

LES OBSTACLES À LA CONVERSATION ET LES FAÇONS DE LES SURMONTER

- » **Vous voulez** parler des préjugés relatifs au genre ou à la race, mais vous avez peur de dire quelque chose d'indélicat ou de blessant?
- » **Vous vous inquiétez** que les conversations sur les problèmes et les incidents sociaux causent plus de mal que de bien?
- » **Vous avez l'impression** que les « choses ne vont pas si mal » dans votre organisation, et vous avez de la difficulté à comprendre réellement l'expérience de vos collègues?

Les obstacles à la conversation, soit les suppositions, les attitudes ou les expériences qui nous font craindre de parler de nos différences peuvent nous empêcher de communiquer et de collaborer avec les autres pour contrer les stéréotypes et les pratiques d'exclusion.¹ Le fait de reconnaître et d'aborder ces obstacles peut nous aider à mieux comprendre les problèmes profondément ancrés et à surmonter les difficultés qui autrement resteraient non résolues, enfouies ou inexprimées.

Établissez de petits objectifs chaque jour pour vous responsabiliser et entamer une conversation. Il est important de persévérer malgré un sentiment de malaise ou les faux pas éventuels. Vous êtes humain et vous n'avez pas besoin d'avoir toutes les réponses pour changer les choses.

N'oubliez pas que le dialogue correspond à l'action.

IL N'Y A PAS DE PROBLÈME

OBSTACLE

Les différences de genre ne comptent pas - je considère les femmes et les hommes comme égaux.

Les études confirment que les milieux de travail ne sont pas des méritocraties.² Les préjugés relatifs au genre, la discrimination et le sexisme³ font toujours partie de la réalité de nombreuses femmes, en particulier de femmes de couleur.⁴ Même si vous n'avez pas vécu ces problèmes, ce n'est peut-être pas le cas d'autres personnes dans votre milieu de travail.

OBSTACLE

Nous ne voyons pas des couleurs, mais uniquement des personnes.

Chacun d'entre nous voit la couleur de la peau des autres, c'est une réalité humaine. Mais ce n'est pas une mauvaise chose. En fait, pour que les employés se sentent acceptés et qu'ils fassent de leur mieux, ils doivent pouvoir se sentir libres d'être eux-mêmes au travail, peu importe leur identité raciale ou ethnique. Nous devons honorer et célébrer nos différences, au lieu de les ignorer.⁵

OBSTACLE

La race et l'origine ethnique n'importent pas dans certains milieux.

Nos antécédents raciaux et ethniques font partie intégrante de notre identité et ils influencent notre vision du monde. Dans les milieux de travail mondialisés d'aujourd'hui, l'homogénéité n'existe plus - et la divergence des points de vue, des expériences et des identités est un atout.⁶



RESPONSABILISEZ-VOUS AU QUOTIDIEN

Affrontez l'inconfort. Notez chaque question que vous vous posez au sujet de l'inégalité des genres. Où êtes-vous bloqué? Servez-vous-en comme repère pour surmonter le malaise et obtenir de l'aide ou de l'encadrement dans les domaines prioritaires.

Brouillez les cartes. Pensez aux personnes que vous connaissez le moins bien dans votre équipe. Prévoyez du temps pour discuter de leur expérience et des façons dont vous pouvez améliorer votre relation professionnelle pour favoriser la confiance et la compréhension.

Surveillez-vous. Avez-vous déjà affirmé que « nous n'embauchons que les meilleurs », que « nous sommes tous égaux ici » ou que « ces personnes ne conviennent tout simplement pas »? Explorez les manières dont l'emploi de ce genre de langage codé peut s'avérer nuisible par inadvertance.



ENTAMEZ UNE CONVERSATION

Demandez à vos collègues (de tous les genres et aux antécédents culturels différents), s'ils ont déjà vécu un comportement empreint de préjugés ou s'ils en ont été témoins. À quoi ça ressemblait? Quelles paroles ont été prononcées?

Demandez à vos collègues comment vous pourriez, selon eux, instaurer la confiance en organisant des discussions ouvertes au sujet des préjugés éventuels dont les membres de l'équipe font l'objet en raison d'un aspect de leur identité (par exemple la race, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la religion, la langue ou les antécédents culturels).⁷

Au cours du prochain mois, **regardez** ou **écoutez** cinq vidéos ou balados⁸ portant sur la race et l'origine ethnique. Vous pouvez aussi consulter un blogue ou un reportage qui traite de la race, de l'origine ethnique, de la classe sociale ou des antécédents culturels dans une région que vous connaissez peu. Engagez une conversation sur le sujet avec les membres de l'équipe aux fins de partage des connaissances et d'apprentissage continu.

MES ACTES AURONT DES CONSÉQUENCES NÉGATIVES

OBSTACLE

Je ne peux pas me manifester en toute sécurité.

Quand les employés n'ont pas l'impression qu'ils peuvent s'exprimer en toute sécurité et qu'ils ne se sentent pas libres d'être eux-mêmes au travail, il leur est pratiquement impossible de réaliser leur plein potentiel et de travailler au mieux de leurs capacités.

OBSTACLE

Je risque de dire quelque chose d'inapproprié - ou pire, d'apparaître sous un jour défavorable (par exemple comme un raciste ou un sexiste qui n'a pas l'esprit d'équipe).

Une conversation sur nos différences peut se révéler ardue et gênante. Cependant, ces craintes ne doivent pas nous empêcher de tisser des liens avec les autres et de créer une culture inclusive. Nous devons accepter le sentiment de malaise, nous habituer à nous sentir mal à l'aise. Le risque en vaut la peine.

OBSTACLE

Les gens pensent que je suis hypersensible et, par conséquent, j'ai le sentiment que mes expériences sont minimisées.

Le partage d'expériences liées aux préjugés et à l'exclusion peut s'avérer difficile et pénible pour beaucoup de personnes. Quand vous écoutez votre interlocuteur, prenez le temps de reconnaître vraiment ses expériences uniques, cela lui donnera le sentiment d'être pleinement accepté.⁹



RESPONSABILISEZ-VOUS AU QUOTIDIEN

Planifiez le « passage à l'action ». Invitez les collègues à noter de façon anonyme deux ou trois normes ou processus sociaux qui les empêchent de se manifester. Ensuite, organisez une séance de travail pour vous attaquer aux enjeux centraux au lieu de passer par défaut à la résolution de problèmes.

Faites preuve d'humilité. Parlez d'une erreur que vous avez commise avec un collègue, en précisant ce que vous avez appris et ce que vous feriez différemment à l'avenir. Une telle confiance aidera vos collègues à apprendre et cela les encouragera à suivre votre exemple.

Commencez par l'empathie. Même si vous ne faites pas l'objet d'un commentaire blessant, envisagez de demander : « Pouvez-vous préciser quelle était votre intention lorsque vous avez dit []? Voici l'incidence que votre commentaire a eue sur moi. » Ou, encore : « Pouvez-vous éclaircir... J'ai peut-être perçu vos paroles d'une manière différente de votre intention. » Saisissez ces occasions de poursuivre le dialogue, en montrant de l'empathie et en mettant en évidence un apprentissage commun.



ENTAMEZ UNE CONVERSATION

Remarquez qui reste silencieux lors des réunions. Ensuite, faites un suivi individuel pour découvrir pourquoi la personne reste silencieuse et demandez comment vous pouvez l'aider à faire entendre sa voix.

Demandez à un collègue : « Si vous êtes d'accord, pourriez-vous me fournir de la rétroaction honnête et constructive sur une formulation qui pourrait paraître blessante ou choquante à d'autres? »

Demandez à vos collègues s'ils ont déjà senti que leur expérience était minimisée. Que s'est-il produit? Comment se sont-ils sentis?

IL N'Y A AUCUN AVANTAGE À PARLER

OBSTACLE

Une conversation sur nos différences ne fera que nous diviser davantage.

Si nous ignorons nos différences, nous ne pourrions pas faire de notre mieux au travail. Nous devons en parler ouvertement et valoriser les aspects qui nous distinguent des autres pour instaurer une culture inclusive qui met l'accent sur le sentiment d'appartenance chez les employés et sur l'importance des points de vue uniques de chacun.

OBSTACLE

Ce n'est pas en parlant qu'on règlera le problème.

En écoutant nos collègues et en validant leur expérience en matière de préjugés et d'exclusion, nous faisons un grand pas vers l'inclusion. Il importe de noter qu'apprendre à connaître les employés à titre personnel peut aussi remettre en question les préjugés et aider à trouver une solution positive à un conflit¹⁰.



RESPONSABILISEZ-VOUS AU QUOTIDIEN

Apprenez de vos erreurs. Réfléchissez à votre dernière conversation difficile. Tirez-en des leçons et réessayez au cours des 24 prochaines heures. Faites une chose différemment, en fonction de ce que vous avez appris.

Montrez l'exemple. Quand les employés vous confient leurs expériences, écoutez-les attentivement, posez des questions réfléchies et confirmez leur point de vue. Le cas échéant, expliquez aux autres l'effet de ces dialogues sur vous et votre travail.

Établissez un partage des responsabilités. Déterminez un objectif commun avec les collègues afin de communiquer malgré les différences. Faites preuve de précision et assurez-vous de mettre en place une stratégie de suivi.



ENTAMEZ UNE CONVERSATION

Demandez aux collègues quelles craintes ou suppositions les empêchent de discuter des différences. Présument-ils que les différences deviendront une source de discorde? Si c'est le cas, pourquoi?

Demandez aux collègues comment nous pouvons, selon eux, réaliser des progrès en la matière. Qu'est-ce qui ferait en sorte qu'ils seraient plus à l'aise de se confier?

Invitez les collègues à donner des exemples de situations où ils ont réussi à surmonter leurs différences par rapport à une autre personne. Quelle était la clé du succès?

1. Les obstacles et les mesures énumérées ici sont fondés sur un outil détaillé axé sur la communication malgré les différences. Consultez l'article de Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (2016).
2. Emilio J. Castilla et Stephen Benard, « *The Paradox of Meritocracy in Organizations* », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55 (2010) : p. 543-576.
3. Ariane Hegewisch et Asha DuMonthier, « *The Gender Wage Gap by Occupation 2015 and by Race and Ethnicity* » (Institute for Women's Policy Research, avril 2016); U.S. Equal Employment Opportunity Commission, « *Charges Alleging Sex-Based Harassment (Charges filed with EEOC) FY 2010-FY 2017* »; Pew Research Center, « *On Pay Gap, Millennial Women Near Parity - For Now* » (2013).
4. Victor Lavy et Edith Sand, « *On the Origins of Gender Human Capital Gaps: Short and Long Term Consequences of Teachers' Stereotypical Biases* », document de travail du NBER no 20909 (janvier 2015); Claire Cain Miller, « *How Elementary School Teachers' Biases Can Discourage Girls From Math and Science* », *The New York Times*, le 6 février 2015.
5. Michael I. Norton et Evan P. Apfelbaum, « *The Costs of Racial 'Color Blindness'* », *Harvard Business Review* (juillet-août 2013).
6. Michèle E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, 3e éd. (Los Angeles : Sage Publications, 2014); Michèle E. Mor Barak et Dnika J. Travis, « *Socioeconomic Trends: Broadening the Diversity Ecosystem* », dans *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, éd. Quinetta M. Roberson (New York : Oxford University Press, 2013) : p. 393-417.
7. Nations Unies, *Populations vulnérables : les minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques*; Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, *Peuples autochtones : diversité linguistique et culturelle* (2017).
8. Voici quelques suggestions : les conférences TED; le journal *RaceAhead* de Fortune; les balados *Code Switch* de NPR; les balados *Colour Code* du *Globe and Mail*; la série de vidéos *#RaceAnd* de Race Forward; les vidéos *The Talk* et *The Look* de Procter & Gamble; le documentaire *The Whiteness Project* et la vidéo *What Kind of Asian Are You?*
9. Jeanine Prime et Elizabeth R. Salib, *Inclusive Leadership: The View From Six Countries* (Catalyst, 2014).
10. Jean Kantambu Latting et V. Jean Ramsey, *Reframing Change: How to Deal with Workplace Dynamics, Influence Others, and Bring People Together to Initiate Positive Change* (Santa Barbara, CA: Praeger, 2009).



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial-NoDerivatives 4.0 International License.