de les exprimer. Cependant, en tant que gestionnaire, vous devriez toujours être prêt à intervenir lorsque ces différences sont exprimées de manière non respectueuse (ibid.).

En résumé, un gestionnaire joue un rôle majeur dans le processus de diversité et d'inclusion d'une entreprise. Ils devraient agir comme une figure unificatrice et dirigeante donnant le ton pour les autres, et donner l'exemple également en ce qui concerne les questions de diversité et d'inclusion. Lorsqu'ils construisent des équipes diversifiées, ils portent une grande responsabilité et doivent faire preuve de prudence.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Responsabilité

Conscience

Respect

Passer à l'action

Métrie

Éducation

Unité 6. Activité d'étude de cas

Pour cette activité, vous devrez lire l'[initiative d'équité raciale](#) de Microsoft lancée en 2020.

Initiative pour l'équité raciale

Nous nous engageons à aider à lutter contre l'injustice raciale et l'inégalité aux États-Unis pour les communautés noires et afro-américaines. Les engagements que nous avons énoncés en juin 2020 sont des mesures et des progrès que nous prévoyons réaliser ou dépasser d'ici 2025.

Initiative pour l'équité raciale

Nous nous engageons à aider à lutter contre l'injustice raciale et l'inégalité aux États-Unis pour les Noirs et les Africains Renforcer nos communautés Nous utilisons des données, des technologies et des partenariats pour aider à améliorer la vie des Noirs et des Afro-Américains aux États-Unis, y compris nos employés et leurs communautés. Communautés américaines. Les engagements que nous avons énoncés en juin 2020 sont des mesures et des progrès que nous prévoyons réaliser ou dépasser d'ici 2025.

Accroître la représentation et renforcer l'inclusion

Nous poursuivons sur notre lancée en ajoutant un investissement de 150 millions de dollars pour renforcer l'inclusion et doubler le nombre de dirigeants noirs et afro-américains, hispaniques et latino-américains aux États-Unis d'ici 2025.

Engager notre écosystème

Nous utilisons notre bilan et nos relations avec nos fournisseurs et partenaires pour favoriser le changement sociétal et créer de nouvelles opportunités.

Maintenant, réfléchissez à ce que vous trouvez plus important pour que cette stratégie réussisse.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Ensuite, vous pouvez lire l'extrait suivant du rapport sur la diversité et l'inclusion de l'entreprise pour 2022.

Rapport sur la diversité et l'inclusion 2022 : Stimuler le progrès grâce à une responsabilisation et une transparence accrues

Octobre 27, 2022

Lindsay-Rae McIntyre - Directrice de la diversité, Microsoft

Aujourd'hui, je partage le rapport mondial 2022 de Microsoft sur la diversité et l'inclusion, notre quatrième rapport annuel et notre neuvième année de publication des données démographiques mondiales sur la main-d'œuvre. Les données de cette année montrent qu'à l'échelle mondiale, nous sommes un Microsoft globalement plus diversifié aujourd'hui que nous ne l'avons jamais été, avec les progrès de représentation les plus élevés d'une année sur l'autre au cours des cinq dernières années pour de nombreuses communautés d'employés. Nous sommes motivés par nos progrès continus, et la croissance de cette année est particulièrement significative dans le contexte de défis importants dans le monde entier. En tant que l'une des entreprises les plus transparentes de notre taille en ce qui concerne les données sur la diversité et l'inclusion que nous partageons, nous évaluons continuellement où nous en sommes maintenant et où nous aspirons à être. Cette année, en plus des nombreuses données que nous partageons habituellement, nous ajoutons de nouvelles données sur les populations américaines qui comprennent les employés multiraciaux et ceux ayant une expérience militaire, ainsi que des données sur les départs de main-d'œuvre par femmes et hommes à l'échelle mondiale et la race et l'origine ethnique aux États-Unis, et plus de détails sur la représentation des femmes dans le monde par régions géographiques. Nous partageons également des données d'analyse salariale supplémentaires afin de mettre davantage en évidence la possibilité pour nous de continuer à faire des progrès en matière de représentation à tous les niveaux de l'entreprise.

[...]

Nous sommes stimulés par nos progrès vers la réalisation de notre engagement pris en 2020 de doubler le nombre de gestionnaires de personnes noires et afro-américaines, hispaniques et latino-américaines, de contributeurs individuels et de cadres supérieurs aux États-Unis d'ici 2025 dans le cadre de notre initiative d'équité raciale.

- Pour les gestionnaires de personnes noires et afro-américaines (en dessous du niveau de directeur), nous sommes à 116,0% de notre engagement pour 2025.
- Pour les directeurs, partenaires et dirigeants noirs et afro-américains, y compris les gestionnaires de personnes et les contributeurs individuels, nous sommes à 92,0% de notre engagement.
- Pour les gestionnaires de personnes hispaniques et latino-américains (en dessous du niveau de directeur), nous sommes à 46,5% de notre engagement.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

- Pour les directeurs, associés et dirigeants hispaniques et latinx, y compris les gestionnaires de personnes et les contributeurs individuels, nous sommes à 57,6% de notre engagement.

Questions de suivi ou de compte rendu

1. Comment Microsoft aborde-t-il la question de la diversité et de l'inclusion ?
2. Laquelle des dimensions décrites dans l'Unité 5 Microsoft aborde-t-elle dans ses initiatives D&I ?

Unité 7. Ressources d'apprentissage supplémentaires

- Comment transformer les cadres intermédiaires en champions DEI

Cet article explique comment les gestionnaires de niveau intermédiaire peuvent faire une énorme différence dans les activités de D&I d'une entreprise et comment les engager.

- Comment les gestionnaires peuvent maintenir des milieux de travail diversifiés et inclusifs

Une publication explorant d'autres façons dont les gestionnaires peuvent aider au développement et au maintien de milieux de travail dynamiques et diversifiés.

Unité 8. Références

Options de capacité. (s.d.). *5 avantages de la diversité en milieu de travail*. Extrait de <https://abilityoptions.org.au/5-benefits-of-diversity-in-the-workplace/#:~:text=Increased%20productivity%3A%20A%20diverse%20workplace,the%20potential%20for%20increased%20productivity>

Dunivan, L. (2020). *Pourquoi vos gestionnaires sont essentiels à la diversité et à l'inclusion*. Forbes. Extrait de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/12/01/why-your-managers-are-key-to-diversity-and-inclusion/?sh=4da444b5ed70>

Mc Intyre, L. R. (2022). *Rapport sur la diversité et l'inclusion 2022 : Stimuler le progrès grâce à une responsabilisation et une transparence accrues*. Microsoft. Extrait de <https://blogs.microsoft.com/blog/2022/10/27/2022-diversity-inclusion-report-driving-progress-through-greater-accountability-and-transparency/>

Microsoft. (2022). *Créer un milieu de travail plus inclusif : Microsoft publie un plan d'action à la suite d'un examen indépendant*. Extrait de <https://blogs.microsoft.com/blog/2022/11/15/building-a-more-inclusive-workplace-microsoft-releases-action-plan-following-independent-review/>

Nishat, A. (2022). *Comment développer un programme de diversité et d'inclusion à partir de zéro*. Extrait de <https://blog.remesh.ai/diversity-inclusion-programs>

Leçon 3

Diversité et inclusion pour différents groupes cibles

Unité 1. Introduction

Une stratégie D&I réussie pour une organisation diversifiée prend en compte les besoins des différents groupes de personnes au sein de l'organisation. Ces personnes peuvent être confrontées à une variété de préjugés et de discrimination dans la vie sociale et professionnelle, et la direction devrait être consciente de cette dimension. En outre, les comportements toxiques tels que le harcèlement sexuel et l'intimidation doivent être identifiés et combattus dès le début. Dans ce chapitre, vous pouvez vous attendre à en apprendre davantage sur l'adaptation de votre approche D&I à un public plus large et à limiter les comportements blessants en milieu de travail.

Unité 2. Quiz

Question n° 1

Selon le Conseil européen, pour qu'un comportement puisse être considéré comme de l'intimidation sur le lieu de travail, il doit être pratiqué de manière répétée pendant une période significativement longue, sans contact physique et avec un effet humiliant sur la personne à qui le comportement est destiné.

a. C'est bien ça

b. Incorrect

(La conclusion que l'on peut tirer de ces définitions est que, pour qu'il y ait intimidation en milieu de travail, il faut exercer un comportement

-plusieurs fois

- sur une période significative,

- non physique,

- avec un effet humiliant sur la personne victime d'intimidation.)

Unité 3. Chapitre théorique

Minorités raciales, Genre, Orientation sexuelle, Personnes handicapées

Introduction

Comme discuté précédemment, les stratégies de D&I doivent s'adresser à tous les membres d'une organisation dans toute leur diversité (Allegis Group, 2018). Dans cette unité, vous

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

apprenez pourquoi et comment façonner vos initiatives de diversité et d'inclusion pour divers groupes cibles.

Minorités raciales et ethniques

L'ethnicité et la race peuvent être une cause sérieuse de discrimination à la fois dans le contexte social plus large et au sein d'une entreprise. Une personne appartenant à une minorité raciale ou ethnique est susceptible de faire face à de multiples obstacles pour être embauchée dans une entreprise. Tout d'abord, la faible richesse intergénérationnelle héritée par ces personnes ne leur permet souvent pas de poursuivre des études supérieures et, en tant que telles, bloque pratiquement leurs chances de mobilité sociale ascendante. Cela conduit à une sous-représentation des personnes issues de minorités raciales et ethniques dans le bassin de talents qu'une entreprise peut embaucher.

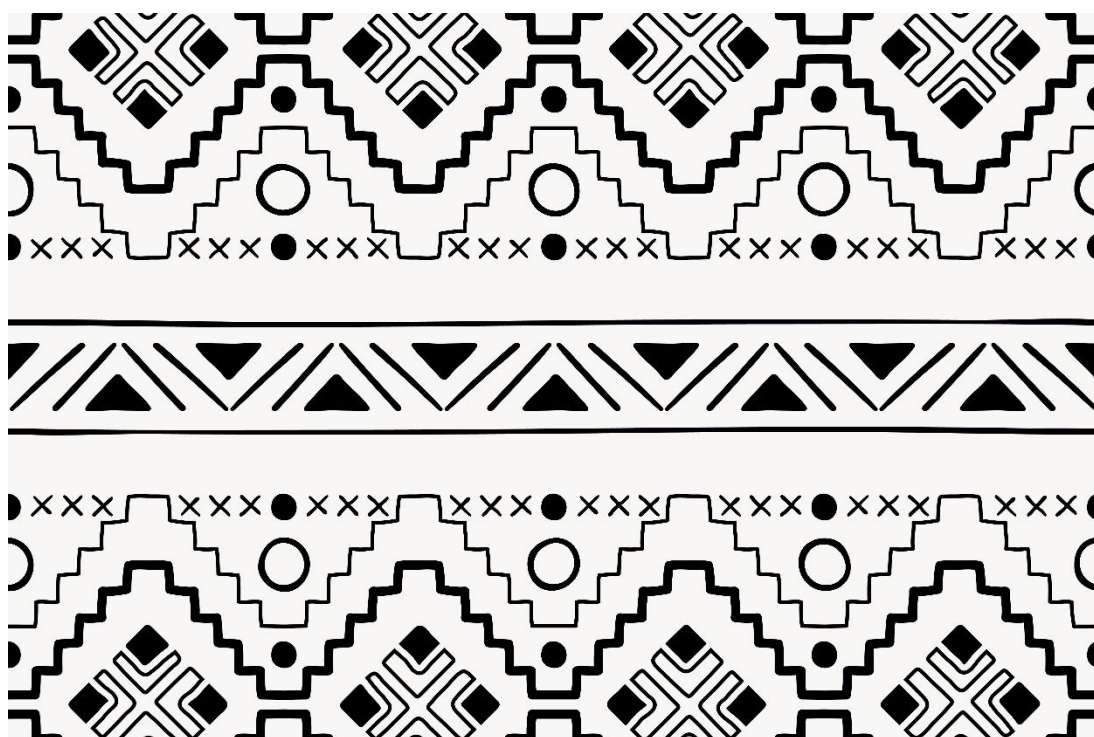


Image de rawpixel.com sur [Freepik](https://www.freepik.com)

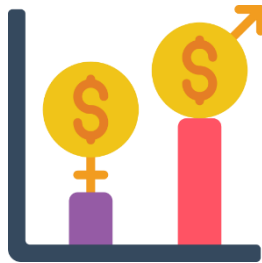
Les personnes appartenant à des minorités raciales et ethniques sont en outre plus susceptibles de faire l'objet de préjugés au cours de la procédure d'embauche ainsi que dans leur vie de salariés. Les gestionnaires responsables de l'embauche devraient s'assurer que les critères d'embauche sont limpides, exempts de préjugés raciaux, et devraient en outre encourager et accueillir les candidatures de ces personnes. En outre, aucun comportement raciste ou discriminatoire ne devrait être toléré à quelque niveau que ce soit au sein de l'entreprise, et les responsables des ressources humaines devraient être un point de contact accessible pour les plaintes.

Genre

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Comme nous l'avons observé précédemment, il n'y a jamais eu autant de femmes sur le marché du travail qu'à notre époque. Cependant, des problèmes tels que l'écart de rémunération entre les sexes et le plafond de verre continuent d'entraver la carrière des femmes et découragent souvent les femmes de contribuer davantage à une organisation.



Bien que l'UE ait consacré le principe « à travail égal, salaire égal » dès le traité de Rome en 1957, l'écart de rémunération dans l'UE est réel. À titre de référence, en 2023, les femmes en Europe gagnaient 12,7 % de moins par heure que leurs homologues masculins (Parlement européen, 2020).

Image par [Flaticon](#)

Outre l'écart salarial, les femmes actives sont confrontées à un « plafond de verre », un obstacle invisible qui ne leur permet pas de gravir les échelons de la hiérarchie. Selon la Commission européenne, moins de 8 % des dirigeants d'entreprises sont des femmes, tandis que les femmes cadres gagnent 23 % de moins que les hommes cadres (Commission européenne, s.d.). C'est un taux stupéfiant qui devrait alarmer les gestionnaires et les décideurs politiques de D&I.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

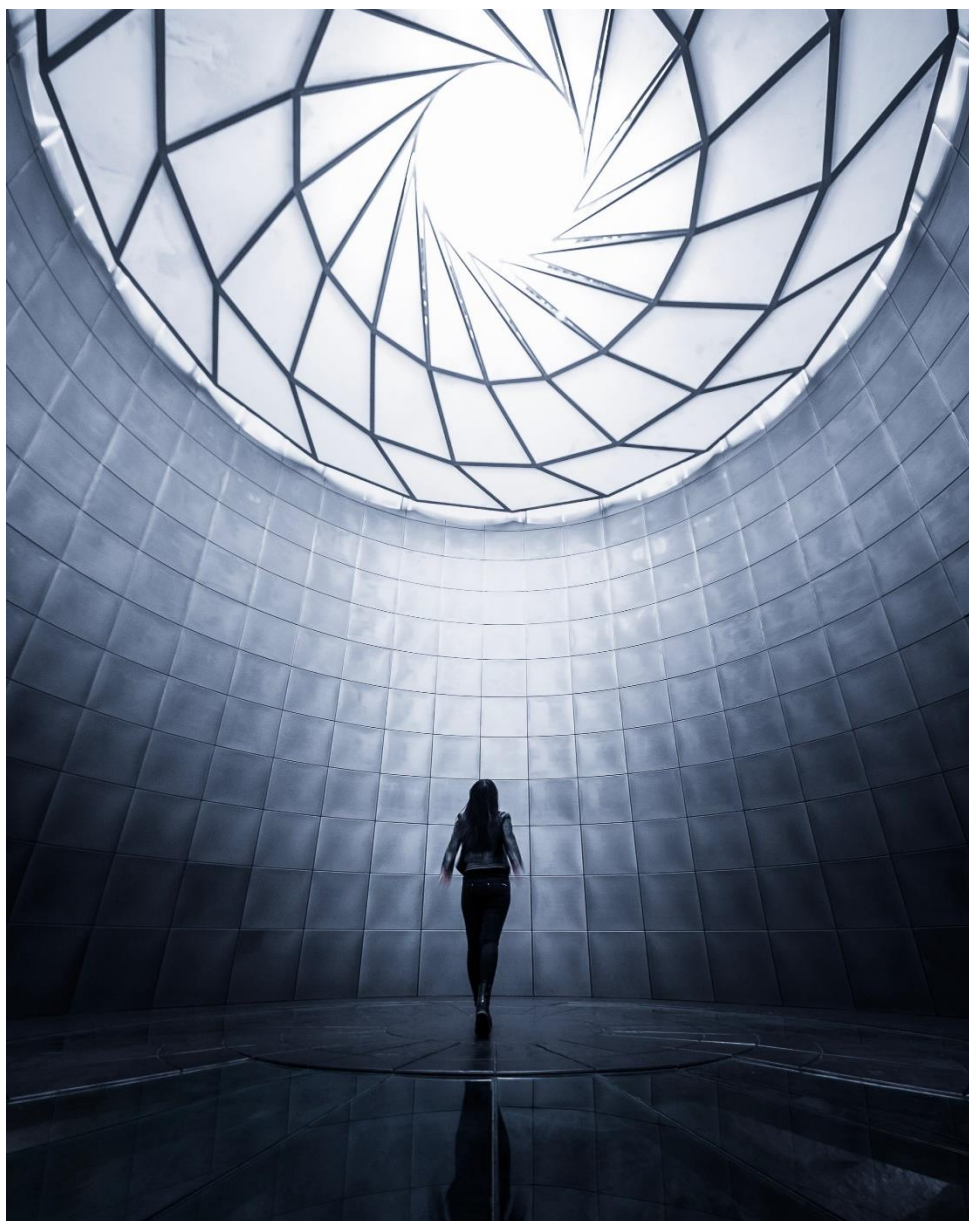


Image de [Marc-Olivier Jodoin](#) sur [Unsplash](#)

Orientation sexuelle et expression de genre

La haine et la discrimination à l'encontre des personnes appartenant à la communauté lesbienne, gay, bisexuelle et trans* (LGBT+) sont malheureusement répandues dans le contexte social et juridique, même en Europe.

La discrimination et les préjugés à l'encontre des collègues LGBT + ont été signalés (Ellsworth et al., 2020). Selon une étude de Bruegel, les hommes homosexuels sont plus susceptibles de rester coincés dans des postes de direction inférieurs et de faire face à un plafond de verre vers des postes de direction supérieurs par rapport aux hommes hétérosexuels comparables. Les données de l'OCDE corroborent cette affirmation et montrent que l'écart de travail de gestion de haut niveau est de -6 % pour les femmes lesbiennes et de -16 % pour les hommes homosexuels et bisexuels (Schraepen, 2022).

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



Photo de [Stavrialena Gontzou](#) sur [Unsplash](#)

Personnes handicapées

Les personnes handicapées ont toujours été sous-représentées dans l'emploi dans toute l'Europe. Si elles ne sont pas directement exclues du marché du travail, de nombreuses personnes handicapées se retrouvent dans des conditions d'emploi de faible qualité ou d'exploitation (Buchanan et Hammersley, 2023, p. 11).

Par handicaps, nous entendons les handicaps physiques, sensoriels, intellectuels et mentaux. Les handicaps physiques comprennent les troubles de la mobilité, tandis que les handicaps sensoriels comprennent les sens de la vision, de l'ouïe et de la parole faibles ou absents. Les déficiences intellectuelles sont des affections permanentes qui ne peuvent pas être traitées avec des médicaments et qui se réfèrent à un développement intellectuel lent. Les handicaps mentaux sont des troubles mentaux qui peuvent être traités avec des médicaments ou une thérapie.

Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéo)

Répondre aux besoins des différents groupes cibles au sein de l'organisation

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M1. L3. A1_OPENWORK_CANDIDE_EN »

Unité 5. Chapitre théorique

Harcèlement sexuel en milieu de travail, Microagressions, Intimidation et exclusion

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Introduction

En 2017, le mouvement **#MeToo** a choqué le monde en révélant combien de femmes avaient été victimes de harcèlement sexuel, en particulier dans l'industrie cinématographique. Le mouvement s'est rapidement étendu au-delà de ce secteur et a permis à toutes les victimes de harcèlement sexuel d'exprimer leurs expériences. Grâce à ces personnes, le monde a pu commencer à saisir l'ampleur du phénomène. Dans ce chapitre, nous discuterons de la définition et des conséquences du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, ainsi que des microagressions, de l'intimidation et de l'exclusion. Ils constituent tous des phénomènes qui peuvent profondément traumatiser les employés et ruiner l'atmosphère d'inclusion et d'appartenance qu'une entreprise peut construire.

Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel en milieu de travail peut provenir d'un collègue, d'un supérieur ou d'un client, et peut prendre de nombreuses formes. Les attouchements non sollicités, les commentaires inappropriés et les promesses de promotion ou d'autres faveurs liées au travail en échange de relations sexuelles sont tous des cas de harcèlement sexuel. Voici d'autres exemples :

- Commentaires sur le corps de quelqu'un
- Demandes de relations sexuelles
- Blagues sur le sexe ou les actes sexuels
- Jurons liés au genre ou à l'expression de genre de la victime
- Envoi d'e-mails ou de messages à contenu sexuel (images ou mots)

Pour qu'un comportement puisse être qualifié de harcèlement sexuel, il faut mettre l'accent sur ce que ressent la personne qui le reçoit. De plus, un comportement demeure du harcèlement sexuel même si la victime ne demande pas immédiatement à l'agresseur d'arrêter ou procède à le signaler à un gestionnaire ou à la police (Equal Rights Advocates, s.d.). Les victimes de harcèlement sexuel peuvent souffrir d'une détérioration de leur santé mentale (dépression, anxiété, TSPT) et présenter des symptômes physiques (p. ex. maux de tête) (ibid.).

Une entreprise devrait avoir des règles solides en place contre le harcèlement sexuel et former son personnel de la haute direction jusqu'au bas de la hiérarchie sur le sujet.

Microagressions

Les microagressions sont des déclarations ou des commentaires qui semblent insensibles ou blessants pour le destinataire. Ces commentaires touchent généralement à une partie de l'identité du destinataire et sont généralement dirigés contre des groupes marginalisés. Ce n'est pas universel, cependant, car ils peuvent arriver à pratiquement tout le monde. Des exemples de microagressions peuvent être:

- « Vous n'êtes pas comme les autres Noirs », ce qui implique que les Noirs doivent se conformer à un stéréotype.
- « Oh, tu es un gars blanc. Pourquoi s'inquiéter de s'intégrer? » Cela implique que tous les hommes blancs se sentent à l'aise et confiants.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

- « Vous êtes bon en maths / ingénierie / informatique pour une femme. » C'est une microagression misogyne. Bien qu'il ressemble à un « compliment » aux compétences d'une femme, il provient du stéréotype extrêmement sexiste selon lequel les femmes ne sont pas capables de faire des mathématiques ou des emplois liés à la technologie.
- « Tu n'as pas l'air trans*! » Bien qu'ils soient conçus comme un commentaire sur une personne trans* passant comme cisgenre, de tels commentaires sont classés comme des microagressions, car ils impliquent que les personnes trans* doivent ressembler à une manière spécifique.
- Éviter d'interagir avec une personne homosexuelle du même sexe par « peur », ils vont flirter avec vous. C'est une microagression homophobe courante.

Les microagressions en milieu de travail peuvent augmenter le sentiment de stress et d'épuisement professionnel de la victime et diminuer sa satisfaction au travail. Une organisation qui souhaite s'assurer que tous les membres de son personnel bénéficient d'un environnement de travail inclusif doit fournir une formation sur la reconnaissance et la réponse aux microagressions (Washington, 2022).



Photo de [Saif71.com](https://www.saif71.com) sur [Unsplash](https://www.unsplash.com)

Intimidation et exclusion

L'intimidation au travail est un comportement activement offensant qui mine et humilie un collègue. Elle peut avoir lieu en personne ou par courriel ou par d'autres moyens (ACAS, s.d.).

L'exclusion est une autre forme plus subtile d'intimidation. C'est moins facile à reconnaître, car les comportements d'exclusion n'insultent pas activement la victime. Ses conséquences sont cependant tout aussi préjudiciables. L'exclusion se produit lorsqu'un groupe d'employés ostracise un autre employé, le coupant ainsi d'occasions sociales spécifiques sur le lieu de travail. Ce comportement fait que la victime se sent seule et non reconnue. À long terme, la personne en situation d'exclusion peut se sentir impuissante et ne pas mériter d'attention.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Cela peut les amener à éviter d'exprimer leurs idées et de contribuer au travail de l'entreprise et à devenir activement contre-productifs.

Outre les effets destructeurs sur la santé mentale et physique de la personne, l'exclusion et l'intimidation peuvent également nuire à la productivité de l'entreprise dans une large mesure (Lifexchange, s.d.).

Unité 6. Activité d'étude de cas

Veillez lire le cas suivant sur le harcèlement et l'intimidation en milieu de travail.

Comment gérer l'intimidation en milieu de travail

Nous passons la plupart de notre temps au travail. Tout le monde n'aime pas son travail, mais nous méritons tous de nous sentir à l'aise et à l'aise au travail. Votre environnement de travail devrait être favorable, où chacun peut travailler à la réalisation de ses objectifs sans pression ou attention indue. Il y a une perception que l'intimidation est quelque chose qui ne se produit qu'à l'école, comme si vous quittiez l'éducation et ne rencontreriez plus jamais un intimidateur. Malheureusement, certaines personnes ne grandissent jamais. L'intimidation est un problème à travers les âges et les environnements. Ce n'est en aucun cas limité à l'école. En fait, l'intimidation en milieu de travail est plus courante que vous ne le pensez.

[...]

Comment repérer les signes d'intimidation

Bien qu'il n'existe pas de définition légale de l'intimidation en milieu de travail, le SSE explique qu'il s'agit d'un comportement négatif ciblant une ou plusieurs personnes de façon répétée et persistante au fil du temps. Selon le président de l'Acas, Sir Brendan Barber, un tel comportement est en hausse au Royaume-Uni. « Les appelants de notre ligne d'assistance ont vécu des incidents horribles liés à l'intimidation, notamment l'humiliation, l'ostracisme, la violence verbale et physique », a-t-il déclaré. « Mais les gestionnaires rejettent parfois les accusations d'intimidation comme de simples conflits de personnalité ou de style de gestion, tandis que d'autres peuvent reconnaître le problème mais manquer de confiance ou de compétences pour y faire face. » Lorsque même les responsables ignorent les signes, il peut être difficile de déterminer ce qui est de l'intimidation et ce qui ne l'est pas.

L'intimidation en milieu de travail peut se faire en personne ou en ligne. En fait, de nombreux intimidateurs se sentent soudainement beaucoup plus courageux lorsqu'ils peuvent cibler des personnes via un ordinateur. Mais cela ne passera pas inaperçu, et les intimidateurs en ligne ne devraient pas s'en tirer indemnes avec un comportement aussi dommageable.

[...]

Les premières étapes pour faire face à l'intimidation en milieu de travail

Apprenez à connaître la politique de votre entreprise. Votre employeur devrait avoir une politique sur le comportement en milieu de travail, y compris de l'information sur l'intimidation. Découvrez tous les détails que vous pouvez, y compris les processus d'information des superviseurs et les mesures que vous pouvez attendre d'eux.

Commencez de manière informelle. Si vous vous sentez suffisamment en sécurité, la meilleure chose à faire est de parler d'abord à la personne qui vous intimide. Dans certains cas, ils peuvent ne pas être conscients de la façon dont leur comportement vous affecte. Leur parler peut les amener à réfléchir à la façon dont ils vous ont traité.

Sensibiliser la direction ou les RH. Dans de nombreux cas, il n'est pas possible d'affronter l'agresseur de front. Au lieu de cela, vous devez informer les personnes concernées de ce qui se passe. Qu'il

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

s'agisse de la direction, des RH ou de votre syndicat, ils seront en mesure de prendre des mesures en votre nom pour résoudre le problème.

Conservez toutes les preuves. La collecte d'un registre de la date, de l'heure, du lieu, des détails et des noms de tout témoin d'intimidation pourrait s'avérer inestimable si quelqu'un vous demande d'étayer vos allégations. Enregistrez tous les e-mails horribles et documentez les moments où vous avez été exclu des réunions pertinentes.

Trouvez quelqu'un à qui parler. L'intimidation est une chose stressante à traverser. Vous ne devriez pas avoir à en faire l'expérience seul. Avoir quelqu'un en qui vous avez confiance à qui parler vous aidera à minimiser l'impact que cela a sur votre vie.

Déposez une plainte officielle. Si vous avez l'impression que votre problème n'a pas été pris au sérieux par ceux que vous avez informés au travail et que l'intimidation n'a pas cessé, vous pouvez demander à déposer une plainte officielle via les procédures de grief habituelles. Votre manuel de l'employé détaillera ce processus.

[...]

Décider d'intenter ou non une action en justice

Engager une action en justice ne devrait pas être votre premier port d'escale. Mais si vous estimez, malgré toutes vos tentatives, qu'aucun progrès n'a été fait pour mettre fin à l'intimidation, il est temps d'obtenir des conseils sur vos droits légaux.

Il est important d'abord essayé de résoudre le problème avec votre entreprise. Lorsque vous déposez une réclamation auprès d'un tribunal du travail, c'est l'une des premières choses qu'ils vous demanderont. Si vous pouvez leur montrer un dossier des mauvais traitements, de vos efforts pour résoudre le problème et de l'inaction de votre entreprise, vous pourriez avoir une réclamation pour congédiement abusif déguisé. Gardez à l'esprit les faits suivants :

Vous devez avoir travaillé pour votre employeur pendant 24 mois

Cela doit être considéré comme du harcèlement en vertu de la loi de 2010 sur l'égalité

Selon la loi sur l'égalité, quelque chose peut être considéré comme du harcèlement lorsque le comportement vise ou a pour effet :

Atteinte à votre dignité

Créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant

Ce que les employeurs peuvent faire pour prévenir l'intimidation

En tant qu'employeur, vous avez une responsabilité envers vos employés. Non seulement c'est la bonne chose à faire, mais vous avez l'obligation légale, en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité au travail, d'assurer la santé, la sécurité et le bien-être de leurs employés – et cela comprend la protection contre l'intimidation et le harcèlement. Avec un comportement offensant affectant les travailleurs, de l'atelier à la haute direction, c'est quelque chose que les patrons doivent prendre au sérieux.

Après avoir réfléchi à l'approche de votre entreprise à l'égard de ces comportements préjudiciables, répondez aux questions suivantes.

1. Quelles sont les premières mesures à prendre si quelqu'un est victime de harcèlement, d'intimidation et d'exclusion?
2. Quels aspects faut-il prendre en compte avant d'intenter une action en justice?
3. Comment les employeurs peuvent-ils prévenir l'intimidation?

Unité 7. Ressources d'apprentissage supplémentaires

- [Document de travail du Parlement européen sur le harcèlement moral au travail](#)

Un document complet décrivant ce qui constitue de l'intimidation et comment elle peut être limitée.

- [Harcèlement et harcèlement sexuel](#)

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Cette ressource développée par le Conseil de l'Europe met en lumière les phénomènes de harcèlement et de harcèlement sexuel.

Unité 8. Références

ACAS. (s.d.). *L'intimidation au travail*. Extrait de <https://www.acas.org.uk/bullying-at-work>

Buchanan, J., Hammersley, H. (2023). *RAPPORT EUROPÉEN SUR LES DROITS DE L'HOMME, NUMÉRO 7 – 2023*. Forum européen des personnes handicapées. Extrait de https://www.edf-fehp.org/content/uploads/2023/05/hr7_2023_press-accessible.pdf

Commission européenne. (s.d.). *La situation de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'UE*. Extrait de https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en

Ellsworth, D., Mendy, A., et Sullivan, G. (2020). *Comment la communauté LGBTQ+ se comporte en milieu de travail*. Extrait de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/how-the-lgbtq-plus-community-fares-in-the-workplace>

Equal Rights Advocates (s.d.). *CONNAISSEZ VOS DROITS AU TRAVAIL - Harcèlement sexuel*. Extrait de <https://www.equalrights.org/issue/economic-workplace-equality/sexual-harassment/>

Groupe Allegis. (2018). *7 différents types de diversité en milieu de travail*. Extrait de <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types>

LifeXChange. (s.d.). *Exclusion en milieu de travail : il est temps de briser le grand cycle de l'intimidation au travail*. Extrait de <https://lifexchangesolutions.com/workplace-exclusion/>

Martinez, S. (2023). *5 façons de créer un environnement de travail inclusif pour les femmes*. Extrait de <https://www.untapped.io/blog/how-to-create-an-inclusive-work-environment-for-women>

OCDE. (2019). *Panorama de la société 2019*. Extrait de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c64c3d3f-en/index.html?itemId=/content/component/c64c3d3f-en#wrapper>

Parlement européen. (2023). *Comprendre l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes: définition et causes*. Extrait de <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200109STO69925/understanding-the-gender-pay-gap-definition-and-causes>

Schraepen, T. (2022). *Les personnes LGBTQIA+ sont-elles confrontées à une discrimination sur le marché du travail de l'UE?* Extrait de <https://www.bruegel.org/blog-post/do-lgbtqia-people-face-eu-labour-market-discrimination>

Tillotson, J., Laker, B., Pereira, V., et Bhatnagar, K. (2022). *Comment rendre les milieux de travail plus inclusifs pour les personnes ayant un handicap invisible*. Harvard Business Review. Extrait de <https://hbr.org/2023/04/how-to-make-workplaces-more-inclusive-for-people-with-invisible-disabilities>

Université d'Édimbourg. (s.d.). *Microaggressions sexuelles courantes*. Extrait de <https://www.ed.ac.uk/equality-diversity/students/microaggressions/lgbtq->

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

microaggressions/sexuality-based-microaggressions/common-sexuality-based-microaggressions

Washington, E. (2022). *Reconnaître et répondre aux microaggressions au travail*. Harvard Business Review. Extrait de <https://hbr.org/2022/05/recognizing-and-responding-to-microaggressions-at-work>

Module 2

Des préjugés inconscients aux préjugés conscients

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue au module 2 intitulé "Des préjugés inconscients aux préjugés conscients".

À l'issue de ce module, les apprenants seront sensibilisés aux préjugés conscients et inconscients et à leur classification en différents types. Ils apprendront également que les préjugés, malgré leurs conséquences négatives, sont modifiables et non permanents. Par conséquent, ils reconnaîtront la possibilité de prendre des mesures pour minimiser l'impact des préjugés sur leurs pensées et leurs comportements.

En outre, le module vise à aider les apprenants à reconnaître que les préjugés conscients et inconscients se manifestent sur le lieu de travail et influencent le comportement et les processus de prise de décision des individus. Les préjugés inconscients deviennent problématiques lorsque les décisions en matière d'emploi sont influencées par des stéréotypes et des hypothèses découlant de ces préjugés. Par conséquent, il est essentiel de comprendre l'émergence des préjugés sur le lieu de travail et d'explorer les moyens de prévenir leur influence.

En outre, les apprenants comprendront qu'il est difficile, mais pas impossible, de surmonter les préjugés sur le lieu de travail. En commençant par les managers et leurs préjugés personnels, des stratégies spécifiques peuvent être mises en œuvre pour atténuer les préjugés dans l'environnement de travail. Ces stratégies sont fondées sur la compréhension du fait que chacun possède des préjugés qui ont un impact sur sa conduite professionnelle.

Leçon 1

Définir les préjugés conscients et inconscients

Unité 1 : Introduction

Les préjugés peuvent être à la fois conscients et inconscients et peuvent être classés en plusieurs catégories. Bien qu'ils aient généralement des conséquences négatives, les préjugés

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

sont malléables et ne sont pas permanents. Il est donc possible de prendre des mesures pour limiter leur impact sur nos pensées et nos comportements.

Unité 2 : Quiz

Les préjugés inconscients peuvent être en contradiction directe avec les croyances et les valeurs d'une personne.

- a. Vrai
- b. Faux

Unité 3 Chapitre théorique

Qu'est-ce qu'un préjugé conscient ou inconscient?

Un parti pris est un préjugé en faveur ou à l'encontre d'une chose, d'une personne ou d'un groupe par rapport à un autre, généralement d'une manière considérée comme injuste. Les préjugés peuvent être le fait d'un individu, d'un groupe ou d'une institution et ont généralement des conséquences négatives. La littérature recense deux types de préjugés : les préjugés conscients et les préjugés inconscients (Office of Diversity and Outreach, n.d.).



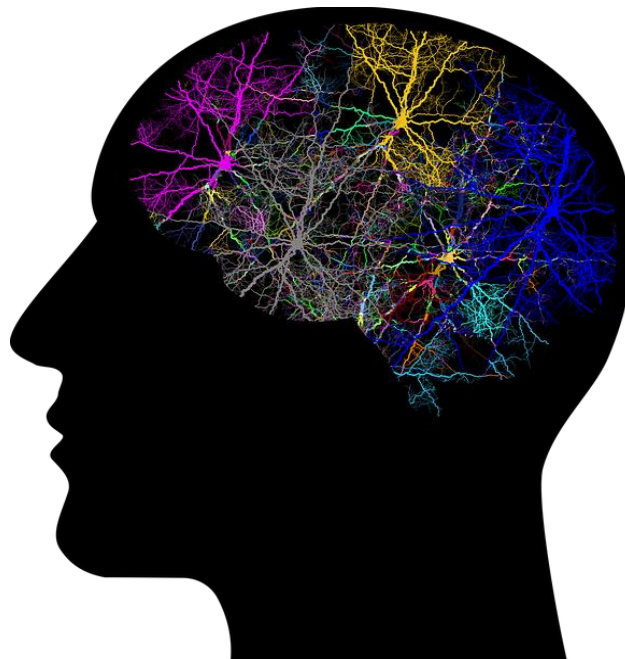
<https://pixabay.com/photos/play-figures-green-blue-play-wood-4541731/>

Dans le cas d'un parti pris conscient, la personne est très lucide sur ses sentiments et ses attitudes, et les comportements qui en découlent sont menés avec intention. Dans le cas des préjugés conscients, nous savons que nous avons des préjugés et nous le faisons intentionnellement. Par exemple, une personne préfère travailler avec des hommes plutôt

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

qu'avec des femmes, ou une personne qui n'aime pas fréquenter des personnes d'une culture différente. Il s'agit là de préjugés qui peuvent entraîner une discrimination à l'encontre de certains groupes de personnes. En outre, les préjugés conscients peuvent être facilement déterminés par les idées et le comportement d'une personne. À l'extrême, les préjugés conscients se caractérisent par un comportement négatif manifeste qui peut s'exprimer par le harcèlement physique et verbal ou par des moyens plus subtils tels que l'exclusion (National Center for Cultural Competence, n.d.).

Les préjugés inconscients agissent en dehors de la conscience de la personne et peuvent être en contradiction directe avec les croyances et les valeurs qu'elle a adoptées. Tout le monde a des croyances inconscientes au sujet de divers groupes sociaux et identitaires, et ces préjugés découlent de la tendance à organiser les mondes sociaux en les catégorisant. Par conséquent, les préjugés inconscients sont des préjugés et des stéréotypes que les individus ont à l'égard de certains groupes de personnes et dont ils ne sont pas conscients. Ces préjugés peuvent exister à l'égard de personnes de races, de groupes ethniques, d'identités de genre, d'orientations sexuelles, d'aptitudes physiques et autres. Les préjugés inconscients sont beaucoup plus répandus que les préjugés conscients et sont souvent incompatibles avec les valeurs conscientes d'une personne (Virginia Wesley University, n.d.).



<https://pixabay.com/vectors/cranium-head-lightning-branching-3244118/>

Les préjugés se développent souvent dans la petite enfance, lorsque les enfants commencent à faire des suppositions sur la base de leurs expériences personnelles.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Ils peuvent également recevoir des stéréotypes de la part des parents, des systèmes éducatifs et d'autres institutions culturelles, ainsi que des médias populaires tels que les livres, les films et la télévision. Par conséquent, des préjugés inconscients peuvent se forger pendant de nombreuses années sans être détectés (Reiners, Bailey, n.d.).

Les chercheurs ont constaté que les préjugés inconscients sont plus répandus dans la société que les préjugés conscients. Ils ont également conclu que les préjugés inconscients peuvent devenir plus prononcés lorsque l'individu est sous pression ou travaille sur plusieurs tâches (Virginia Wesleyan University, n.d.).

Au cours des trois dernières décennies, notre compréhension des préjugés inconscients a évolué. Voici ce que nous savons (Office of Diversity and Outreach, n.d.):

- ✓ Les préjugés inconscients se développent dès le plus jeune âge : les préjugés apparaissent au milieu de l'enfance et semblent se développer tout au long de l'enfance.
- ✓ Les préjugés inconscients ont des effets concrets sur le comportement.
- ✓ Les préjugés inconscients sont malléables. Il est possible de prendre des mesures pour minimiser l'impact des préjugés inconscients.
- ✓ Les préjugés inconscients ne sont pas permanents. En fait, des mesures peuvent être prises pour limiter leur impact sur nos pensées et nos comportements.

La nature des préjugés inconscients est donc bien comprise et un instrument, le test d'association implicite (IAT), permettant d'évaluer les préjugés inconscients a été mis au point et rigoureusement testé (Office of Diversity and Outreach, n.d.). L'IAT mesure la force des associations entre des concepts (par exemple, les Noirs, les homosexuels) et des évaluations (par exemple, bon, mauvais) ou des stéréotypes (par exemple, athlétique, maladroit). L'idée principale est qu'il est plus facile de répondre lorsque des éléments étroitement liés partagent la même clé de réponse. Bien que le test d'association implicite fasse l'objet d'un débat académique et populaire important concernant sa validité, sa fiabilité et son utilité pour évaluer les préjugés implicites, il reste la mesure la plus populaire des préjugés (Greenwald, 2021).

Unité 4 : Vidéo explicative

Identifier mes propres préjugés

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M2. L1. A1_OPENWORK_PI4SD_EN

Unité 5 Chapitre théorique

Types de biais

Les biais se manifestent de différentes manières et ont des conséquences variables. Certains biais découlent du jugement de l'apparence des gens, certains sont dérivés de notions préconçues et d'autres sont nés d'erreurs logiques. Nous explorons ces biais courants en détail ci-dessous (Cherry, 2022 ; Reiners, s.d.).

Le biais de confirmation

Le biais de confirmation est la tendance à écouter plus souvent des informations qui confirment nos croyances existantes. Grâce à ce biais, les gens ont tendance à privilégier l'information qui renforce les choses qu'ils pensent ou croient déjà (Cherry, 2022)

Le biais rétrospectif

Le biais rétrospectif est un biais cognitif courant qui implique la tendance à voir les événements, même aléatoires, comme plus prévisibles qu'ils ne le sont. C'est aussi communément appelé le phénomène « Je le savais depuis le début » (Cherry, 2022).

Le biais d'ancrage

Le biais d'ancrage est la tendance à être trop influencé par la première information que nous entendons (Cherry, 2022).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



<https://pixabay.com/vectors/brain-cognition-design-art-2029391/>

L'effet de désinformation

L'effet de désinformation est la tendance des souvenirs à être fortement influencés par des choses qui se sont produites après l'événement lui-même. Une personne témoin d'un accident de voiture ou d'un crime peut croire que ses souvenirs sont limpides, mais les chercheurs ont constaté que la mémoire est étonnamment sensible aux influences même très subtiles (Cherry, 2022).

Le biais acteur-observateur

Le biais acteur-observateur est la tendance à attribuer nos actions à des influences externes et les actions d'autres personnes à des influences internes. La façon dont nous percevons les autres et dont nous attribuons leurs actions dépend d'une variété de variables, mais elle peut être fortement influencée par le fait que nous soyons l'acteur ou l'observateur dans une situation (Cherry, 2022).

L'effet de faux consensus

L'effet de faux consensus est la tendance des gens à surestimer à quel point les autres sont d'accord avec leurs propres croyances, comportements, attitudes et valeurs (Cherry, 2022).

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

L'effet Halo

L'effet de halo est la tendance d'une impression initiale d'une personne à influencer ce que nous pensons d'elle dans son ensemble. Aussi connu sous le nom de « stéréotype de l'attractivité physique » ou « ce qui est beau est « bon » principe », nous sommes influencés par ou utilisons le halo pour influencer les autres presque tous les jours (Reiners, s.d).



https://unsplash.com/photos/qyEsmQ_K9RM

L'effet klaxon

L'effet de corne, étroitement lié à l'effet de halo, est une forme de biais cognitif qui fait que la perception d'un autre est indûment influencée par un seul trait négatif. Un exemple de l'effet de corne peut être qu'un observateur est plus susceptible de supposer qu'une personne physiquement peu attrayante est moralement inférieure à une personne attirante, malgré l'absence de relation entre la moralité et l'apparence physique (Reiners, s.d.).

Le biais égoïste

Le biais égoïste est une tendance car les gens ont tendance à s'attribuer le mérite des succès, mais à rejeter la responsabilité des échecs sur des causes extérieures. Lorsque vous réussissez bien sur un projet, vous supposez probablement que c'est parce que vous avez travaillé dur. Mais lorsque les choses tournent mal, vous êtes plus susceptible de blâmer les circonstances ou la malchance (Cherry, 2022).

Heuristique de disponibilité

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

L'heuristique de disponibilité est la tendance à estimer la probabilité que quelque chose se produise en fonction du nombre d'exemples qui viennent facilement à l'esprit (Cherry, 2022).

Le biais d'optimisme

Le biais d'optimisme est une tendance à surestimer la probabilité que de bonnes choses nous arrivent tout en sous-estimant la probabilité que des événements négatifs aient un impact sur nos vies. Essentiellement, nous avons tendance à être trop optimistes pour notre propre bien.

Ce ne sont là que quelques exemples des nombreux préjugés qui peuvent influencer nos processus de réflexion et de prise de décision. Il est important d'être conscient de ces préjugés pour porter des jugements plus éclairés et objectifs (Cherry, 2022).

Unité 6 : Vidéo explicative

Gérer vos propres préjugés inconscients

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M2. L1. A2_OPENWORK_PI4SD_EN

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- Test d'association implicite de Harvard ([Harvard Implicit Association Test](#))

Le test d'association implicite (IAT) mesure les attitudes et les croyances que les gens peuvent ne pas vouloir ou ne pas pouvoir signaler. Le TAI peut être particulièrement intéressant s'il montre que vous avez une attitude implicite que vous ne connaissiez pas.

- Comment surmonter nos préjugés? Marchez hardiment vers eux ([How to overcome our biases? Walk boldly toward them](#))

Verna Myers, défenseure de la diversité, examine de près certaines des attitudes subconscientes que nous avons envers les groupes externes. Elle lance un appel à tout le monde: reconnaissez vos préjugés. Ensuite, déplacez-vous vers les groupes qui vous mettent mal à l'aise, et non loin d'eux .

- Outsmart Your Own Biases: How to broaden your thinking and make better decisions. ([Outsmart Your Own Biases: How to broaden your thinking and make better decisions.](#))

Lorsque nous prenons des décisions, nous nous appuyons tous trop sur l'intuition et utilisons parfois un raisonnement erroné. Mais il est possible de lutter contre ces sources pernicieuses de biais en apprenant à les repérer et en utilisant les techniques présentées dans cet article, glanées à partir des dernières recherches.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Unité 8 : Références

Cherry, Kendra (2022) [List of Common Cognitive Biases: Common Types of Bias That Influence Thinking](#). [en ligne]. Consulté le 30 mai 2023.

Greenwald, Anthony (2021) [Best research practices for using the Implicit Association Test](#). [online] Behavior Research Methods, Volume 54, p. 1161-1180. Consulté le 7 juin 2023.

National Center for Cultural Competence (n.d.). [Module 3: Bias and Well-Meaning People](#). [enligne] Consulté le 30 mai 2023

Office of Diversity and Outreach (n.d.). [Unconscious Bias Training](#). [en ligne] Accès le 30 mai 2023.

Reiners, Bailey (n.d.). [16 Unconscious Bias Examples and How to Avoid Them in the Workplace](#). Consulté le 30 mai 2023.

Virginia Wesleyan University (n.d.). [Unconscious bias](#). [en ligne] Consulté le 30 mai 2023.

Leçon 2

Préjugés conscients et inconscients en milieu de travail

Unité 1 : Introduction

Les préjugés conscients et inconscients sont évidents sur le lieu de travail et affectent la façon dont les gens se comportent et prennent des décisions. Les préjugés inconscients deviennent dangereux lorsque les décisions d'emploi sont fondées sur des stéréotypes et des hypothèses provenant de préjugés inconscients. Par conséquent, il est nécessaire de comprendre comment les préjugés émergent sur le lieu de travail ainsi que les moyens de les éviter.

Unité 2 : Quiz

Les préjugés inconscients en milieu de travail sont-ils illégaux ?

1. Oui
2. **Non**

Unité 3 : Chapitre théorique

Préjugés conscients et inconscients sur le lieu de travail

Il existe de nombreux types de préjugés qui peuvent être évidents en milieu de travail et peuvent affecter le processus décisionnel de diverses façons. Les biais les plus courants en milieu de travail sont les suivants :

Sexiste

Les préjugés sexistes sont en jeu lorsqu'un sexe bénéficie d'un traitement préférentiel par rapport à un autre dans le processus de recrutement ou sur le lieu de travail. Un exemple de ceci est quand il a été rapporté que dix organisations du NHS en Angleterre avaient un écart de salaire horaire médian qui favorisait les hommes, l'écart allant de 0,1% du salaire horaire médian à 52,5%. Selon la Harvard Business School, les femmes ne postulent pas pour des emplois pour lesquels elles ne sont pas qualifiées à 100%, mais les hommes sont plus susceptibles de postuler à des emplois pour lesquels ils ne sont pas qualifiés. Selon cette recherche, les femmes postulent à des emplois lorsqu'elles répondent à 100% des critères, tandis que les hommes postulent s'ils ne répondent qu'à 60%. L'enquête de la Harvard Business School a également révélé que les femmes ont tendance à obtenir moins de crédit pour le succès et plus de blâme pour l'échec et que 49% des femmes se sentaient désavantagées dans leur carrière en raison de leur sexe, contre 4% des hommes (National School of Healthcare Science, s.d.).

Âgisme

L'âgisme peut toucher aussi bien les jeunes que les personnes âgées. Il peut parfois être plus difficile pour les individus de changer de carrière plus tard dans la vie, car les recruteurs peuvent vouloir de nouveaux talents et ne pas vouloir recruter quelqu'un qui est plus âgé. Ce serait un exemple d'âgisme au travail. En même temps, les jeunes peuvent être suffisamment qualifiés, mais trouver difficile d'obtenir un poste supérieur parce qu'ils ont l'air trop jeunes ou qu'on présume qu'ils ne sont pas capables d'un rôle en raison de leur âge (Easy Llama, (s.d) ; École nationale des sciences de la santé, s.d.).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/834863/>

Biais de confirmation

Le biais de confirmation peut jouer un rôle au tout début du processus de recrutement lorsque vous examinez un formulaire de candidature pour la première fois et que vous formez une opinion initiale du candidat en fonction d'attributs tels que son lieu d'origine, son lieu d'études ou universitaire, ou s'il a un intérêt similaire à vous, etc. Cette opinion que vous avez du candidat peut vous suivre dans le processus d'entrevue et par conséquent orienter les questions pour confirmer l'opinion initiale que vous aviez du candidat. Ce type d'effet peut suivre le candidat tout au long de sa carrière au sein d'une organisation, le traitant plus favorablement, ce qui facilite sa réussite (Easy Llama, (s.d) ; École nationale des sciences de la santé, s.d.).

L'effet Halo & le klaxon

L'effet de halo peut entrer en jeu à n'importe quelle étape du processus de recrutement. Par exemple, cela pourrait être en jeu lorsque vous voyez un candidat qui a peut-être travaillé dans une entreprise très réputée ou qui peut avoir obtenu son diplôme d'une certaine université et que vous jugez fortement le candidat sur le mérite de son université ou de son lieu de travail antérieur plutôt que sur ses compétences ou d'autres aspects de sa candidature. À l'opposé, l'effet de klaxon peut avoir lieu si le candidat a travaillé dans une entreprise ayant une mauvaise réputation et que cela vous affecte négativement (National School of Healthcare Science, s.d.).

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Biais d'affinité

Le biais d'affinité peut parfois être en jeu lorsqu'une organisation recrute quelqu'un qu'elle aime et dont elle sait qu'elle s'entendra bien avec l'équipe. Le biais d'affinité peut influencer une décision de recrutement lorsque la décision est de recruter quelqu'un qui partage des intérêts, des expériences et des antécédents similaires aux recruteurs. Cela n'aide pas nécessairement à produire une équipe diversifiée qui apportera différentes façons de penser et représentera un large éventail de points de vue. Bien que les similitudes ne devraient évidemment jamais disqualifier un candidat, elles ne devraient pas non plus être le facteur décisif (National School of Healthcare Science, s.d.).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3184291/>

Biais d'attribution

Lors du recrutement, le biais d'attribution peut être impliqué si les recruteurs prennent des décisions concernant les candidats lorsqu'ils attribuent quelque chose d'inhabituel ou potentiellement problématique dans leur candidature ou leur comportement comme étant une caractéristique inhérente de leur personnalité ou même de leur sexe, de leur origine ethnique ou d'une autre « caractéristique protégée ». Nous pourrions trouver un biais d'attribution en jeu lorsqu'un employé est traité différemment parce qu'il n'aborde pas une tâche de la même manière que les autres personnes du ministère et lorsque cette différence est attribuée négativement à une certaine « qualité » possédée par l'employé (National School of Healthcare Science, s.d.).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Biais de conformité

Lorsque votre comité de recrutement se réunit pour examiner la candidature d'un candidat et mener une entrevue, le biais de conformité peut amener les individus à influencer leur opinion d'un candidat pour qu'elle corresponde à l'opinion de la majorité. Le problème avec le biais de conformité est que la majorité n'a pas toujours raison, ce qui peut faire en sorte que votre équipe passe à côté d'un excellent candidat parce que les opinions individuelles s'affaiblissent dans un contexte de groupe. Le biais de conformité peut également avoir lieu lorsque les gens sont d'accord avec les individus qui ont plus de pouvoir dans un groupe. Par exemple, dans les réunions d'équipe où une personne peut détenir le pouvoir et l'influence et d'autres membres de l'équipe ressentent une certaine pression pour être d'accord avec l'opinion de cette personne puissante (Easy Llama, (s.d) ; École nationale des sciences de la santé, s.d.).

Unité 4 : Vidéo explicative

Identification du type de biais

Voir la vidéo intitulée « A3_M2. L2. A1_OPENWORK_PI4SD_EN

Unité 5 : Chapitre théorique

L'impact négatif des préjugés conscients et inconscients sur le lieu de travail

Les préjugés conscients et inconscients affectent négativement le milieu de travail de nombreuses façons. Les exemples les plus courants sont les suivants :

1. Les préjugés peuvent créer des désavantages injustes

Les préjugés inconscients peuvent avoir un effet négatif sur une équipe. Par exemple, si la direction est affectée par un préjugé inconscient incontrôlé, il peut créer des avantages ou des inconvénients injustes pour les employés touchés par ce préjugé. L'inconvénient est que certains employés recevront ce traitement injuste même si leur rendement au travail n'a pas été pris en considération. Cela peut nuire au moral de l'équipe et éloigner les employés de l'entreprise (Easy Llama, s.d.).

2. Les préjugés empêchent la diversité et la culture en milieu de travail

Les dirigeants de l'entreprise sont chargés de créer un milieu de travail sain et productif. Une partie du développement d'un milieu de travail sain comprend la diversité et la culture. Les préjugés influencent les actions des gens, ce qui peut empêcher diverses cultures d'entrer sur le lieu de travail. Il est donc important de comprendre et d'aborder ces problèmes culturels

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

sur le lieu de travail. Rappelez-vous que toutes les personnes sont différentes et que des esprits différents offrent des perspectives uniques et fraîches dans un environnement de travail productif (Easy Llama, s.d).

De plus, lorsque la diversité en milieu de travail est entravée, elle crée une chambre d'écho homogène d'idées et de façons de penser qui étouffent l'innovation. Une étude réalisée en janvier 2018 par le Boston Consulting Group a révélé que la diversité au sein des équipes de direction améliore à la fois l'innovation commerciale et la performance financière. Un rapport publié en octobre 2015 dans *Economic Geography* a montré comment des équipes de direction culturellement diversifiées sont corrélées à une probabilité accrue de développement de nouveaux produits. Les auteurs de l'étude ont qualifié cet avantage concurrentiel de « prime à la diversité » (Cairnes, 2021).



<https://unsplash.com/photos/Zyx1bK9mqmA>

1. Les biais affectent le processus d'embauche

Dans le processus d'embauche, lorsque les gestionnaires mènent une entrevue, ils peuvent sans le savoir être victimes d'un préjugé qu'ils peuvent avoir. Cela peut avoir une incidence sur le fait que les gestionnaires aient décidé d'embaucher les candidats ou non en fonction de l'attitude subconsciente du gestionnaire envers cette personne pendant l'entrevue (Davies-Greenwald, s.d.).

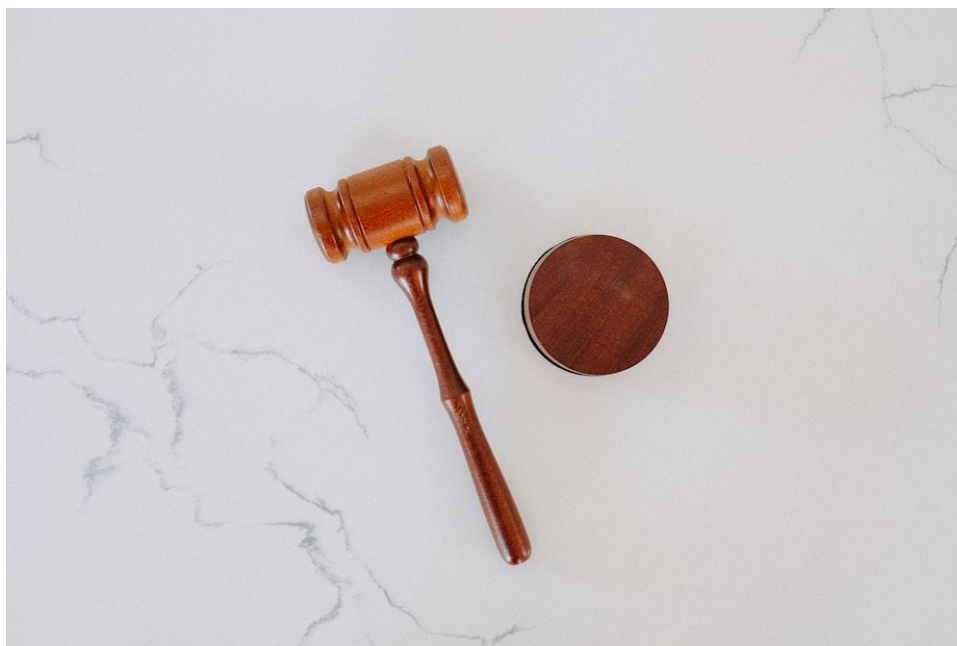
2. Les préjugés augmentent le roulement du personnel

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

L'une des façons dont les préjugés inconscients peuvent entraver la réussite financière d'une entreprise est les coûts supplémentaires d'une productivité plus faible et d'un roulement élevé du personnel dans un environnement de travail que les employés perçoivent comme injuste, comme l'a révélé une étude de juillet 2017 du Center for Talent Innovation. Par exemple, 31 % des employés qui ont déclaré percevoir un parti pris en milieu de travail ont déclaré qu'ils prévoyaient quitter leur emploi au cours de l'année, comparativement à 10 % qui ne percevaient pas de partialité (HR Dive/Skillsoft, s.d.).

3. Les préjugés affectent les décisions concernant les promotions

Lorsqu'ils envisagent des personnes pour des promotions, les gestionnaires peuvent être affectés par un préjugé inconscient. Plutôt que de tenir compte du rendement au travail d'une personne ou de sa contribution à une équipe, un gestionnaire peut fonder une promotion sur un préjugé qu'il peut avoir à l'égard de certaines personnes (Easy Llama, s.d.).



<https://unsplash.com/photos/6sl88x150Xs>

1. Les préjugés augmentent le risque de poursuites judiciaires

La perception de partialité, intentionnelle ou non, peut exposer les organisations au risque de poursuites qui peuvent s'avérer coûteuses à défendre. Si des préjugés inconscients commencent à affecter les décisions et les activités commerciales, une entreprise peut se retrouver face à des accusations de discrimination intentionnelle - et illégale - (HR Dive/Skillsoft, s.d.).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Pour conclure, avec autant de risques potentiels, il est clair qu'ignorer les préjugés inconscients n'est une option pour aucune entreprise. Cette menace cachée peut conduire à une culture d'entreprise toxique, à la perte de travailleurs talentueux, à un manque d'innovation, à une performance financière inférieure et à une plus grande menace de litige.

Unité 6 : Activité d'étude de cas

Préjugés inconscients en milieu de travail : l'affaire Terra

John Parson, président de Terra Minerals Limited (Terra), en Ontario, a posé lentement son téléphone cellulaire. Parlez d'un coup de pied à l'estomac ! Il venait d'avoir des nouvelles d'un vieil ami de l'époque de l'école de commerce, Dave Stack, qui l'avait appelé pour lui donner des informations troublantes. Apparemment, son vice-président de l'exploration récemment nommé, Steve Bartlett, avait été congédié par l'un de ses employeurs précédents pour un grave problème de toxicomanie il y a environ six ans. Bartlett n'avait fait aucune mention de cet événement, ni n'avait été révélé dans les vérifications des références, et le licenciement n'était pas évident sur la demande initiale de Bartlett pour un emploi chez Terra.

Au cours de ses trois années chez Terra, la performance de Bartlett avait dépassé toutes les attentes de Parson et d'autres dirigeants. C'était un excellent gestionnaire : il avait le jugement intuitif essentiel au travail d'exploration, avait aidé à constituer une bonne équipe de jeunes géologues et géophysiciens et avait maintenu un excellent contrôle de ses opérations. Au cours de ces années, Bartlett avait obtenu quatre évaluations de rendement très satisfaisantes consécutives. Lorsque Tom Camp, vice-président de l'exploration chez Terra pendant 15 ans, a décidé de prendre sa retraite, il n'a pas hésité à promouvoir Bartlett à ce poste.

Parson a été perturbé par l'appel téléphonique pour un certain nombre de raisons. Plus il pensait à Bartlett, plus il semblait se concentrer sur le manque d'ouverture de Bartlett sur lui-même avec l'équipe de direction. À bien y penser, contrairement aux autres cadres et cadres supérieurs de l'entreprise, Bartlett ne faisait pas beaucoup de mélange social. De plus, Parson ne savait pas grand-chose de Bartlett et de sa famille. Avait-il encore un problème ? Que se passerait-il si Bartlett était confronté à cette question ?

Par-dessus tout, Parson se demandait ce qu'il devait faire maintenant. Terra devrait-elle employer un cadre supérieur ayant ce genre de passé ?

Cette étude de cas est tirée de : Ivey Business School (s.d.) [Terra Minerals Limited](#). [en ligne] Consulté le 2 juin 2023.

Questions de réflexion

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

1. Comment Parson a-t-il vu Bartlett avant et après avoir reçu l'appel téléphonique ?
2. À quel genre de partialité Parson est-il soumis dans ce cas ?

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- Les effets réels des préjugés inconscients en milieu de travail ([The Real Effects of Unconscious Bias in the Workplace](#)).

Les préjugés inconscients en milieu de travail peuvent entraver la diversité, les efforts de recrutement et de rétention et, sans le savoir, façonner la culture d'une organisation. Les préjugés inconscients peuvent fausser les évaluations de talent et de performance. Cela affecte qui est embauché, promu et développé - et cela sape involontairement la culture d'une organisation.

1. 5 exemples de préjugés inconscients au travail et comment les résoudre ([5 exemples de préjugés inconscients au travail et comment les résoudre](#)).

There's no question that unconscious bias exists in the workplace. Unfortunately, this can often lead to unfairness and discrimination in the workplace. This article will discuss five of the most common examples of unconscious bias and how you can solve them.

- Préjugés inconscients: pratiques d'embauche stéréotypées ([Unconscious bias: Stereotypical hiring practices](#)).

Lorsque la plupart des gens pensent aux raisons pour lesquelles ils ne sont pas embauchés, ils ne réalisent pas que cela est dû en partie à des préjugés inconscients. Cette conférence porte sur la question de l'embauche stéréotypée et sur la façon dont les recruteurs pourraient passer à côté des meilleurs talents à cause de cela.

Unité 8 : Références

Cairnes, Rosie (2021) [The cost of unconscious bias](#). [en ligne] Consulté le 31 mai 2023.

Davies-Greenwald, Eve (n.d.) [The Dangers Of Unconscious Bias In The Hiring Process](#) [en ligne] Consulté le 31 mai 2023.

Easy Llama (n.d.) [10 Examples Of Unconscious Bias In The Workplace And How To Avoid Them](#). [en ligne] Consulté le 31 mai 2023.

HR Dive/Skillsoft (n.d.) [What ignoring unconscious bias can cost your business](#). [en ligne] Consulté le 31 mai 2023.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

National School of Healthcare Science (n.d.) [Understanding different types of bias](#). [en ligne]

Consulté le 31 mai 2023.

Leçon 3

Surmonter les préjugés en milieu de travail

Unité 1 : Introduction

Il est difficile, mais pas impossible, de surmonter les préjugés en milieu de travail. À partir des gestionnaires eux-mêmes et de leurs préjugés personnels, certaines stratégies peuvent être mises en place pour atténuer les préjugés en milieu de travail. Ces stratégies sont basées sur la compréhension que tout le monde a des préjugés et qu'ils affectent la façon dont les gens fonctionnent dans leur milieu de travail.

Unité 2 : Quiz

Lorsqu'un gestionnaire a un « sentiment instinctif » à propos d'une décision d'embauche, cela peut cacher un préjugé inconscient.

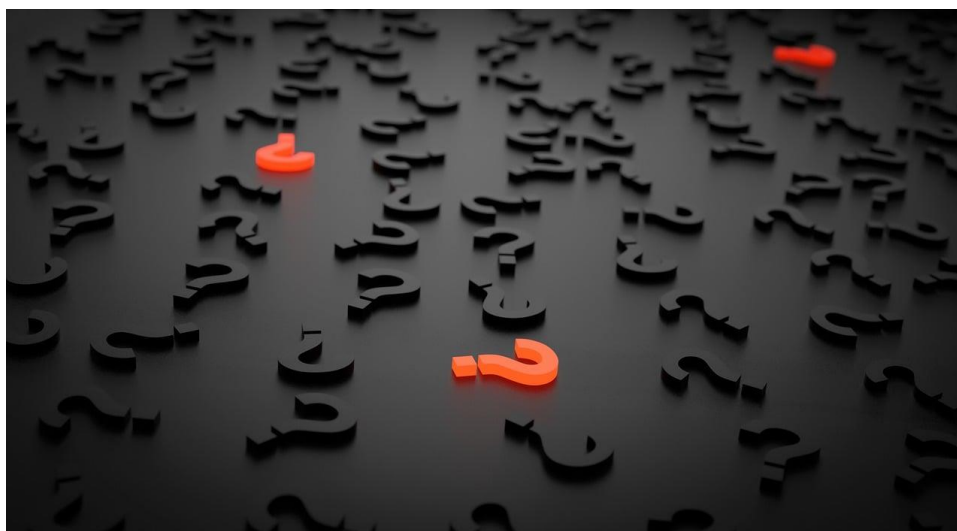
1. **Vrai**
2. Faux

Unité 3 Chapitre théorique

Surmonter les préjugés personnels en tant que gestionnaire

Une autogestion efficace nécessite un certain niveau de connaissance de soi professionnelle. Atteindre cela peut être plus délicat qu'il n'y paraît, étant donné la tendance humaine à surestimer ses propres capacités et performances. Même les dirigeants autogérés les plus efficacement sont partiels. Et c'est parce que surmonter les préjugés n'est pas simplement une question de volonté. Comme corriger une mauvaise habitude, vous pouvez vous recycler pour penser de manière moins biaisée et stéréotypée. La motivation est la clé ; La recherche montre que les personnes qui cherchent à être justes et impartiales sont plus susceptibles de réussir à purger leurs préjugés. Néanmoins, les gestionnaires qui sont motivés à s'auto-examiner pour détecter les préjugés sont toujours susceptibles de conclure qu'ils ne sont pas partiels. Alors, comment les gestionnaires peuvent-ils surmonter les préjugés personnels? (Tarallo, 2020)

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

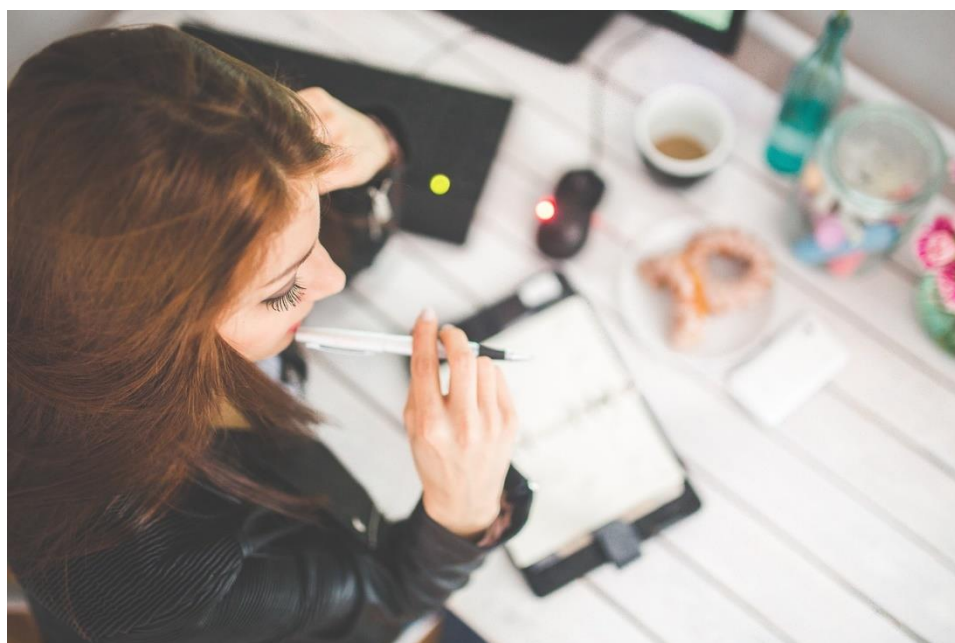


<https://pixabay.com/illustrations/question-mark-important-sign-1872665/>

Tout d'abord, les gestionnaires ne devraient pas nier leurs propres préjugés, mais les accepter comme un sous-produit naturel de l'être humain. La recherche montre que les personnes qui pensent qu'elles sont impartiales sont en fait plus biaisées que celles qui reconnaissent avoir des préjugés (Tarallo, 2020).

Deuxièmement, les gestionnaires devraient étiqueter le biais, afin qu'ils comprennent de quel type de biais il s'agit. Une fois qu'un gestionnaire en apprend davantage sur divers préjugés et s'efforce de briser les stéréotypes et les attitudes biaisées qu'il nourrit à un niveau inconscient, il peut devenir de meilleurs décideurs (Tarallo, 2020).

Photo et photo de femme qui travaille gratuitementBoksic, 2022).



A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

<https://pixabay.com/photos/working-female-work-desk-office-791849/>

Troisièmement, il y a l'effort d'atténuation. Une méthode d'atténuation des biais consiste à recadrer les questions clés. Lors de l'embauche, par exemple, de nombreuses organisations recherchent des embauches qui seront « adaptées à la culture » et agréables à travailler avec elles au quotidien. Parfois, le responsable du recrutement utilise ce qu'on appelle le test de l'avion – si vous êtes assis à côté de cette personne dans un avion et forcé de discuter pendant trois heures, cela vous plairait-il ? Mais un gestionnaire peut atténuer le biais de similitude en recadrant la question d'embauche comme suit : si l'avion s'écrasait et que nous devons travailler en tandem, quel candidat améliorerait le plus nos chances de survie ? Ce sont les personnes que vous voulez dans votre équipe, car les compétences complémentaires sont parfois plus précieuses que les similitudes (Tarallo, 2020).

Une autre méthode d'atténuation des biais consiste à rechercher d'autres perspectives. Par exemple, lorsqu'un gestionnaire fait une présentation, il peut demander la rétroaction de quelqu'un qui semble avoir une vision du monde ou une approche différente des choses, dont les opinions semblent être sur une longueur d'onde différente. En sollicitant ce point de vue différent, même diamétralement opposé, le gestionnaire peut atténuer son parti pris (Tarallo, 2020).

De plus, une stratégie d'atténuation consiste à utiliser les données pour prendre des décisions. Les préjugés se cachent dans les récits, de sorte que les gestionnaires devraient essayer d'utiliser les données autant que possible. Lorsque les gestionnaires utilisent des données pour prendre des décisions, ils suspendent leurs préjugés inconscients et prennent la décision en fonction des données qu'ils ont collectées. Le processus décisionnel axé sur les données aidera les gestionnaires à limiter les décisions instinctives et présentera les données concrètes comme source de prise d'une certaine décision. Les questions ne seront pas « quels candidats nous avons le plus plu » dans le processus de recrutement, mais « quels candidats ont obtenu les meilleurs résultats à nos tests de pré-emploi » (Boksic, 2022).

Pour conclure, alors que les chefs d'entreprise continuent d'élever la diversité et l'inclusion, il devient primordial de reconnaître et de contrer les préjugés. Ce faisant, vous êtes en mesure d'accélérer votre entreprise, de cultiver une culture d'entreprise plus inclusive et d'avoir un impact positif significatif sur la vie de vos employés.

Unité 4 Étude de cas

Biais dans l'évaluation du rendement : l'affaire ABC

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

La société ABC est une organisation mondiale qui vend divers produits. Dans le cadre de sa force de vente, l'entreprise emploie une équipe de représentants commerciaux chargés de générer des revenus et d'acquérir de nouveaux clients. L'entreprise procède régulièrement à des évaluations de rendement afin d'évaluer l'efficacité de ses représentants commerciaux. Toutefois, des préoccupations ont été soulevées au sujet d'un biais potentiel dans le processus d'évaluation.

À savoir, il y avait deux cas dans la dernière évaluation du rendement d'ABC qui ont été considérés comme biaisés et auraient pu être évités.

Le premier cas concernait deux employés - Nick et Susan - qui étaient en lice pour des promotions. Les deux candidats étaient hautement qualifiés, avaient des années d'expérience similaires et ont reçu de nombreuses distinctions positives. Ils ont également reçu des commentaires constructifs de leurs gestionnaires qui devaient être pris en compte pour la promotion :

« Nick pourrait travailler sur son expertise technique. »

« Il est difficile de travailler avec Susan. »

Comme nous pouvons le constater, les deux employés ont reçu un type de rétroaction différent. Les commentaires de Nick étaient basés sur ses compétences, mais les commentaires de Susan étaient basés sur son style de travail. La principale différence est que les commentaires négatifs de Nick font référence à un manque de compétences qui peuvent être améliorées avec les bons conseils et la bonne formation. D'un autre côté, les commentaires négatifs de Susan soulèvent des doutes sur sa personnalité et semblent être quelque chose qui ne peut pas être « réparé ». Cette différence a permis à Nick d'obtenir la promotion par opposition à Susan qui n'a pas été promue.

Le deuxième cas concernait un employé nommé Jamie qui était en attente d'une prime. Au début de l'année, elle a décroché un énorme contrat pour l'entreprise et a reçu une tonne de reconnaissance en conséquence. Mais au cours des deux derniers mois, ses performances ont diminué. Malheureusement, le manager de Jamie s'est concentré uniquement sur les événements récents des derniers mois lors de l'évaluation du rendement de Jamie et n'a pas reconnu les contributions incroyablement précieuses de Jamie plus tôt dans l'année. En conséquence, Jamie n'a pas obtenu son bonus.

Cette étude de cas était basée sur l'article: [10 Performance Review Biases And How To Avoid Them](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2023.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Questions de réflexion

1. Pourquoi les décisions concernant Nick et Susan ainsi que Jamie ont-elles été considérées comme biaisées?
2. Quel genre de stratégies de prévention aurait pu être mis en place pour éviter les préjugés dans les cas de Nick, Susan et Jamie?

Unité 5 Chapitre théorique

Comment les gestionnaires peuvent minimiser les préjugés dans leurs équipes

Les préjugés implicites sont omniprésents. Tout le monde les possède, même les personnes formées à l'objectivité comme les juges et les scientifiques. En guise de données spécifiques sur l'impact négatif des préjugés inconscients, une étude de 2017 de la Harvard Business Review / Université de Chicago a interrogé plus de 1 000 employés de grandes entreprises pour voir s'ils percevaient des préjugés dans leur travail. D'abord et avant tout, 9,2 % des répondants ont déclaré percevoir un parti pris, un nombre important. Et ceux qui percevaient des préjugés étaient deux fois plus susceptibles de ne pas se sentir fiers de travailler pour leur entreprise, trois fois plus susceptibles de dire qu'ils prévoyaient de quitter l'entreprise au cours de l'année et quatre fois plus susceptibles de déclarer se sentir aliénés au travail (Ruiz, 2021).

Par conséquent, il est d'une importance primordiale d'éviter les préjugés sur le lieu de travail ; Non seulement ils peuvent conduire à de fausses décisions, mais ils affectent également la façon dont les employés se sentent à l'égard de leur organisation. Heureusement, il existe certaines stratégies sur la façon de lutter contre les préjugés inconscients dans une organisation :

1. **Étiquetez et nommez les types de préjugés qui peuvent survenir :** En discutant des préjugés inconscients et en les amenant à un niveau conscient, tout le monde dans l'organisation peut être conscient de la façon dont ceux-ci peuvent influencer leur prise de décision lors de l'embauche, des promotions et du mentorat. Discuter de ces préjugés et les nommer peut les rendre plus explicites et transparents et transformer la culture organisationnelle (Agarwal, 2018).
2. **Réorganiser les structures et les systèmes pour créer un milieu de travail véritablement diversifié :** Les préjugés dans les organisations peuvent survenir à tout moment, mais ils sont le plus souvent rencontrés au cours du processus de recrutement et de l'évaluation du rendement. Les responsables des ressources humaines doivent assurer un processus d'embauche solide et équitable pour leurs

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

gestionnaires d'embauche. Parmi les exemples de quelques exigences de base, mentionnons les descriptions de travail fondées sur des matrices de compétences pertinentes au poste réel, l'utilisation d'un comité d'embauche pour atténuer et vérifier les préjugés individuels et un processus d'évaluation quantitative de chaque candidat pendant le processus d'embauche (Shelton, 2022).

Les vérifications anonymes des curriculum vitae, les sondages auprès des employés actuels et anciens et les groupes de discussion sont utiles, où la discussion est encadrée par l'équité et l'inclusivité. Une vérification régulière de la diversité de l'organisation est essentielle pour être responsable, ainsi que pour suivre les processus et les voies d'embauche et de promotion afin de s'assurer qu'aucun biais n'affecte les progrès de certains groupes. Certains comportements en milieu de travail, comme l'intimidation, peuvent être le résultat de préjugés inconscients et, légalement, ils sont souvent difficiles à prouver et à aborder. Permettre un processus de plainte anonyme et le mentorat par les pairs peut également aider (Agarwal, 2018).



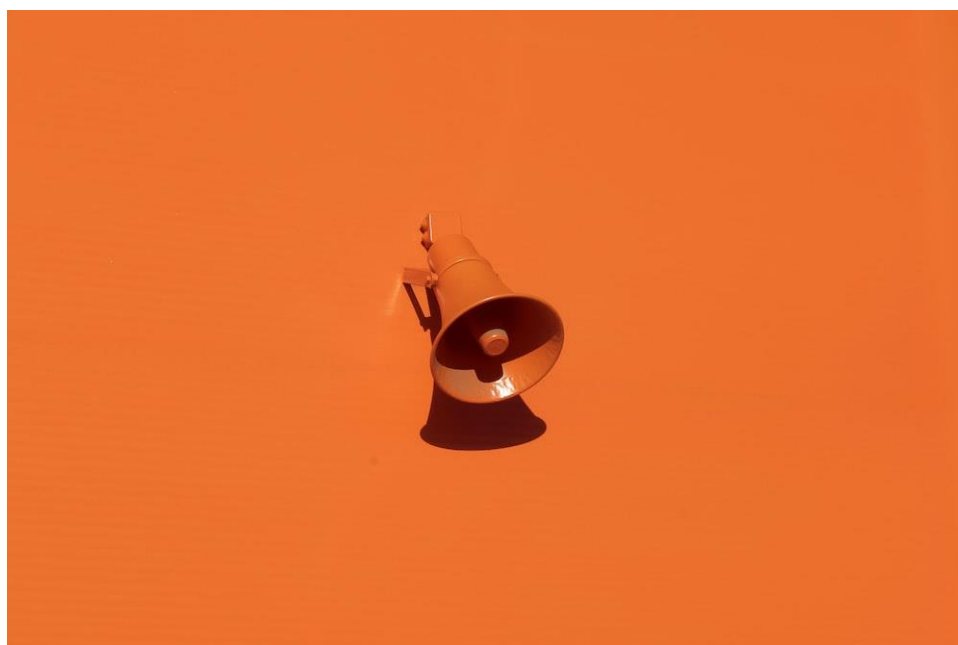
<https://pixabay.com/photos/people-business-meeting-1979261/>

1. **Créer des projets et des programmes de collaboration** : Les projets qui lient l'organisation à la communauté élargie et ceux qui aident à créer une image positive de certains groupes qui sont souvent stéréotypés sur la base de leur sexe ou de leur race renforceront la nécessité d'aborder et de reconnaître les préjugés cachés. Ceux-ci créeront un environnement d'honnêteté et de transparence où les employés seront obligés de faire face à leur propre conditionnement social et culturel. Permettre des

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

systèmes où les employés sont récompensés pour leur bénévolat pour combler ces lacunes et ceux qui réussissent à exprimer et à éliminer leurs préjugés cachés envoient un message vraiment positif au reste de la communauté (Agarwal, 2018).

2. **Former les employés à identifier et à combattre les préjugés : les formations sur les préjugés inconscients** sont une stratégie organisationnelle que les équipes de personnes peuvent déployer chaque année pour les employés de toute l'entreprise. En tant qu'aspect crucial des programmes d'apprentissage et de développement, ces formations peuvent aider à aligner les initiatives à l'échelle de l'entreprise pour créer un lieu de travail plus inclusif, tout en permettant aux employés de réduire les préjugés dans leur travail quotidien (Lattice, 2018).
1. **Encouragez les membres de l'équipe à dénoncer les préjugés : Plus il y a de personnes impliquées dans une décision – et plus le processus décisionnel est transparent – moins une organisation sera susceptible d'être affectée par des préjugés inconscients.** Créer une culture qui encourage un dialogue ouvert en établissant une sécurité psychologique pour les employés. La sécurité psychologique se produit lorsque les gens croient qu'ils ne seront pas punis ou humiliés pour avoir parlé. Dans un environnement sûr, lorsque les employés réalisent qu'une décision peut avoir été influencée par des préjugés inconscients, ils n'auront pas peur de s'exprimer et de remettre les pendules à l'heure (Lattice, 2018).



<https://unsplash.com/photos/QRKJwE6yfJo>

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

1. **Responsabiliser les employés** : Lorsque des comportements discriminatoires sont mis au jour, des mesures doivent être prises pour assurer la sécurité et le bien-être des employés touchés. Mais des mesures devraient également être prises pour s'assurer que le délinquant comprend l'impact qu'il a eu sur ses collègues et son milieu de travail. La participation des RH est une excellente première étape et devrait inclure la documentation de l'incident et le respect des politiques en milieu de travail pour lutter contre la discrimination. Parfois, les employés qui ont été lésés par un comportement discriminatoire ne souhaitent pas impliquer ou aborder le délinquant, et c'est normal. Ce qui compte, c'est que leurs besoins soient valorisés, centrés et affirmés par les personnes qu'ils ont choisi de dire, et que leur désir de confidentialité soit honoré par toutes les personnes impliquées (Lattice , 2018).

Unité 6 : Vidéo explicative

Interrompre les préjugés au sein de votre équipe

Voir la vidéo explicative nommée "A3_M2.L3.A1_OPENWORK_PI4SD_EN

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- Examen des préjugés dans les processus d'embauche et de promotion en milieu de travail ([A Review Examining Biases in Workplace Hiring and Promotion Processes](#))

Cette revue a examiné trois types différents de préjugés en milieu de travail : les préjugés raciaux, les préjugés sexistes et les préjugés inconscients. De plus, l'examen a suggéré une combinaison de formation de sensibilisation et de formation sur les préjugés inconscients pour apporter des changements concrets au processus d'embauche et de promotion d'une organisation .

- Comment réduire les préjugés dans votre milieu de travail ([How to reduce bias in your workplace](#))

Nous avons tous des préjugés - en particulier le genre inconscient - et cela nous empêche de faire notre meilleur travail. S'ils ne sont pas contrôlés, les préjugés peuvent rendre les employés rancuniers, frustrés et réduits au silence, et peuvent même mener à la discrimination et au harcèlement purs et simples. Ce sont les 3 façons de réduire les préjugés au travail, selon les cofondateurs de Just Work, l'auteur Kim Scott et le PDG Trier Bryant.

- Essayez ces stratégies pour réduire les préjugés implicites dans votre milieu de travail ([Try These Strategies to Reduce Implicit Bias in Your Workplace](#))

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Les professionnels des RH et leurs organisations peuvent atténuer les effets des préjugés implicites, en commençant par le processus de recrutement et d'embauche de l'employeur et en continuant par la croissance de l'employé au sein de l'organisation.

Unité 8 Références

Agarwal, Pragya (2018) [Here Is Why Organisations Need to be Conscious Of Unconscious Bias](#). Forbes. [en ligne] Consulté le 6 juin 2023.

Boksic, Bruno (2022) [How To Prevent Unconscious Bias From Ruining Your Culture and Diversity](#) [en ligne] Consulté le 12 juin 2023.

Lattice (2018) [How to Reduce Unconscious Bias in the Workplace](#) [en ligne] Consulté le 12 juin 2023.

Nalty, Kathleen (2016) [Strategies for Confronting Unconscious Bias](#). The Colorado Lawyer, Vol. 45, pp 45-52. [en ligne] Consulté le 6 juin 2023.

Ruiz, Michele (2021) [10 Ways To Reduce The Damaging Impact Of Unconscious Bias On Your Business](#). Forbes [en ligne] Consulté le 8 juin 2023.

Shelton, Chuck (2022) [5 Examples of Unconscious Bias at Work and How to Solve Them](#). Entrepreneur [en ligne] Consulté le 15 juin 2023

Tarallo, Mark (2020) [How Managers Can Overcome Their Personal Biases](#). [en ligne] Consulté le 2 juin 2023.

Module 3. Devenir un gestionnaire de littératie émotionnelle

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue au module 3, intitulé « Devenir un gestionnaire de littératie émotionnelle ».

À la fin du module, les apprenants seront en mesure de définir le leadership serviteur et d'expliquer comment ce type de leadership affecte les mesures de diversité et d'inclusion en milieu de travail. De plus, ils auront la chance d'appliquer dans la pratique les habitudes et les stratégies d'un leader serviteur afin de tirer parti de certains des aspects les plus utiles du

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

leadership serviteur pour renforcer la cohésion de leur équipe et soutenir la formation d'équipes inclusives et diversifiées.

En outre, le module vise à aider les apprenants à devenir des gestionnaires émotionnellement alphabétisés qui reconnaissent que la diversité et l'inclusion et l'intelligence émotionnelle sont deux choses qui se nourrissent mutuellement. Ils utiliseront le canevas d'empathie pour acquérir une compréhension approfondie des membres de leur équipe et se familiariser avec une série de meilleures pratiques pour communiquer efficacement avec leurs équipes.

Enfin, comme la recherche sur les gestionnaires de Google a révélé que l'un des comportements les plus importants des gestionnaires les mieux notés, qui favorisent l'inclusion et la diversité au sein de leurs équipes et organisations, était qu'ils étaient des coachs efficaces, ce module servira à aider les gestionnaires à comprendre les éléments essentiels de l'art du coaching. Les apprenants auront la possibilité d'exploiter le modèle GROW pour coacher efficacement les membres de leurs équipes et de mettre en place et mettre en œuvre des réunions inclusives productives en utilisant l'approche de coaching.

Leçon 1

Le gestionnaire serviteur

Unité 1 :Introduction

Un milieu de travail diversifié et inclusif est un milieu de travail qui tout le monde, peu importe qui il est ou ce qu'il fait pour l'entreprise, se sent également impliqué et soutenu dans tous les domaines du milieu de travail. En tant que tels, les dirigeants devraient être en mesure de « servir » leurs employés et de les faire se sentir valorisés et soutenus. Le leadership serviteur est un style de leadership qui favorise la diversité et l'inclusion, car encourager la diversité de pensée est l'une de ses principales caractéristiques.

Unité 2 : Quiz

Les leaders serviteurs n'utilisent jamais leur autorité pour obliger les gens à faire quelque chose.

- a. Vrai
- b. Faux

Unité 3 : Chapitre théorique

Qu'est-ce que le leadership serviteur et comment affecte-t-il les mesures de D&I sur le lieu de travail ?

Pour bien assurer la diversité et l'inclusion en milieu de travail, il faut une culture où chacun se sent à sa place et valorisé. Cette responsabilité incombe aux gestionnaires, qui devraient agir et se sentir comme des leaders, car la recherche a montré que les actions d'un gestionnaire / leader contribuent à une différence de 70% quant à savoir si un employé individuel déclare se sentir inclus. Les gestionnaires/leaders peuvent construire une culture inclusive en adoptant un **leadership serviteur** (Micallef, 2020).

Le **gestionnaire/leader serviteur** va au-delà des aspects transactionnels de la gestion et cherche plutôt activement à développer et à aligner le sens du but d'un employé avec la mission de l'entreprise (Tarallo, 2018). Le leadership serviteur se produit lorsque l'objectif principal et la responsabilité du leader est de fournir des services à son peuple. Un gestionnaire/leader serviteur se concentre sur les personnes qui appartiennent à ses équipes, plutôt que sur l'entreprise dans son ensemble. Dans le leadership au service, le gestionnaire/leader veille à ce que les membres de l'équipe grandissent dans tous les domaines – leur profession, leurs connaissances, leur autonomie et même leur santé et leur développement physique (Tait, 2020).

Le leadership serviteur cherche à éloigner l'interaction entre la direction et le personnel des « activités de contrôle » et à l'orienter vers une relation plus synergique. Le terme « leadership serviteur » a été inventé par Robert Greenleaf, un chercheur du XXe siècle qui était sceptique quant aux styles de leadership traditionnels qui mettent l'accent sur des relations plus autoritaires entre employeurs et employés (Kenton, 2022).

La figure d'autorité dans les environnements de leadership serviteur tente de promouvoir l'innovation, de responsabiliser les employés et d'assurer le bien-être de ceux qui les entourent. Le leadership serviteur vise également à développer les qualités de leadership chez les autres. Ce style de leadership exige qu'une personne démontre des caractéristiques telles que l'empathie, l'écoute, l'intendance et l'engagement envers la croissance personnelle des autres (Kenton, 2022).



A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

<https://www.pexels.com/photo/women-standing-beside-corkboard-3184296/>

Être un gestionnaire/leader serviteur ne concerne pas seulement ce que vous pouvez faire pour les membres de votre équipe. C'est être au service de vos valeurs, créer une culture qui reflète ces mêmes valeurs et embrasse la diversité, ainsi qu'une volonté d'apprendre le courage de vos convictions. Voici **quatre étapes** pour devenir un meilleur gestionnaire/leader serviteur (Hayzlett, 2019).

1. Encourager la diversité de pensée.

Le leadership serviteur encourage tout le monde à sortir des sentiers battus et à tenir compte de chaque perspective lorsqu'il est chargé de faire avancer les choses. La décision finale est le sous-produit de la collaboration collective et de l'échange d'idées. Le pouvoir ne repose jamais sur une seule personne, mais sur le fait que tous les membres de l'équipe contribuent au résultat final (Hayzlett, 2019).

2. Créez une culture de confiance.

Comment les dirigeants peuvent-ils établir un niveau de confiance plus élevé ? En étant clair comme de l'eau de roche sur tout. Toutes les communications doivent être spécifiques et diffusées à tous les niveaux de l'organisation, de haut en bas. Si vous n'êtes pas transparent et que vous ne parvenez pas à diriger avec un objectif clair, personne ne vous suivra. La transparence favorise la confiance, qui a une corrélation directe avec la performance au travail (Hayzlett, 2019).

3. Ayez un état d'esprit désintéressé.

Une erreur courante commise par les gestionnaires / dirigeants est de penser que les profits et les personnes doivent être considérés comme des entités distinctes alors qu'ils devraient aller de pair. Vous ne pouvez pas avoir l'un sans l'autre, alors pourquoi les garder séparés ? Les grands leaders héros aident à faciliter le succès des autres et à faire en sorte que tout le monde se sente valorisé et que leurs contributions comptent pour le succès global de l'entreprise (Hayzlett, 2019).

4. Favoriser le leadership chez les autres.

Favoriser le leadership se présente sous de nombreuses formes, y compris l'encadrement, le mentorat et la croissance. Les gestionnaires/leaders serviteurs donnent plus d'eux-mêmes non pas parce qu'ils le doivent, mais parce qu'ils le veulent. Les gestionnaires/leaders serviteurs sont transparents, honnêtes et, oui, même vulnérables. Cela semble être une faiblesse, mais cela peut en fait les aider à devenir un leader et à laisser les autres les voir comme des êtres humains, pas seulement comme la personne qui signe les chèques (Hayzlett, 2019).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



https://unsplash.com/photos/376KN_ISpIE

Comme nous l'avons vu précédemment, l'un des quatre principes du leadership serviteur **est d'encourager la diversité de pensée**. Cela signifie utiliser un mandat inclusif, grâce auquel des employés diversifiés peuvent soutenir le développement de l'organisation, en étant dans les espaces où les décisions sont prises. Il s'agit d'un leadership reconnaissant la valeur et l'avantage d'être plus inclusif, en soi. Il s'agit également d'attacher une valeur réelle et intrinsèque à la diversité et à l'équité par l'élaboration de cadres de leadership et d'organisation. La myriade de traits qu'offre la diversité ne peut être trouvée dans un cadre de leadership homogène. Valoriser la diversité signifie y accéder de l'intérieur, soutenir et développer la confiance et les idéologies autour de l'inclusion que seule une diversité véritablement authentique et un programme inclusif peuvent offrir (Morris, 2021).

Unité 4 : Étude de cas

Favoriser l'inclusion grâce à un leadership serviteur

Cloudera est une entreprise qui aide les organisations innovantes de tous les secteurs à s'attaquer à des cas d'utilisation transformationnels et à obtenir des informations exactes en temps réel à partir d'une quantité toujours croissante de données pour générer de la valeur et se différencier de la concurrence. Il a été fondé en 2008 par certains des esprits les plus brillants des principales entreprises de la Silicon Valley, notamment Google, Yahoo !, Oracle et Facebook. Et en 2011, 24 ingénieurs de l'équipe Hadoop originale de Yahoo ! ont formé Hortonworks. Les deux sociétés, qui ont uni leurs forces en janvier 2019, ont été fondées sur la conviction que l'open source, les normes ouvertes et les marchés ouverts sont les meilleurs. Cette conviction reste au cœur de nos valeurs, comme en témoignent nos investissements importants dans les ingénieurs et les committers travaillant avec la communauté open source. Aujourd'hui, Cloudera a des bureaux dans le monde entier et son siège social est situé dans la Silicon Valley, en Californie.

Chez Cloudera, ils croient que :

- Des équipes diversifiées peuvent aider les organisations à débloquent des innovations qui leur permettent de s'adapter rapidement aux changements du marché et de stimuler la croissance de l'entreprise. Ces équipes sont plus susceptibles de comprendre une plus grande variété de publics et d'identifier les besoins non satisfaits

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

du marché, car chaque membre peut avoir une perspective différente sur les choses. Étant donné que la capacité de repérer et de saisir les changeurs de jeu devient un trait de plus en plus critique, il est important que D&I reste une priorité stratégique.

- Le leadership au service des autres est essentiel à la constitution d'une équipe diversifiée et performante.

C'est pourquoi ils ont récemment lancé un programme pilote de parrainage, qui associe des cadres parrains et des protégés de 19 minorités sous-représentées et des femmes qui travaillent chez Cloudera. Allant au-delà du programme de mentorat typique où les mentors fournissent des conseils judicieux aux mentorés, leur programme de parrainage de six mois est conçu pour forger des liens et une représentation aux réunions de direction pour ceux qui ne l'ont pas habituellement et pour élever les talents et les voix de l'ensemble de l'organisation. En bref, les promoteurs défendent les intérêts de leurs protégés pour s'assurer qu'ils ont les chances de réussir. Ceci, à son tour, contribue à créer un pipeline plus diversifié pour les postes de direction dans l'entreprise.

Bien que nous soyons encore sur leur cheminement D&I, ils sont heureux de partager que leurs efforts initiaux ont porté leurs fruits. Leurs employés sont très engagés, motivés et disposés à aider leurs collègues, même ceux d'un département ou d'une géographie différente, car ils croient que ce qu'ils font contribue aux objectifs globaux de l'organisation.

Dans l'ensemble, chez Cloudera, ils croient que les gestionnaires/leaders serveurs s'apparentent à des jardiniers. Leur tâche est de créer un environnement stimulant et de cultiver avec soin. Ils offrent à chacun un endroit sûr pour partager ouvertement des idées (aussi radicales soient-elles), collaborer et expérimenter, ainsi que leur donner les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes. En tant que tels, les gestionnaires / leaders qui favorisent l'appartenance et l'inclusion de cette manière sont plus susceptibles d'avoir des équipes hautement performantes et créatives qui peuvent aider à accélérer l'innovation et à améliorer l'agilité de l'entreprise.

Cette étude de cas est tirée de : Cloudera (2020). [Favoriser l'inclusion grâce à un leadership serviteur](#)

Questions de réflexion

1. Selon vous, quels traits de caractère les managers de Cloudera possèdent-ils pour atteindre la diversité et l'inclusion grâce à un leadership serviteur ?
2. Comment pensez-vous que les grands principes du leadership serviteur sont intégrés dans le programme de parrainage lancé par Cloudera, ainsi que dans les pratiques quotidiennes des dirigeants de l'entreprise ?

Unité 5 : Chapitre théorique

Inculquer une attitude de leadership serviteur dans la pratique quotidienne d'un gestionnaire

Selon les observations de Greenleaf, le leader serviteur aborde les situations et les organisations du point de vue d'un serviteur d'abord, cherchant à prêter sa présence pour répondre aux besoins de l'organisation et des autres. Les gestionnaires/dirigeants serviteurs cherchent à répondre aux désirs et aux exigences des parties prenantes en tant que priorité, le leadership devant être poursuivi secondairement. Cela contraste avec la perspective du leader d'abord, dans laquelle une personne vise à prendre le contrôle rapidement, souvent motivée par le désir et les perspectives de gain matériel ou d'influence (Kenton, 2022).



<https://unsplash.com/photos/6U5AEmQIajg>

Voici quelques-unes des **pratiques courantes des leaders serviteurs** :

Écoute : Les leaders ont toujours été appréciés pour leurs compétences en communication et en prise de décision. Bien que ces compétences soient également importantes pour le leader serviteur, elles doivent être renforcées par un engagement profond à écouter attentivement les autres. Le leader serviteur cherche à identifier la volonté d'un groupe et aide à clarifier cette volonté. Il ou elle écoute avec réceptivité ce qui est dit et non dit. L'écoute englobe également l'écoute de sa propre voix intérieure. L'écoute, associée à des périodes de réflexion, est essentielle à la croissance et au bien-être du leader serviteur (Spears, 2010).

Faire preuve d'empathie et de compassion : Les leaders serviteurs se soucient véritablement du bonheur, du bien-être et de la qualité de vie de leurs employés et s'engagent à les atteindre. Ils font preuve d'empathie quel que soit le problème et travaillent avec les employés pour résoudre le problème s'il est lié au travail. Ce faisant, ils créent un espace permettant aux employés de soulever des problèmes et d'exprimer leurs opinions honnêtes sans craindre d'être jugés. Des études ont montré que les employés qui perçoivent leurs dirigeants comme compatissants ou gentils leur sont plus loyaux, ce qui peut à son tour se traduire par un meilleur rendement au travail (Micallef, 2020 ; Spears, 2010).

Volonté de montrer sa vulnérabilité : La vulnérabilité est un atout, pas un handicap, pour

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

les dirigeants. Les leaders serviteurs vulnérables ont le courage d'être eux-mêmes au lieu de projeter l'image attendue de confiance, de compétence et d'autorité. Ils sont ouverts et honnêtes au sujet de leurs croyances et de leurs valeurs, sont plus disponibles émotionnellement, n'hésitent pas à demander de l'aide, assument la responsabilité de leurs erreurs, font amende honorable et apprennent des revers. Tout cela les rend plus humains et authentiques, les aidant à établir des relations de confiance avec les employés (Micallef, 2020).

Pratiquer la gratitude : Célébrer de petites réalisations peut créer un environnement où tout le monde veut faire mieux. Les leaders serviteurs sont sincèrement reconnaissants pour ce que leurs employés ont accompli et expriment leur appréciation en remerciant fréquemment et généreusement les membres de l'équipe (Micallef, 2020).

Faire preuve de positivité : Des études ont montré que le respect positif inconditionnel – la pratique de valider les sentiments, de retenir le jugement et d'offrir un soutien – renforce la motivation et favorise l'authenticité. Par conséquent, les leaders serviteurs fournissent généralement une rétroaction positive pour aider les employés à développer leur sentiment d'autonomie et de compétence personnelle (Micallef, 2020).



<https://unsplash.com/photos/bzqU01v-G54>

Guérison : La guérison des relations est une force puissante de transformation et d'intégration. L'une des grandes forces du leadership serviteur est le potentiel de guérison de soi-même et de sa relation avec les autres. Beaucoup de gens ont des esprits brisés et ont souffert d'une variété de blessures émotionnelles. Bien que cela fasse partie de l'être humain, les leaders serviteurs reconnaissent qu'ils ont l'occasion d'aider à guérir ceux avec qui ils entrent en contact (Spears, 2010).

Conscience : La conscience générale, et en particulier la conscience de soi, renforce le leader-serviteur. La sensibilisation aide à comprendre les questions impliquant l'éthique, le pouvoir et les valeurs. Il se prête à être capable de voir la plupart des situations à partir d'une position plus intégrée et holistique (Spears, 2010).

Persuasion : Une autre caractéristique des leaders serviteurs est de s'appuyer sur la persuasion, plutôt que sur son autorité positionnelle, pour prendre des décisions au sein d'une organisation. Le leader serviteur cherche à convaincre les autres, plutôt que de contraindre à la conformité (Spears, 2010).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Conceptualisation : Les leaders serviteurs cherchent à nourrir leurs capacités à rêver de grands rêves. La capacité de regarder un problème ou une organisation d'un point de vue conceptualisant signifie que l'on doit penser au-delà des réalités quotidiennes. Pour de nombreux leaders, il s'agit d'une caractéristique qui exige de la discipline et de la pratique. Le leader traditionnel est consumé par la nécessité d'atteindre des objectifs opérationnels à court terme. Le leader qui souhaite également être un leader serviteur doit étendre sa pensée pour englober une pensée conceptuelle plus large (Spears, 2010).

Prospective : Étroitement liée à la conceptualisation, la capacité de prévoir le résultat probable d'une situation est difficile à définir, mais plus facile à identifier. On connaît la prévoyance quand on en fait l'expérience. La prévoyance est une caractéristique qui permet au leader serviteur de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent et les conséquences probables d'une décision pour l'avenir. Il est également profondément enraciné dans l'esprit intuitif. La prospective reste un domaine largement inexploré dans les études sur le leadership, mais qui mérite une attention particulière (Spears, 2010).

Intendance : Le leadership au service des autres, comme l'intendance, suppose d'abord et avant tout un engagement à répondre aux besoins des autres. Il met également l'accent sur l'utilisation de l'ouverture et de la persuasion, plutôt que du contrôle (Spears, 2010).

Engagement envers la croissance des personnes : Les leaders serviteurs croient que les gens ont une valeur intrinsèque au-delà de leurs contributions tangibles en tant que travailleurs. En tant que tel, le leader serviteur est profondément engagé dans la croissance de chaque individu au sein de son organisation. Le leader serviteur reconnaît l'énorme responsabilité de faire tout ce qui est en son pouvoir pour favoriser la croissance personnelle et professionnelle des employés et des collègues. Dans la pratique, cela peut inclure (sans toutefois s'y limiter) des actions concrètes telles que la mise à disposition de fonds pour le développement personnel et professionnel, l'intérêt personnel pour les idées et les suggestions de chacun, l'encouragement de la participation des travailleurs à la prise de décision et l'aide active aux employés licenciés pour trouver d'autres postes (Spears, 2010).

Construire la communauté : Le leader serviteur sent que beaucoup a été perdu dans l'histoire humaine récente en raison du passage des communautés locales aux grandes institutions en tant que principal façonneur de vies humaines. Cette prise de conscience amène le leader serviteur à chercher à identifier des moyens de construire une communauté parmi ceux qui travaillent au sein d'une institution donnée. Le leadership serviteur suggère qu'une véritable communauté peut être créée parmi ceux qui travaillent dans les entreprises et autres institutions (Spears, 2010).

Unité 6 : Vidéo explicative

Plan personnel pour apprendre et servir

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M3. L1. A1_OPENWORK_PI4SD_EN

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- [Qu'est-ce que le leadership serviteur et comment aide-t-il les organisations](#)

Le leadership serviteur est très différent du style de leadership autoritaire traditionnel. Si vous aspirez à devenir un leader prospère et à cultiver une culture de motivation, de

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

confiance et d'équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée dans votre organisation, apprendre ce qu'est le leadership au service, ses différents aspects, son importance et ses avantages est crucial pour vous.

- [Leadership serviteur : comment diriger avec le cœur ?](#)

Quel devrait être le profil du leader d'aujourd'hui dans un contexte de plus en plus concurrentiel comme il l'est aujourd'hui ? Comment un leader doit-il se comporter tout en faisant face à de nombreux défis et encore nécessaire pour obtenir des résultats performants ? Liz Theophile, une responsable informatique senior avec une expérience internationale multiculturelle dans de nombreuses grandes entreprises, nous en dira plus sur la façon dont elle applique le leadership avec le cœur et le leadership serviteur dans son travail quotidien avec quelques exemples concrets.

- [5 points pour bâtir une culture de leadership inclusive que vous ne devriez pas ignorer](#)
Les dirigeants sont les serviteurs de ceux sur qui ils ont autorité. Le leadership est chargé de la gouvernance et de la mise en œuvre des systèmes et des processus qui définissent l'excellence et la capacité organisationnelles. Le développement d'une culture de leadership inclusive devrait figurer en bonne place à l'ordre du jour de toutes les organisations afin de soutenir les meilleurs progrès vers l'intégration de la diversité, de l'inclusion et de l'équité.

Unité 8 : Références

Hayzlett, Jeffrey (2019) [4 Principles of Servant Leadership](#), Entrepreneur [en ligne] Consulté le 16 juin 2023

Kenton, Will (2022) [Servant Leadership : Characteristics and Pros & Cons, Example](#) [online] Consulté le 15 juin 2023.

Morris, Carmen (2021) [5 points pour bâtir une culture de leadership inclusive que vous ne devriez pas ignorer](#), Forbes [en ligne] Consulté le 16 juin 2023.

Micallef, Mark (2020) [Fostering inclusion with servant leadership](#) [en ligne] Consulté le 15 juin 2023.

Spears, Larry (2010) [Character and Servant Leadership : Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders](#) [en ligne] Consulté le 15 juin 2023.

Tarallo, Mark (2018) [The Art of Servant Leadership](#) [en ligne] Consulté le 15 juin 2023.

Leçon 2

Le gestionnaire émotionnellement alphabétisé

Unité 1 : Introduction

Les entreprises ont pris un vif intérêt à embaucher des personnes qui font preuve d'intelligence émotionnelle. Ils veulent voir leurs équipes plus performantes et gérer les conflits de manière

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

mature. Alors que de plus en plus d'organisations comprennent pourquoi l'intelligence émotionnelle est importante, il est devenu de plus en plus important pour les gens de développer les caractéristiques d'une personne ayant un score de QE élevé.

Unité 2 : Quiz

Éviter de prendre des décisions au plus fort d'un moment émotionnel est un signe d'intelligence émotionnelle.

un. Vrai

b. Faux

Unité 3 : Chapitre théorique

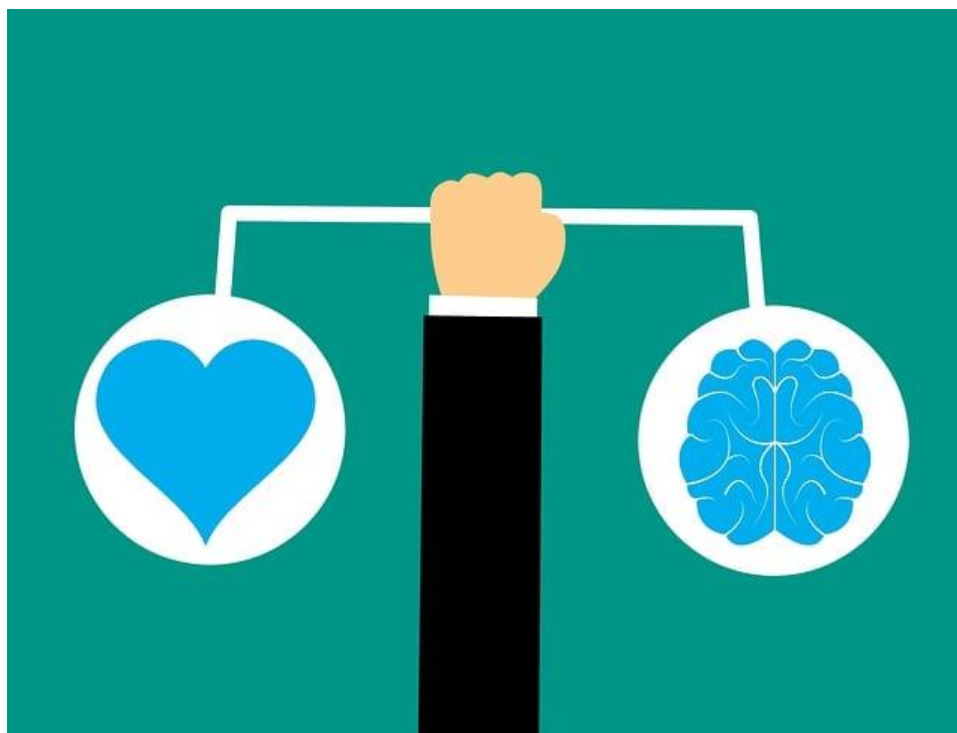
Facteurs essentiels pour cultiver et être un gestionnaire émotionnellement intelligent

L'intelligence émotionnelle (QE) est définie comme la capacité de comprendre et de gérer vos propres émotions, ainsi que de reconnaître et d'influencer les émotions de ceux qui vous entourent. Le terme a été inventé pour la première fois en 1990 par les chercheurs John Mayer et Peter Salovey, mais a ensuite été popularisé par le psychologue Daniel Goleman (Landry, 2019).

Il y a plus d'une décennie, Goleman a souligné l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le leadership, déclarant à la Harvard Business Review : « Les leaders les plus efficaces se ressemblent tous d'une manière cruciale : ils ont tous un degré élevé de ce que l'on appelle l'intelligence émotionnelle. Ce n'est pas que le QI et les compétences techniques ne soient pas pertinents. Ils ont de l'importance, mais... ce sont les exigences d'entrée de gamme pour les postes de direction » (Landry, 2019).

Le QE est donc un ingrédient fondamental du leadership, en particulier dans le monde des affaires d'aujourd'hui, dans lequel les interactions interculturelles, la capacité d'attirer, de développer et de retenir les talents à tous les niveaux, le travail d'équipe et le rythme croissant du changement sont devenus la nouvelle norme (Nüssli, 2022).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



<https://pixabay.com/illustrations/brain-heart-brain-icon-3269655/>

L'intelligence émotionnelle comprend cinq composantes selon Goleman (ICAEW Insights, 2021 ; Nüssli, 2022) :

1. Conscience de soi

La conscience de soi consiste à reconnaître et à comprendre vos émotions – ce que vous ressentez et pourquoi – ainsi qu'à apprécier comment elles affectent ceux qui vous entourent. C'est la base d'une bonne intuition et d'une bonne prise de décision, vous aidant à faire instinctivement les bons choix pour vous dans tous les aspects de la vie. La conscience de soi consiste également à connaître vos forces et vos faiblesses, et ce qui est important pour vous – vos valeurs ou votre boussole morale (ICAEW Insights, 2021).

Développer la conscience de soi ne se fait pas du jour au lendemain – il faut du temps pour prendre du recul et réfléchir sur soi. Par conséquent, la conscience de soi appelle à l'introspection afin de découvrir les forces et les faiblesses. Il est également important que les dirigeants demandent des commentaires sur leurs compétences en leadership. Cela permet d'ajouter de nouvelles compétences, de perfectionner celles qui existent déjà et de compenser les lacunes éventuelles (Nüssli, 2022).

2. Autoréglementation

Une fois que vous avez maîtrisé la conscience émotionnelle, l'étape suivante consiste à gérer efficacement ces émotions, en particulier les négatives. Traitez toujours les autres avec respect et essayez de garder le contrôle. Si vous avez tendance à avoir des explosions émotionnelles, entraînez-vous à être calme : prenez du recul et respirez

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

profondément. Il est également important de rester fidèle à vos valeurs et de vous tenir personnellement responsable de toute erreur (ICAEW Insights, 2021).

Afin de développer l'autorégulation, réfléchissez avant d'agir. Essayez de penser plutôt que d'agir par réflexe, surtout si vous êtes enclin à être tête brûlée et impatient. Faites une pause et créez un espace mental pour évaluer les options. Lorsque les dirigeants parviennent à se réguler eux-mêmes, ils peuvent s'abstenir de prendre des décisions irréfléchies et d'adopter des comportements irresponsables, voire destructeurs (Nüssli, 2022).

Pendant que vous faites une pause, souvenez-vous de vos valeurs et de vos croyances. Il est important que vous sachiez où vous ne voulez pas faire de compromis en fonction de votre système de valeurs. L'autorégulation exige également que vous vous teniez personnellement responsable de votre comportement. Si vous faites une erreur, résistez-y, supportez les conséquences et ne blâmez pas les autres. Un tel comportement gagne le respect des autres (Nüssli, 2022).

3. Motivation

Le troisième élément « personnel », la motivation concerne votre volonté de vous améliorer et de réussir : fixer des normes élevées pour vous-même et travailler constamment vers vos objectifs. Prenez l'initiative : soyez prêt à saisir les occasions qui se présentent et pratiquez l'affirmation de soi. La motivation est aussi une question d'optimisme et de résilience, et de trouver le positif dans une situation, même – ou surtout – celles qui ne se sont pas bien passées (ICAEW Insights, 2021).

Selon Daniel Goleman, il existe deux façons principales d'améliorer votre motivation. La première est d'identifier la passion pour votre travail. Prenez du recul et réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous avez accepté votre rôle. Recherchez des défis créatifs et de nouvelles approches et essayez de vous dynamiser pour vous améliorer sans devenir obstiné (Nüssli, 2022).

La deuxième façon d'améliorer votre motivation est d'être optimiste. Pratiquez l'optimisme même lorsque les choses sont contre vous. Cela peut aider à surmonter la frustration qui suit souvent les revers. Si nécessaire, essayez d'ajuster votre état d'esprit et de trouver quelque chose de bon même lorsque des problèmes surviennent (Nüssli, 2022).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3958470/>

4. Empathie

Une compétence interpersonnelle clé, l'empathie est la capacité de se mettre à la place de quelqu'un d'autre et de voir une situation de son point de vue. En plus d'avoir conscience des sentiments des autres, il est important de les reconnaître et d'y répondre, même si vous n'êtes pas d'accord avec eux. Le respect de la diversité et de l'inclusion est un aspect essentiel de l'empathie, tout comme la communication : portez une attention particulière à ce que vous et les autres dites, que ce soit verbalement ou par le langage corporel (ICAEW Insights, 2021).

Une façon d'améliorer votre empathie est de considérer les points de vue subjectifs des autres et de vous mettre dans leur situation. Le pouvoir de l'écoute empathique aide à éviter de projeter vos propres opinions et sentiments, basés sur votre passé personnel, sur quelqu'un d'autre. C'est la réalité de l'autre et donc sa vérité qui compte. Être empathique ne signifie pas être d'accord, mais reconnaître le point de vue d'une autre personne. La validité d'un autre point de vue n'est pas jugée, mais son existence est admise (Nüssli, 2022).

5. Compétences sociales

Souvent décrits comme une « personne sociable », ceux qui sont socialement qualifiés sont habiles à traiter avec les autres. Ce sont des joueurs d'équipe dignes de confiance et des communicateurs confiants : aussi bons à écouter les autres qu'à parler eux-mêmes. Ils font également d'excellents leaders, inspirent et motivent leurs collègues, gèrent le changement et résolvent efficacement les conflits, et font l'éloge là où c'est nécessaire (ICAEW Insights, 2021).

L'amélioration des compétences sociales demande du temps, des efforts et de l'endurance. Pratiquez vos compétences sociales chaque fois que vous voyez une opportunité au travail, sur la route ou dans la vie privée. Par exemple, travaillez à mieux comprendre les pensées et les sentiments des autres ou à être un bon coéquipier en

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

demandant des commentaires. D'autres suggestions sont de pratiquer le contact visuel, de pratiquer des jeux de rôle, de demander et d'offrir de l'aide, ou de pratiquer la négociation (Nüssli, 2022).

Unité 4 : Vidéo explicative

La carte de l'empathie

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M3. L2. A1_OPENWORK_PI4SD_EN

Unité 5 : Chapitre théorique

Communiquer efficacement en tant que gestionnaire de connaissances émotionnelles

Bien que vous puissiez exceller dans votre travail techniquement, si vous ne pouvez pas communiquer efficacement en tant que gestionnaire avec votre équipe, ces compétences techniques seront négligées (Landry, 2019).

Développer de bonnes compétences en communication présente de profonds avantages à court et à long terme pour vous en tant que gestionnaire/leader, votre équipe et votre organisation. Un communicateur efficace est capable de motiver son équipe à en faire plus avec de meilleurs résultats et moins de malentendus (Cooks-Campbell, 2022).

Avant de discuter d'une communication efficace, il est important de comprendre ce qu'est la communication de **leadership**. La communication sur le leadership se compose de trois parties (Zulch, 2014) :

1. **Communication de base** : toute communication efficace dépend de la compétence de base au centre de la spirale. Ce sont les compétences les plus individuelles. Les dirigeants de toute organisation doivent maîtriser les compétences au cœur.
2. **Communication managériale. Les capacités de** communication managériale s'appuient sur les capacités de base. Ce sont les capacités plus directement impliquées dans la gestion des autres. Ce sont les compétences nécessaires pour interagir avec les individus et gérer des groupes.
3. **Communication d'entreprise.** La communication d'entreprise implique l'expansion des compétences managériales aux capacités nécessaires pour diriger une organisation et s'adresser à une communauté plus large. La communication devient encore plus complexe lorsque les gestionnaires se retrouvent dans une position où ils doivent réfléchir à la meilleure façon de communiquer avec toutes les parties prenantes internes et externes.

La question est de savoir comment les dirigeants peuvent communiquer efficacement. **Une communication efficace** passe avant tout par l' **écoute active** – bien que cela puisse sembler contre-intuitif, une approche « l'auditeur d'abord » vous aidera souvent à structurer la livraison de votre message (Cooks-Campbell, 2022). L'écoute active – également connue sous le nom d'écoute 360 – nécessite non seulement de se concentrer sur ce que la personne dit, mais aussi sur ce qu'elle ne dit pas. Un auditeur actif prête attention au langage corporel et à d'autres indices non verbaux concernant l'état émotionnel de la personne. L'écoute active

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

est essentielle pour développer votre empathie et devenir un leader plus efficace (Wool, 2021).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3201480/>

De plus, un communicateur efficace a une **clarté de pensée** qui se transforme en mots qu'il utilise pour instruire et interagir avec les membres de l'équipe. Ils définissent clairement les objectifs à atteindre par les membres de l'équipe et surveillent si l'équipe a atteint l'objectif avec succès à la fin de l'étape importante. Si les membres de l'équipe ne parviennent pas à atteindre les objectifs, les leaders efficaces simplifient les objectifs pour aider les employés à les comprendre (Emeritus, 2023).

En outre, les leaders efficaces poussent les membres de leur équipe à faire de leur mieux et, dans ce processus, ils les encouragent à **poser des questions ouvertes**. Cela aide à développer un bon lien entre les membres de l'équipe et leur leader. En outre, il aide les dirigeants à mieux comprendre la motivation, les pensées et les objectifs de leurs employés (Emeritus, 2023).

En outre, la **rétroaction** aide les dirigeants à travailler sur eux-mêmes ; par conséquent, un leader efficace n'écoute pas seulement les commentaires, mais les met également en œuvre. Ils fournissent également une rétroaction constante aux membres de leur équipe pour améliorer leur efficacité et leur productivité. C'est l'une des compétences indispensables en plus de posséder des compétences de communication efficaces pour le leadership (émérite, 2023).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

De plus, posséder des compétences en communication pour un leadership efficace ne se limite pas aux mots ; **Le comportement d'action non verbale** joue également un rôle important. On croit que les indices non verbaux sont une partie importante des compétences de communication efficaces. Par conséquent, un leader doit travailler sur son langage corporel et ses indices non verbaux tout en interagissant avec les employés pour s'assurer que son message est correctement transmis aux membres de l'équipe (Emeritus, 2023).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3182765/>

Toutes les compétences ci-dessus peuvent être améliorées par **une formation et une pratique professionnelles**. Grâce à des programmes de formation et de perfectionnement professionnels, les leaders peuvent améliorer leurs compétences en communication. Ces programmes peuvent leur fournir les outils, les techniques et les meilleures pratiques dont ils ont besoin pour communiquer plus efficacement. En outre, une communication efficace est une compétence qui prend du temps et de la pratique à développer. Les leaders doivent s'efforcer de pratiquer régulièrement leurs compétences en communication, qu'il s'agisse de prendre la parole lors d'événements, de diriger des réunions d'équipe ou de dialoguer avec les parties prenantes (Sharma, 2023).

Pour conclure, des compétences en communication efficaces sont le plus grand atout d'un gestionnaire/leader. Les gestionnaires et les leaders qui communiquent efficacement ont une influence plus importante sur les autres, inspirent les membres de leur équipe à mieux performer et établissent de solides relations de travail qui mènent au succès à long terme et à une culture de travail inclusive et diversifiée (Sharma, 2023).

Unité 6 : Étude de cas

L'interconnexion entre la communication et la D&I

Une directrice d'usine très efficace avait un angle mort important dans la façon dont son style de communication était offensant pour le groupe. Elle était connue pour sa ténacité, ses compétences en résolution de problèmes et la direction d'une main-d'œuvre diversifiée sur le

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

plan ethnique. Ici, l'efficacité en tant que gestionnaire et experte en la matière a fait d'elle un atout précieux. L'entreprise ne voulait pas la perdre et n'avait pas l'impression qu'elle communiquait intentionnellement de manière préjudiciable.

L'entreprise a décidé d'engager un coach pour cette gestionnaire afin de l'aider à surmonter cet angle mort. L'entraîneur a décidé d'utiliser une évaluation appelée PCM-Process Communication Model, afin d'aider le gestionnaire à comprendre ses angles morts. Ce processus a aidé le gestionnaire à examiner :

- Sa structure de personnalité
- Comment elle voit le monde
- Ses forces de caractère
- Ses besoins de motivation et comment y répondre
- Schémas de détresse et comment réagir.

Les résultats ont montré un changement significatif dans l'approche de la gestionnaire avec les membres de son équipe, qui ont remarqué et apprécié ses efforts pour être plus diversifiée dans ses approches de communication.

Enfin, le gestionnaire a été promu à un poste important au sein de l'entreprise et est passé de gestionnaire local à membre de l'équipe nationale de conformité.

L'impact global de cette intervention de coaching qui a déployé une technique de communication efficace a été que la gestionnaire a exploré de nouvelles façons de communiquer et de responsabiliser les autres d'une manière plus adaptable et inclusive pour son effectif. À son tour, son équipe est devenue plus productive et plus heureuse.

Cette étude de cas est dérivée de : Étude de cas [sur la communication et la DEI](#)

Questions de réflexion :

1. Quels ont été les facteurs qui ont permis à cette intervention de coaching de réussir à aider la gestionnaire à surmonter ses angles morts et à devenir plus inclusive et ouverte à la diversité ?
2. Pourriez-vous vous souvenir d'une situation dans laquelle vous pourriez déployer ce processus PCM et obtenir une meilleure communication au sein de votre équipe ?

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- [Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?](#)

Si vous êtes un aspirant leader ou gestionnaire, il y a un élément important qui peut vous distinguer de vos pairs ayant des compétences et des connaissances similaires : l'intelligence émotionnelle. Voici un aperçu de ce qu'est l'intelligence émotionnelle.

- [Compétences efficaces en communication en milieu de travail](#)

Bien que l'école nous prépare à certaines choses, il n'y a généralement pas assez d'accent sur la façon de communiquer efficacement. Cela peut laisser les professionnels sans aucune idée de ce sur quoi se concentrer pour améliorer leurs

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

compétences ou où ils peuvent manquer. Heureusement, les compétences en communication sont faciles à développer, tant que nous en gardons connaissance.

- [À quoi ressemblent les leaders inclusifs](#)

Les leaders de pratiquement tous les secteurs s'engagent à être plus inclusifs ; Mais si leurs actions et leurs comportements ne soutiennent pas ces valeurs, le progrès s'arrête là. Dans leur étude récente, les auteurs ont appliqué une combinaison de linguistique informatique, de cartographie vocale et d'analyse de la micro-expression faciale pour déterminer ce qui rend vraiment un leader inclusif aux yeux d'un public. Ici, ils fournissent trois comportements qui peuvent être appris, pratiqués et maîtrisés.

- [Daniel Goleman sur la compassion](#)

Daniel Goleman, auteur de Emotional Intelligence, dans cette vidéo, demande pourquoi nous ne sommes pas plus compatissants plus souvent.

Unité 8 : Références

Cooks-Campbell, Allaya (2022) [La communication est essentielle sur le lieu de travail. Voici comment s'améliorer](#) [en ligne] Consulté le 21 juin 2023

Émérite (2023) [Pourquoi les compétences en communication sont-elles nécessaires à un bon leadership ?](#) [en ligne] Consulté le 21 juin 2023.

ICAEW Insights, (2021) [Les 5 éléments de l'intelligence émotionnelle](#) [en ligne] Consulté le 16 juin 2023.

Landry, Lauren (2019) [Why Emotional Intelligence Is Important In Leadership](#) [en ligne] Consulté le 16 juin 2023.

Nüssli, Isabelle (2022) [How to Become an Emotional Intelligent Leader](#) [en ligne] Consulté le 19 juin 2023.

Sharma, Suprabha (2023) [How To Practice Effective Communication In Leadership : A Guide For Leaders](#) [en ligne] Consulté le 21 juin 2023.

Laine, Maggie (2021) [L'importance de l'écoute en tant que leader à l'ère numérique](#) [en ligne] Consulté le 21 juin 2023

Zulch, Benita (2014) *Leadership Communication in Project Management*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 119, p. 172-181

Leçon 3

Le gestionnaire de coach de serviteur

Unité 1 : Introduction

Le coaching joue un rôle essentiel pour les gestionnaires et les leaders car il leur permet d'améliorer leurs capacités et de progresser dans leur croissance professionnelle. De plus, cela facilite une compréhension plus profonde de leurs employés, de l'entreprise et des objectifs

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

globaux de l'entreprise. En établissant une base solide en coaching, les aspirants leaders peuvent cultiver efficacement à la fois leurs compétences managériales et leur capacité à établir des relations significatives. Enfin, le coaching peut être un outil puissant pour les gestionnaires et les entreprises qui souhaitent donner la priorité à la diversité et à l'inclusion au sein de leur équipe et de leur culture organisationnelle.

Unité 2 : Quiz

L'encadrement en matière de diversité et d'inclusion est une façon de favoriser une culture de travail plus inclusive.

un. Vrai

b. Faux

Unité 3 : Chapitre théorique

Le manager en tant que coach

Le coaching est une forme de soutien que les gestionnaires offrent aux employés pour les aider à développer des compétences spécifiques. Les entraîneurs travaillent généralement avec des individus individuellement, mais les gestionnaires peuvent également adapter l'approche pour les groupes ou les équipes. De nombreux avantages découlent de la formation et des conseils en matière de coaching. Selon SHRM, le coaching dans un environnement d'affaires est une méthode de formation dans laquelle une personne plus expérimentée ou qualifiée fournit à un employé des conseils et une orientation destinés à aider à développer les compétences, la performance et la carrière de l'individu. L'efficacité de cette méthode est fonction à la fois du coach et du client. Néanmoins, il s'agit d'une méthode pratique pour développer les compétences nécessaires au travail et faciliter l'établissement de relations entre les gestionnaires et les membres de l'équipe (Sharma, 2022).

De plus, les gestionnaires/leaders qui se transforment en coachs peuvent aider leurs équipes de plusieurs façons. Le projet Oxygen de Google a souligné qu'être un bon coach était l'une des nécessités pour devenir un bon gestionnaire. En plus de fournir des conseils essentiels pour les tâches liées au travail, les entraîneurs peuvent aider à résoudre les problèmes interpersonnels. Lorsque les coachs viennent d'expériences similaires à celles des employés, la compréhension et l'empathie aident à créer un lien émotionnel. Dans l'ensemble, un environnement confortable est créé dans lequel les employés peuvent travailler ensemble pour générer les meilleurs résultats pour l'équipe. De plus, les employés qui travaillent dans un environnement favorable sont plus susceptibles d'être activement engagés, et les équipes connaîtront un faible roulement (Sharma, 2022). Mais, surtout, une culture inclusive et diversifiée peut être créée et entretenue.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



<https://pixabay.com/illustrations/speakers-speaker-training-coaching-414561/>

Il existe 5 types de coaching en milieu de travail (AmplifyDEI, s.d. ; Center for Creative Leadership, s.d.) :

1. Coaching exécutif

Le coaching en leadership exécutif est l'un des types de coaching les plus courants et les plus largement compris sur le lieu de travail. C'est un moyen efficace de renforcer la performance de vos leaders les plus importants, de les aider à effectuer des transitions clés et de leur permettre de modifier les comportements qui peuvent entraver leur performance.

Le coaching en leadership exécutif commence généralement par un processus de jumelage pour assurer une bonne adéquation entre le coach et le participant, suivi d'une ou plusieurs évaluations et réunions d'alignement avec les principales parties prenantes.

Au cours de l'engagement de coaching, le coach peut aider le dirigeant à comprendre et à utiliser les informations provenant des évaluations, à créer et à travailler sur un plan de développement et à relever des défis commerciaux et interpersonnels spécifiques.

L'environnement personnel et favorable fourni par un coach exécutif peut favoriser de nouvelles façons de penser, d'agir et d'influencer pour obtenir des résultats commerciaux significatifs. Apprenez-en davantage sur la façon dont le coaching exécutif élève la performance et comment ce type de coaching fournit aux dirigeants un soutien indispensable.

2. Coaching intégré

Le coaching intégré est une approche qui intègre des séances de coaching dans un programme ou une initiative de développement du leadership plus vaste. Il peut réaffirmer et renforcer les leçons apprises dans la formation au leadership.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Par exemple, une organisation qui gère un programme de développement pour les gestionnaires de niveau intermédiaire à fort potentiel peut inclure un élément de coaching - ou une série de 2 à 5 séances de coaching - conçu pour aider les participants au programme à réfléchir, approfondir et appliquer ce qu'ils apprennent dans l'expérience de développement.

Bien que souvent à court terme que les engagements de coaching exécutif, ce type de coaching en milieu de travail peut aider à garantir que les apprentissages de développement du leadership « restent ».

3. Coaching d'équipe

Le coaching d'équipe est efficace à tous les niveaux, de la haute direction aux équipes de première ligne. C'est un autre type de coaching clé sur le lieu de travail, car même les personnes très performantes peuvent parfois avoir du mal à travailler ensemble efficacement.

Le coaching d'équipe comprend une variété de méthodologies et de formats visant à favoriser des interactions saines et une performance élevée.

Ceux-ci peuvent être assez structurés et normatifs, comme lors d'une retraite où un entraîneur a travaillé avec la direction de l'équipe pour créer l'ordre du jour et ensuite faciliter la réunion, peut-être même enseigner le contenu.

Le coaching d'équipe peut également inclure des méthodes moins scénarisées, comme aider une équipe de projet à interagir plus efficacement ou faciliter un processus qui évolue de manière non planifiée. Parfois, un coach peut observer une équipe dans son environnement de travail normal et fournir un coaching basé sur ces observations. En savoir plus sur la dynamique du coaching d'équipe.

4. Coaching virtuel

Le coaching virtuel est maintenant le type de coaching le plus courant sur le lieu de travail. Même avant le récent pic de travail à distance, les organisations devenaient plus mondiales, les réunions virtuelles devenaient plus répandues et le coaching virtuel était à la hausse.

Maintenant, ce type de coaching est devenu totalement courant, et tous les types de coaching mentionnés précédemment sur le lieu de travail - coaching exécutif, intégré et d'équipe - peuvent être livrés virtuellement.

Le coaching virtuel est une option idéale pour les équipes qui couvrent les pays et les fuseaux horaires, ainsi que pour ceux qui sont intéressés par un arrangement de coaching qu'ils peuvent facilement intégrer dans leurs horaires chargés. Grâce à l'utilisation de la vidéo, un coach virtuel est en mesure de s'engager et de faciliter de la même manière qu'il le ferait en face à face. De plus, le processus de jumelage des autocars ne se limite pas aux contraintes géographiques et de déplacement, ce qui augmente souvent la compatibilité et la flexibilité.

5. D&I Coaching

Le coaching D & I est un type de coaching qui aide les organisations à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de leur entreprise. Les coachs de D&I travaillent pour

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

évaluer leur état actuel de D&I, fixer des objectifs d'amélioration et créer des plans d'action sur la façon d'atteindre ces objectifs.

Créer des environnements inclusifs n'est pas facile. Il faut beaucoup d'attention aux détails et une planification minutieuse. Mais, lorsqu'il est bien fait, il peut être extrêmement bénéfique pour les organisations. Les coachs D&I peuvent vous aider dans ce processus. Et les gestionnaires / leaders devraient jouer ce rôle qui comprend, mais n'est pas limité à :

- créer des ressources d'apprentissage stimulantes liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion ;
- offrir une formation sur les préjugés inconscients, les microagressions et les alliances ;
- faciliter les conversations difficiles sur la race, le genre, la sexualité et d'autres formes d'identité ;
- élaborer des politiques et des procédures qui favorisent l'équité dans l'ensemble de l'organisation.

Unité 4 : Vidéo explicative

Coacher avec le modèle GROW

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M3. L3. A1_OPENWORK_PI4SD_EN

Unité 5 : Chapitre théorique

Utiliser une approche de coaching pour organiser des réunions inclusives efficaces

Une réunion inclusive se produit lorsqu'un groupe diversifié de personnes se sent vues, représentées, respectées et valorisées lorsqu'elles travaillent ensemble pendant un format de réunion. Les gens repartiront énergisés, connectés et motivés pour faire leur travail par la suite. Lorsque les conversations sont équilibrées, modérées pour se dérouler facilement et, surtout, que nous sommes patients les uns avec les autres, les gens se sentent écoutés, compris et comme si leur temps était valorisé. Pour diriger une réunion inclusive, il faut planifier à l'avance, savoir comment gérer son temps, s'assurer que la participation est équitable et, surtout, aider avec succès le groupe à traiter le contenu de la réunion afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde et puisse bénéficier de sa présence (Zink, s.d.).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



<https://pixabay.com/photos/job-office-team-business-internet-5382501/>

Pour les gestionnaires, l'utilisation d'une approche de coaching pour diriger une réunion peut entraîner une réunion inclusive positive, car le coaching est une méthode de conversation axée sur la recherche stratégique qui stimule une nouvelle pensée. En posant des questions, vous créez un peu de temps pour réfléchir à la question à l'étude, et plus précisément, poser des questions – plutôt que de vous faire sauter aux conclusions – dévoile de nouvelles perspectives. Si vous ne posez pas de questions, vous continuerez à avoir les mêmes pensées. Les questions ouvrent de nouvelles pistes d'exploration et offrent également un moyen de structurer la pensée (Mathieu, s.d).

En tant qu'organisateur de la réunion, le gestionnaire ouvrira probablement la session, établira un cadre et annoncera l'ordre du jour. Ensuite, il peut confier le choix du processus de réunion à utiliser et de la construction du contenu à son équipe en posant certaines de ces questions concernant le processus / la méthodologie de la réunion, la construction du contenu pendant la réunion et le suivi (Mathieu, s.d). :

Processus et méthodologie de la réunion

- Compte tenu de l'ordre du jour, quel processus pensez-vous qu'il serait préférable de réfléchir et de discuter de ces points (par exemple, remue-méninges, analyse SWOT, petits groupes, flux de travail du processus) ?
- Qui doit intervenir sur chaque point de l'ordre du jour ?
- Comment allons-nous nous assurer que tout le monde a son mot à dire ?
- Sur quoi allons-nous nous mettre d'accord en ce qui concerne le chronométrage ?

Création de contenu pendant la réunion

- Est-ce que tout le monde sait clairement quel est le but de la réunion ?
- Quels sont les résultats idéaux de cette réunion ?
- Qui n'a pas encore eu l'occasion de contribuer à son idée ?
- Avons-nous examiné tous les points de vue ?

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

- À quoi n'avons-nous pas encore pensé ?
- À quoi ressemblerait ce problème du point de vue d'un client (ou de toute autre partie externe) ?
- Que signifie le succès dans ce cas ?
- À quoi cela ressemblera-t-il dans cinq ans ?
- Quelles questions devrions-nous nous poser pour avancer dans notre réflexion ?
- Quelle est la décision la plus sage ?

Suivi

- Comment allons-nous diffuser les résultats ?
- Qui doit être informé ?
- Qui s'occupera du suivi et en rendra compte (pour chaque point de l'ordre du jour) ?
- Quels travaux seront concernés par ces décisions (pour chaque point de l'ordre du jour) ?
- Que faut-il faire avant notre prochaine réunion ?

Unité 6 : Étude de cas

Conseil DEIB sur mesure - Réunions inclusives + Brainchild Collective

Situation

Le Brainchild Collective est un organisme à but non lucratif basé à Chicago qui offre une éducation artistique et entrepreneuriale aux écoles de Chicago pour aider les élèves à développer des compétences socio-émotionnelles de manière holistique. Au fur et à mesure que l'entreprise grandissait, elle connaissait un changement dans son équipe et souhaitait ancrer les nouveaux employés dans un flux de réunions cohérent et efficace. Ils voulaient particulièrement maximiser leurs 1 :1, réunions d'équipe et réunions de programme actuels, tout en cherchant des moyens d'aider l'organisation et l'équipe de direction à être plus stratégiques.

Objectifs

L'objectif du partenariat entre Brainchild Collective et Ethos était de fournir à l'organisation un guide clair pour les réunions, notamment :

- Fixer des objectifs d'atteinte
- Intégrer la rétroaction dans les structures actuelles
- Identifier les possibilités d'améliorer leurs pratiques actuelles d'appréciation.

Ethos souhaitait également aider l'équipe à élaborer des outils et des stratégies pour améliorer les pratiques de réunion actuelles et offrir à chaque employé la possibilité de s'approprier davantage ses réunions d'équipe et de programme.

Approche Ethos

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Ils ont d'abord rencontré des employés et des gestionnaires/dirigeants pour découvrir ce qui fonctionnait bien et où l'équipe voyait les domaines à améliorer. En utilisant leurs propres expériences et ressources, ils ont élaboré un guide complet pour les réunions au sein de l'organisation, décrivant les objectifs de la réunion, les structures de l'ordre du jour et les possibilités de rétroaction pour chaque type de réunion. Ils ont également créé un tableau de bord et un outil d'état du projet pour aider l'équipe à avoir une vision plus claire de l'entreprise et à rationaliser le processus de mise à jour du programme. Pour permettre à l'équipe de s'impliquer davantage dans la stratégie, ils ont également décrit la structure et la cadence des réunions stratégiques et les ont aidés à concevoir une structure efficace pour leurs réunions de leadership.

Résultats

Même tout au long du processus de planification, l'équipe a été en mesure d'affiner les ordres du jour, d'élaborer des stratégies sur la meilleure façon d'utiliser le temps de réunion et de réfléchir à des moyens d'améliorer la communication dans l'ensemble de l'organisation. Avec le guide de réunion en place, les attentes ont été clarifiées et les processus de réunion codifiés afin que l'équipe puisse se préoccuper du contenu plutôt que de la structure, ce qui les prépare à des réunions plus efficaces avec une appropriation partagée des responsabilités à l'avenir.

L'étude de cas a été dérivée de : [Bespoke DEIB Consulting - Inclusive Meetings + Brainchild Collective](#)

Questions de réflexion :

1. Quelle(s) approche(s) Ethos a-t-elle suivie pour accompagner Brainchild Collective dans la mise en place de rencontres inclusives ?
2. Sur la base de l'approche (s) présentée dans cette étude de cas et le chapitre théorique précédent, essayez de créer des lignes directrices à suivre pour les membres de votre équipe pendant la mise en œuvre des réunions ?

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- [Un style de coaching change DEI](#)

De nombreuses organisations prennent maintenant conscience du pouvoir du coaching en tant que style de leadership, et pas seulement en tant qu'outil de développement. Le style de leadership de coaching est inhérent à la connexion, à l'adaptabilité, à la résilience, à la flexibilité, à l'innovation, au bien-être et à la capacité d'adopter des perspectives systémiques plus larges. Et certaines des compétences de base des leaders qui coachent sont idéales pour adopter DEI sans même avoir besoin d'en faire un titre.

- [Ligne directrice sur l'inclusion : Manager 1-on-1s](#)

Les réunions 1-on-1 peuvent être le moment le plus important passé dans une entreprise. Non seulement ce sont des moments pour partager des expériences et fournir des commentaires critiques, mais ils sont également un facteur clé de la réduction du roulement du personnel et de l'engagement accru des employés. Les gestionnaires deviennent également de meilleurs leaders parce qu'ils apprennent différents styles de travail des employés et comment motiver différents types de

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

personnes. Combinez cela avec le bond des revenus dont bénéficient les organisations inclusives et le cas est clair : les 1-on-1 inclusifs doivent être une priorité commerciale.

Unité 8 : Références

Amplifier DEI, (s.d.) [7 avantages attrayants du coaching DEI pour les organisations](#). [en ligne] Consulté le 27 juin 2023

Center for Creative Leadership, (n.d) [Considérez ces 4 différents types de coaching en milieu de travail](#) [en ligne] Consulté le 27 juin 2023.

Lennon, Rob (2021) [Exemples de coaching au travail : comment avoir une réunion positive](#) [en ligne] Consulté le 28 juin 2023.

Mathieu, Saba Imru (s.d.) [Utiliser une approche de coaching pour organiser de grandes réunions](#) [en ligne] Consulté le 28 juin 2023.

Miles, Madeline (2022) [4 façons simples de rendre les réunions individuelles plus significatives](#) [en ligne] Consulté le 28 juin 2023.

Sharma, Deeksha (2022) [Coaching Skill For Managers : 6 Benefits You Need To Know](#) [en ligne] Consulté le 27 juin 2023.

Zink, Katie (s.d.) [Why Inclusive Meetings Are Better \(and How To Lead Them\)](#) [en ligne] Consulté le 28 juin 2023.

Module 4. Comment gérer des équipes diversifiées

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue dans le module 4 « Comment gérer des équipes diversifiées » conçu pour aider les managers à gérer des équipes diversifiées afin d'assurer la diversité et l'inclusion au sein d'une organisation.

Les gestionnaires qui s'occupent de la diversité et de l'inclusion ont besoin de compétences spécifiques afin de communiquer efficacement avec les employés appartenant à différents groupes culturels et d'atténuer et de résoudre les conflits. À cette fin et avec l'aide de ce module, les gestionnaires peuvent travailler activement à l'amélioration de leur intelligence émotionnelle et culturelle, au perfectionnement de leurs compétences générales en communication interculturelle et à la gestion des conflits au niveau interculturel.

Les équipes diversifiées se révèlent plus créatives et perspicaces que les équipes homogènes. La constitution d'équipes diversifiées peut ainsi aider une organisation à créer des espaces sûrs et accueillants pour tous tout en améliorant la productivité. Cependant, la constitution efficace de telles équipes n'est pas une tâche facile. Les gestionnaires ont besoin de tactiques et de stratégies pour s'assurer que des équipes diversifiées peuvent fonctionner et prospérer au sein de l'entreprise.

Enfin, ce module donne un aperçu des initiatives ascendantes de D&I cultivées par des partenariats entre les gestionnaires et les employés. De tels partenariats, largement connus

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

sous le nom de groupes de ressources pour les employés, permettent aux employés de s'exprimer et de se sentir respectés, entendus et appréciés. La coopération harmonieuse de la direction avec les GRE peut considérablement améliorer l'impact de la stratégie D&I d'une organisation et augmenter la satisfaction des employés.

Leçon 1

Compétences des gestionnaires pour des équipes diversifiées

Unité 1. Introduction

La diversité et l'inclusion (D&I) constituent une priorité clé pour les entreprises afin de promouvoir le respect et un sentiment d'appartenance commune dans l'environnement de travail. Pour que les gestionnaires puissent travailler avec les concepts de D&I, il est nécessaire de se familiariser avec les définitions de ces termes, l'analyse de rentabilisation à leur sujet et la façon dont ils sont appliqués dans les entreprises contemporaines.

Unité 2. Quiz

Question n° 1

Lesquelles des compétences suivantes sont nécessaires pour assurer une communication fluide entre les cultures ?

- a. Empathie
- b. Écoute active
- c. Communication interculturelle
- d. Tout ce qui précède**

Unité 3. Chapitre théorique

Gérer des équipes diversifiées : compétences générales nécessaires, gestion des conflits et intelligence émotionnelle

Introduction

Pour assurer une gestion efficace et respectueuse des équipes diversifiées, les gestionnaires peuvent développer plusieurs compétences. Les compétences générales telles que la communication et l'écoute active, associées à des capacités de gestion des conflits et à des compétences en intelligence émotionnelle, peuvent faire une grande différence dans la façon dont une équipe diversifiée est gérée.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Compétences générales

Contrairement aux hard skills, qui sont constituées par des connaissances acquises dans le cadre d'un programme éducatif rigoureux menant à une certification, les soft skills se concentrent sur les compétences sociales qui nous permettent de communiquer efficacement avec d'autres humains.

Dans un environnement de travail diversifié, un gestionnaire aura besoin des trois compétences suivantes : communication efficace, écoute active et sensibilité culturelle.

Communication efficace

Pour communiquer efficacement, un gestionnaire doit exprimer ses idées de manière claire pour éviter toute confusion, se concentrer sur la compréhension des émotions de ses interlocuteurs et prêter attention aux signaux non verbaux tels que le langage corporel. Le même comportement doit être affiché par les deux parties pour que la communication soit efficace. Par conséquent, les gestionnaires devraient solliciter une rétroaction et encourager une communication bidirectionnelle honnête et ouverte d'esprit (Robinson et coll., s.d.).

Écoute active

En tant que compétence de communication, l'écoute active va au-delà de la simple écoute de ce que votre interlocuteur a à dire. Lorsqu'il est un auditeur actif, un gestionnaire cherche à comprendre ce que c'est l'intention de l'autre côté et ce qu'ils signifient exactement. Le gestionnaire participe donc activement à la communication. Pour pratiquer l'écoute active, on peut essayer de maintenir un contact visuel, de tenir compte du langage corporel et de poser des questions ouvertes pour encourager le flux de la conversation (Cuncic, 2022).

Sensibilité culturelle

La sensibilité culturelle est une autre compétence nécessaire pour un gestionnaire lorsqu'il gère des équipes diversifiées. Un gestionnaire sensible à la culture connaît non seulement les différences culturelles qui peuvent exister au sein de son équipe, mais les accepte également et travaille à travers le prisme de leur existence. La sensibilité culturelle est extrêmement importante dans la gestion des conflits, comme cela sera expliqué rapidement (Sieck, 2021).

Gestion des conflits

Les conflits sont naturels dans la coexistence humaine et la communication. Ils peuvent se produire en raison d'intérêts différents ou de malentendus et d'une mauvaise communication. Outre la prévention des conflits, la tâche du gestionnaire dans une équipe diversifiée serait de les gérer et de les résoudre efficacement. À cette fin, les mesures suivantes peuvent être prises (Mind Tools, s.d.) :

1. Réglez les problèmes rapidement : Les conflits doivent être discutés et résolus dès le début. S'ils ne sont pas résolus, ils compliqueront et créeront d'autres conflits.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

2. Médiation : Si un conflit ne peut être résolu par une communication sans intermédiaire, la direction d'une entreprise doit intervenir lorsqu'un conflit survient et tenter de servir de médiateur entre les parties en conflit.
3. Écoute active : Les gestionnaires doivent pratiquer l'écoute active et prêter attention aux plaintes des deux parties.
4. Impartialité : Un gestionnaire ne peut pas être partial lorsqu'il joue un rôle de médiateur dans un conflit et doit également tenir compte des arguments des deux parties.
5. Sensibilité culturelle : Dans un environnement de travail diversifié, les conflits peuvent survenir simplement en raison de pratiques ou de compréhensions culturelles différentes. Un gestionnaire sensible à la culture peut rapidement identifier les différences culturelles et y remédier pour résoudre le conflit.
6. Travailler pour trouver un terrain d'entente : Pour mettre fin à un conflit, les deux parties doivent sentir que leur point de vue a été respecté. Trouver un terrain d'entente et une solution compromettante est souvent la meilleure façon de procéder lors de la résolution des conflits.
7. Solutions collaboratives : Pour trouver un terrain d'entente, il est important que les parties en conflit coopèrent, réfléchissent ensemble et décident d'une solution mutuellement acceptable.
8. Suivi et surveillance : Les gestionnaires doivent surveiller la situation après la désescalade d'un conflit. Des suivis pourraient être nécessaires pour s'assurer que les deux parties continuent d'être satisfaites de la résolution.

Intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle comprend la capacité d'une personne à identifier et à comprendre ce que les autres ressentent, à être sensible aux émotions des autres et à se mettre à la place des autres. En tant que telle, l'intelligence émotionnelle est nécessaire pour la communication quotidienne dans un environnement de travail diversifié (Cherry, 2023).

Plus précisément, un gestionnaire sensible à la diversité et à l'inclusion a besoin des deux aspects suivants de l'intelligence émotionnelle afin de gérer des équipes diversifiées ; empathie et renforcement de la confiance.

L'empathie est une partie importante de l'intelligence émotionnelle, car elle caractérise la capacité d'une personne à penser à ce que les autres ressentent et à réfléchir à la façon dont on réagirait si elle était à la place de l'autre personne.

L'établissement de la confiance est le résultat de l'intelligence émotionnelle d'un gestionnaire. Lorsque ses collègues savent que leur gestionnaire peut comprendre ce qu'ils ressentent, ils se sentent en sécurité pour leur communiquer leurs sentiments et leurs pensées.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



Image par [Freepik](#)

Unité 4. Activité d'étude de cas

Compétences générales

Lisez le texte suivant sur la façon de développer vos soft skills (Indeed, 2023) :

1. Soyez ouvert aux commentaires

Une grande partie de l'amélioration de vos compétences générales consiste à être ouvert aux commentaires que vous pouvez recevoir des superviseurs, des gestionnaires et même des collègues. Lorsque vous êtes ouvert aux commentaires, vous pouvez être mieux en mesure de recevoir des critiques constructives et d'utiliser ces informations pour améliorer votre rôle au travail, y compris vos compétences générales. Vous pouvez recevoir des commentaires sur vos compétences en communication, votre capacité à travailler en groupe, votre gestion du temps, votre potentiel de leadership et plus encore. Lorsque vous recevez des commentaires, pensez à remercier la personne qui les fournit et à élaborer un plan, soit avec vous-même, soit en parlant avec un gestionnaire, pour vous améliorer et apprendre.

2. Communiquez souvent

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Une communication efficace est une compétence générale qui profite à tout le monde sur le lieu de travail. Bien que vous puissiez avoir des tâches et des responsabilités qui ne nécessitent l'aide de personne d'autre dans votre bureau, saisissez les occasions que vous avez pour nouer des relations avec ceux qui vous entourent. Communiquez souvent pour développer cette compétence douce. Cela comprend la communication en face à face, par courrier électronique et lors de présentations à un groupe. Étant donné que presque toutes les méthodes de communication diffèrent des autres, il est important de communiquer par divers moyens afin que vos compétences générales en communication soient plus complètes. Lorsque vous communiquez, pensez à la façon dont vous vous adressez aux autres, à la clarté de votre message et à votre ton de voix. Vous pouvez également remarquer comment les autres communiquent et prendre des conseils et des techniques d'eux pour trouver un style de communication qui fonctionne pour vous.

3. Mettre l'accent sur le travail d'équipe

Lorsque vous vous engagez dans un bon travail d'équipe, vous montrez à votre employeur que vous êtes excellent pour collaborer avec les autres. Le travail d'équipe peut avoir lieu dans un contexte de groupe pour une présentation ou en tête-à-tête avec un autre collègue pour accomplir une tâche partagée. Lors d'une tâche partagée ou d'une responsabilité quotidienne, permettez à chaque membre du groupe d'apporter sa part et de célébrer les compétences et les personnalités uniques du groupe. Lorsque vous mettez l'accent sur le travail d'équipe, vous vous ouvrez aux possibilités d'apprentissage de vos collègues tout en améliorant vos propres compétences.

4. Établissez des relations positives

Une grande partie des compétences générales que vous utilisez sur le lieu de travail reposent sur la relation que vous entretenez avec les autres employés et les gestionnaires. Vous pouvez établir des relations positives avec vos collègues en engageant une véritable conversation sur leurs projets de week-end, leur famille, leurs passe-temps et leurs intérêts. Essayez de vous connecter avec eux au cours d'une expérience partagée. Si vous travaillez dans un département avec plusieurs personnes, pensez à demander à tout le monde s'ils veulent sortir pour un déjeuner de groupe le vendredi. S'éloigner du bureau est un bon moyen de se connecter avec eux sur le plan personnel. Cela peut vous aider professionnellement parce que vous connaissez un peu plus leur personnalité et comprenez comment cela entre en ligne de compte dans leur éthique de travail.

5. Sortez de votre zone de confort

Comme pour tout ce que vous voulez améliorer, il est important de sortir de votre zone de confort et d'entreprendre quelque chose de nouveau. Il peut s'agir d'un nouveau contexte, de nouvelles responsabilités ou d'un rôle de leadership. Vous pouvez même proposer d'être celui de votre groupe qui donne la présentation du projet comme un moyen pour vous d'améliorer vos compétences en matière de prise de parole en public. Vous placer professionnellement en territoire inconnu a le potentiel de montrer à votre gestionnaire à quel point vous prenez votre travail au sérieux et vous permet d'apprendre quelque chose de complètement nouveau.

6. Préparez-vous à apprendre

Au fur et à mesure que vous progressez dans votre processus d'amélioration de toute

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

compétence douce, vous pouvez rencontrer des revers, mais vous pouvez également rencontrer de nombreux succès. Ce qui est important, c'est que vous appreniez d'eux. Par exemple, si vous êtes responsable d'un projet et que vous travaillez sur vos compétences générales en matière de leadership et de collaboration, envisagez de prendre du temps une fois le projet terminé (ou même par phases au cours de celui-ci) pour recueillir des commentaires sur votre leadership et sur la façon dont le projet pourrait s'améliorer la prochaine fois. Les personnes avec lesquelles vous travaillez sont les mieux à même d'évaluer le déroulement du projet et d'offrir leurs commentaires en fonction des expériences antérieures.

7. S'adapter aux changements en milieu de travail

Il est courant qu'un lieu de travail subisse des fluctuations dans n'importe quoi, du personnel de bureau aux procédures du lieu de travail, et une façon d'améliorer vos compétences générales est de vous adapter. L'adaptabilité est également une compétence technique importante à avoir afin que vous puissiez trouver des solutions alternatives à tout problème sur le lieu de travail qui pourrait survenir. Soyez ouvert à l'apprentissage des nouvelles technologies lorsqu'elles sont lancées et aidez à former les nouveaux arrivants dans l'organisation.

8. Observez les autres

L'un des moyens les plus efficaces d'améliorer vos compétences générales est d'observer les autres autour de vous. Cela peut signifier prêter attention aux gestionnaires, aux collègues et aux employés d'autres départements. Observez la façon dont ils accomplissent une tâche, y compris la façon dont ils interagissent avec les autres et leur processus individuel, qui peut impliquer de nombreuses compétences générales. Il est important d'être ouvert à l'apprentissage des autres, car chacun arrive sur le lieu de travail avec son propre ensemble de compétences techniques et générales.

9. Travailler à travers le conflit

Il n'est pas rare qu'il y ait un conflit sur le lieu de travail, mais la façon dont vous le surmontez est importante. En cas de conflit, pensez à d'autres façons de le résoudre afin de poursuivre vos relations avec vos collègues, d'apprendre les uns des autres et de continuer à être productif en tant que coéquipiers. Tous les membres de l'organisation bénéficient d'un environnement de travail collaboratif et vous pouvez afficher vos capacités en tant que joueur d'équipe et vos capacités en tant que leader.

10. Assumer un rôle de leadership

Pour améliorer vos compétences générales en leadership, envisagez d'assumer un rôle de leadership réel sur le lieu de travail. Commencez par parler de vos intérêts avec votre gestionnaire ou votre superviseur et déterminez s'il existe des possibilités de diriger un projet ou un groupe ou même d'être un mentor pour quelqu'un d'autre dans le milieu de travail qui a moins d'expérience. Dans ce rôle, réfléchissez à la façon dont vous pouvez inspirer votre groupe à faire de son mieux. Demandez à votre gestionnaire de vous considérer comme superviseur intérimaire dans le cas où il est absent du bureau pour une réunion ou des vacances prévues. Il est également possible d'être un leader dans la construction d'un nouveau processus, donc si vous avez des idées sur la façon d'améliorer votre bureau, pensez à les partager avec votre gestionnaire et demandez la responsabilité

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

de travailler sur la logistique et de diriger la formation.

11. Arrivez au travail à l'heure

La gestion du temps est une compétence technique solide à avoir sur le lieu de travail, et un excellent moyen de s'améliorer est d'arriver au travail à l'heure. Respecter un horaire peut vous donner la capacité d'atteindre vos objectifs, de terminer le travail à temps et de rester organisé, autant de compétences qui mènent à une plus grande productivité et peuvent vous aider à vous démarquer de vos pairs.

Répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les principaux messages à retenir de l'article ?
2. Y a-t-il des compétences générales qui vous font particulièrement défaut ?
3. Que pourrait-on faire dans votre entreprise pour augmenter vos soft skills et celles de vos employés ?

Unité 5. Chapitre théorique

Management d'équipes diversifiées : compétences nécessaires en communication interculturelle et intelligence culturelle

Introduction

Comme observé dans l'Unité 3, les compétences générales et l'intelligence émotionnelle sont des compétences clés pour gérer des équipes diversifiées. Dans la présente unité, nous explorerons les compétences nécessaires pour une communication interculturelle et une intelligence culturelle réussies.

Intelligence culturelle

Le concept d'intelligence culturelle est fondé sur l'intelligence émotionnelle, mais il va encore plus loin. Alors que l'intelligence émotionnelle peut permettre d'identifier et de comprendre les sentiments des autres, l'intelligence culturelle peut les aider à expliquer les valeurs, les croyances et les mentalités qui se cachent sous les sentiments et les expressions d'une personne.

L'intelligence culturelle aide donc quelqu'un à faire preuve d'empathie envers les autres dans une mesure meilleure et plus profonde. Un gestionnaire peut acquérir une intelligence culturelle en améliorant sa compréhension du fonctionnement des différentes cultures au sein des entreprises. Ces idées les guideront ensuite dans l'adaptation de leur façon de penser pour une meilleure résolution de problèmes (Randstad, 2020).

Communication interculturelle

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

La capacité d'une personne à communiquer avec des personnes de cultures différentes est définie comme une communication interculturelle. Cette compétence est extrêmement importante pour un manager dans un environnement de travail diversifié, car elle lui permet de s'exprimer au-delà des frontières interculturelles et de comprendre des personnes de cultures différentes.

Parmi les exemples de communication interculturelle et d'intelligence culturelle réussies, mentionnons le fait de savoir quels gestes utiliser et lesquels éviter, comment parler à des personnes d'autres cultures et comment éviter la confusion et les malentendus.

Plus précisément, une communication interculturelle réussie implique les compétences suivantes (Middlebury Language Schools, 2023) :

- Conscience de soi : Reconnaître vos propres préjugés personnels et comment ils peuvent affecter la communication à travers les barrières culturelles.
- Empathie : L'empathie envers les autres et leur expérience est d'une grande importance pour la communication interculturelle
- Respect : même si vous n'êtes pas d'accord avec les opinions culturelles d'une autre personne, vous devez rester respectueux d'eux.
- Intelligence émotionnelle : Il est important d'identifier correctement les émotions des autres tout en communiquant avec des personnes de cultures différentes. L'intelligence émotionnelle peut faciliter votre compréhension de la façon dont les autres ressentent et perçoivent ce qui est communiqué.
- Adaptabilité : adapter votre modèle de communication pour refléter les différences culturelles est une compétence majeure dans la communication interculturelle. L'ambiguïté, le conflit et l'antagonisme doivent être remplacés par la clarté, l'harmonie et la coopération.
- Patience : la *patience est une vertu*, même dans la communication interculturelle. Ne vous attendez pas à acquérir immédiatement les compétences nécessaires et donnez-vous le temps de bien saisir les meilleures pratiques.
- Positivité : maintenez une attitude positive. Des idées fausses et des malentendus peuvent survenir, et il est important de comprendre que votre interlocuteur ne dirait pas délibérément quelque chose de peu clair ou d'insultant. Les barrières linguistiques et culturelles peuvent déformer le message que vous recevez.

Ces compétences peuvent considérablement augmenter vos compétences en communication interculturelle.

Parallèlement au renforcement de vos compétences en communication, vous devez aider vos employés et leur offrir des formations. Une autre idée pour accroître la sensibilité culturelle et la sensibilisation à la diversité en milieu de travail consiste à célébrer les événements culturels de tous les employés, tels que diverses célébrations du Nouvel An (Croft, 2023).

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



Image de [ha11ok](#) sur [Pixabay](#)

Unité 6. Activité étape par étape (comment vidéo)

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M4. L1. A1_OPENWORK_CANDIDE_EN

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- L'intelligence culturelle (CQ) est un prédicteur important du succès. Voici comment booster votre CQ
Cette ressource offre un aperçu intéressant de l'intelligence culturelle et fournit des exemples sur la façon d'accroître ses compétences dans cette compétence importante.
- Qu'est-ce que la communication interculturelle ?
Dans ce portail, vous trouverez des documents intéressants sur la communication interculturelle, des définitions, des comparaisons et des exemples.

Unité 8 : Références

Cherry, K. (2023). *Intelligence émotionnelle : Comment nous percevons, évaluons, exprimons et contrôlons les émotions*. Extrait de <https://www.verywellmind.com/what-is-emotional-intelligence-2795423>

Croft, A. (2023). *Comment construire et diriger une équipe diversifiée ?*. Extrait de https://everhour.com/blog/diverse-team/#6_Practice_empathetic_leadership

Cuncic, A. (2022). *Qu'est-ce que l'écoute active ?*. Extrait de <https://www.verywellmind.com/what-is-active-listening-3024343>

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Espey, L. (2022). *5 façons dont l'intelligence émotionnelle renforce la confiance grâce à la communication*. Extrait de <https://www.pmworld360.com/5-ways-emotional-intelligence-builds-trust-through-communication/>

Farrell, J. (n.d.). *What is Cultural Intelligence?*. Retrieved from <https://theewgroup.com/blog/what-is-cultural-intelligence/>

Équipe éditoriale Indeed. (2023). *Comment améliorer vos compétences générales (plus leur importance)*. Extrait de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-improve-soft-skills>

Écoles de langues de Middlebury. (2023). *Apprentissage des langues : pourquoi la communication interculturelle est-elle importante ?*. Extrait de <https://www.middlebury.edu/language-schools/blog/language-learning-why-intercultural-communication-important>

Équipe de contenu de Mind Tools. (s.d.). *Résolution des conflits*. Extrait de <https://www.mindtools.com/ahcpfn4/conflict-resolution>

Randstad. (2020). *L'importance de l'intelligence culturelle au sein d'une organisation mondiale*. Extrait de <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/importance-cultural-intelligence-within-a-global-organization/>

Robinson, L., Segal, J., Smith, M. (s.d.). *Communication efficace*. Extrait de <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm>

Sieck, W. (2021). *Qu'est-ce que la sensibilité culturelle et comment se développe-t-elle ?*. Extrait de <https://www.globalcognition.org/what-is-cultural-sensitivity/>

Williams, S. (2022). *5 conseils pour améliorer vos compétences en communication interculturelle : Insight d'Anna Mascarello d'Elastic*. Extrait de <https://www.elastic.co/blog/culture-5-tips-for-improving-your-intercultural-communication-skills>

Leçon 2

Constituer des équipes diversifiées

Unité 1. Introduction

Constituer une équipe diversifiée et construire une organisation diversifiée n'est pas une tâche facile et nécessite des compétences et un travail intellectuel acharné, du PDG aux gestionnaires de niveau inférieur. Dans cette leçon, vous pouvez explorer des stratégies et des tactiques de leadership qui peuvent vous aider à constituer efficacement une équipe diversifiée dans votre organisation.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Unité 2. Quiz

Question n° 1

Une équipe diversifiée peut se construire simplement en privilégiant des personnes qui appartiennent manifestement à une minorité.

a. Vrai

b. Faux

Unité 3. Chapitre théorique

Stratégies pour constituer des équipes diversifiées

Introduction

Construire et gérer des équipes diversifiées peut être un défi pour tout gestionnaire. Sans beaucoup d'expérience, un gestionnaire ne sera pas en mesure de constituer une équipe diversifiée et de la gérer avec succès, et de plus sa définition de la diversité ne sera pas à jour.

Quelle diversité ?

Une erreur courante lors de la constitution d'équipes diversifiées est de s'en tenir à l'élément visuel et d'embaucher des personnes dont la diversité se limite aux éléments divulgués de la diversité (race et sexe). Un gestionnaire performant sera en mesure de reconnaître que la diversité concerne également des éléments au-delà du visuel.

En reconnaissant que la diversité va au-delà des éléments ouvertement reconnaissables, un gestionnaire performant construira une équipe qui comprend également des personnes de sexualités, de milieux socio-économiques, de handicaps invisibles, etc. (Croft, 2023).

Faites de la place pour votre vision

Un gestionnaire sensible à la diversité est capable d'exprimer ouvertement sa vision pour bâtir une équipe diversifiée. Ils sont stricts lorsqu'ils élaborent leurs politiques pour s'assurer que tout le monde se sente inclus. Ces politiques peuvent inclure des stratégies de tolérance zéro pour la discrimination, le harcèlement, les microagressions et l'exclusion, des médiateurs neutres et autres. En outre, un gestionnaire doit garantir que le lieu de travail est adapté à toutes les personnes et veiller à ce que ses caractéristiques physiques soient accessibles à tous. Cela comprend, sans toutefois s'y limiter, l'entrée accessible, les toilettes accessibles, les bureaux, les cuisines, etc. adaptés aux personnes handicapées (ibid.).

Revisiter les pratiques d'embauche

Un processus d'embauche favorable à la diversité attirera divers talents. Un gestionnaire doit s'assurer que le processus d'embauche utilise un langage amical et inclusif pour tout le monde. L'offre d'emploi doit être neutre du point de vue du genre et ne pas utiliser de langage sexiste (il/elle). Cela peut décourager les candidats et aggraver la diversité de l'entreprise. En outre, les RH devraient être à bord de l'élaboration de la politique D&I de l'entreprise, afin qu'elles

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

puissent remodeler en conséquence les pratiques d'embauche (Felber, 2023). La politique de l'entreprise sur la diversité et l'équilibre travail-vie personnelle peut également être divulguée lors du processus d'embauche, afin d'encourager la diversité des candidats (Croft, *ibid.*).

Lutter contre les préjugés existants

Avant de constituer une équipe diversifiée, un gestionnaire doit garder à l'esprit qu'un lieu de travail ne peut pas être inclusif et sécuritaire pour les personnes de divers horizons si les personnes qui y travaillent déjà partagent une culture de préjugés. Même si ces préjugés peuvent être inconscients et que les employés qui les partagent peuvent ne pas être hostiles en soi, un processus de formation sérieux devrait précéder l'embauche active de personnes d'horizons différents. L'inclusivité devrait être un état d'esprit et un processus actif (*ibid.*).

Encourager la coopération

Construisez de petites équipes composées de personnes de différents horizons pour travailler sur des projets à court terme. Cela permettra aux employés d'apprendre à connaître des collègues diversifiés, de travailler avec eux et d'être plus compréhensifs et tolérants envers la diversité. La créativité accrue libérée au cours du travail de divers groupes fera de telles coopérations un succès et les employés seront plus disposés à travailler de cette façon (Felber, *ibid.*).

Nommer un champion de la diversité

Vous pouvez nommer un collègue qui comprend parfaitement la vision D&I de l'entreprise pour agir en tant que point de contact pour les questions liées à la diversité. Les employés devraient également faire confiance à cette personne et se sentir en sécurité pour partager avec elle leurs réflexions sur les activités de D&I de l'entreprise, ainsi que des idées d'amélioration (*ibid.*).

Construire une équipe diversifiée peut être une tâche difficile et nécessitera l'engagement et les ressources de l'organisation. Ce sera un investissement sérieux, mais les résultats de la diversité et de l'inclusion parlent d'eux-mêmes, comme les modules précédents de ce cours l'ont montré.

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires



Image par [Drazen Zigic](#) sur [Freepik](#)

Unité 4. Activité d'étude de cas

Activité sur l'application des stratégies et techniques de l'Unité 3

Lisez l'étude de cas suivante sur la gestion d'équipes diversifiées (Saylor Academy, 2012).

Kalia travaille dans une grande entreprise, gérant une équipe diversifiée de huit personnes. Deux de ses employés ont 20 ans, deux 30 ans, trois 40 ans et un 50 ans. Quatre membres de son équipe sont caucasiens et les quatre autres sont hispaniques, afro-américains, asiatiques et africains. Ses jeunes employés sont relativement nouveaux, puisqu'ils sont là depuis moins de deux ans. La plupart des membres de son équipe travaillent avec l'organisation depuis 5 à 10 ans, et son personnel le plus expérimenté est là depuis 25 ans, soit 10 ans de plus que Kalia à son poste de direction.

En général, les membres de l'équipe sont cordiaux les uns envers les autres en surface, mais Kalia sait qu'il existe des tensions entre certains membres du personnel qui ont un impact sur le succès et la productivité de l'équipe. Elle est consciente que l'un des plus jeunes employés, Robert, est souvent frustré que sa collègue hispanique, Ana, transfère l'autorité et la prise de décision aux autres membres de l'équipe. Dans des conversations avec lui, elle découvre que le jeune employé estime

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

qu'Ana devrait exprimer ses opinions plus souvent. La frustration de Robert découle de sa conviction que tous les membres de l'équipe devraient pouvoir contribuer à un processus démocratique partagé. Il estime que lorsqu'Ana reporte sa prise de décision aux autres, elle n'est pas responsable en tant que membre de l'équipe.

Margaret, un membre senior de l'équipe, a repris les commentaires de Robert et estime qu'il manque de respect envers le style de travail d'Ana. Elle lui a mentionné que cela pourrait être une « chose culturelle » et qu'il devrait apprendre à adapter son comportement et son style de travail pour mieux répondre à ses besoins. En réponse, Robert marmonne : « Peu importe. Vous ne savez rien de nous. Des réponses comme celle-ci ont amené Margaret à croire qu'il manque de respect envers ses connaissances et son mandat au sein de l'organisation.

Franchement, Kalia est fatiguée de gérer la personnalité des gens. Elle pense que les gens devraient simplement apprendre à s'adapter aux styles de travail des autres. Même si elle croit cela, elle croit aussi qu'un bon leader doit unir l'équipe, peu importe leurs différences et leurs styles de travail. Cette année, elle s'est fixé comme objectif et pour l'équipe de résoudre ces problèmes interculturels. Mais compte tenu de ses tentatives précédentes, elle n'a pas de grands espoirs pour un résultat positif. La dernière fois qu'elle a essayé de résoudre des problèmes d'équipe interculturelle, elle s'est sentie comme un échec complet. Elle s'inquiète des réactions des employés à cette prochaine tentative. En fait, chaque fois qu'elle pense à cette réunion, elle tressaillit. Elle n'avait tout simplement pas les compétences nécessaires pour faciliter la conversation lors de leur dernière réunion. Elle se demande si cette prochaine tentative fera progresser son équipe d'une manière ou d'une autre ou si ce sera juste un autre échec.

Ensuite, réfléchissez aux questions suivantes :

- Comment décririez-vous la stratégie de Kalia ?
- Pensez-vous que la stratégie de Kalia peut fonctionner à long terme ?
- Que feriez-vous différemment si vous étiez à la place de Kalia ?

Unité 5 : Chapitre théorique

Tactiques de leadership pour un environnement de travail diversifié et inclusif

Introduction

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Toutes les organisations n'atteignent pas leurs objectifs en matière de D&I. Selon certaines sources, seules quelques organisations obtiendront exactement là où elles veulent en ce qui concerne leurs stratégies D&I. Dans cette unité, vous pouvez trouver des tactiques de leadership qui peuvent aider votre organisation à créer un environnement de travail diversifié et inclusif.

Impliquez le niveau supérieur

Le PDG d'une entreprise et les dirigeants les plus haut placés devraient être impliqués dans les activités de D&I de l'entreprise. Ils devraient prendre position publiquement en s'engageant à soutenir une culture d'entreprise diversifiée et inclusive et assumer la responsabilité d'atteindre les objectifs en matière de diversité et d'inclusion.

La haute direction devrait être interrogée sur la représentation des groupes marginalisés au sein de l'organisation, les tactiques de leadership vis-à-vis des objectifs de D&I, la visibilité auprès des employés sur ces questions, ainsi que les progrès de l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs. Les candidats à des postes de PDG et à d'autres postes de haut niveau devraient également être interrogés sur leur position et leur vision en matière de diversité et d'inclusion (Cox et Lancefield, 2021).

Ancrer D&I dans la stratégie d'entreprise

Une autre erreur courante commise par les entreprises lors de l'élaboration d'initiatives de diversité et d'inclusion est de traiter la diversité et l'inclusion comme une question de ressources humaines. Cela ne devrait pas être le cas.

D&I devrait être reconnu comme un ingrédient central de la stratégie commerciale globale. À cette fin, des personnes d'horizons divers devraient être associées à l'élaboration des stratégies plus larges des organisations. C'est la seule façon de créer une stratégie véritablement représentative reflétant le point de vue des personnes moins privilégiées.

Combattre les préjugés partout

Comme mentionné précédemment, les préjugés peuvent être inconscients et peuvent être partout, y compris la direction de l'entreprise. Éduquer et informer les hauts gradés sur les préjugés qu'ils peuvent avoir inconsciemment est une excellente méthode pour éradiquer la discrimination à sa source. Un PDG sensible à la diversité, par exemple, peut donner le ton pour que tout le monde respecte la diversité et essaie d'utiliser un langage inclusif. En outre, le système d'acquisition et de gestion des talents d'une entreprise peut fonctionner de manière plus inclusive lorsque sa direction est consciente de ses propres préjugés et travaille activement à les surmonter.

Responsabiliser les plus hauts responsables

La haute direction d'une entreprise ne devrait pas seulement rendre publique l'annonce des plans et des visions, mais aussi lorsque les choses ne se passent pas comme prévu. Les PDG et les cadres supérieurs devraient assumer la responsabilité lorsque les résultats en matière de diversité et d'inclusion ne sont pas atteints.

Les dirigeants doivent savoir ce que l'on attend d'eux et doivent être informés et éduqués sur les questions de D&I. Guidés par leurs connaissances et en pleine connaissance de ce qui doit

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

être réalisé – décomposés en indicateurs de performance clés mesurables – ils devraient orienter en toute confiance le parcours de l'entreprise pour atteindre ses objectifs en matière de diversité et d'inclusion, et devraient également être responsables lorsque ces objectifs ne sont pas atteints.

Lorsque la responsabilité est claire et que les personnes qui dirigent l'entreprise sont également celles qui assument la responsabilité, l'entreprise peut mieux gérer les échecs dans ses objectifs D&I et organiser l'amélioration de sa stratégie.

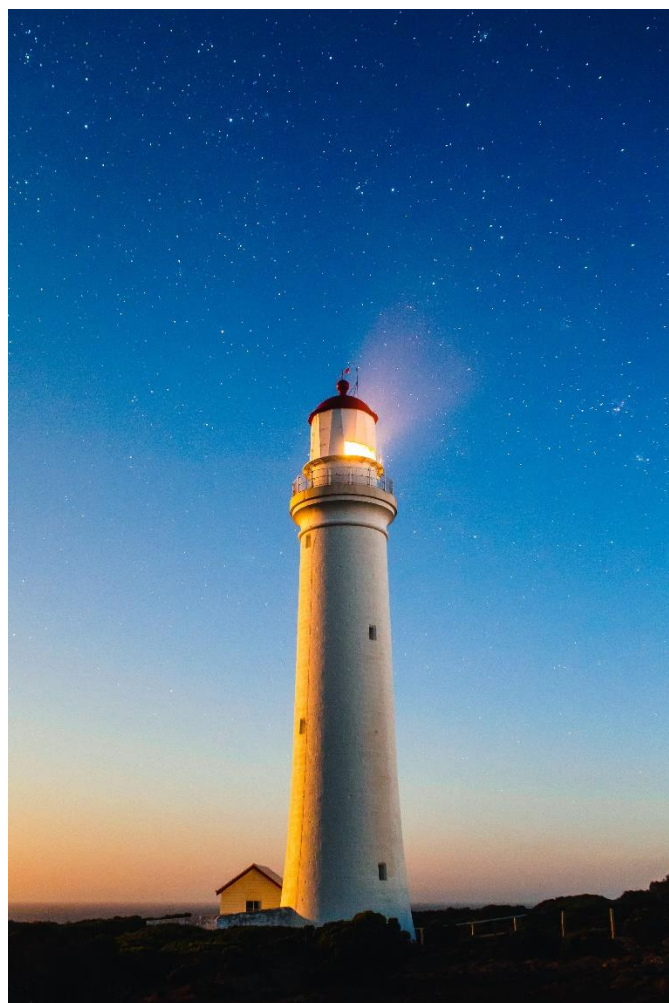


Image par [Joshua Hibber](#) sur [Unsplash](#)

Unité 6 : Activité étape par étape (comment vidéo) Leadership sensible à la diversité et à l'inclusion

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M4. L2. A1_OPENWORK_CANDIDE_EN

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- 6 stratégies de gestion de la diversité en milieu de travail

Six stratégies pour gérer la diversité en milieu de travail. Les stratégies de diversité en milieu de travail devraient être une priorité absolue pour toutes les entreprises. Découvrez quelques stratégies de choix pour gérer une main-d'œuvre diversifiée dans cette ressource.

- Comment bâtir une équipe diversifiée

Cette ressource offre des points intéressants sur les raisons de constituer une équipe diversifiée et comment y parvenir. Il est développé par des spécialistes du secteur des ressources humaines.

Unité 8 : Références

Cox, G., Lancefield, D. (2021). *5 stratégies pour insuffler D&I dans votre organisation*. Extrait de <https://hbr.org/2021/05/5-strategies-to-infuse-di-into-your-organization>

Croft, A. (2023). *How to Build & Lead a Diverse Team?*. Retrieved from <https://everhour.com/blog/diverse-team/>

Forneret, A. (s.d.). *Comment responsabiliser des équipes diversifiées : un guide pour les nouveaux gestionnaires*. Extrait de <https://www.cultureamp.com/blog/empower-diverse-teams>

Pereira, H. (2023). *7 questions à vérifier chaque semaine avec votre équipe*. Extrait de <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7082614684771598337/>

Académie Saylor. (2012). *Diriger avec l'intelligence culturelle*. 7.3. Étude de cas 3. Extrait de https://saylordotorg.github.io/text_leading-with-cultural-intelligence/s09-03-case-study-3-building-a-multic.html

Leçon 3

Synergies gestionnaires-employés pour la diversité

Unité 1. Introduction

Dans leurs efforts pour intégrer la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise, les gestionnaires ne sont pas seuls, et cela ne devrait pas être exclusivement un processus descendant. La présente leçon donne un aperçu complet des pratiques ascendantes qui encouragent le libre échange d'idées et d'expériences entre les employés et soutiennent la direction dans sa stratégie D&I.

Unité 2. Quiz

Question n° 1

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Les gestionnaires et les employés peuvent-ils développer des synergies pour promouvoir la diversité et l'inclusion ?

a. Bien sûr

b. Certainement pas

Unité 3. Chapitre théorique

Introduction aux groupes de ressources des employés (GRE) et à leurs fonctions

Introduction

Pour reprendre les mots de Nilofer Merchant (2012, cité dans Hastwell, 2020) :

« L'objet social qui unit les gens n'est pas une entreprise ou un produit ; L'objet social qui unit le plus les gens est une valeur ou un but partagé. »

À la lumière de la citation ci-dessus, les personnes qui dirigent et travaillent dans une entreprise ne sont pas liées les unes aux autres simplement par le fait qu'elles travaillent pour cette société, ni par le produit qu'elles développent. Ce qui les unit, ce sont les valeurs qu'ils partagent avec leurs collègues.

La diversité et l'inclusion, dans leur juste dimension en tant que bannière guidant une entreprise vers la garantie d'un environnement de travail sûr et respectueux pour tous, constituent une valeur si importante partagée également par les gestionnaires et les employés.

Groupes de ressources pour les employés

Dans les années 1960, les Afro-Américains travaillant chez Xerox se sont unis pour discuter des tensions raciales au sein de l'entreprise, créant ainsi le premier groupe de ressources pour les employés (ERG) au monde.

Un GRE est une organisation dirigée par des employés partageant un parcours commun. Ces organisations offrent aux employés un espace libre et sûr pour s'exprimer et discuter de sujets de préoccupation. Cet espace aide les employés à se sentir entendus et respectés, et les discussions qui s'y déroulent ont un effet libérateur et fortifiant sur les participants.

Ils encouragent donc les employés à poursuivre leurs rêves et leurs idées, un développement qui, en fin de compte, favorise l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise. Un employé ne réalisera son plein potentiel que s'il se sent respecté et apprécié.

Selon Hastwell (2020), il a été mentionné que les GRE ont atteint les résultats suivants :

- Amélioration des conditions de travail des groupes marginalisés

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

- Amélioration du lieu de travail physique pour tous grâce à la création de toilettes non sexistes et d'éléments physiques accessibles dans le bâtiment.
- Identification des talents émergents et des leaders parmi les personnes sous-représentées.
- A aidé à résoudre les crises avant qu'elles ne s'aggravent.
- A aidé des personnes à partager leurs expériences négatives et a ainsi combattu les comportements toxiques en milieu de travail.

La diversité et l'inclusion devenant de plus en plus pertinentes pour les organisations du monde entier, les GRE ont été trouvés dans des sociétés comme Ernst and Young (EY Young Professionals Network) et Microsoft (Women at Microsoft).

Les gestionnaires devraient explorer toutes les possibilités disponibles pour développer des GRE dans leur société. Une fois qu'ils ont obtenu l'approbation de la haute direction, ils peuvent inviter les employés à former des GRE. Les GRE sont une occasion idéale pour les entreprises de démontrer activement leur soutien à la diversité et à l'inclusion par le biais de conversations et d'actions significatives.



Image de [rawpixel.com](https://www.rawpixel.com) sur [Freepik](https://www.freepik.com)

Unité 4. Activité étape par étape (comment vidéo) Soutenir les GRE et maximiser leur potentiel

Voir How-to-video & PPT nommé « A3_M4. L3. A1_OPENWORK_CANDIDE_EN

Unité 5. Chapitre théorique

Meilleures pratiques en matière de GRE et d'autres synergies pour la D&I

Des études ont démontré que l'aspect le plus important pour le succès d'un groupe de ressources pour les employés est l'efficacité (Catalino et al., 2022). Les employés participant à des GME inefficaces ont déclaré un score d'inclusion inférieur à celui des employés qui ne participent à aucun GRE. Les employés qui participent à des GRE efficaces se sentent certainement les plus inclus. Alors, comment une société peut-elle assurer l'efficacité de ses GMU ?

Vous trouverez ci-dessous les meilleures pratiques compilées par Catalino et al. (2022) dans leur étude sur les GRE publiée par McKinsey.

Alignement stratégique

Les GRE ayant des pratiques exemplaires ont un objectif et une base d'adhésion clairs. Pour éviter de s'aligner sur des activités et des causes qui font déjà l'objet d'un autre GRE ou d'une autre initiative d'entreprise, un GMU peut prendre les mesures suivantes :

- Élaborer sa propre charte décrivant ses buts et objectifs ;
- Créer un plan annuel avec ses priorités et ses objectifs pour l'année ;
- Définir la responsabilisation de ses principaux membres ;
- Décider des résultats mesurables pour évaluer l'impact des activités du GRE ;
- Demandez des commentaires.

Communication efficace

Les GRE efficaces mettent l'accent sur le flux délibéré et détaillé de la communication pour s'assurer que la réalité correspond aux attentes des membres. Ils le font en suscitant l'intérêt des employés et en communiquant efficacement avec leurs membres en utilisant les canaux de communication de l'entreprise et en collaborant avec l'équipe D&I de l'entreprise.

Mise en réseau inter-organisationnelle

Les GRE aux meilleures pratiques assurent le soutien actif de la haute direction de l'entreprise, soit par des liens directs avec eux (par exemple, lorsque la direction du GRE a de bonnes relations avec le PDG), soit par l'intermédiaire d'autres GRE mieux connectés. Idéalement, tous les GRE devraient recevoir un soutien égal de la part de la direction. La pratique a cependant montré que certains sont mieux connectés que d'autres. Afin d'éviter de manquer de ressources et de soutien organisationnel, les GER devraient être proactifs et établir de bonnes relations soit avec la direction, soit avec d'autres GRE actifs.

Reconnaître la charge de travail des dirigeants des GRE

Une société qui souhaite soutenir les GRE devrait également étendre son soutien aux dirigeants des GRE. Très souvent, les dirigeants du GRE sont surchargés par la combinaison des tâches liées à l'entreprise et de leurs responsabilités au sein du GRE. Les entreprises appliquant les meilleures pratiques reconnaissent ces derniers comme faisant officiellement

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

partie de la charge de travail de l'employé et les incluent dans leurs rapports de performance. Le soutien de l'entreprise à ERG devrait aller au-delà des déclarations verbales et de la fourniture de ressources. Les employés qui coordonnent et soutiennent le travail des GRE devraient également être récompensés ou au moins aidés.



Image de [ayushrao021](#) sur [Pixabay](#)

En résumé, les GRE sont un outil puissant entre les mains de la direction et des employés. Les sociétés sensibles à la diversité et à l'inclusion ne devraient pas hésiter à encourager les GRE au sein de leur société, mais en gardant à l'esprit les conseils fournis dans cette unité pour garantir le fonctionnement le plus harmonieux et le plus efficace du GRE (ibid.).

Unité 6 : Activité d'étude de cas

Les GRE dans une entreprise mondiale

Lisez le texte suivant sur les efforts de Microsoft pour encourager les ERG.

Groupes de ressources des employés Microsoft : création d'une communauté

Dans notre mission de permettre à chacun d'en faire plus, chez Microsoft, nous nous efforçons de créer un environnement qui donne vie au pouvoir de la diversité. Il est important que tous nos coéquipiers – des personnes ayant des antécédents et des expériences différents – se soutiennent et se célèbrent mutuellement, et créent un environnement où nous pouvons tous nous épanouir et utiliser nos passions. Nos groupes de ressources pour les employés (GRE) sont l'une des façons dont nous construisons cette communauté. Ces groupes relient nos équipes à travers les identités pour offrir du

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

développement de carrière, du réseautage et du mentorat, tout en organisant des activités qui favorisent l'engagement communautaire et la sensibilisation culturelle. Nous avons la chance d'avoir cinq GRE ici à NERD, et nous sommes toujours ravis d'en apporter d'autres. Apprenez à connaître ces groupes principaux et à savoir comment leurs personnalités, activités et vision uniques aident Microsoft à responsabiliser tout le monde.

HOLA

L'Organisation hispanique/latino-américaine des leaders en action, ou HOLA, s'efforce de recruter, de fidéliser et de faire progresser les employés hispaniques et latino-américains actuels et futurs de Microsoft. Ernesto Lara, directeur principal de l'ingénierie et chef de chapitre de HOLA chez NERD, aide HOLA à fonctionner comme une ressource pour la communauté hispanique / Latino-américaine de NERD, des événements à l'échelle du site pendant le Mois du patrimoine hispanique aux séminaires sur la diversité et l'inclusion en passant par les efforts de recrutement qui construisent un pipeline d'inclusion dans la technologie.

BAM

BAM, le groupe de ressources pour les employés noirs et africains de Microsoft, organise des séries de conférences et divers programmes de mentorat qui relient la communauté Microsoft aux étudiants, aux futurs employés et au-delà. D'un programme de bourses d'études pour les lycéens poursuivant une carrière dans la technologie à la Journée des étudiants minoritaires, une chance pour les étudiants de voir le campus de Microsoft (et ses opportunités de carrière) de près.

LUIRE

Notre groupe de ressources pour les employés LGBTQI+, Global LGBTQI+ Employees and Allies at Microsoft (GLEAM), donne la priorité à la sensibilisation à la communauté LGBTQI+ et à l'augmentation de l'engagement des alliés. En apportant des changements inclusifs aux LGBTQI+ à la politique d'entreprise de Microsoft, en offrant des opportunités de réseautage à la communauté, en travaillant avec des organisations communautaires à but non lucratif et en organisant des activités éducatives, GLEAM est amené à sensibiliser à la communauté LGBTQI+ et à accroître l'engagement des alliés.

AZN

Le groupe ERG asiatique de Microsoft représente 17 groupes ethniques – et ici à NERD, il s'appelle AZN. Jina Yoon, gestionnaire de programme au sein de notre équipe Intune, travaille au sein de l'équipe de direction d'AZN pour organiser des événements, des échanges culturels et des opportunités d'apprentissage à la communauté NERD. Le groupe travaille en ligne avec l'ERG à l'échelle de Microsoft pour fournir des connaissances et des idées sur les tendances technologiques et commerciales pour les marchés asiatiques, permettant à chacun, quelles que soient ses expériences de vie, d'en faire plus.

Women@Microsoft

Kristin Lieber, Data Scientist au sein du programme MAIDAP (Artificial Intelligence Development Acceleration Program) de Microsoft, travaille avec Women@NERD, notre section locale de Women at Microsoft. Women@Microsoft mission de est d'attirer, de retenir et de développer les femmes du monde entier. Qu'il s'agisse de susciter l'intérêt des filles pour la technologie, de travailler avec des organisations de femmes et de fournir du réseautage, du mentorat et d'autres ressources de perfectionnement professionnel, Women@Microsoft s'efforce de combler l'écart entre les sexes en matière de technologie et de donner aux femmes les moyens de se donner entièrement au travail.

Alliage

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Nous réussissons tous mieux lorsque nous sommes à la fois diversifiés et inclusifs », déclare Eric Jewart, responsable de l'ingénierie du groupe au sein de notre équipe Intune. Jewart comprend l'importance des GRE, même en tant que personne qui ne s'identifie pas nécessairement à ces identités uniques. En fournissant une alliance – et en l'encourageant au sein de son équipe – Jewart aide tout le monde à se rassembler pour créer un environnement inclusif et diversifié chez NERD.

Maintenant, s'il vous plaît réfléchissez aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que Microsoft envisage de prendre en charge les ERG ?
- À quels groupes de personnes diverses les GRE de Microsoft s'adressent-ils ?
- En ce qui concerne les objectifs et les moyens de les atteindre, qu'est-ce que ces groupes ont en commun ? Et quelles différences ont-ils ?
- Comment Microsoft implique-t-il des personnes qui n'appartiennent à aucun groupe diversifié dans son processus D&I ?

Unité 7 : Ressources d'apprentissage supplémentaires

- [Le groupe de ressources des employés LGBTQIA+ d'Europe se met au travail](#)

Un article sur la façon dont les employés LGBTQIA+ de Levi Strauss & Co. LGBTQIA+ se sont réunis pendant une période difficile, ont cherché à construire une communauté et ont développé leur propre ERG, intitulé « Unlabeled ».

- [Guide des groupes de ressources des employés : les tenants et aboutissants critiques](#)

La mise en relation de collègues ayant des antécédents et des identités similaires s'est avérée une excellente approche pour favoriser les communautés en milieu de travail. Cependant, les GRE sont nuancés et leur rôle évolue. Ce guide vous fournira le contexte et les ressources dont vous avez besoin pour comprendre les groupes de ressources des employés.

Unité 8 : Références

Catalino, N., Gardner, N., Goldstein, D., Wong, J. (2022). *Des groupes de ressources efficaces pour les employés sont essentiels à l'inclusion au travail. Voici comment les faire correctement.* Extrait de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/effective-employee-resource-groups-are-key-to-inclusion-at-work-here-s-how-to-get-them-right>

Hastwell, C. (2020). *Que sont les groupes de ressources des employés (GRE) ?* Extrait de <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-are-employee-resource-groups-ergs>

Merchant, N. (2012). *11 règles pour créer de la valeur à l'ère sociale.* Harvard Business Press.

Personnel MSNE. (2019). *Groupes de ressources des employés Microsoft : création d'une communauté.* Extrait de <https://blogs.microsoft.com/newengland/2019/09/27/microsoft-employee-resource-groups-building-community/>

A3. Cours en ligne ouvert à tous (MOOC) sur le développement des compétences des gestionnaires

Shathesh Kumar, V. (2023). *Groupes de ressources pour les employés noirs : ce que vous devez savoir*. Université Johns Hopkins. Extrait de <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/02/23/employee-resource-groups/>

Winstanely, G. (2023). *Comment prendre en charge les groupes de ressources des employés (GRE)*. Extrait de <https://mentorloop.com/blog/how-to-support-ergs/#:~:text=Every%20employee%20can%20play%20a,and%20supportive%20of%20all%20employees.>