

LA GESTION D'UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des exemples tirés de la recherche qui témoignent des avantages potentiels associés aux équipes diversifiées et qui relèvent des défis possibles en lien avec la gestion de telles équipes.

Avantages potentiels d'une équipe diversifiée

- Sur les plans de l'identité, de la formation et de l'expérience, une équipe diversifiée posséderait une plus grande diversité cognitive¹. En effet, les perspectives, les heuristiques, les interprétations et les modèles prédictifs, utiles à la résolution de problèmes et à la réalisation de prédictions, seraient influencés par l'identité de chaque individu, formant ainsi un coffre à outils unique pour chaque personne²;
- La diversité diminuerait les risques associés au phénomène psychosociologique de pensée de groupe (*groupthink*)^{1,3};
- Il existerait un lien positif entre la diversité sur le plan décisionnel et la performance⁴. Par exemple, une étude révélerait un lien entre la diversité des dirigeants et la performance financière⁴;
- La diversité de genre dans les équipes de travail favoriserait l'innovation, diversifierait les perspectives et contribuerait au développement de meilleures relations sociales ainsi qu'à un climat de travail et de débat plus ouvert^{1,5};
- Des équipes diversifiées, sur le plan de l'identité, manifesteraient une variété de préoccupations et s'intéresseraient à des problématiques multiples¹. Par exemple, dans les publications journalistiques ou plus précisément dans les textes d'opinion, certains sujets seraient moins présents lorsque les femmes ne publient pas⁶;
- La diversité stimulerait le développement des compétences chez les membres de la population étudiante^{1,7,8}.

Défis potentiels de la gestion d'une équipe diversifiée

- Dans une société multiculturelle comme le Québec, le monde du travail est composé d'individus qui ont des croyances, des pensées et des comportements qui peuvent différer. Bien que ces différences culturelles à l'œuvre représentent de nombreux avantages, il se peut aussi qu'elles créent des incompréhensions dans certaines situations entre des individus de cultures différentes^{1,9}. Pour les dissiper, le dialogue reste souvent le meilleur moyen d'y parvenir^{CFSG};

- Les personnes issues des groupes minoritaires pourraient vivre des difficultés personnelles comme l'exclusion, l'isolement, la discrimination et le harcèlement^{10,11,12};
- Les microagressions (« échanges subtils, banals et souvent inconscients qui communiquent de façon hostile et blessante des messages à des personnes en fonction de leur appartenance à un groupe ») seraient vécues de manière régulière par les femmes, les membres de la communauté LGBTQ2+, les minorités visibles, les personnes en situation de handicap et les membres de groupes sous-représentés¹³ (voir le [feuillet sur les microagressions](#) pour plus d'informations);
- Une équipe diversifiée peut être composée de plusieurs formes de diversité (p. ex., ethnoculturelle, liée au sexe, de nature professionnelle et générationnelle) qui pourraient générer des tensions et des conflits¹⁴;
- L'interdisciplinarité au sein d'une équipe favoriserait la créativité et la résolution de problème. Le potentiel d'une telle équipe pourrait toutefois être compromis et générer des oppositions s'il n'est pas canalisé adéquatement¹⁴;
- Lorsque les personnes d'une même équipe n'ont pas les mêmes préférences fondamentales ou buts profonds, des problèmes pourraient se développer entre elles^{1,2}.

D'autres défis existent par exemple en ce qui a trait à l'accueil et à l'intégration des membres de l'équipe, de leur encadrement et de leur progression, de leurs finances et de leur horaire, de l'environnement physique de travail et d'études ainsi qu'en ce qui concerne les politiques et les mesures. Ceux-ci sont abordés dans le [feuillet sur les défis rencontrés par les groupes désignés et les groupes marginalisés](#).

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques relatives à l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) pouvant être mises en place pour une gestion d'équipes diversifiées.

Formation et sensibilisation

- S'autoéduquer, en tant que gestionnaire ou responsable d'une équipe, sur les questions d'ÉDI^{CFSG};
- Se sensibiliser au sujet de l'ÉDI et ses défis et conscientiser les membres de son équipe¹⁵ (voir la [formation disponible en ligne](#) pour plus d'informations);
- Se donner des outils pour devenir une personne alliée et donner les ressources nécessaires aux membres de son équipe pour qu'elles apprennent à le devenir aussi^{CFSG};
- Faire des liens, lorsqu'il y a lieu, entre la diversité et la performance de l'équipe pour que les personnes qui en font partie saisissent les avantages de la diversité dans une équipe de travail et pour qu'elles soient conscientes des pertes possibles si elle est mise de côté¹⁴;
- Prendre conscience de ses biais inconscients et de ses préjugés concernant les groupes représentés dans une équipe diversifiée¹⁴ (voir le [feuillet sur les biais inconscients](#) pour plus d'informations);

- Faire appel à son rôle de gestionnaire pour donner l'exemple afin de réduire les obstacles auxquels les personnes issues de la diversité font face dans les équipes de travail diversifiées¹⁵.

Réflexion sur les défis et les solutions

- S'assurer de bien connaître son équipe en ce qui a trait aux formes de diversité qui la composent pour être capable de mieux cerner les enjeux et agir adéquatement¹⁴;
- Repérer les défis à l'aide d'entrevues ou de questionnaires auprès des membres de son équipe pour ensuite entreprendre des actions ciblées¹⁵ (voir le [guide disponible en ligne](#) pour plus d'informations);
- Solliciter la participation de son équipe dans le processus de résolution de problèmes pour favoriser l'implantation de stratégies¹⁴.

Gestion inclusive

- Revoir ses pratiques de gestion selon les formes de diversité présentes dans son équipe pour adopter de nouvelles pratiques qui tiendront compte des défis de la diversité (p. ex., réviser les processus d'intégration des nouvelles personnes dans l'équipe de travail)¹⁴;
- Veiller à la compréhension des membres de l'équipe au sujet des nouvelles pratiques de gestion en leur présentant^{14,15};
- Faire état de l'évolution des pratiques en instaurant une révision et un suivi ponctuels des pratiques (p. ex., sondages, bilans, entrevues)¹⁴;
- Favoriser l'amélioration continue du fonctionnement de son équipe en adoptant une attitude vigilante et en étant à l'écoute¹⁴;
- S'assurer que les membres de son équipe partagent la même vision des tâches à accomplir, que leurs buts profonds sont les mêmes²;

- Adopter une politique de tolérance zéro envers des actes comme la violence et le harcèlement¹⁶;
- Utiliser la rétroaction constructive (discuter de manière objective en utilisant des faits, en démontrant une intention d'amélioration plutôt que du jugement)¹⁵;
- Adopter un mode de réunion joignant des éléments faisant preuve de considération envers les membres des minorités visibles¹⁷ ainsi que les autres membres des groupes désignés ou marginalisés (p. ex., utiliser un langage inclusif, prévoir des heures de réunions adaptées aux parents)^{CFSG};
- Apprécier ce que chaque personne apporte à l'équipe¹⁵;
- Accueillir avec ouverture les différentes manières de travailler¹⁸;
- Rendre les mesures adaptatives (p. ex., la flexibilité de l'horaire, la clarté des instructions) accessibles à tous les membres du personnel plutôt que de les attribuer en fonction d'une situation de handicap. Ceci permettrait le maintien en emploi des personnes ayant un handicap invisible (p. ex., les personnes neurodiverses) et pourrait avoir des avantages sur l'ensemble des personnes actives en emploi¹⁹.

RESSOURCES

Feuillets sur la diversité des genres sciences et en génie.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>

Formation et documentation sur les avantages et les défis potentiels de la diversité en enseignement supérieur et en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>

Guide pour repérer les défis reliés à l'ÉDI dans une équipe & Feuillet sur l'ÉDI en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

RÉFÉRENCES



- ¹ Langelier, E. et Brodeur, J. (2020). *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : quoi et pourquoi?* Chaire pour les femmes en sciences et en génie. <http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>
- ² Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- ³ Bédard, L., Déziel, J. et Lamarche, L. (2012). *Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres*. (3^e Éd). ERPI.
- ⁴ Hunt, V., Layton, D. et Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- ⁵ Díaz-García, C., González-Moreno, A. et Sáez-Martínez, F.J. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation: Management Policy Practice*, 15(2), 149-160. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.5172/impp.2013.15.2.149?needAccess=true>
- ⁶ Graydon, S. (2016). *OMG! What if i really AM the best person?: The top 7 reasons women should speak up*. Canada.
- ⁷ Gurin, P. (1999). The compelling need for diversity in education. *Expert Reports in Defense of the University of Michigan*, 32(2), 36-62.
- ⁸ American Council on Education et American Association of University Professors. (2000). *Does Diversity Make a Difference? Three Research Studies on Diversity in College Classrooms*. https://www.aaup.org/NR/rdonlyres/F1A2B22A-EAE2-4D31-9F68-6F235129917E/0/2000_diversity_report.pdf
- ⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and organisations: Software of the mind*. McGraw Hill: New York, NY. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf

- ¹⁰ Turner, C. S. V., González, J. C. et Wood, J. L. (2008). Faculty of color in academe: What 20 years of literature tells us. *Journal of Diversity in Higher Education*, 1(3), 139–168. <https://doi.org/10.1037/a0012837>
- ¹¹ National Academy of Sciences, National Academy of Engineering et Institute of Medicine. (2007). *Beyond Bias and Barriers: Fulfilling the Potential of Women in Academic Science and Engineering*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/11741>
- ¹² Hurtado, S., Carter, D. F. et Kardia, D. (1998). The Climate for Diversity: Key Issues for Institutional Self-Study. *New Directions for Institutional Research*, 1998(98), 53-63. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ir.9804>
- ¹³ Parker, R., Pelletier, J. et Croft, E. (2015). *Diversité des genres en SG : un résumé de la situation des femmes en sciences et en génie* (traduit par la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec). University of British Columbia Library. <http://cfsq.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>
- ¹⁴ Gavranic, A., Courcy, F. et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée? *Gestion*, 34(2), 68-74. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-2-page-68.htm>
- ¹⁵ Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Emploi Québec. https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf
- ¹⁶ National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2018). Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine. *The National Academies Press*. doi: 10.17226/24994
- ¹⁷ Portenseigne, G. (2002). *Focus sur les minorités visibles : étude sur les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises*. Alpa. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs54159>
- ¹⁸ Table de concertation de Laval (2015). *La mixité des équipes de travail; des avantages à votre portée*. http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/54810.pdf
- ¹⁹ Lamontagne, C. et Métayer, S. (2019). *Neurotypiques et neuroatypiques : La neurodiversité en formation*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/neurodiversite-en-formation>

^{CFSG} Chaire pour les femmes en sciences et en génie.



À PROPOS DE LA CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC

La mission de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie (CFSG) au Québec vise à accroître la représentation féminine et à maintenir la participation des femmes dans le domaine des sciences et du génie (SG). Dans son premier volet, elle œuvre auprès des jeunes filles et de leur entourage pour présenter et démystifier les possibilités que les SG ont à offrir. Elle agit également auprès des étudiantes et des professionnelles pour mieux les outiller à surmonter les obstacles qui affectent encore leur parcours. Puis, elle collabore avec plusieurs milieux afin de mobiliser les efforts autour de l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche. Dans son deuxième volet, elle se consacre à la recherche pour comprendre et faire connaître la problématique. Elle contribue ainsi à soumettre des pistes de solution aux différentes instances impliquées pour stimuler le changement.

À PROPOS DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE



L'Université de Sherbrooke s'est engagée dans son plan stratégique 2018-2022 à devenir un milieu exemplaire sur le plan de l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI). Cet engagement s'est traduit par l'adoption d'un plan d'action à cet égard, qui est sous la responsabilité directe du recteur. Il est soutenu dans son implantation par le comité de direction, le comité stratégique ÉDI et tous ses comités de travail, tout comme par plusieurs membres influents de notre communauté. L'université est fière de pouvoir compter sur le leadership de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie qui contribue à cet objectif en développant une série de formations et d'outils en matière d'ÉDI, renforçant ainsi notre milieu universitaire.

REMERCIEMENTS

Ce projet a été financé par le programme des Chaires de recherche du Canada et le Secrétariat à la condition féminine.

PARTENAIRES FINANCIERS DE LA CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC

Partenaires fondateurs :

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Université de Sherbrooke

Partenaire majeur :

Rio Tinto

Autres partenaires :

Hatch
Fonds de recherche du Québec – Nature et technologie
GE Aviation Bromont
Fondation canadienne FCSCJ
Association minière du Québec
La Fondation de l'Université de Sherbrooke

Avec la participation financière de

