





Questionnement réflexif 1

Associez le concept avec la définition appropriée

Concept	Définition
ÉQUITÉ	Ensemble d’ACTIONS qui visent à faire évoluer les pratiques, politiques et processus pour enlever les obstacles, les barrières à l’intégration et la progression de tout le monde et notamment des groupes “minoritaires”.
DIVERSITÉ	Ce concept regroupe toutes les caractéristiques d’une personne, c’est à dire ce qu’elle EST, avec ses multiples identités.
INCLUSION	Il s’agit d’un CHOIX délibéré que nous faisons afin de tenir compte de la réalité des personnes qui nous entourent et d’adopter des comportements qui favorisent la considération de tous pour l’atteinte d’un objectif commun.

A vertical stack of six blue circular icons. From top to bottom: an eye, a globe, a gear with a lightbulb inside, a Wi-Fi symbol, a play button, and a document icon.

COLLECTIONRH

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Pourquoi une formation sur le leadership inclusif ?

PÉNURIE DE MO

- La recherche de talents est une préoccupation constante.
- Plusieurs groupes diversité sont encore sous-représentés.
- Sentiment d'appartenance et mobilisation sont clés dans la fidélisation de tous les talents.

L'IA REDÉFINIT LE RÔLE DES LEADERS

- 64% des employés préféreraient un robot comme leader.
- L'automatisation de plusieurs activités dévolues aux gestionnaires renforce l'importance de l'Humain dans son rôle de leader.

L'INCLUSION EST L'AFFAIRE DE TOUS

- Il n'est pas nécessaire d'être soumis à la loi sur l'accès à l'égalité à l'emploi.
- Ce leadership peut s'appliquer quelle que soit la taille de l'organisation.
- L'inclusion concerne tous les membres d'une même organisation.



Ce que je vais aborder avec vous:

- Défaire quelques **croyances** / paradigmes sur les formations en diversité.
- Mieux comprendre les **attentes** de nos employés.
- Identifier les **comportements** constitutifs d'un leadership inclusif.
- Entamer une **réflexion** sur la mise en place d'un **plan d'actions** au sein de votre organisation.



Bloc 1

Ayons une vision différente sur certaines notions en lien avec le leadership inclusif

Leadership vs gestionnaire

Leadership d'influence

Être centré sur la personne vs la tâche

Cela prend du temps

Faire partie du système et influencer le système

Nous sommes autant influencés par le système que nous pouvons l'influencer en retour

Que faire des autres types de leadership ?

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Questionnement réflexif

Leadership inclusif (Dimitri Girier, 2020)

4

Questionnement réflexif 2

Sur quels thèmes ont porté les formations sur la diversité que vous avez déjà suivies ?

- Les générations
- Les différences culturelles
- L'accommodement
- Les personnes ayant un handicap
- Les membres de la communauté LGBTQ2+
- Les communautés autochtones
- Autres ?

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

// CROYANCES / ATTENTES / COMPORTEMENTS / RÉFLEXION-PLAN D'ACTIONS //

Bloc 2

Mieux comprendre les attentes de nos employés pour améliorer leur sentiment d'appartenance

- Une diversité de plus en plus grande : culture, génération, handicap, LGBTQ2+, autochtones, immigrants.
- La diversité évolue avec le temps : personnes trans, neuro-diversité, intersectionnalité....
- Des employés diversifiés mais avec des attentes identiques (même si dans des proportions différentes).

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Que retenir jusqu'à maintenant ?

- Les formations en diversité visent rarement le changement de comportements.
- Les employés sont différents mais ont des attentes identiques.
- Maintenant, regardons quelles **habiletés de leadership** sont nécessaires.

COLLECTIONRH



Questionnement réflexif

Questionnement réflexif 3

Prenez 2 minutes pour réfléchir à LA personne qui a été **votre meilleur(e) gestionnaire** et identifiez ce qu'elle vous a fait ressentir, ce que vous retenir de cette personne.....

Ses paroles

Son comportement

Vos émotions

Son impact





COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

// CROYANCES / ATTENTES / **COMPORTEMENTS** / RÉFLEXION-PLAN D' ACTIONS //

Bloc 3

Pour répondre aux attentes de nos employés,
il est nécessaire de développer 3 « set » d'habiletés



La capacité
d'introspection



La propension à
l'action



La communication



COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

// CROYANCES / ATTENTES / COMPOTEMENTS / REFLEXION-PLAN D'ACTIONS //

L'introspection, une étape trop souvent négligée....

Conscience de soi et des autres

- A conscience de ses propres biais et préjugés et met en place des actions pour en mitiger les impacts.
- A à cœur le bien être des autres et pratique la bienveillance.
- Connait son système de valeurs et ses angles morts et développe du confort dans des schèmes de références différents des siens.
- Gère bien son énergie et identifie des moyens de se ressourcer.
- A un bon réseau de soutien interne et externe

Humilité

- Reconnait lorsqu'il fait des erreurs et les partage pour favoriser l'apprentissage de tous
- Connait ses faiblesses et sait demander de l'aide
- Utilise les forces de tous pour réaliser des projets.
- Sait mettre l'intérêt de l'organisation en avant des siens.

Capacité d'adaptation

- Adapte sa communication et son comportement en fonction des personnes qui l'entourent.
- Ne pratique pas de recettes miracles et écoute les besoins des membres de son équipe.

Curiosité

- Développe ses capacités d'écoute active. Il écoute pour comprendre et non pas pour répondre.
- S'intéresse sincèrement à ce que sont les personnes qui les entourent et à leurs besoins, et ne cherchent pas à changer ce qu'elles sont.
- Se montre ouvert à découvrir et apprendre des autres.

Capacité d'introspection

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

// CROYANCES / ATTENTES / COMPOTEMENTS / REFLEXION-PLAN D'ACTIONS //

... au profit du passage à l'action.

Imputabilité

- Se donne des objectifs ambitieux en termes de diversité et inclusion.
- Se tient responsable des actions et des résultats.
- Il est un agent de changement de la culture organisationnelle.

Engagement

- Comprend et croit que la diversité est une valeur ajoutée et est en mesure d'en parler avec conviction.
- Connait la réalité de son équipe, de son secteur et de l'organisation et est capable d'en parler.
- S'engage à faire de la diversité et l'inclusion une priorité quotidienne.
- Agit comme influenceur et encourage les autres leaders à adapter les bons comportements.

Habilitation

- S'assure de donner des responsabilités aux autres.
- Ne fait pas les choses à la place des autres mais il les aide à se développer.
- Favorise en tout temps le coaching pour encourager la réflexion et la prise de décision des employés.
- Agit comme mentor pour faire bénéficier de son expérience.

Courage

- A conscience de ses forces et de ses faiblesses.
- Est un agent de changement et a un impact positif sur son environnement.
- Il adresse les mauvais comportements rapidement.
- Il prend des décisions qui sont conformes à ses valeurs même si cela est difficile.

Propension.... à l'action

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Leadership inclusif (Dimitri Girier, 2020)

8

// CROYANCES / ATTENTES / **COMPORTEMENTS** / RÉFLEXION-PLAN D'ACTIONS //

La communication est un liant déterminant

Claire	Variée	Transparente
Le message doit être simple et compréhensible et ne pas susciter plus de questions que de réponses apportées.	Utiliser plusieurs moyens de communiquer (téléphone, courriel, vidéo, conférences...).	Les bonnes et mauvaises nouvelles, on communique des décisions, on partage ce qui est pertinent.
En continu	Bi-directionnelle	Mobilisante
Au moment opportun, l'absence de communication crée du bruit et du stress.	Sonder ses employés pour avoir de la rétroaction et valider la compréhension.	Mettre l'employé au centre c.-à-d. définir l'impact des décisions sur son quotidien.

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Questionnement réflexif

Questionnement réflexif 4

Parmi les habiletés que les leaders doivent développer, sur lesquelles offrez-vous déjà des formations au sein de votre organisation ?

- La conscience de soi et des autres
- L'humilité
- La curiosité
- L'adaptabilité
- L'imputabilité
- L'engagement
- L'habilitation
- Le courage
- Les habiletés de communication



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Bloc 4

Cristalliser les comportements dans un plan d'actions

- Structurer une démarche pour garder le focus.
- Un focus qui facilite la communication.
- Une communication qui crée l'évolution de la culture.



COLLECTIONRH

// CROYANCES / ATTENTES / COMPORTEMENTS / RÉFLEXION-PLAN D' ACTIONS //

Faire un état de la situation des pratiques en développement du leadership

FAIRE UN DIAGNOSTIC

- Quelles sont les formations ou moyens de développement du leadership que nous avons ?
- Quelles habiletés du leadership inclusif elles permettent de développer ?
- Comment mesure-t-on l'acquisition de ces habiletés ?
- Quels sont les habiletés du leadership inclusif prioritaires?

IDENTIFIER LES ÉCARTS

- Est-ce que des moyens de développement actuel pourraient répondre à notre besoin?
- Devrions nous apporter des modifications à nos initiatives de développement actuels?
- Est-ce que certains habiletés devraient être ouverts à l'externe ?
- Sous quels formats?

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

// CROYANCES / ATTENTES / COMPORTEMENTS / RÉFLEXION-PLAN D' ACTIONS //

Réaliser une réflexion sur la mise en place d'un plan d'actions dans votre organisation

PRATIQUES RH	PERSONNES CLÉS	MESSAGES	CULTURE
Quelles sont les pratiques RH qui seront impactées ou que vous devrez faire évoluer?	Identifier les personnes-clés qui vont être des "facilitatrices" dans le déploiement de ces nouveaux comportements.	S'assurer d'être cohérent dans nos messages.	Amorcer ce changement comme un changement culturel.

➔ Pour y parvenir, cela nécessite d'avoir des actions à 3 niveaux : institutionnel, de l'équipe et individuel

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Leadership inclusif (Dimitri Girier, 2020)

11

// CROYANCES / ATTENTES / COMPORTEMENTS / RÉFLEXION-PLAN D'ACTIONS //

Un ÉCOSYSTÈME à bien identifier pour maximiser les résultats

INTÉGRER CES COMPORTEMENTS DANS LES PRATIQUES RH POUR UN IMPACT À LONG TERME

- Les comportements peuvent avoir des impacts différents ou plus ou moins importants dans une ou des pratiques RH.
- Identifier à quels moments, ces comportements ont le plus d'impacts dans la vie d'un(e) employé(e).
- Identifier les initiatives existantes en matière de développement du leadership qui doivent être modifiées :
 - Formelles
 - Informelles

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

// CROYANCES / ATTENTES / COMPORTEMENTS / RÉFLEXION-PLAN D'ACTIONS //

Un ÉCOSYSTÈME à bien identifier pour maximiser les résultats (suite)

IDENTIFIER LES PERSONNES-CLÉS POUR EN FAIRE DES ALLIÉES

Qui?

- Le recrutement, DO (développement du leadership, mobilisation, données RH...)
- Les partenaires d'affaires RH
- Les communications
- La haute direction et les membres du comité EDI, les gestionnaires, les personnes à grande influence ou impact
- Syndicats ou représentants du personnel

Quels rôles leur faire jouer?

- Co-constructeur des politiques-pratiques
- *Early adopter* et agent de changement
- Ambassadeurs/trices

COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

// CROYANCES / ATTENTES / COMPORTEMENTS / RÉFLEXION-PLAN D'ACTIONS //

Être cohérent dans ses *messages* pour voir la *culture* organisationnelle évoluer : C.R.É.É.

RECONNAÎTRE
et pénaliser les comportements. Il y a des conséquences à les suivre ou pas.

ÉVALUER
Être en mode amélioration continue et tenir compte des tendances à venir.

COMMUNIQUER
les comportements et expliquer pourquoi ils sont importants.

ÉVALUER
Utiliser des données pour mesurer les changements.

Envisager ce changement comme une démarche d'évolution culturelle

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

L'inclusion est un *choix* et un *verbe d'action* qui vient avec des *responsabilités*

- Les talents sont de plus en plus diversifiés.
- La pénurie de talents obligent les organisations à se démarquer et de plus en plus par leurs valeurs et la qualité de leur leadership.
- La confiance que les talents accordent à leur gestionnaire est primordiale et les habiletés relationnelles inclusives des gestionnaires deviennent déterminantes dans la capacité à attirer, mobiliser et faire grandir les talents au sein des organisations.

COLLECTIONRH

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Cette conférence vous a montré :

- Une autre façon de voir la diversité et l'inclusion.
- Comment faire évoluer les comportements des gestionnaires, des employés pour créer, par l'inclusion, un terreau fertile à l'épanouissement de tous les talents.
- Une démarche pour ancrer le leadership inclusif dans les pratiques RH où il a le plus d'impact et assure des résultats à long terme.
- Que le déploiement d'un leadership inclusif doit être incarné dans une volonté de faire évoluer la culture organisationnelle où chaque personne peut déployer son plein potentiel tout en étant elle-même en tout temps.



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Réflexion synthèse

*Les événements sociaux récents nous montrent que cela prend du **courage** pour changer les choses, de l'**humilité** de reconnaître que nous avons une part de responsabilité dans ce qui se passe.*

*Pour cela, nous devons avoir **conscience** de nos privilèges, préjugés, faire preuve de **curiosité** pour comprendre l'**Autre** et surtout être prêt à **s'adapter** à une nouvelle réalité.*

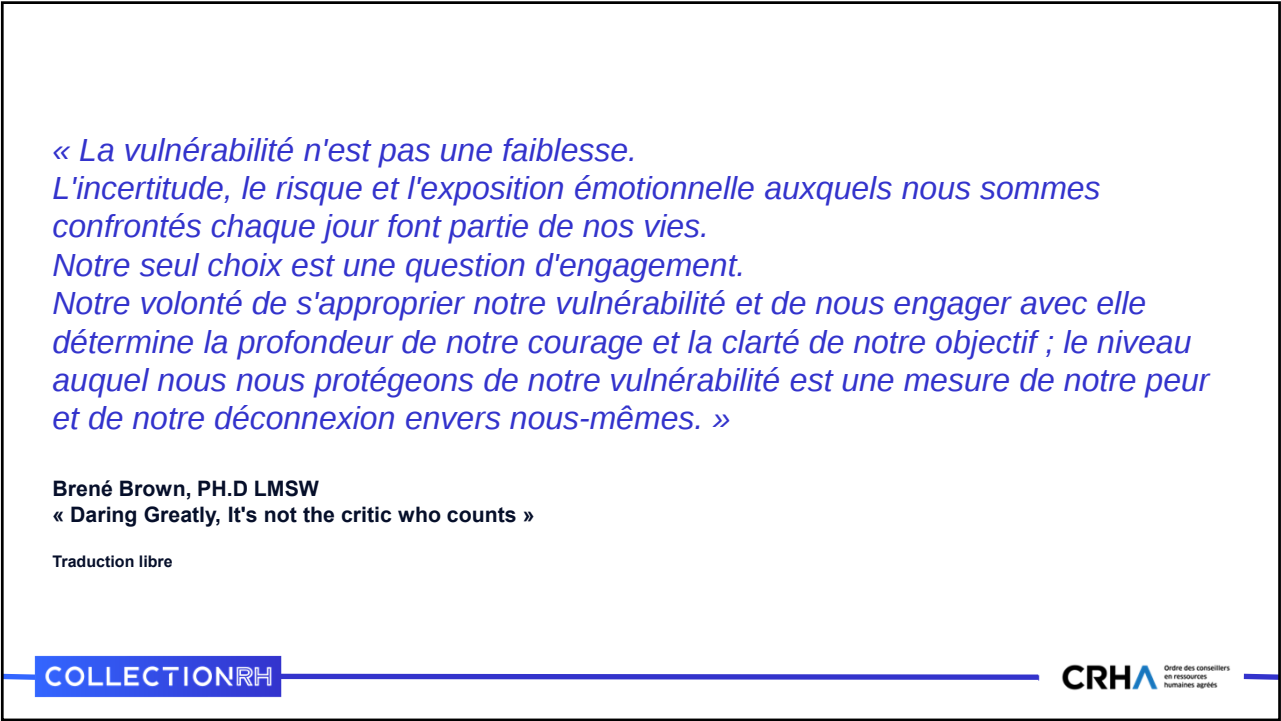
*Comme leader, nous nous devons d'être des agents de changements, **habiliter** nos équipes et nos collègues à faire le même cheminement et surtout démontrer un **engagement** sincère à participer à cette évolution culturelle et être **imputable** tant des erreurs commises que les succès obtenus.*

Dimitri Girier, CRHA



COLLECTIONRH

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



« En alignant les objectifs d'apprentissage sur les objectifs d'affaires, on met en valeur le développement de la performance.
Il en résulte une meilleure cohésion entre le savoir (qui peut se trouver dans les canaux traditionnels d'information), le savoir-faire (avec un lien sur la performance) et le savoir-être (reflétant les valeurs de l'entreprise). »

Éric Beauregard – CTDП, évaluateur national

| Pour aller plus loin | Quelques pistes

- Bourke, J. et Dillon, B. *The six signature traits of inclusive leadership*, Deloitte, 2016.
- Girier, D. *Biais inconscients et recrutement (vidéo et guide pratique)*, Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique (OBVIA), 2020.
- *From Fear to Enthusiasm: Artificial Intelligence Is Winning More Hearts and Minds in the Workplace*, Oracle and Future Workplace, 2019.
- Prime, J. et Salib, R. *Inclusive Leadership: The View From Six Countries*, Catalyst, 2014.
- Travis, D., Shaffer, E. et Thorpe-Moscon, J. *Getting real about inclusive leadership*, Catalyst, 2019.

