



# DÉFIS DU LEADERSHIP INCLUSIF

DÉFIS DE COMMUNICATION

INCLUSIONEM



accultura



# POURQUOI VOUS CHOISIRAIT-ON COMME LEADER?



Les leaders qui bénéficient d'une intelligence culturelle élevée excellent en matière de **négociation, de création d'équipe, de stratégies, d'innovation et bien d'autres choses encore.**

## PRÉFACE

Rédigée par  
[David Livermore, PhD](#)

*Auteur de plusieurs ouvrages primés  
sur l'intelligence culturelle et le  
leadership mondial*

**M**es collègues et moi-même avons consacré plus de 20 ans à la recherche sur la définition du leadership culturellement intelligent. Les conclusions sont claires. Les leaders qui bénéficient d'une intelligence culturelle élevée excellent en matière de négociation, de création d'équipe, de stratégies, d'innovation et bien d'autres choses encore. Mais à quoi ressemble concrètement le leadership culturellement intelligent dans notre monde de plus en plus numérique et diversifié?

Patrycja Riera et Ysabel Viau ont développé une série de livres blancs qui traduisent la recherche sur l'intelligence culturelle en conseils très pratiques à savoir comment diriger de manière inclusive dans divers contextes. Que l'on soit vice-présidente d'une entreprise internationale, chef d'équipe dans une agence gouvernementale ou professionnelle des ressources humaines dans des organisations de toute taille, cette série propose des stratégies fondées sur des données probantes que l'on peut immédiatement mettre en œuvre. Abordant des sujets comme la communication inclusive, la mise en place d'une culture inclusive et l'équité par opposition au symbolisme, chaque article commence par un résumé des défis et de l'importance des sujets respectifs, suivi d'actions que l'on peut immédiatement mettre en pratique.

Les idées que proposent ces documents n'ont rien de théoriques pour Patrycja et Ysabel. Bien avant que le travail sur la diversité ne soit sur toutes les lèvres, elles aidaient déjà les organisations et les leaders à diriger de manière inclusive, équitable et efficace. Je les ai vues utiliser ces idées dans leur propre travail. Et maintenant, ces livres blancs permettront à plusieurs autres d'en bénéficier. J'ai hâte de partager cette série avec les leaders internationaux avec lesquels je travaille dans le monde entier.



# DIRIGER DES ÉQUIPES BILINGUES OU MULTI- LINGUES

Trouver un équilibre entre les exigences de communication, les convictions identitaires et les obligations légales

## Pourquoi est-ce un défi ?

Diriger des équipes bilingues ou multilingues présente des défis qui dépassent le besoin de compréhension dans les interactions orales et écrites. La langue étant profondément ancrée dans l'identité, elle comporte une composante émotionnelle à laquelle les leaders doivent prêter attention pour créer une solide synergie d'équipe. Ces défis incluent aussi des obligations légales qui peuvent imposer des actions et des comportements précis en milieu de travail et sur le marché.

Faisant partie des 55 pays ayant deux langues officielles, le Canada constitue un exemple remarquable. Bien qu'on y parle officiellement le français et l'anglais, [seuls 23 % des Canadiennes et Canadiens parlent français, et 18 % sont bilingues](#). La plupart des francophones du Canada résident au Québec. Le lien profond entre la langue et l'identité a incité le gouvernement québécois à créer des lois pour protéger la langue française en imposant des mesures légales strictes garantissant son usage dominant dans la province. De telles actions influencent non seulement l'arène politique, mais aussi les politiques de communication de l'organisation et les interactions professionnelles des personnes qui y travaillent ou y font affaire.

## Pourquoi est-ce important ?

L'enjeu de la langue s'impose continuellement chez les leaders qui gèrent des équipes bilingues ou multilingues, ce qui engendre souvent des conflits internes. En général, on assigne une langue de travail pour les réunions, la correspondance interne et les communications externes. Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, de nombreuses organisations internationales choisissent l'anglais comme langue de travail « universelle ». Pour les personnes moins habiles dans la langue de travail choisie, de telles politiques peuvent entraîner des malentendus, des bris de communication, voire du ressentiment au sein même des équipes. Les leaders doivent être sensibles aux identités linguistiques au sein de leurs équipes pour éviter les conflits, les griefs, ou les actions en justice.

De plus, les leaders ne peuvent pas supposer que les personnes qui parlent anglais (ou le prétendent) comprennent tout, parfaitement ou au même niveau que leurs collègues anglophones. L'anglais qu'utilisent le personnel international, les partenaires ou la clientèle peut constituer une deuxième, troisième ou même quatrième langue, et le niveau de compréhension varie. Les communications orales et écrites doivent tenir compte des nuances culturelles et des particularités de l'auditoire ou du lectorat ciblé. L'internet regorge de faux pas linguistiques et de mésaventures culturelles ayant occasionné des erreurs coûteuses tant pour les leaders que pour les organisations.



### DÉFIS DU LEADERSHIP INCLUSIF

#### Partie 1: Défis de communication

Un livre blanc de Patrycja Riera et Ysabel Viau

© Inclusionem + Accultura 2023



### Leadership Inclusif

Sachez que la langue et l'identité sont intimement liées — les membres de l'équipe peuvent parler la langue de travail de l'organisation, mais leur langue maternelle demeure leur langue première

Si les membres de l'équipe parlent des langues différentes, apprenez les mots clés dans « leur » langue — en situation d'urgence ou de stress, les gens auront le plus souvent recours à leur première langue

Si vous tenez des réunions en une seule langue, assurez-vous que chaque membre de l'équipe comprenne bien — prévoyez une récapitulation ou un suivi individuel pour assurer clarté et compréhension

Parlez plus lentement lorsque vous vous adressez à des auditoires multilingues — certaines personnes peuvent exiger plus de temps pour traiter l'information

Développez votre CQ Savoir (CQ Knowledge) sur les origines linguistiques de votre équipe, car il peut y avoir un historique de conflit entre utiliser une langue plutôt qu'une autre



### Organisation Inclusive

Prenez conscience des implications juridiques de l'utilisation de la langue partout où l'organisation fait affaire

Si l'organisation embauche du personnel et des partenaires de service multilingues, elle fera preuve d'ouverture à la diversité linguistique en fournissant du soutien comme le coaching linguistique, la traduction simultanée, ou l'adaptation culturelle des contenus internes et externes

Veillez à ce que les communications internes soient disponibles dans toutes les langues officielles et, si possible, dans la langue du public que vous souhaitez interpellé — les gens sont plus réceptifs lorsque l'on parle « leur » langue

Si l'organisation choisit une langue d'affaires commune pour son personnel multilingue, elle doit fournir un soutien pour assurer une compréhension universelle

# COMMUNICATIONS ET DIVERSITÉ CULTURELLES

S'adapter aux différences culturelles dans les communications

## Pourquoi est-ce un défi ?

Chaque culture présente un éventail de styles de communication, de discours et d'actes de langage, ainsi que de comportements verbaux et non verbaux. Des cultures qui parlent la « même langue » peuvent utiliser diverses formulations, orthographes, expressions, idiomes, accents, dialectes et autres belles nuances qui colorent la langue d'une culture.

## Pourquoi est-ce important ?

Percevoir et comprendre les préférences culturelles (par exemple, les styles de communication directe et indirecte) et les nuances linguistiques (par exemple, le français canadien par rapport au français européen, l'espagnol européen par rapport à l'espagnol d'Amérique latine) garantira l'alignement de la communication au sein des équipes et dans toute l'organisation. Cela renforcera également l'engagement, comme l'a si bien dit Nelson Mandela.



### Leadership Inclusif

Développer ses connaissances (CQ Savoir) portant sur les valeurs culturelles afin de permettre les ajustements nécessaires pour communiquer efficacement

Développer l'intelligence culturelle – les leaders dont l'intelligence culturelle est élevée sauront plus facilement adapter leur façon de communiquer (par exemple, parler indirectement plutôt que directement), modifier leurs comportements verbaux (par exemple, leur accent ou leur ton) et modifier leurs comportements non verbaux (par exemple, leur contact visuel)

Écoutez, observez et apprenez des préférences culturelles de votre équipe afin de profiter de leurs différences pour améliorer l'efficacité de la communication



### Organisation Inclusive

Offrez aux leaders la possibilité d'améliorer leur connaissance des valeurs culturelles de leurs équipes

Proposez des programmes de formation culturelle pour développer la capacité des leaders à gérer les différences culturelles

Veillez à ce que les communications internes et externes soient adaptées aux cultures et aux langues des publics cibles dans toutes leurs nuances



Si vous parlez à une personne dans une langue qu'elle comprend, ça lui va à la tête. Si vous lui parlez dans **SA LANGUE**, ça lui va droit au cœur.

- Nelson Mandela

On ne peut plus se fier à la traduction pure et simple. Les leaders qui favorisent l'inclusion cherchent à adapter culturellement leur langage parlé et écrit pour susciter l'intérêt et le respect de leur auditoire. Investir des efforts dans le respect des différences linguistiques permet d'attirer et de retenir les talents de plus en plus en quête d'environnements de travail inclusifs. Si les leaders ne comprennent pas comment communiquer efficacement entre les cultures et inspirer leurs équipes, cela aura un impact sur leurs performances, leur alignement et leur efficacité.

#### DÉFIS DU LEADERSHIP INCLUSIF

##### Partie 1: Défis de communication

Un livre blanc de Patrycja Riera et Ysabel Viau

© Inclusionem + Accultura 2023





# COMMUNICATIONS INCLUSIVES

Utiliser un langage, des mots et un ton inclusifs pour promouvoir l'inclusion dans les communications internes et externes

## Pourquoi est-ce un défi ?

De plus en plus, la communication inclusive s'impose, notamment en ce qui concerne la diversité des genres. Les langues qui distinguent les sujets masculins et féminins, comme le français, posent problème lorsqu'il s'agit de communiquer avec et vers un public diversifié sur le plan du genre. L'émergence de pronoms non genrés démontre la nécessité d'un langage plus inclusif.

Mais ce n'est pas qu'une question de mots genrés. Certains mots évoquent une culture à dominance masculine, tandis que d'autres sont principalement attribués aux femmes. Le langage inclusif se reflète également dans le registre (par exemple, le langage simple ou le jargon professionnel), les mots et leur traduction pour chaque culture. Que nous soyons d'accord ou non, il faut avoir conscience de l'impact social et culturel du langage et des mots. Autrement dit, les mots comptent — et cela vaut pour toutes les cultures.

## Pourquoi est-ce important ?

Les leaders doivent prêter une attention particulière à leur langage en s'adressant à leurs équipes et à leurs collègues ou en recrutant du personnel. Le recours à des mots et qualités à dominance masculines, par exemple, entravera les efforts visant à accroître la diversité des genres. Cette considération s'applique aux communications internes et externes, y compris la correspondance de recrutement, les communications d'entreprise et de marketing, etc. Ignorer les communications inclusives reflète une discrimination structurelle. Ceci a un impact direct sur la qualité des personnes recrutées et sur le sentiment d'appartenance perçu au sein de l'organisation.

### DÉFIS DU LEADERSHIP INCLUSIF

#### Partie 1: Défis de communication

Un livre blanc de Patrycja Riera et Ysabel Viau

© Inclusionem + Accultura 2023



### Leadership Inclusif

Offrez les outils nécessaires aux équipes pour qu'elles adoptent des pratiques de communication inclusives, notamment des guides de rédaction et des ateliers

Adaptez votre registre de langue à votre public — certaines personnes peuvent ne pas connaître le jargon technique ou spécialisé, en particulier les nouvelles recrues

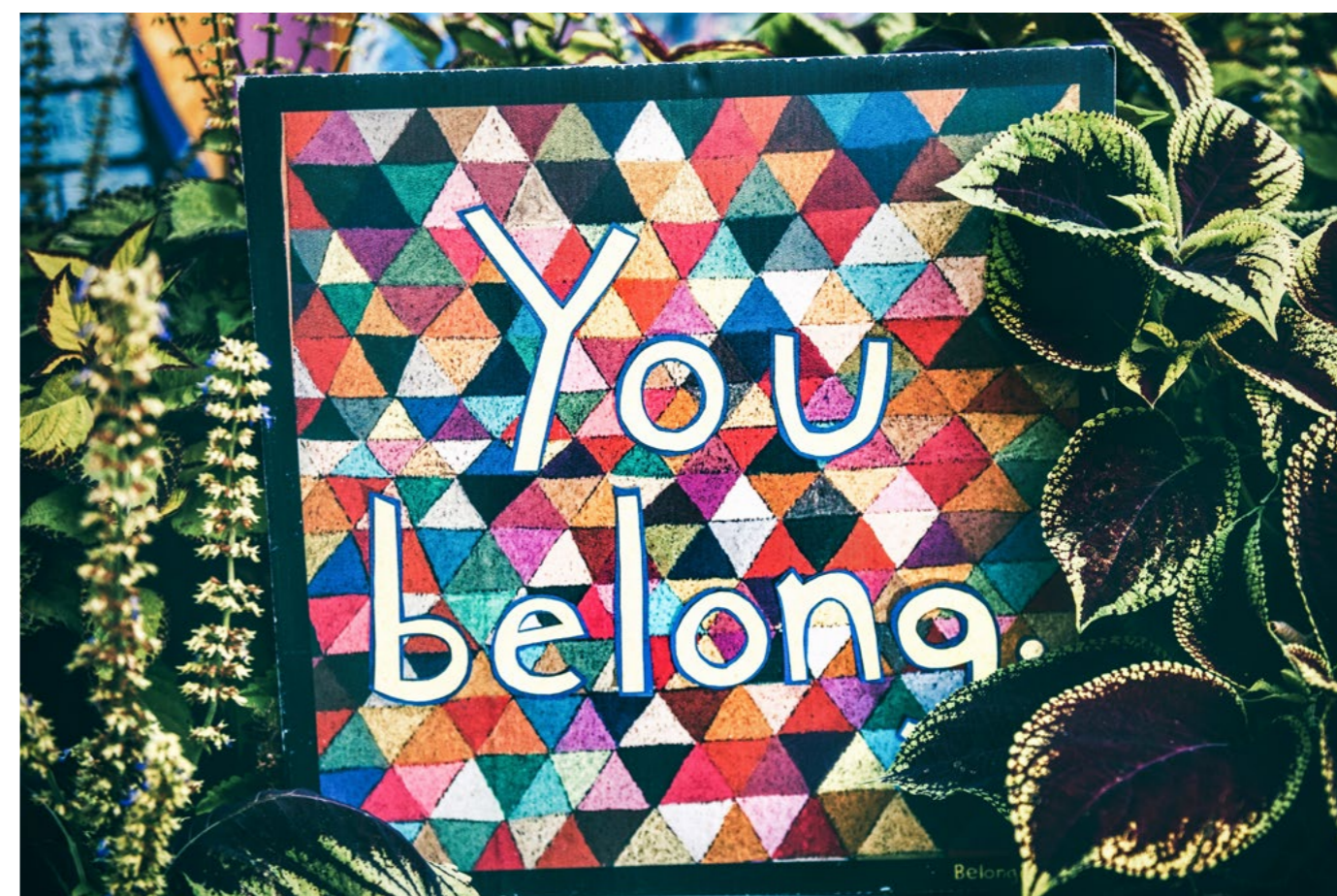
Lorsque vous communiquez avec un large public, préférez un langage simple et considérez la diversité des genres et des cultures — identifiez votre public et adaptez vos communications



### Organisation Inclusive

Veillez à ce que toutes les communications internes et externes considèrent la dimension de genre et de la diversité culturelle (par exemple, les communautés autochtones)

Fournissez et/ou actualisez les communications à l'échelle de l'organisation pour refléter l'inclusivité — en paroles et en images





# FAVORISER LES COMMUNICATIONS AUTHENTIQUES



Communiquer ouvertement et faire preuve d'authenticité dans les communications

## Pourquoi est-ce un défi ?

La mise en œuvre de la diversité fonctionnelle et de l'inclusion dans l'organisation repose sur une base solide d'ouverture et d'authenticité pour émerger et prospérer. Pourtant, plusieurs leaders et organisations — notamment dans les cultures très hiérarchisées — ont tendance à recourir à des principes de gestion traditionnels moins favorables aux comportements qui incitent l'ouverture. L'humilité, par exemple, est généralement perçue comme un manque de leadership alors que cette disposition s'avère essentielle au leadership inclusif. Pourtant, les préjugés à l'encontre de ces comportements perdurent, ce qui complique la création d'espaces de confiance (*safe spaces*) où les membres de l'équipe peuvent échanger librement et authentiquement.

## Pourquoi est-ce important ?

L'humilité, la curiosité, le courage et l'intelligence culturelle figurent en tête de liste des qualités du leadership inclusif. Les leaders qui possèdent ou s'efforcent de développer ces comportements sauront créer plus efficacement un environnement de travail où règne la confiance. La promotion de ces comportements inclusifs favorise des communications et des relations de travail authentiques qui améliorent les performances, la créativité et l'innovation. Être et communiquer de manière inauthentique exige beaucoup d'énergie et diminue la confiance et l'engagement de l'équipe.



### Leadership Inclusif

Évaluez et développez des comportements de leadership inclusifs

Créez les espaces de confiance (*safe spaces*) nécessaires pour favoriser des conversations difficiles

Joignez l'acte à la parole — faire preuve d'humilité et d'autres comportements inclusifs encouragera les équipes à faire de même



### Organisation Inclusive

Veillez à ce que les processus et les politiques permettent aux leaders d'adopter des comportements de leadership inclusifs

Ajouter des indicateurs de comportement clé (Key Behaviour Indicators - KBI) aux indicateurs de performance clé (KPI) habituels pour encourager les comportements de leadership inclusifs

## DÉFIS DU LEADERSHIP INCLUSIF

### Partie 1: Défis de communication

Un livre blanc de Patrycja Riera et Ysabel Viau

© Inclusionem + Accultura 2023

# POURQUOI, CE LIVRE BLANC?

Lorsque nous avons entrepris de créer un livre blanc sur les défis du leadership inclusif, nous voulions donner un aperçu des défis fréquemment énoncés dans nos pratiques respectives. Nous voulions aussi offrir des conseils facilement applicables et des idées concrètes pour gérer ces défis courants au sein d'équipes diversifiées. Lorsque nous parlons de diversité, nous faisons référence au large éventail de la diversité, y compris les ethnies, les races, les genres, les générations, les capacités physiques et mentales, les langues, les classes sociales, les religions et tous les autres groupes culturels. Ce document fait partie d'un livre blanc composé de quatre parties. Chaque partie aborde les défis actuels du leadership inclusif sous quatre lorgnettes soit la communication, la culture inclusive, l'impact du leadership et les défis organisationnels.



Basée au Canada et desservant une clientèle à l'échelle mondiale, [ACCULTURA](#) aide les leaders et les organisations à gérer et à profiter des différences afin d'améliorer les performances, la créativité et l'innovation. À plus grande échelle, nous espérons favoriser la paix et l'harmonie dans un monde où la différence constitue une richesse.

Visitez notre site pour en savoir plus sur nos programmes uniques de [formation culturelle](#), y compris nos [Sessions de leadership inclusif](#), nos [Sessions de communication inclusives](#), notre [atelier d'écriture inclusive](#) et nos programmes de conférences innovantes.

Suivez ACCULTURA sur [LinkedIn](#), [Facebook](#), [Instagram](#), et [YouTube](#).

# INCLUSIONEM

Basée aux Émirats arabes unis, [Inclusionem](#) est une société de conseil en matière de diversité et d'inclusion qui aide les organisations à créer une expérience d'inclusion ressentie et mesurable. De la collecte de données à la stratégie et au leadership, nous aidons à créer des organisations adaptées aux humains et à l'avenir.

Visitez notre site pour en savoir plus sur Inclusionem et ses services en matière de [données](#), de [stratégie](#), de [conseil](#), de [leadership inclusif](#) et de [communication inclusive](#).

Suivez Inclusionem sur [LinkedIn](#), [Facebook](#), et [Instagram](#).

# À PROPOS DES AUTRICES



## PATRYCJA RIERA

MRes, MEcon, Candidate DBA,  
Certifiée CQ

Spécialiste de l'inclusion, Patrycja Riera est conseillère, stratège, chercheuse et conférencière. Elle est PDG d'Inclusionem, qu'elle a fondé après avoir identifié le besoin de comprendre et d'utiliser la recherche scientifique, les données, la stratégie et l'exécution dans le domaine de l'inclusion et de la diversité. Avec son équipe, elle aide ses clients à créer une expérience ressentie et mesurable de l'inclusion grâce à des données, à l'élaboration de stratégies et au soutien des changements de comportement. Patrycja est titulaire d'une maîtrise en recherche et d'une autre en économie et en administration des affaires. Elle est candidate au doctorat à l'IE Business School de Madrid, où elle effectue des recherches sur le leadership inclusif. Elle est professeure adjointe et directrice de programme universitaire à l'IE Business School, où elle enseigne des sujets liés à la diversité et à l'inclusion. Patrycja est mère de deux enfants pleins d'entrain, Philippe et Chloe, d'origine polonaise, et mariée à Ernesto, un Panaméen. Patrycja vit avec sa famille multiculturelle à Dubaï et travaille dans le monde entier.



## YSABEL VIAU

MBA, Certifiée CQ

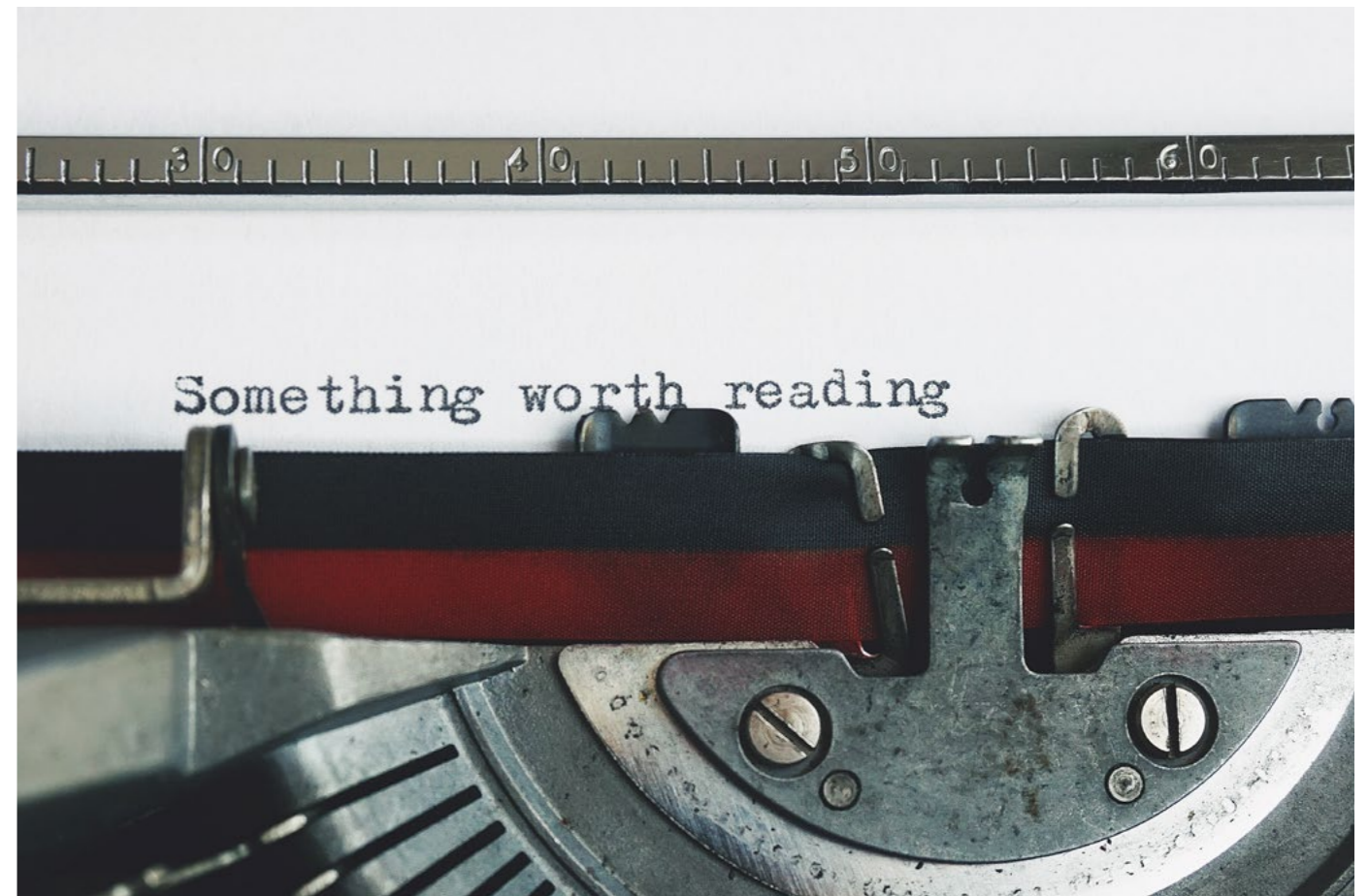
Combinant sa passion pour les cultures et les communications, Ysabel a fondé ACCULTURA pour aider les organisations à gérer et à profiter des différences. Titulaire d'un MBA de l'Université de Sherbrooke, Ysabel cumule plus de 30 ans d'expérience en marketing et en communication en tant qu'entrepreneure, directrice générale, cheffe du marketing et rédactrice. Dans le milieu universitaire, elle a élaboré un cours novateur combinant les communications et l'intelligence culturelle pour le programme de maîtrise en arts internationaux des HEC de l'Université de Montréal. Native de Montréal, Ysabel reflète le profil biculturel et parfaitement bilingue de la métropole canadienne. Sa passion pour les cultures l'a amenée à explorer près de 40 pays en Amérique du Nord, en Europe, en Australie, en Afrique et en Asie, ce qui lui confère une perspective unique sur les cultures et les marchés mondiaux. Ysabel partage sa vie avec Reykjavik et Féroé, ses deux huskies sibériens avec lesquels elle aime faire des randonnées dans les magnifiques paysages canadiens.

### DÉFIS DU LEADERSHIP INCLUSIF

Partie 1: Défis de communication

Un livre blanc de Patrycja Riera et Ysabel Viau

© Inclusionem + Accultura 2023



AUTEUR DE LA PRÉFACE

## DR. DAVID LIVERMORE

PhD Ed + Soc, Certifié CQ

David Livermore est un chercheur en sciences sociales qui se consacre à l'intelligence culturelle (CQ) et au leadership mondial. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages primés, dont *Leading with Cultural Intelligence*, *Driven by Difference* et *Serving with Eyes Wide Open*. Son dernier ouvrage, *Digital, Diverse & Divided*, aborde comment surmonter la polarisation dans nos relations personnelles et professionnelles, une problématique très actuelle. Co-fondateur du Cultural Intelligence Center, David est chercheur invité à l'université technologique de Nanyang à Singapour. Il conseille des organisations internationales dans le monde entier, notamment la Harvard Business School, Google, Coca-Cola, le ministère américain de la Défense, BMW, Qatar Airways, les Nations unies et des dizaines d'autres. Il a voyagé dans plus de 100 pays et donné de multiples conférences. David aime rendre les sciences sociales accessibles aux praticiens et praticiennes. Il a été interviewé et cité en référence par une multitude de sources d'information, dont The Atlantic, CBS News, Christian Science Monitor, The Economist, Forbes, NBC, le New York Times, USA Today, le Financial Times, le Wall Street Journal et le South China Post. David et sa femme, Linda, ont deux filles adultes, Emily et Grace. Leurs activités familiales favorites sont les voyages (heureusement!) et la découverte de nouvelles cuisines.



# COMMUNIQUEZ AVEC NOUS

**INCLUSIONEM**

---

📍 Moyen-Orient et Afrique, Europe, et Asie

[info@inclusionem.com](mailto:info@inclusionem.com)

[inclusionem.com](http://inclusionem.com)

  
**accultura**

---

📍 Les Amériques et l'Europe

[info@accultura.com](mailto:info@accultura.com)

[accultura.com](http://accultura.com)

