

DIVERSITÉ ET INCLUSION DES GENRES SUR LE LIEU DE TRAVAIL



PLAN D'ÉLIMINATION DE LA RÉSISTANCE



TABLE DES MATIÈRES

Résumé	PAGE 1-2
1. Diagnostic	PAGE 3-5
a. Qu'est-ce que la résistance ?	
b. Comment identifier la résistance ?	
2. Motifs de la résistance	PAGE 6-8
a. Manque de connaissance	
b. Impact sur le rôle professionnel actuel	
c. Performances passées de l'organisation face au changement	
d. Manque de soutien et d'engagement visibles de la part des gestionnaires et des cadres supérieurs	
3. Plan d'élimination de la résistance	PAGE 9-24
a. Quand y a-t-il de la résistance ?	
b. Qui est le plus susceptible de résister ?	
c. Stratégies spécifiques pour éliminer la résistance	
Stratégie de leadership	
Obtenir l'engagement des cadres supérieurs	
Élaborer un plan d'action pour les promoteurs / chefs de file	
Désigner une personne responsable de l'équipe des Champions de la DIG	
Stratégie de communication	
Procéder à une évaluation précoce	
Lier les objectifs de l'entreprise aux objectifs de communication DIG	
Méthodes de communication et messages clés	
Plan de travail	
Évaluation du succès	
Stratégie RH	
Multiplier les opportunités de renforcement de la formation	
a. Cadres intermédiaires	
b. Employés	
Créer une équipe de Champions de la DIG	
Mesures incitatives et reconnaissance	
4. Ce qu'il faut faire et ne pas faire pour gérer la résistance	PAGE 25-29
a. À faire	
Écouter et comprendre les objections	
Se concentrer sur le « quoi » et oublier le « comment »	
Supprimer les obstacles systémiques	
Offrir des choix et des conséquences simples et claires	
Générer de l'espoir	
Démontrer les avantages de manière réelle et tangible	
Lancer un appel personnel	
Convertir les réfractaires les plus forts	
Créer une incitation financière et / ou montrer une reconnaissance	
Créer une culture saine	
b. À ne pas faire	
Ignorer la résistance et s'attendre à ce qu'elle disparaisse	
Ne pas écouter ni comprendre les préoccupations des personnes affectées par le changement	
Tenter d'imposer une solution par la force - Sous-estimer la résistance	
Communiquer de manière inefficace	
5. Conclusion	PAGE 30



PRÉAMBULE

Ce plan d'élimination de la résistance s'adresse à tout dirigeant ou agent de changement d'une organisation qui cherche à réduire le nombre de perturbations causées par des personnes réticentes à accepter des actions visant à créer la diversité et l'inclusion des genres sur le lieu de travail.





Résumé

Dans un pays de plus en plus diversifié sur le plan culturel, les entreprises et les organisations canadiennes, et plus particulièrement celles du secteur forestier, doivent faire appel à toutes les facettes de la main-d'œuvre actuelle qui sont à leur disposition pour combler les pénuries du marché du travail et répondre aux besoins du marché de la consommation. Il n'est plus possible d'y « penser » ou de mettre cela en veilleuse. Il est temps d'agir. L'économie forestière en dépend.

La population canadienne est composée d'une grande variété de cultures qui peuvent combler ces pénuries de main-d'œuvre et pourtant la main-d'œuvre continue d'être représentée en majorité par des hommes blancs. Les femmes de toutes les races et religions sont souvent aussi ou plus qualifiées que leurs homologues masculins, mais elles n'ont pas les mêmes possibilités de mobilité ascendante. Bien qu'il existe une compréhension commune de ce besoin économique fondamental, l'intégration de la diversité et de l'inclusion des genres (DIG) dans les organisations semble encore se heurter à une certaine résistance.

La réticence à faire de la diversité et de l'inclusion des genres (DIG) une priorité a un coût financier que la plupart des cadres supérieurs ne comprennent pas. Pour résumer brièvement cet impératif commercial, les organisations qui adoptent la DIG sont :

- Deux fois plus susceptible de dépasser ou d'atteindre les objectifs financiers ;
- Six fois plus susceptibles d'être innovantes et agiles ;

- Trois fois plus susceptibles d'être très performantes ;

- présentent des avantages significatifs pour les hommes et les garçons en termes d'amélioration de la santé et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Ces statistiques sont parmi les nombreuses qui sont documentées dans le monde entier sur la nécessité de cultures de travail diverses et inclusives. Pourtant, il y a un manque d'action.

Savoir identifier la résistance et la façon dont elle se présente de manière active et passive, permet de comprendre les problèmes de fond, qu'ils viennent de la direction ou des employés de première ligne. Qu'il s'agisse de nier l'existence d'un besoin de DIG ou de traiter les gens de féministes pour « faire avancer un programme » ; que les commentaires proviennent d'un homme ou d'une femme, il est essentiel de dévoiler le fond du problème.

Les raisons de la résistance relèvent de la psychologie qui la sous-tend et peuvent provenir d'un manque de sensibilisation ; d'une crainte de voir leur emploi menacé ou d'une « fatigue du changement » due à des tentatives antérieures infructueuses de modifier la culture du lieu de travail. La situation actuelle s'accompagne d'un pouvoir énorme, et l'incertitude quant au succès du projet et la peur de l'inconnu peuvent bloquer le changement et créer une résistance. Connaître les raisons permet d'orienter le plan de DIG et de s'engager efficacement auprès des employés pour les guider vers une acceptation volontaire.

[Deloitte.com/insights](https://www.deloitte.com/insights) 2016

Un effort délibéré et coordonné est nécessaire de la part de la direction de l'organisation, en collaboration avec les équipes chargées de la communication et des ressources humaines.

Une stratégie de leadership est nécessaire pour assurer le leadership et l'engagement des cadres supérieurs dans la mise en œuvre d'un plan de DIG, réduisant ainsi considérablement la résistance. Le fait que le plus haut dirigeant de l'organisation parraine un plan de DIG fait la différence entre une transition en douceur de l'état actuel à une main-d'œuvre culturellement diversifiée. L'analyse des données de Prosci Inc. Best Practices in Change Management (édition 2018) montre une corrélation directe entre l'efficacité de l'implication des dirigeants et la réussite des résultats. Environ 3 projets sur 4 se terminent avec succès grâce à l'engagement des dirigeants au début et tout au long de la mise en œuvre d'un plan de DIG.

Une stratégie de communication est nécessaire pour sensibiliser l'ensemble de l'organisation à la DIG. Elle permet de renforcer l'engagement à son égard de manière transparente, ce qui réduit considérablement le degré de résistance. La création de messages destinés à des publics internes et externes liés aux objectifs de l'organisation rend la DIG réelle et visible.

Une stratégie de ressources humaines est essentielle pour impliquer les cadres intermédiaires et les employés dans la DIG par le biais de multiples possibilités d'éducation et de formation, en augmentant ainsi de manière significative l'acceptation du changement. Certaines personnes ont besoin de temps pour intégrer de nouvelles connaissances et compétences afin d'élargir leur capacité à adopter de nouvelles façons de faire des affaires.

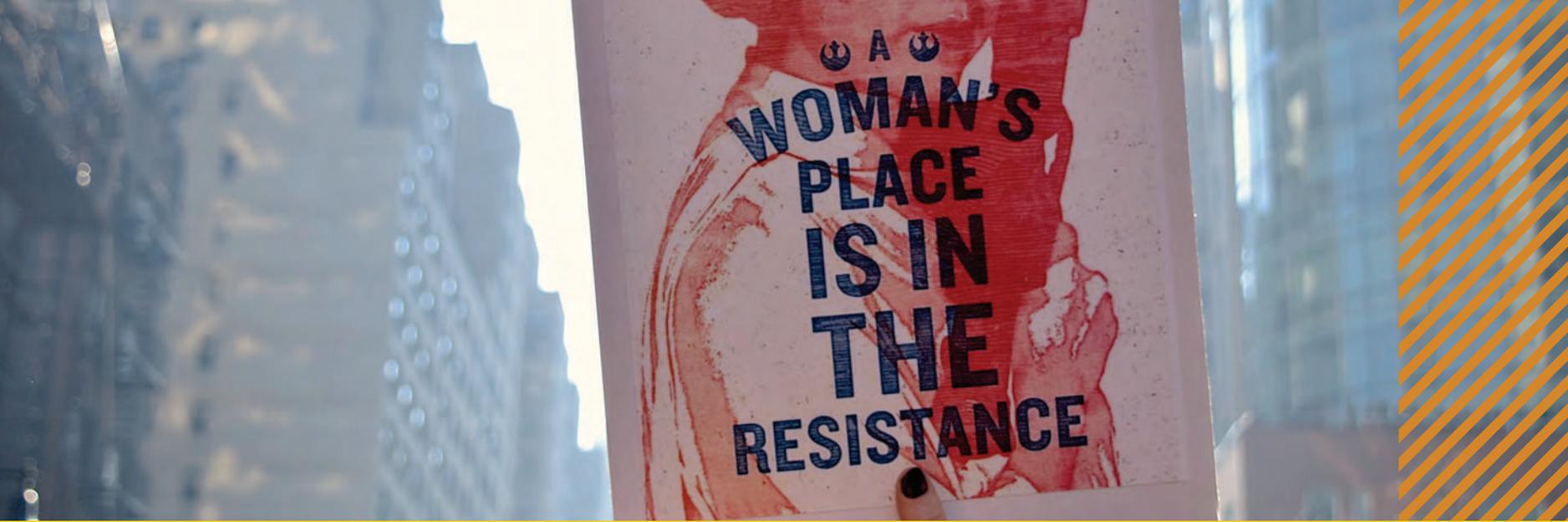
Connaître les différentes méthodes de gestion des salariés - homme ou femme - de niveau supérieur ou débutant - pour les aider à accepter une nouvelle culture de travail peut faire toute la différence. Le fait d'offrir des moyens de donner aux individus plus de temps pour exprimer leurs préoccupations peut les aider à s'orienter vers une main-d'œuvre plus diversifiée sur le plan culturel.

La résistance n'est pas gratuite - elle a un coût élevé pour l'organisation. Les coûts comprennent notamment : le temps nécessaire pour s'engager avec ceux qui tournent en rond sur le « pourquoi » au lieu d'avancer sur le « comment » ; les résultats des objectifs de la DIG qui sont retardés ou non réalisés ; et l'absentéisme de ceux qui souhaitent se désengager du développement de nouvelles compétences. Tous ces actes contribuent à rendre encore plus difficile la relance des efforts en matière de DIG. Ces tactiques de retardement ont un impact sur la capacité à actualiser les avantages économiques tels que décrits dans l'analyse de rentabilité ci-dessus.

Ce plan visant à éliminer la résistance clarifie les obstacles qui peuvent être rencontrés lors de la mise en œuvre de la diversité et de l'inclusion des genres dans une organisation et fournit une voie à suivre pour les surmonter.

En coordonnant les cadres supérieurs en matière de leadership, de communication et de ressources humaines, il est possible de mieux faire accepter la diversité de la main-d'œuvre.

Il est temps d'adopter une véritable vision de l'avenir de la main-d'œuvre canadienne et de voir les avantages du multiculturalisme sur notre lieu de travail pour l'amélioration de notre société et de notre économie.



Diagnostic

Qu'est-ce que la résistance ?

La notion de résistance constitue l'un des défis majeurs en matière de comportement et de changement organisationnel. Il y a toujours une réaction au changement - qu'elle soit positive ou négative - à une initiative qui perturbe le statu quo. La résistance est considérée comme un résultat de ces conséquences imprévisibles qui affectent directement les individus. Elle existe dans presque toutes les organisations et constitue un obstacle à la mise en œuvre d'un plan de diversité et d'inclusion des genres (DIG).

Aux fins de ce plan, la résistance signifie spécifiquement l'opposition à la vision et aux actions de mise en œuvre de la DIG à chaque étape de la mise en œuvre (c.-à-d. conception, planification, exécution). La résistance se manifeste sous la forme d'actions et de non-actions de la part d'individus. Souvent, les gens ne résistent pas au changement lui-même, mais à la possibilité de perdre leur statut, leur pouvoir, leur confort ou leurs privilèges actuels ou par peur de l'inconnu. En bref, les gens ont des habitudes bien ancrées et préfèrent souvent maintenir le statu quo sur le lieu de travail plutôt que d'apprendre de nouvelles compétences, de nouveaux outils et de nouvelles approches.

Bien que certaines publications contemporaines suggèrent de mettre l'accent sur la résilience plutôt que sur la résistance, prétendre que la résistance n'existe pas est préjudiciable aux initiatives et aux employés. Gérer activement et atténuer la résistance est un élément clé de la mise en œuvre de la DIG dans une organisation.

Les changements qui résultent de la mise en œuvre de la DIG exigent que l'on remette en question les normes, les pratiques et les hypothèses concernant les relations entre hommes et femmes, tant au niveau individuel qu'institutionnel. Identifier la résistance et en comprendre la psychologie aidera à la devancer afin de la réduire autant que possible.

A quoi ressemble la résistance ?

Résistance active:

Hostilité, humour sexiste, dévalorisation et dénigrement des réalisations ou de l'engagement professionnel des femmes, interruption, refus d'accès aux ressources, "qu'est-ce que les hommes y gagnent ? "

Résistance passive:

Langage corporel négatif, traînement des pieds, inertie, ambiance frileuse, rendre les procédures plus difficiles, accorder moins d'attention, atmosphère sociale inconfortable, donner moins d'accès aux ressources institutionnelles, inconfort, traitement inapproprié.inappropriate treatment.

Comment identifier la résistance ?

Il peut sembler intuitif de savoir quand vous avez rencontré une résistance - quelqu'un a contesté votre point de vue, ignoré vos commentaires, trouvé des solutions de contournement à ce qui doit être la nouvelle façon de faire les affaires, entre autres choses. Cependant, il est essentiel d'être capable de découvrir systématiquement qui résiste et où, ainsi que les raisons de cette résistance, pour savoir comment amener les personnes à accepter la nouvelle façon de travailler.

Il existe plusieurs façons d'identifier la résistance dans une organisation lors de la mise en œuvre de la DIG :

Comportement montrant un manque d'adoption ou d'adhésion

Cela se manifeste notamment lorsque les employés n'adoptent pas visiblement la nouvelle vision ou ne s'y engagent pas. Les comportements qui indiquent un manque d'adhésion comprennent l'absentéisme, un retour d'information limité, le manque de rétroaction, l'incapacité de fournir les renseignements demandés, les solutions de rechange et le recours aux anciennes façons de faire. La résistance peut être décelée en surveillant les communications d'information dans l'ensemble de l'organisation (p. ex. la « vigne », les discussions dans les couloirs, les conversations autour de la fontaine, les discussions au déjeuner, etc.

Utiliser des outils de retour d'information pour solliciter l'acceptation d'une stratégie de DIG

Les employés peuvent identifier les résistances en utilisant des mesures et des systèmes de rétroaction pour solliciter des réponses aux actions de DIG à différents niveaux de l'organisation. Les sondages, les analyses des parties prenantes, les évaluations de l'état de préparation, les médias sociaux et les comptes de courrier électronique utilisés uniquement à des fins de rétroaction sont couramment utilisés.

Solliciter un retour d'information par le biais de réseaux informels

Les réseaux de dirigeants et les autres réseaux de communication au sein de l'organisation sont d'autres moyens de reconnaître la résistance aux actions entreprises par la DIG.

Organiser des réunions, des entretiens, des groupes de discussion et des ateliers de formation

La résistance peut se manifester par des discussions au cours de réunions ou de groupes de discussion et d'ateliers de formation conçus pour aider à mettre en œuvre un plan de DIG. Certaines personnes se plaindront et poseront des questions négatives, tendancieuses ou redondantes pour essayer de faire dérailler la discussion. L'ampleur de ces interventions aide à déterminer le niveau de résistance au sein de l'organisation. L'exercice des moyens mentionnés ci-dessus pour identifier la résistance au plan de DIG vous aidera à déterminer la cause profonde de cette réaction. Le tableau ci-dessous (tableau 1) identifie les formes courantes de résistance à la mise en œuvre d'actions en faveur de la diversité et de l'inclusion des genres. Il énonce les déclarations de résistance qui sont souvent prononcées et la psychologie derrière la résistance, ce qui permet à l'agent ou au responsable du changement de déterminer le meilleur cours d'action pour atténuer la résistance.

Tableau 1 : Formes courantes de résistance

LES FORMES DE RÉSISTANCE	SOUVENT DIT	EXPLICATION
Déni	Il n'y a pas de problème ici	La négation du problème ou de la crédibilité de l'argument en faveur du changement ; on blâme souvent les victimes.
Refus de la responsabilité	Ce n'est pas mon travail de faire quelque chose à ce sujet	Refus de reconnaître Sa responsabilité
Inaction	Ce n'est pas une priorité pour le moment	Refus de mettre en œuvre une initiative de changement
Désamorcer	Oui, oui. Nous devons faire quelque chose un jour	Efforts pour apaiser ou pacifier ceux qui prônent le changement afin d'en limiter l'impact
Atténuation	Bien sûr, nous nommerions plus de femmes, si seulement elles étaient plus expérimentées	Simuler le changement tout en le sapant secrètement
Détournement	Et les droits des hommes ? « Les hommes sont aussi des victimes, vous savez. »	Déplacement du cadre progressif - travaux et objectifs pour répondre à l'agenda d'un autre groupe
Retournement	Nous avons essayé cela une fois et les femmes ne voulaient pas de l'opportunité de promotion/formation	Retournement ou démantèlement d'une initiative de changement
Extrême	Ces féministes méritent d'être repoussées, n'est-ce pas ? Ne voient-elles pas que c'est comme ça depuis toujours ?	Réponse agressive et attaquante
Séparation	Je ne veux pas m'impliquer dans cela parce que ma crédibilité sera mise en question	Les femmes veulent se séparer de la CDI pour se protéger contre des opportunités futures
Compétitif	Il n'y a que très peu des postes au sommet et si quelqu'un doit occuper ce poste de haut niveau, c'est moi	Les femmes se montrent agressives et sont en compétition pour des postes, et ne se soutiennent pas les unes les autres.



2. Motifs de la résistance

Tout agent de changement sait que la mise en œuvre d'un processus de gestion du changement approprié, du début à la fin, est votre meilleure arme pour réduire immédiatement la résistance dès le départ. Selon l'approche de gestion du changement ADKAR, très respectée, il faut passer par les phases nécessaires de : sensibilisation, désir, connaissance, développement des compétences et renforcement. Les agents de changement qui soutiennent les dirigeants des organisations dans la mise en œuvre d'un plan DIG doivent bien connaître ce modèle de gestion du changement et seront en mesure d'aider à mener à bien la stratégie en réduisant considérablement la résistance.

Le regroupement des causes profondes qui ont été soulevées par les méthodes d'identification susmentionnées permettra de clarifier et de cibler les discussions de groupe visant à répondre à ces préoccupations. Les raisons de la résistance peuvent inclure le manque de sensibilisation, l'impact sur le rôle actuel du poste, les performances passées de l'organisation en matière de changement et le manque de soutien et d'engagement visibles de la part des gestionnaires et des cadres. Chaque raison est abordée ci-dessous.

Manque de sensibilisation

Les employés s'opposent souvent à la diversité et à l'inclusion des genres parce qu'ils ne savent pas pourquoi il est nécessaire de faire quelque chose ou ne comprennent pas la nature de ce qui doit être fait. Ce manque de sensibilisation se manifeste sous de nombreuses formes : ils ne voient pas de problème d'inégalités entre les sexes sur le lieu de travail, ont tendance à ignorer les conversations sur le genre, trouvent tout cela hors de propos, considèrent les politiques d'égalité des sexes comme inutiles ou sont du genre à résister à tout changement.

Il est important de transmettre les raisons commerciales qui justifient le changement et les conséquences de l'absence de changement. Les gens envisagent souvent la question sous l'angle « qu'est-ce que j'y gagne ? ». Même en l'absence d'une politique institutionnelle explicite, les cadres peuvent se sentir en insécurité car ils ressentent de l'anxiété et de l'incertitude quant à la façon dont le changement les affectera, ainsi que leur statut professionnel, leurs relations sociales et d'autres facteurs liés au travail. Les employés peuvent également manquer de conscience lorsque leur responsable/superviseur n'est pas informé du changement ou envoie des messages contradictoires.

Les gens résisteront au changement s'ils pensent que les responsables du changement ne sont pas dignes de confiance, soit parce qu'ils n'ont pas leurs intérêts à cœur, soit parce qu'ils ne sont pas ouverts et honnêtes avec eux au sujet du changement et de son impact. Parfois, la méfiance entre les fonctions centrales et les fonctions de soutien centrales est fondée sur des ressentiments passés. La résistance peut donc être causée par un manque de confiance envers les positions de l'équipe de projet dans l'organisation et non par le projet lui-même. Dans ces cas, il est nécessaire d'établir des relations afin de guérir les griefs du passé et d'établir un engagement commun envers le changement.

Le changement est une rupture par rapport à la façon de faire des affaires du passé. Les personnes associées à l'état antérieur - qui ne fonctionnait pas ou qui est remplacé - sont susceptibles d'être sur la défensive face à la nouvelle façon de faire. Lorsque le changement implique un changement de direction ou une nouvelle réflexion, les personnes responsables de la direction précédente craignent d'être perçues comme ayant eu tort. Ainsi, le fait de « sauver la face » peut inciter certaines personnes à résister au changement. Les dirigeants peuvent aider les gens à conserver leur dignité en célébrant les éléments du passé qui méritent d'être honorés et en faisant comprendre que le monde a changé.

Le manque de sensibilisation englobe également la notion de cécité au genre. Les stéréotypes se produisent entre des types de personnes culturellement définis. Souvent inconscientes, les organisations dominées par les hommes accordent implicitement plus de valeur à leurs priorités et à leur mode de vie qu'aux femmes, ce qui crée des inégalités entre les sexes et la nécessité de maintenir le statu quo. La peur d'un changement de priorités est perçue comme une menace et la résistance peut prendre le dessus.

Cette méconnaissance des avantages du changement s'applique également aux femmes qui ont souvent du mal à être perçues comme différentes dans un domaine dominé par les hommes. Les femmes peuvent plus facilement s'intégrer à ces structures masculines en devenant des pseudo-masculins, en prenant de la distance par rapport aux autres femmes et à ce qui est perçu comme féminin, car attirer l'attention sur le genre exacerbe leur position marginale. Par conséquent, les femmes peuvent avoir tendance à adopter une position neutre sur le plan du genre pour éviter d'être perçues comme quelqu'un qui pourrait s'engager politiquement dans les « questions féminines ».

Impact sur le rôle professionnel actuel

De nombreux employés résistent au changement lorsqu'ils pensent qu'il aura un impact négatif sur leur rôle ou leur charge de travail. Plus précisément, les employés résistent aux changements qui :

- augmentent la quantité de travail qu'ils doivent effectuer
- entraînent une perte de position ou de pouvoir lors de la mise en œuvre d'un plan de DIG
- Induisent la crainte que le changement et les mesures associées « jouent contre eux ».

Une inquiétude commune, rarement exprimée mais relevée dans les enquêtes, est que les privilèges pourraient prendre fin en raison d'un plus grand nombre de concurrentes féminines pour les promotions ou dans les processus de recrutement pour les emplois futurs. La possibilité de perdre des chances de promotion à cause des quotas ou de penser que c'est injuste et se sentir mal à l'aise d'être promu(e) par le quota, peut créer une résistance considérable sous différentes formes.

Les gens veulent être embauchés en fonction de leur mérite, et non en fonction d'un quota. Cependant, la création d'un processus de sélection non sexiste, en particulier dans les domaines des STGM, nie, néglige ou explique la sous-représentation des femmes dans les domaines dominés par les hommes et montre du doigt les femmes qui ne répondent pas aux critères, au lieu de s'intéresser aux inégalités systématiques, institutionnelles et culturelles. Par conséquent, les initiatives d'équité entre les genres visant à supprimer les obstacles pour les femmes, à renforcer leurs capacités ou à proposer des quotas sont souvent considérées comme une menace pour un système fondé sur le mérite.

On peut également observer une résistance à la mise en œuvre d'un plan de DIG simplement parce qu'il s'agit d'un nouveau sujet ou d'une nouvelle méthode de travail. Le sentiment d'un changement permanent peut augmenter le sentiment de désagrément, surtout lorsque le travail lié aux changements semble être sans utilité ou s'est ajouté à la charge de travail quotidienne. Renoncer au statu quo peut donc accroître le malaise, ce qui fait que certaines personnes résistent à un changement de ce type.

Performances passées de l'organisation face au changement

L'échec passé de l'organisation à modifier la culture du lieu de travail pour la rendre plus inclusive peut entraîner un manque d'engagement dans l'effort actuel. Certains employés sont considérés comme des « résistants en série », c'est-à-dire qu'ils résistent à toute forme de changement, quel qu'il soit. Le sentiment d'épuisement (également appelé saturation ou fatigue du changement) face à un changement peut apparaître lors de l'introduction d'une nouvelle initiative de changement et être perçu comme une charge supplémentaire en général. Les gens peuvent également perdre leur enthousiasme pour le changement si les choses avancent lentement, comme c'est souvent le cas avec les initiatives de DIG, ou s'ils ne voient pas de bénéfices concrets des efforts précédents.

La direction générale peut mettre en place des politiques d'équité entre les genres qui démontrent leur engagement dans ce domaine, et peuvent même avoir quelques « projets favoris » ou encore quelques premières tentatives de changement en matière d'équité entre les genres dans l'organisation, ce qui donne à certaines personnes le sentiment qu'« on en a déjà fait assez » ou l'impression qu'il n'y a rien de plus à faire. Elles manquent alors d'intérêt et s'éloignent passivement de l'engagement - faisant ainsi preuve de résistance.

Manque de soutien et d'engagement visibles de la part des gestionnaires et des cadres supérieurs

Il y a souvent un manque de soutien de la part des employés lorsque les responsables n'ont pas souligné l'importance de faire du plan de DIG une priorité ou n'ont pas fait preuve d'un engagement personnel à effectuer le changement eux-mêmes. Un manque de soutien visible de la part de la direction contribue à la résistance des employés, en particulier lorsque les cadres ne communiquent pas directement avec les employés ou lorsque les employés ne font pas confiance à la direction.

Pour instaurer l'égalité entre les genres sur le lieu de travail, il faut comprendre qu'il ne s'agit pas d'une action ponctuelle et qu'elle prend du temps, qu'il faut un certain nombre de personnes pour l'exécuter et qu'il faut des ressources financières - comme toute autre initiative de changement. Les organisations qui ne disposent pas de ressources suffisantes préfèrent maintenir leur statu quo, car le changement exige des capitaux et du personnel possédant les compétences et le temps nécessaires. La haute direction a la tâche importante de préparer l'organisation en investissant les ressources humaines et financières appropriées dans le plan de DIG. Si ce n'est pas le cas, la résistance peut apparaître parce que les employés ne voient pas que la haute direction prend la question au sérieux.

Affecter les bonnes personnes et le bon nombre de personnes à la mise en œuvre du plan de DIG est essentiel pour s'assurer que les questions des employés reçoivent des réponses appropriées et adéquates. Ne pas le faire peut créer une rupture de confiance et de crédibilité dans le processus, provoquant une résistance. Faire de la DIG une priorité pour l'entreprise permet de s'assurer que des ressources sont affectées et qu'elle n'est pas faite sur un petit coin de bureau.



3. Plan d'élimination de la résistance

Quand y-a-t-il de la résistance ?

On peut s'attendre à de la résistance à n'importe quel stade de la mise en œuvre d'un plan DIG. Au début d'un changement de ce type, on peut avoir l'impression que quelque chose nous est enlevé. Au fur et à mesure que vous avancez dans la mise en œuvre, vous pouvez avoir le sentiment d'être dans un environnement inconnu ou changeant, ce qui peut souvent laisser les gens déstabilisés et désireux de revenir à la situation habituelle. À mesure que vous faites progresser l'organisation vers l'objectif final souhaité - c'est-à-dire un environnement de travail diversifié et inclusif - certains peuvent avoir du mal à apprendre quelque chose de nouveau ou avoir peur de l'échec. Cela oblige également certaines personnes à remettre en question leurs systèmes de croyances actuels, ce qui provoque une certaine hésitation lorsqu'elles apprennent de nouvelles informations qui peuvent les faire progresser.

La question n'est pas de savoir s'il y aura de la résistance à la DIG, mais plutôt de savoir comment soutenir les employés tout au long du processus de changement pour les aider à gérer leur résistance et minimiser l'impact sur les employés et l'organisation.

Pour qu'un plan DIG soit mis en œuvre avec succès (c'est-à-dire avec le moins de résistance possible), et pour assurer l'utilisation la plus efficace des ressources (financières et humaines), il doit être déployé à travers l'organisation. Le plus souvent, la résistance est à son comble juste après la communication du plan DIG et pendant la formation / discussion préliminaire. Les autres moments où la résistance est fréquente sont les suivants

- Lorsque le plan de DIG va de l'avant sans la contribution des employés de toute l'organisation
- Lorsque les groupes concernés réalisent qu'il y aura une nouvelle façon de remplir leurs rôles.

Qui est le plus susceptible de résister aux actions de la DIG ? Pourquoi ?

Il est utile de savoir qui est le plus réticent à adopter une nouvelle façon de faire des affaires avant de lancer un plan DIG, car cela vous permet d'être prévenu, et être prévenu, c'est être prémuni. Selon l'évaluation de Prosci Inc. de la mise en œuvre de projets de gestion du changement de tout type, les gestionnaires sont les plus susceptibles de résister ou d'hésiter à intégrer la nouvelle façon de faire des affaires. Dans le contexte de la DIG, cela s'applique toujours, mais bien sûr, il y a aussi des individus à différents niveaux qui peuvent aussi repousser. (Chaque niveau de l'organisation est abordé dans les sections suivantes). Cependant, en extrapolant à partir de l'étude de Prosci Inc. et en l'appliquant au contexte de la DIG, les cadres intermédiaires sont particulièrement réticents à adopter de nouvelles méthodes de travail parce qu'ils :

Manque de sensibilisation aux raisons pour lesquelles ils doivent faire quelque chose sur la DIG

Le plus gros problème pour les responsables est le manque de compréhension de la portée, du calendrier et de l'impact des changements sur eux-mêmes et leur personnel. Il est important de les garder tous engagés dans la phase de planification et d'encourager et de tirer parti de leur nature coopérative pour atteindre l'objectif final. Une communication claire sur leurs rôles et responsabilités leur donne confiance dans leur capacité à faire ce que l'on attend d'eux. Le manque d'informations au cours de la phase de planification peut amener les cadres à craindre un impact négatif sur eux et leurs employés, ce qui entraîne une résistance initiale. En exposant les avantages aux responsables dès le début de la phase de planification, on réduit les inquiétudes et on permet une communication bilatérale ouverte sur la mise en œuvre. Les avantages comprennent des éléments tels que le rendement élevé de l'équipe, l'innovation et d'autres aspects de l'analyse de rentabilisation de la DIG.

Perte de contrôle ou impact négatif sur leur rôle

De nombreux cadres peuvent se sentir menacés par le fait que le plan DIG réduira la valeur de leurs connaissances et de leur contribution personnelles, ce qui les fera se sentir moins capables dans leur travail. Ils peuvent se sentir incompetents parce que cela les sort de leur zone de confort et change la façon dont ils font leur travail. De plus, la simple menace de perdre leur emploi, la perception erronée qu'ils doivent maintenant se battre pour leur poste sur la base d'une politique et non du mérite, peuvent causer du stress et de l'anxiété et les faire se sentir menacés.

Perception d'une charge de travail accrue

Certains cadres intermédiaires craignent que le plan DIG n'augmente leur charge de travail alors qu'ils se sentent déjà surchargés. Ils ont l'impression de ne pas avoir le temps de suivre de nouveaux cours, d'acquérir de nouvelles compétences pour se former aux questions de la DIG. Cela peut également créer un problème de priorités concurrentes entre les exigences de leur travail et la nouvelle priorité établie par la haute direction de suivre une formation DIG de quelque nature que ce soit. Dans leur esprit, une augmentation de la formation se fait au détriment de la productivité car il n'y a que peu de temps dans une journée. Tout cela peut leur sembler un fardeau et ils résistent donc.

Tentatives précédentes infructueuses de DIG

Si des tentatives ont déjà été faites pour « faire quelque chose » en matière de DIG dans l'organisation, mais que cela a été perçu comme un service juste pour la forme, tel que le développement d'une politique de DIG, mais sans suivi, les gestionnaires sont moins susceptibles de croire que ce plan de DIG sera exécuté correctement et ils résisteront à s'engager du tout.

Stratégies spécifiques pour éliminer la résistance

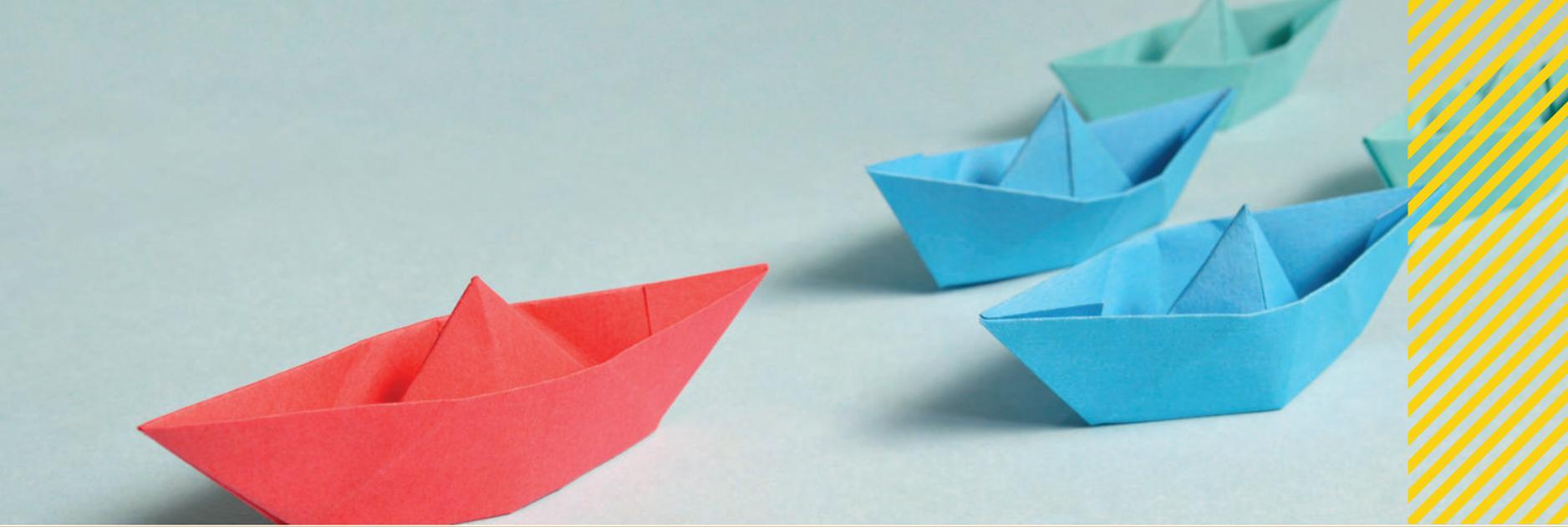
Dans un effort pour rationaliser ces méthodes et les rendre applicables à la discussion sur la DIG, trois stratégies clés ont émergé, qui, lorsqu'elles seront pleinement mises en œuvre, réduiront considérablement la résistance. Ces stratégies comprennent :

- La stratégie de leadership
- La stratégie de communication
- La stratégie RH

Chacune de ces stratégies sera discutée plus en détail ci-dessous et constitue les clés d'un plan de résistance. Ces stratégies donnent des conseils aux dirigeants et aux agents du changement sur la façon de mettre en œuvre de manière constructive un plan DIG et, ce faisant, d'assurer le moins de résistance possible. Les organisations individuelles devront adapter ces informations à leur propre contexte et pourront avoir besoin d'un expert pour les guider tout au cours de ce processus.

STRATÉGIE DE LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none">• Adhésion sécurisée au niveau exécutif• Créer un plan d'action pour le promoteur / chef de file• Identifier l'équipe des Champions du genre
STRATÉGIE DE COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none">• Effectuer une évaluation préliminaire• Lier les objectifs commerciaux aux objectifs de communication DIG• Créer des méthodes de communication et des messages clés
STRATEGIE RH	<ul style="list-style-type: none">• Possibilités de formations multiples de renforcement• Plan de travail de l'équipe des Champions du genre• Incitations et reconnaissance

Il y a eu une tendance à ce jour à confier au vice-président de la direction des ressources humaines d'une organisation la seule responsabilité de mettre en œuvre un changement concernant la DIG. Un changement de paradigme fondamental de cette approche est nécessaire si l'on veut éliminer la résistance à la DIG. Une des principales retombées de ce plan est qu'il nécessite plusieurs acteurs pour réduire la résistance et tout commence par le leadership. En d'autres termes, le leadership doit venir du haut et en étroite coordination avec les plus hauts responsables des RH et des communications.



Stratégie de leadership

Objectif: Garantir et fournir un leadership et un engagement au niveau exécutif dans la mise en œuvre du plan DIG, en assurant une réduction significative de la résistance.

Faire passer la diversité et l'inclusion de genre d'une discussion sociale à une discussion économique est devenu le moyen le plus efficace de convaincre les cadres supérieurs qu'il s'agit d'une priorité. Il faut leur leadership et leur attention pour l'exécuter efficacement.

Adhésion sécurisée des cadres

Il est plus facile de convaincre certains cadres que d'autres et, pour ceux qui ne sont pas convaincus d'opérer ce changement dans leur culture d'entreprise, un agent de changement au sein de l'organisation doit d'abord créer l'analyse de rentabilisation et la leur présenter afin d'obtenir leur engagement, y compris en termes de ressources (humaines et financières). Sans cela, ce sera une approche à la pièce, qui pourrait facilement se retourner contre des projets ponctuels qui peuvent devenir des cibles faciles pour les qui les discréditeront et diront que « cela n'en vaut pas la peine ». Rassemblez les données des principales entreprises de votre secteur, ou si aucune ne semble exister, d'un secteur similaire, et commencez à construire votre argumentaire. De nombreuses ressources sont désormais disponibles pour vous aider à le faire et si vous vous trouvez coincé, engagez un stratège en matière de genre pour vous guider.

Il se peut que la majorité des cadres soient favorables, mais qu'il y en ait un en particulier qui continue de résister. Dans ce cas, engager une conversation individuelle avec lui pour aller à la racine du problème sera une approche efficace pour surmonter sa réticence à accepter ce changement de culture. Le fait de l'aider à surmonter ses perceptions erronées ou ses craintes atténuera cette tension et permettra un dialogue ouvert qui fera passer la résistance à la coopération. Leurs préoccupations portent souvent sur des sujets tels que:

- Coût de l'action (humain et financier)
- Durée d'exécution
- Taux de réussite
- Peur de l'inconnu

Ces préoccupations peuvent être contrées en soulignant :

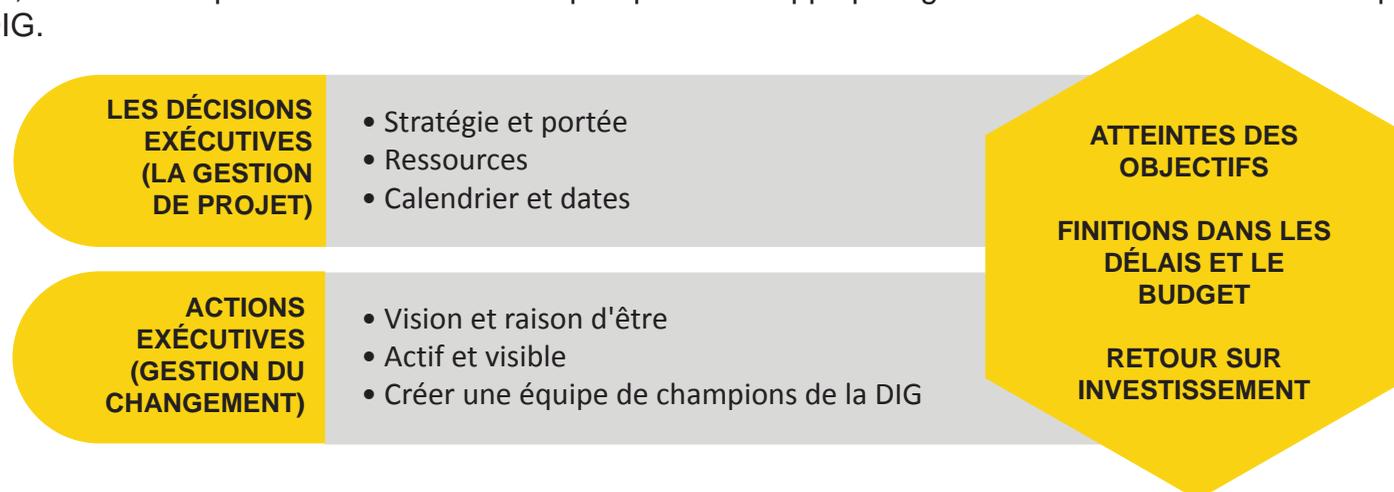
- Le coût de l'inaction - des taux de rotation plus élevés à la mauvaise manipulation de l'équipement sans femmes sur place, ainsi que des preuves documentées d'une performance accrue, de l'innovation et d'une meilleure prise de décision avec les femmes dans des rôles de direction et dans des postes techniques - il y a des coûts associés avoir des femmes dans une équipe.
- La mise en œuvre de toute initiative de changement prend du temps - ce changement suit d'autres processus d'initiative de changement, mais aura non seulement un avantage économique, mais également social.
- Le succès sera au rendez-vous si cela est fait dans toute l'organisation et si la résistance est minimale.
- Mettre en valeur d'autres entreprises qui ont mis en œuvre avec succès un plan DIG et ont bénéficié d'un retour économique et social élevé sur leur investissement.

Ces points et d'autres propres à l'organisation font partie de la justification et de l'analyse de rentabilisation pour convaincre les cadres supérieurs d'aller de l'avant avec un plan DIG.

Créer un plan d'action de promoteur / chef de file

Un promoteur est la personne qui défend l'effort de mise en œuvre de la DIG dans une organisation. Il peut s'agir du président ou d'un rapport direct au président à qui on a assigné le rôle de leadership en son nom pour diriger cet effort à travers l'organisation. Avoir un plan d'action pour cette personne est très utile pour aider à définir exactement son rôle. Cela permet non seulement à cette personne de se sentir compétente avec ce qu'elle doit faire, mais lui donne également le réconfort de voir exactement ce que l'on attend d'elle. Dans les deux cas, cela réduit l'inertie et l'incertitude quand au démarrage, ce qui peut également expliquer pourquoi il y a une résistance initiale.

Le diagramme ci-dessous présente le plan d'action ou la feuille de route de ce qui est attendu pour mener à bien un plan DIG. Le promoteur / chef de file doit gérer à la fois la gestion du projet (par exemple, la stratégie, les ressources humaines et financières, les délais) et la gestion du changement (l'engagement des personnes) pour qu'il réussisse et ait le moins de résistance à tous les niveaux de l'organisation. Ceci est simple et familier aux cadres, mais il est important de se rendre compte que cela s'applique également dans le contexte de la planification DIG.



Vision et raison d'être - L'un des facteurs clés pour réussir à réduire le niveau de résistance lors de la mise en œuvre d'un plan DIG est la capacité du leader à articuler la vision et la raison d'être de ce plan. En s'appuyant sur les informations de l'analyse de rentabilisation qui a permis de lancer cette initiative, le promoteur / responsable travaillera avec l'équipe de communication pour développer des messages clés afin de créer une dynamique sur cette initiative de changement.

Le promoteur / responsable doit s'assurer que les préoccupations soulevées sont traitées en temps opportun. Être proactif et prendre de l'avance avec l'« évaluation de l'état de préparation » (comme indiqué dans la stratégie de communication) permettra de diffuser des messages francs et cohérents, de répondre aux préoccupations et de fournir un retour d'information afin de réduire toute résistance qui se manifesterait.

Visible et Actif - Les cadres et les cadres supérieurs peuvent atténuer la résistance en démontrant leur alignement avec le plan DIG de manière active et visible tout en engageant les subordonnés dans des discussions à ce sujet. Il est important d'être constamment visible et de s'engager directement avec les employés lors de divers événements / étapes importantes. Toute la littérature sur ce sujet montre clairement que l'implication de la haute direction est essentielle pour obtenir une traction sur cette question. C'est l'ingrédient qui fait passer l'organisation de la prise de conscience à l'action. C'est ce qui augmente considérablement l'adhésion et le soutien des employés au changement et réduit de manière significative la résistance.

Le promoteur / responsable doit s'assurer que les préoccupations soulevées sont traitées en temps opportun. Le fait d'être proactif et de prendre de l'avance avec « l'évaluation de l'état de préparation » (comme indiqué dans la stratégie de communication) permettra de diffuser des messages francs et cohérents, de répondre aux préoccupations et de fournir un retour d'information pour réduire toute résistance qui fait surface.

Le rôle essentiel du promoteur / chef de file

Les activités du promoteur / chef de file s'alignent parfaitement sur les trois phases du projet (planification, conception et mise en œuvre). Le promoteur doit faire de nombreuses actions à chaque phase, et il est fortement recommandé d'avoir une conversation avec un expert en genre pour aider à guider le promoteur à découvrir quel est son contexte particulier et ce qu'il vise à faire.

Par exemple, la phase de planification comprend des éléments tels que: la sélection du bon responsable de la DIG comme chef de file, l'identification des ressources et l'établissement des priorités pour le travail quotidien par rapport au travail de projet afin de permettre une participation adéquate des membres du groupe de travail, entre autres choses.

La phase de conception comprend des tâches telles que la participation aux réunions clés du projet, la responsabilisation du groupe de travail sur les résultats et l'accès au responsable de la DIG et au groupe de travail si nécessaire.

La phase de mise en œuvre comprend des actions telles que l'élimination des obstacles et l'aide à surmonter les obstacles, la résolution des conflits et la réponse à toute escalade qui pourrait survenir.

Il suffit de dire qu'à chaque phase, le promoteur / chef de file joue un rôle clé dans la réussite du plan DIG. Il existe également des moyens d'aider le promoteur / chef de file tout au long du processus pour s'assurer que l'individu est pleinement informé sur la meilleure façon d'aller de l'avant. L'accompagnement du promoteur, avant tout permet d'obtenir le bon langage, l'état d'esprit et la bonne compréhension à partir desquels on peut s'adresser aux différents publics de l'organisation qui écouteront attentivement ce qui est dit et fait par le responsable de cette initiative.

Créer une équipe de Champions de la DIG

Le dernier ingrédient clé à exécuter par le leadership qui aidera considérablement à éliminer la résistance est d'identifier les employés à différents niveaux de l'organisation pour participer à l'équipe des Champions de la diversité et de l'inclusion des genres (DIG). Cette équipe comprendra les ambassadrices de l'initiative de changement et on s'attendra à ce qu'elle plaide et s'engage auprès des employés sur les raisons qui sous-tendent cette initiative. Il est important de choisir la bonne équipe - certaines personnes que vous choisissez ne sont peut-être pas encore à bord, mais elles sont néanmoins des alliées, car lorsqu'elles apprennent et comprennent plus pleinement le « pourquoi » et le « comment », elles peuvent devenir vos plus fervents défenseurs.

En constituant cette équipe, vous construisez une coalition de volontaires. Ce sont les « adeptes précoces » qui seront stratégiquement représentés dans toute l'organisation pour vous soutenir sur cette question. Ils seront les yeux et les oreilles du promoteur / chef de file. En expliquant à cette équipe ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire dans le présent rapport, vous lui donnerez les moyens de faire face à la résistance en votre nom.



Stratégie de communication

Objectif: Sensibiliser l'ensemble de l'organisation à la DIG et renforcer l'engagement à son égard de manière transparente, en réduisant considérablement le niveau de résistance.

Procéder à une évaluation précoce

Un plan de résistance commence par charger l'équipe de communication de se préparer à la résistance lors de la mise en œuvre d'un plan de diversité et d'inclusion des genres dans l'organisation. Ceci peut être réalisé en effectuant une évaluation de la résistance à la DIG avec l'équipe des Champions de la DIG. Cela permet de lancer toute l'opération dans l'action (voir la » question suggérée pour guider la résistance » à la DIG ci-dessous). Ce processus permettra à plusieurs choses essentielles de se produire:

- Cela crée une opportunité de retour d'information sur la résistance qui se produit dans l'organisation et où elle se produit
- Il permet aux gens de se sentir écoutés
- Il offre la possibilité de déterminer où bien sûr corriger toute désinformation
- Cela crée également un environnement sûr pour discuter de divers points de vue au début du processus de planification de la DIG

Le fait d'être entendu est un ingrédient essentiel pour éliminer la résistance, surtout lorsqu'elle est suivie d'une action concertée sur ce qui a été entendu. Les gens doivent pouvoir exprimer leurs craintes, leurs préoccupations et leurs préjugés sans être mis à l'écart ou ridiculisés. Il s'agit de la première étape vers un dialogue ouvert et transparent dans les deux sens.

La liste de questions ci-dessous aide l'équipe de direction à se préparer à la résistance de la mise en œuvre de la DIG. Cela peut être facilité par un expert en genre pour aider à guider le groupe tout au long de ce processus. En commençant par cette évaluation au sommet, des mesures adéquates peuvent être mises en place pour minimiser la résistance. Se préparer à la résistance est la clé.

Questions suggérées pour guider le processus de résistance

Avez-vous identifié d'où pourrait provenir la résistance dans l'organisation ?

Vous pouvez vous attendre à une résistance venant de groupes qui sont fortement investis dans la façon dont les choses sont faites aujourd'hui. Vous pouvez également vous attendre à une résistance de la part des parties de l'organisation où un changement particulier a un impact élevé ou où il y a des antécédents de changements ratés. Identifier de manière proactive d'où pourrait provenir la résistance vous aidera à développer des tactiques d'atténuation.

Avez-vous identifié les risques potentiels que peuvent engendrer les personnes qui résistent ?

Les risques signifient ici des choses telles que des retards de projet (par exemple, des retards de mise en œuvre), un retour sur investissement plus lent que prévu, la DIG a complètement déraillé.

Connaissez-vous les principales raisons pour lesquelles les employés résistent à la DIG ?

Voir la section 2 de ce rapport.

Avez-vous un système en place pour identifier et réagir à la résistance lorsqu'elle se produit ?

Consultez la section à faire et à ne pas faire de ce rapport.

Avez-vous préparé les personnes dont vous avez besoin pour répondre à la résistance ?

Les « gestionnaires de la résistance » les plus efficaces sont ceux qui ont de la crédibilité et du respect auprès de la personne qui résiste à un changement - probablement le supérieur ou le gestionnaire direct. Assurez-vous qu'ils sont dotés des connaissances, des compétences et des outils nécessaires pour gérer efficacement la mise en œuvre de la DIG.

Avec ces réponses à l'esprit, l'équipe des communications peut désormais atteindre l'ensemble de l'organisation, soit par le biais d'un sondage, soit par le biais de directeurs participant directement aux réunions du personnel en ayant une discussion sur la DIG. Les cinq questions énumérées ci-dessous permettent au dialogue de commencer. Les supérieurs immédiats sont les mieux placés pour administrer cette évaluation, verbalement ou par écrit, car les employés leur font souvent le plus confiance.

1. Pour le changement en cours, décrivez les problèmes commerciaux, clients ou concurrents qui, selon vous, ont créé un besoin de changement. Pourquoi pensez-vous qu'une stratégie DIG se déroule ici ?
2. Quels facteurs influencent votre désir de changer ? Vous considérez-vous en faveur du changement, neutre envers le changement ou opposé au changement ? Soutenez-vous un plan DIG ?
3. Énumérez les compétences et les connaissances que vous jugez nécessaires pour soutenir le changement. Sur une échelle de 1 à 5, où évalueriez-vous votre formation actuelle dans ces domaines de compétences et de connaissances ? Avez-vous la formation dont vous avez besoin pour le mettre en œuvre avec succès ?
4. Compte tenu de ces compétences et de ces domaines de connaissances dans votre travail quotidien, comment évalueriez-vous votre capacité à mettre en œuvre les changements ? Avez-vous des difficultés à mettre en œuvre cette formation DIG ? Si oui, dans quels domaines ?
5. Y a-t-il un renforcement et un soutien adéquats pour le changement à venir ? Dans quels domaines la direction peut-elle apporter un soutien ou un renforcement supplémentaire ? Recevez-vous le soutien dont vous avez besoin ?

Les réponses à ces questions fournissent des informations très précieuses. Elles donneront des informations sur les points de vue des gens sur la question, leur capacité à répondre à la nouvelle norme attendue et les domaines où un soutien est nécessaire. Avec ces informations en main, vous êtes désormais en mesure de renforcer et d'informer les stratégies de leadership et de RH pour déployer le plan DIG avec moins de résistance.

Au fur et à mesure que cela est en cours, le (la) vice-président(e) des communications peut commencer à lier les objectifs de l'entreprise aux objectifs de communication, en s'assurant que tous les dirigeants travaillent en collaboration sur leurs divers aspects de la mise en œuvre de DIG. Cette approche dirigée unie et coordonnée lance le processus de réduction de toute résistance.

Lier les objectifs de l'entreprise aux objectifs de communication

Une stratégie de communication DIG doit clairement articuler la vision et les objectifs ainsi que la manière dont elle atteindra ces objectifs. Avoir un message uni d'acteurs clés visibles tels que le président ou la présidente de l'organisation augmentera la prise de conscience, créera une cohérence et fera preuve de solidarité sur la décision qu'un lieu de travail plus équitable est une priorité.

Il est important que vos objectifs de communication DIG soient perçus comme contribuant à la réalisation des objectifs généraux de l'organisation. De cette façon, ils seront reconnus non pas comme un « complément », mais comme quelque chose de fondamental pour les objectifs opérationnels ou politiques dans la réalisation de la mission globale de l'organisation.

La conduite de la stratégie de communication est la raison d'être du changement en premier lieu. Il est également essentiel d'indiquer au personnel qu'il y aura des discussions de dialogue dans les deux sens pour s'engager avec eux et entendre leurs commentaires. Encadrer la discussion de manière à inclure les hommes et les femmes réduira la résistance et démontrera que chacun a quelque chose à gagner de cette initiative. Cela peut commencer par des discussions sur des valeurs partagées, afin d'éviter une dynamique homme contre femme. Un bon premier point de départ de cette discussion concerne la valeur partagée du respect, indépendamment du sexe, de la race ou de la religion.

Chacun des objectifs stratégiques de l'organisation (à partir de son plan d'affaires) peut être décomposé pour montrer comment les opérations et les communications peuvent contribuer à réduire la résistance. Voici quelques exemples d'idées.

Objectif 1: Avoir un ratio de 50:50 hommes / femmes dans les rôles de cadre supérieur et de supervision

Objectif de fonctionnement de la politique	Objectif de communication
Former notre personnel aux pratiques d'embauche qui recherchent les femmes et les minorités	S'assurer que tout le personnel comprenne que cette norme devra être respectée
Offrir des opportunités d'éducation, de formation et de tutorat en matière de DIG	S'assurer que tout le personnel comprenne ce que l'on attend d'eux
Assurer un dialogue ouvert et transparent entre le personnel et la direction de la DIG	S'assurer que tout le personnel ait la possibilité de communiquer leurs besoins et leurs préoccupations

Objectif 2: Jouer un rôle clé dans le secteur en ce qui concerne la DIG

Objectif de fonctionnement de la politique	Objectif de communication
Former le personnel sur la façon d'augmenter la DIG au sein de la chaîne d'approvisionnement	S'assurer que tout le personnel comprenne ce que l'on attend d'eux
S'engager avec d'autres acteurs du secteur pour partager les meilleures pratiques sur la DIG	Fournir un flux d'informations entre les parties prenantes
Développer des messages clés pour positionner l'organisation au sein du secteur en matière de DIG	Être sollicités par les médias pour des opinions sur la DIG

Objectif 3: Faire en sorte que tout le personnel travaille pour la DIG dans toute l'organisation

Objectif de fonctionnement de la politique	Objectif de communication
Sensibiliser les cadres supérieurs et les gestionnaires à la DIG	S'assurer que tous les cadres et dirigeants comprennent la raison d'être, l'analyse de rentabilité et les avantages de la DIG
Sensibiliser l'ensemble du personnel à l'objectif de la DIG	Offrir des occasions de s'engager dans un dialogue bilatéral sur ce que l'on attend d'eux au fur et à mesure de la mise en œuvre de ce changement

- Comme pour toute stratégie de communication, il est important de communiquer le calendrier d'atteinte de vos objectifs et d'être réaliste en termes de ressources, tant humaines que financières, afin de pouvoir mesurer les efforts en cours. Le respect des échéances donnera aux employés l'assurance que les dirigeants et dirigeantes prennent ce problème au sérieux et qu'il n'y a pas de retour en arrière. Cela garantira également que la haute direction est responsable de la mise en œuvre.
- Les principales parties prenantes à cibler pour cette stratégie de communication comprennent les cadres, les cadres intermédiaires et les employés, tant au siège social que dans les sites satellites. Ces publics cibles sont abordés plus en détail dans la stratégie RH.

Créer des méthodes de communication et des messages clés

La façon dont vous formulez vos messages clés à l'intention d'un public interne et externe réduira la résistance. Vous trouverez ci-dessous quelques méthodes suggérées pour stimuler la réflexion, cependant, il existe de nombreuses autres idées qui se dégageront en fonction de votre contexte particulier.

Communications internes

Utilisez les canaux et les formes de communication habituellement utilisés au sein de votre organisation. Il peut s'agir de canaux formels tels que des instructions permanentes et des bulletins internes ou ceux-ci peuvent impliquer des pratiques informelles telles que la participation des cadres dirigeants à certaines séances de travail ou la tenue de discours lors d'événements. Il peut être particulièrement utile de faire de la planification DIG un point régulier de l'ordre du jour des réunions d'équipe. Une autre partie utile de la stratégie de communication peut être de permettre le réseautage entre les membres du personnel impliqués dans le processus et d'encourager des contacts réguliers en face à face avec les formateurs.

Lorsqu'il s'agit d'introduire un plan DIG, des formes de communication innovantes doivent être utilisées en complément et non en remplacement des canaux de communication habituels. Par exemple, il est utile de présenter des comptes rendus clairs et convaincants du problème et des solutions en utilisant des histoires vécues et des témoignages personnels au sein de l'organisation. Reconnaître une personne pour son leadership sur les actions liées à la mise en œuvre de la DIG. Cela ne servira pas seulement à renforcer le fait qu'il s'agit d'une priorité pour l'organisation, mais créera également un sentiment de compétition parmi le personnel pour se faire reconnaître. Raconter des récits réels de l'expérience de quelqu'un aidera les gens à se connecter à un niveau émotionnel. Lorsque vous associez des faits rationnels à des expériences émotionnelles, vous disposez d'un allié puissant pour réduire la résistance.

Il est essentiel de gérer les informations erronées - ayez des FAQ qui traitent des mythes et des perceptions erronées les plus courants, ainsi que des réponses factuelles. Faites-les circuler via divers moyens internes tels qu'un site Web interne, une session de réunion hebdomadaire (c'est-à-dire avoir quelques FAQ dans le cadre de chaque réunion) ou par le biais de discours. Il existe plusieurs façons de gérer des informations correctes et de s'assurer que les gens soient motivés pour ce changement et donc moins enclins à résister.

Prenez conscience des formes de résistance (voir le tableau 1) et préparez-vous à ces commentaires. Rédigez une réponse qui fera passer la conversation du négatif au positif.

Communications externes

Une stratégie de communication fait également de l'égalité des genres une partie visible de l'identité externe et de l'autoreprésentation d'une organisation. Rien ne vaut une pression ou une prise de conscience externe pour responsabiliser les gens à l'interne. Telle est l'impulsion derrière la transparence, les données de genre étant incluses dans un rapport annuel. Cela indique à l'auditoire externe que l'organisation travaille à changer les choses et les tient responsables si les choses ne changent pas. En ayant les parties prenantes externes conscientes qu'il s'agit d'une priorité pour l'organisation, cela réduira la résistance interne car il y aura davantage de responsabilité dans la réalisation de cet objectif. Voici quelques idées pour communiquer efficacement avec vos publics externes:

- Aborder explicitement l'égalité des genres comme l'un des principaux objectifs de l'organisation et le souligner clairement, par exemple, sur le site Web de l'organisation ou dans ses publications
- Examiner et ajuster toutes les activités de relations publiques de l'organisation pour garantir l'utilisation d'un langage sensible au genre et éviter les stéréotypes de genre dans les images et les photos
- Offrir une formation appropriée aux membres du personnel qui sont responsables du travail de relations publiques

- Distribuer des directives sur un langage sensible au genre à tout le personnel de l'organisation respective afin que les gens se rapprochent les uns des autres de manière respectueuse

Plan de travail

Une fois vos publics cibles et vos principales méthodes de communication identifiés, l'étape suivante consiste à dresser un tableau indiquant les principales activités de communication, le budget et les ressources allouées à la réalisation du plan DIG. Le plan de travail devrait également inclure des calendriers proposés et identifier des jalons particuliers. Cela vous permettra de mesurer des étapes claires vers des objectifs à court, moyen et long terme.

Évaluation du succès

Une rétroaction régulière permet de mesurer les progrès, de comprendre où se situe la résistance et de prendre le pouls de cet effort de changement. Votre stratégie de communication devrait se terminer par une section consacrée à l'évaluation. À quoi ressemble le succès et comment saurez-vous que les objectifs ont été atteints ?

Différents outils peuvent être utilisés pour évaluer différentes parties de votre stratégie de communication. Il peut s'agir de mesures simples telles que le nombre de réponses aux bulletins électroniques, les visites de votre site Web interne sur DIG ou des conversations sur les refroidisseurs d'eau. Ils pourraient être axés sur les changements de politique, par exemple, les politiques d'approvisionnement ont-elles été mises en place pour garantir un ratio de 50-50 d'entreprises dirigées par des femmes dans la chaîne d'approvisionnement ? Vous pouvez également inclure des mesures de couverture médiatique; non seulement en termes de volume, mais aussi d'ampleur et de profondeur. Combien de messages clés ont été diffusés à l'interne ? À l'externe ? À quelle fréquence vos messages clés ont-ils été mentionnés dans d'autres forums et y a-t-il eu un changement d'attitude du public à l'égard de la DIG vis-à-vis de votre organisation ? Examinez les indicateurs de succès internes et externes. Cette évaluation contribuera à éclairer de nouvelles communications qui propulseront l'élan vers une mise en œuvre réussie de la DIG.



Stratégie de ressources humaines

Objectif : Impliquer les cadres intermédiaires et les employés dans la diversité et l'inclusion des genres à travers de multiples initiatives d'éducation et de formation, réduisant ainsi considérablement la résistance au changement.

Une stratégie RH est le troisième élément essentiel pour contribuer à un plan d'élimination de la résistance. Il offre aux cadres intermédiaires et aux employés de multiples opportunités de formation de renforcement sur la DIG afin de garantir un changement de culture durable. L'environnement d'apprentissage mis en place, les diverses options d'enseignement, le contenu ainsi que les éducateurs en changement sont autant d'éléments importants pour réaliser l'objectif à travers cette formation.

Cette section décrit la meilleure façon d'engager les cadres intermédiaires et les employés afin de minimiser la résistance le plus possible.

Multiple opportunités de renforcement de la formation

Tous les salariés (gestionnaires et employés) se sentent plus à l'aise avec un changement et expriment moins de résistance lorsqu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour exécuter effectivement le changement.

La stratégie de leadership fournit des recommandations sur la façon d'impliquer les cadres supérieurs et, en tant que telle, ne sera pas l'objet principal de cette section. Toutefois, leur implication dans certaines des initiatives qui ciblent les cadres intermédiaires et les employés renforce considérablement les efforts de la stratégie RH. Leur présence à quelques-unes des sessions de formation contribuera grandement à montrer l'exemple et à démontrer que cet effort de changement est une priorité pour l'organisation.

Les recherches menées à la fois dans le domaine de la gestion du changement ainsi que dans celui des études de genre ayant pour objet de comprendre comment réduire la résistance, recommandent toutes deux des mesures spécifiques pour impliquer les gestionnaires et les employés :

Multiple méthodes de renforcement de la formation:

Encadrement

Ateliers « précoces »

Ateliers de formation spécialisés qui permettent de se former sur des sujets clés

Réseau d'ambassadeurs

Section FAQ du site Web

Programmes de mentorat pour formation en ligne ciblant des groupes distincts (hommes, femmes, cadres, employés)

Engagement des cadres intermédiaires

Ouvrir un dialogue bidirectionnel sur le « quoi » et le « pourquoi » de la DIG - ceci est considéré comme le moyen le plus sûr de prévenir la résistance des gestionnaires. Cette communication ciblée avec les gestionnaires est plus efficace lorsqu'elle est détaillée, opportune, sincère et en face-à-face et permet une réelle ouverture aux commentaires. Les gestionnaires veulent généralement savoir :

- La raison de s'engager dans la DIG et les risques auxquels on s'expose quand on ne l'adopte pas;
- Les avantages personnels et professionnels de la DIG;
- Clarté sur les objectifs de la stratégie DIG;
- Quelle est la vision;
- Quand les jalons pour réaliser les objectifs de la stratégie DIG seront-ils atteints ?;
- Une compréhension de leur rôle et de leur responsabilité dans la mise en œuvre de la stratégie DIG;
- Quelles ressources seront mises à leur disposition pour qu'ils soient informés autant que possible

Ces discussions peuvent être tenues en groupe. Cependant, s'il y a quelqu'un qui semble réticent à s'impliquer / agir dans le cadre du plan DIG, un coaching individuel avec une personne de confiance au sein de l'organisation et qui est convaincue par la démarche devrait être envisagé afin de permettre d'exprimer librement ses préoccupations. Comme mentionné dans d'autres parties de ce plan de résistance, ces préoccupations sont souvent dues à des informations erronées. De ce fait avoir la possibilité de s'exprimer et de corriger ces informations permettra à cette personne d'être convaincue par la démarche.

Donner aux gestionnaires les outils et le temps nécessaires pour réussir – Les gestionnaires sont plus prompts à intégrer la nouvelle façon de faire lorsqu'ils comprennent pourquoi les choses doivent changer et sont outillés pour réussir sa mettre en œuvre. Instaurer leur confiance sur le nouveau sujet est essentiel pour réduire la résistance, mais aussi leur permettre de prendre le temps nécessaire pour apprendre ce que l'on attend d'eux parmi toutes les autres priorités concurrentes actuelles. Avoir un plan de travail avec des actions et des échéanciers clairs peut y contribuer.

Le partage des meilleures pratiques peut inciter les employés et les motiver à continuer en l'absence de « gains rapides » et / ou d'obtention de résultats concrets. Il est important d'être à l'écoute des gens. Même s'ils ne sont pas d'accord, être entendu est un élément important du processus de changement des mentalités.

Engager les hauts dirigeants – Les gestionnaires sont moins résistants lorsqu'il y a un soutien actif de la direction et lorsqu'ils ont reçu les ressources nécessaires leur permettant de mettre en œuvre le plan DIG. Les ressources peuvent prendre la forme d'une formation sur la DIG et / ou la gestion du changement, du temps et / ou du coaching. La stratégie de la direction précise le moment où le parrain / responsable d'un plan DIG devra s'engager avec les gestionnaires et les employés et inclut leur participation active et visible à des ateliers ou à des séances de discussion ouverte où l'étude de cas / justification est donnée, entre autres. Cela réduit la résistance des gestionnaires puisqu'ils ont le sentiment de parler à quelqu'un qui est en mesure de réagir à leurs préoccupations.

Impliquer les gestionnaires à toutes les étapes du projet – Impliquer les gestionnaires dans les phases de conception, de planification et de mise en œuvre de l'adoption de la DIG leur permet de s'appropriier le projet et d'adhérer à ce qui se produit dans l'organisation. L'implication précoce permet aux gestionnaires de devenir des « agents du changement » et leur donne le sentiment de faire partie de la solution. La psychologie du changement dit qu'au lieu de subir le changement, ils en sont au contraire les agents. Accompagner les gestionnaires pour qu'ils soient des modèles de changement ou des agents de changement les a rendus plus responsables du succès de la mise en œuvre de la DIG.

Mobilisation des employés

Les employés peuvent surmonter toute résistance à un plan DIG en demandant aux gestionnaires et aux dirigeants de répondre à leurs préoccupations. Plus précisément, ils cherchent à :

Prendre conscience des raisons pour lesquelles le changement est nécessaire – Les employés veulent savoir pourquoi un plan DIG est nécessaire et quels seront les résultats de sa mise en œuvre. Les éléments spécifiques à préciser aux employés comprennent des détails sur :

- Buts / objectifs de la stratégie DIG
- Pourquoi la mettre en œuvre
- Risques personnels et organisationnels si aucun changement n'est effectué

Comprendre comment le plan DIG les affecte – Expliquer comment le plan DIG aura un impact et profitera aux employés, y compris la manière avec laquelle ils y contribueront, est le deuxième élément le plus important pour réduire la résistance. Expliquer « qu'est-ce que cela m'apporte ? » et engager un dialogue sur l'impact personnel du plan DIG sont des aspects importants qui permettent la réduction de la résistance. Comprendre l'impact qui en résultera permet de clarifier les attentes ainsi qu'une vision réaliste de ce qui va se passer.

Il existe plusieurs façons d'y arriver:

Communications - Un moyen efficace de réduire la résistance des employés est de transmettre des communications claires, honnêtes et bidirectionnelles qui sont menées précocement et régulièrement. Ces communications devraient être menées en face à face par les gestionnaires en utilisant des messages cohérents et structurés et devraient commencer dès le début des projets et se poursuivre jusqu'à leur achèvement. Cette approche offre aux employés une plateforme qui leur permet de partager leurs idées et leurs préoccupations. Cela permet également un retour d'information au fil de l'eau et la possibilité de recevoir des mises à jour régulières sur l'avancement du projet. Les sessions en face à face permettent aux employés de commenter et d'interagir tout en renforçant leur adhésion et leur appropriation du plan DIG. Cela fonctionne encore plus efficacement lorsque les employés sentent que leurs idées / préoccupations sont prises en compte dans la mise en œuvre.

Implication des dirigeants – Comme c'est le cas pour les gestionnaires, une implication accrue du promoteur / responsable du plan DIG augmente considérablement le niveau d'adhésion et réduit la résistance. Toutes les préoccupations qui ont été soulevées par les employés lors de leurs discussions avec les gestionnaires peuvent être évoquées et traitées par la direction à l'occasion de séances de discussion ouverte, dans des blogs ou des bulletins internes. Le fait d'avoir des messages francs, proactifs et cohérents de la part des dirigeants peut réduire considérablement la résistance. Le fait que le promoteur / responsable « prenne la parole » démontrera aux employés que la DIG est une priorité et qu'elle est là pour durer.

Dans la mesure du possible, il devrait inclure des femmes, des hommes, différentes représentations culturelles et cohortes. Plus l'équipe est diversifiée, mieux c'est, car c'est bien le groupe qui représente les agents susceptibles d'aider le promoteur à mettre en œuvre l'effort de changement. Comme mentionné précédemment, cette équipe constituera la première ligne à même de réduire la résistance dans toute l'organisation – elle est les yeux et les oreilles pour surveiller ce qui se passe et être au fait des problèmes à résoudre. Plus ils représentent les différentes composantes de l'organisation, plus la probabilité que les gens adhèrent au plan DIG est élevée.

Ensemble, l'équipe des Champions de la DIG peut développer un plan de travail qui définit les actions à entreprendre et les échéanciers correspondants. Les actions peuvent être des éléments comme la manière de coordonner les efforts de la stratégie de leadership avec la stratégie de communication, l'organisation en interne d'une formation sur les outils de gestion du changement leur permettant de répondre aux doléances des employés résistants et tout autre élément qu'il jugent nécessaire pour garantir l'adhésion au plan DIG.

Dans ce cadre, l'équipe des Champions de la DIG peut inciter ses propres « ambassadeurs » à contribuer à réduire la résistance. Il s'agit d'individus qui ont déjà adhéré au « nouvel ordre mondial » mais qui ne font pas nécessairement partie de l'équipe des Champions de la DIG. Ce sont des membres élargis dans leur rôle

d'ambassadeur, et plus vous leur fournissez des connaissances et des compétences, plus la probabilité est grande que le changement prenne effet avec le minimum de résistance.

Mesures incitatives et reconnaissance

Octroyer aux gestionnaires et aux employés la formation et le développement des compétences pour l'intégration de la DIG est essentiel dans le but de réduire la résistance, mais il est également important de continuer à se concentrer sur la poursuite de cet effort afin qu'il soit durable. Offrir des incitations et de la reconnaissance y contribue.

Incitations – des incitations peuvent être prévues dans les processus d'évaluation des performances, encourageant les gens à aspirer à faire preuve d'empathie, de contrôle de soi, d'assertivité, de prise de conscience de sorte qu'ils soient reconnus par leur gestionnaire et leurs pairs pour leur manière respectueuse dans leurs interactions avec autrui.

Les mesures incitatives inspirent souvent les gens à montrer le meilleur d'eux-mêmes, à les attirer vers le changement de comportement qui est l'objectif final du plan DIG. Il existe de nombreuses façons de créer des incitations, cela dépendra de votre contexte particulier afin de trouver celles qui fonctionnent le mieux pour vous.

Reconnaissance – tout le monde a quelque chose à apporter au travail - et dans le contexte de la DIG, cela inclut la reconnaissance des divers points de vue qui sont mis sur la table pour aider à innover, améliorer les performances et renforcer la prise de décision. La direction et les gestionnaires doivent intégrer cet aspect dans la transmission de leurs messages aux employés. Cela renforce une culture qui accepte et encourage des points de vue différents, car elle est considérée comme une force de l'entreprise.

Cependant, on néglige souvent la mise à disposition des ressources nécessaires pour mener à bien la création d'incitations et de reconnaissance. Par exemple, s'assurer qu'il y a des ressources disponibles pour l'encadrement ou en allouer pour garantir le suivi des performances. Ces outils sont nécessaires afin de maintenir un faible niveau de résistance. Donner aux gestionnaires la possibilité de motiver les employés à travers des programmes d'incitation et de suivi de performance les aide à être plus autonomes, leur permet de d'acquérir une marge créative pour concevoir les incitations qui fonctionnent le mieux pour leur équipe particulière et stimule l'énergie autour de la DIG sur le lieu de travail de manière innovante.

Implication et participation des employés - Les employés sont moins résistants lorsqu'ils sont engagés dans le processus et lorsqu'ils ont la possibilité d'exprimer leur avis. L'implication directe des employés accroît leur adhésion à la solution et se traduit par un bouche-à-oreille positif sur le plan DIG. La participation à un stade précoce des employés leur donne un sentiment de contrôle et de responsabilisation et les transforme en agents actifs du changement. L'implication précoce permet également d'identifier et de comprendre les rôles à tous les niveaux de l'organisation dès sa genèse, évitant ainsi toute confusion dans la communication du message.

Implication et soutien des gestionnaires - Les gestionnaires doivent communiquer aux employés des messages clés sur le plan DIG, les accompagner tout au long de la transition et les outiller pour réussir une fois le changement en place. Les gestionnaires sont les mieux placés pour parler des attentes de chaque employé, y compris des attentes de performance qui feraient partie des évaluations ou des suivis de rendement futures. C'est d'autant plus efficace pour gérer le changement si les gestionnaires jouissent de la confiance de ceux qu'ils encadrent. La résistance des employés est moindre si le gestionnaire soutient déjà ou adhère au plan DIG.

Créer un plan de travail de l'équipe des Champions de la DIG

La stratégie de leadership introduit en premier lieu l'idée d'une équipe de Champions de la Diversité et Inclusion des Genres (DIG). C'est quelque chose que le promoteur / responsable de l'organisation doit impulser. Une fois que le responsable de cette équipe a été nommé, cette personne doit identifier les membres de l'équipe qui représentent différents aspects de l'organisation. Cela peut inclure des personnes au sein des bureaux principaux et des bureaux régionaux, des différentes succursales au sein de l'entreprise et à différents niveaux (Première ligne, supervision, direction).



4. Ce qu'il faut faire et ne pas faire pour gérer la résistance

Les « choses à faire » et « à ne pas faire » suivantes sont recommandées pour la plupart des initiatives de changement qui sont mises en œuvre dans une organisation dans le contexte de la diversité et inclusion des genres. Il est utile à l'équipe des Champions DIG de connaître et d'avoir à sa disposition cette liste lors de discussions avec des personnes qui résistent au message et aux actions DIG. Il est également important que le promoteur / responsable (par exemple le président ou la présidente) connaisse ces tactiques et soit au courant que ces approches sont utilisées.

Les choses à faire et à éviter énumérées ci-dessous sont basées sur la discussion précédente sur l'identification de la cause de la résistance. Comme le souligne le « Processus en 5 étapes pour gérer la résistance à la DIG », le coaching individuel avec des personnes réticentes à adopter la DIG peut très souvent traiter les causes sous-jacentes, éliminant ainsi la résistance.

Do's

- Écouter et comprendre les objections
- Se concentrer sur le « quoi » et oublier le « comment »
- Supprimer les barrières systémiques
- Présenter des choix et des conséquences clairs
- Susciter l'espoir
- Montrer les avantages de manière réelle et tangible
- Faire un appel personnel
- Convertir les réfractaires les plus forts - gagner un ou deux
- de ceux qui sont en forte dissidence en fait de puissants alliés pour l'avenir
- Mettre en place une incitation financière et / ou montrer une reconnaissance
- Créer un exemple

Processus en 5 étapes pour gérer la résistance à la DIG :

1. Identifier la cause profonde de la résistance (voir évaluation de la résistance à la DIG)
2. Traiter la cause profonde de cette résistance grâce à un coaching personnel
3. Offrir des opportunités de coaching continu et recueillir les commentaires de l'employé ou du gestionnaire sur une période définie.
4. Communiquer les conséquences de la résistance au changement
5. Actionner les conséquences de la résistance au changement.

Remarque : Habituellement, seules les étapes 1 à 3 sont requises

1. Écouter et comprendre les objections

L'écoute est une étape critique que doit accomplir tout gestionnaire lors de la création du désir de mettre en œuvre un plan DIG. Le pouvoir de la vraie écoute et de l'empathie est souvent sous-estimé. Dans de nombreux cas, les employés veulent simplement être entendus et exprimer leurs objections. Comprendre ces objections peut la plupart du temps ouvrir un chemin clair vers la résolution.

L'écoute peut également aider les gestionnaires à identifier les malentendus concernant l'accent mis sur la diversité et inclusion des genres. Les rumeurs et les conversations de fond induisent souvent des messages incorrects et de fausses perceptions. Ce n'est qu'en prêtant une oreille attentive que les gestionnaires peuvent identifier ces fausses perceptions et fournir une histoire exacte et claire de ce qui se passe.

Lorsqu'ils s'engagent dans ce processus, les gestionnaires doivent éviter de débattre ou d'entrer en confrontation avec les employés. L'objectif est d'écouter, de comprendre et de clarifier le processus et l'objectif final, qui est l'égalité des genres dans l'organisation.

2. Se concentrer sur le « quoi » et oublier le « comment »

Dans certains cas, il est plus opportun pour les gestionnaires de négliger le « comment » et de simplement communiquer ce qui doit changer. Ce processus transfère la propriété de la solution aux employés.

Les gestionnaires peuvent partager une vision claire de l'état final, ainsi que des objectifs spécifiques et des délais correspondants avec les employés. Les employés se chargent par la suite de faire aboutir cette vision. L'implication et le fait que les employés s'approprient cette mise en œuvre créent naturellement le désir de soutenir le changement de culture DIG et garantissent que les objections des employés sont prises en compte dans la solution.

L'utilisation de cette technique peut exiger des ressources plus importantes pour faire travailler les gens dans le cadre de petits groupes. Unir tous les gestionnaires autour d'un seul projet permettra de « mettre la pression » sur le sujet au niveau de toute l'organisation.

3. Supprimer les obstacles systémiques

Ceci est étroitement lié à la première étape, en ce sens que la discussion qui a lieu peut révéler des croyances personnelles et des préjugés qui empêchent l'individu d'accepter la notion d'égalité des genres.

Grâce à l'encadrement et à d'autres dialogues, à l'éducation et à la formation, les individus peuvent exprimer leurs points de vue et adopter de nouvelles réponses à ce qui se passe. Il convient de noter, néanmoins, que cela ne fonctionne pas toujours. Parfois, vous avez un dissident qui requiert une intervention plus ferme (c'est-à-dire les conséquences de l'inaction).

4. Offrir des choix et des conséquences simples et clairs

En fin de compte, il appartient à chaque employé(ée) de faire le choix d'accepter la diversité et inclusion des genres sur le lieu de travail. Les gestionnaires peuvent faciliter le plan DIG en étant clair sur les choix offerts aux employés dans un effort de soutien au personnel. Par exemple, les gestionnaires peuvent présenter les choix suivants :

- Parler directement avec le ou la gestionnaire sur les raisons de la résistance
- Parler avec un coach
- Bénéficier d'une formation
- Se porter comme champion ou championne du département / de l'unité, ce qui permettra à la personne de s'informer et de constater directement pourquoi ce changement est important pour l'organisation

En l'absence de l'un de ces choix, il est aussi important d'exprimer clairement les conséquences de l'inaction, qui n'est peut-être pas favorable. Si la culture de l'entreprise évolue dans une direction qu'une personne n'accepte pas, il est peut-être temps de trouver un nouveau lieu de travail pour cette personne.

5. Générer de l'espoir

De nombreuses personnes réagissent positivement à l'opportunité d'un avenir meilleur. Ils veulent avoir de l'espoir. Les cadres supérieurs et les gestionnaires intermédiaires peuvent créer les conditions d'une adoption réussie de la diversité et de l'inclusion en partageant leur passion pour cette cause, en créant de l'enthousiasme et en suscitant l'espoir dans un avenir meilleur pour les employés et l'organisation. Les gens aiment suivre un leader qui peut insuffler de l'espoir, qu'ils respectent et en qui ils ont confiance. La participation régulière, visible et active de la haute direction au plan DIG crée de l'espoir et de l'énergie autour de l'état futur de la diversité et inclusion des genres.

6. Démontrer les avantages de manière réelle et tangible

Pour certains employés, voir c'est croire. Démontrer les avantages d'un plan DIG de manière concrète et tangible peut stimuler les employés. Voici quelques idées pour y parvenir :

- Partager des études de cas d'autres entreprises qui ont adopté avec succès un plan DIG
- Inviter des intervenants à partager des témoignages personnels sur la manière d'y parvenir dans leur organisation
- Démontrer le succès des programmes pilotes ou des essais au sein de votre propre organisation (partager les petits résultats et célébrer le succès publiquement)
- Lors du choix de sous-traitants ou d'entreprises de la chaîne d'approvisionnement – prévoir directement dans les accords contractuels l'énoncé des travaux selon lequel les femmes doivent être membres des conseils d'administration ou des équipes pour être retenus par l'entreprise - cela crée un effet domino en garantissant le recrutement de plus de femmes

7. Lancer un appel personnel

Lorsqu'un(e) gestionnaire a une relation de travail étroite avec un(e) employé(e), lancer un appel personnel pour soutenir le plan DIG peut créer la motivation nécessaire pour y adhérer.

Si le ou la gestionnaire n'a pas de relation étroite avec quiconque, il ou elle peut chercher une personne proche qui peut le faire à sa place. Un appel personnel fonctionne mieux avec des relations honnêtes et ouvertes où règne un degré élevé de confiance et de respect. Un appel personnel peut être exprimé ainsi :

- « Je crois en ce changement de culture. »
- « C'est important pour moi parce que. . . » (par exemple, "J'imagine ma fille entrer dans ce domaine un jour" ou "J'ai voyagé dans de nombreuses cultures et j'ai du respect pour les autres façons d'interagir avec les autres "). « Je veux votre soutien. »

Dans un appel personnel, il y a tout à la fois une composante émotionnelle et une composante d'attentes. En d'autres termes, « je compte sur vous. » La composante émotionnelle fait partie du désir de chacun de soutenir les personnes dont il est proche et en qui il a confiance.

Le volet « Je compte sur vous » implique que l'employé sera pris en charge à l'avenir, quelle que soit l'évolution des choses suite au changement de culture. Ces deux éléments peuvent constituer un support pour le plan DIG.

8. Convertir les réfractaires les plus forts

Il y a souvent un collègue dissident et qui vous a fait savoir, à vous et à d'autres, qu'il ne voulait rien changer de sa manière de faire. Lorsque vous avez un ou plusieurs de ces employés qui s'expriment de manière bruyante, ils peuvent avoir une influence négative sur plusieurs employés au sein de l'organisation.

En ciblant les dissidents les plus forts, les gestionnaires peuvent utiliser des tactiques et des interventions spéciales, comme indiqué ici, pour les convertir en partisans du plan. Ce faisant, les dissidents les plus forts peuvent devenir vos plus fervents défenseurs. Ils sont souvent aussi vocaux dans leur soutien qu'ils l'étaient dans leur résistance.

En concentrant votre énergie sur les quelques forts opposants plutôt que sur de grands groupes d'employés, deux objectifs sont atteints pour créer une dynamique positive. Tout d'abord, vous reprenez le contrôle des conversations houleuses d'arrière-plan qui ont lieu autour de la fontaine à eau et pendant les pauses. Deuxièmement, vous gagnez des champions qui sont déjà influents parmi leurs pairs. Si vous ne parvenez pas à convertir des dissidents forts, l'étape 9 peut être une option viable.

9. Créer une incitation financière et / ou montrer une reconnaissance

Si vous constatez que les étapes ci-dessus ne portent pas leurs fruits, vous pouvez créer des incitations telles que des primes pour créer et consolider une équipe diversifiée en les liant au plan de mesure des performances de l'individu. Autrement, si un système de bonus n'est pas faisable, donner au dissident un titre au sein de votre équipe qui l'implique davantage dans cet effort de changement - par exemple en le faisant participer à l'équipe des champions DIG - peut aider à le ramener à travers la formation, mais aussi l'influence d'autres personnes qui sont déjà convaincus par la nécessité d'opérer ce changement dans la culture du lieu de travail.

Les récompenses et la reconnaissance constituent une autre façon de motiver. Les gens aiment être reconnus pour leurs efforts afin de s'aligner sur ce qui leur est demandé. Mettez en valeur leurs efforts dans un article de blog au sein de l'entreprise, sur les réseaux sociaux ou lors d'un événement d'entreprise. Cela inspirera les autres à leur emboîter le pas.

10. Créer une culture saine

Certains employés sapent extérieurement les efforts de DIG et n'accepteront pas la nouvelle culture du personnel. Avec ces personnes qui ont pris une posture de défi et refusent les discussions, la formation ou l'adoption de nouveaux comportements, la meilleure façon de les gérer pourrait être de discuter des opportunités pour eux en dehors de votre organisation, et ce de manière respectueuse. Cela enverra le message que :

- L'organisation prend cette question au sérieux
- Les employés doivent s'aligner sur la culture d'entreprise
- Les conséquences de ne pas suivre l'organisation sont réelles et sérieuses

Cette tactique ne doit pas forcément être une expérience négative pour l'employé qui part. Les formules de cessation d'emploi, les offres de retraite anticipée ou un certain nombre d'autres programmes peuvent en faire un processus positif pour l'individu qui quitte et, en même temps, envoyer le bon message à l'organisation.

Remarque : cette option est considérée comme solution de dernier recours. Toutes les autres tactiques devraient être explorées avant celle-ci, car elle peut induire un climat de peur qui peut entraîner des conséquences inattendues. Je crois que la majorité des personnes qui manifestent de la résistance ont juste besoin de beaucoup d'encadrement, et peuvent éventuellement y arriver sans forcément aboutir à des licenciements.

À ne pas faire

Il y a quelques éléments clés à prendre en compte pour vous éviter de compliquer les choses par inadvertance lors de la mise en œuvre d'un plan DIG, notamment :

- Ignorer la résistance et s'attendre à ce qu'elle disparaisse d'elle-même. Ignorer la résistance ne la fait pas disparaître et, dans certains cas, peut l'aggraver.

- Ne pas écouter ni comprendre les préoccupations des personnes affectées. Ne pas comprendre la cause profonde de la résistance vous empêche de répondre aux vrais problèmes et conduit à la conclusion que toute résistance est la même. Cela peut conduire à une approche inefficace et universelle de la gestion de la résistance. Mieux vaut écouter les employés impactés et poser des questions pour comprendre les causes profondes et les raisons de leur comportement.
- Tenter d'imposer une solution par la force. L'application du pouvoir de la haute direction n'est pas un moyen efficace d'amener les employés à adhérer à la nouvelle approche. Cette manière de faire ne suscite ni l'adhésion ni l'engagement des personnes touchées et peut rendre difficile la gestion de la résistance.
- Sous-estimer la résistance. La sous-estimation de la résistance au changement est une erreur grave car elle se traduit par un manque de planification du changement. Ce manque de planification est le plus saillant dans les domaines du parrainage des dirigeants et de leur implication.
- Communiquer de manière inefficace. Une mauvaise communication augmente les chances d'essuyer de la résistance. Une mauvaise communication peut inclure des éléments tels que : des messages incohérents, des messages incorrects, des expéditeurs incorrects, un mauvais timing et des informations malhonnêtes. Utiliser un forum public pour affronter les résistants est également une erreur.



5. Conclusion

La résistance à la mise en œuvre de la diversité et de l'inclusion des genres au sein d'une organisation est une situation fréquente. Cependant, elle peut être considérablement réduite si vous vous y préparez. Bâtir une approche coordonnée et unie entre la direction, les communications et les ressources humaines dans une organisation rendra les opposants moins susceptibles de saper vos efforts et de ralentir la réalisation de vos objectifs.

Une stratégie de leadership garantit que la DIG est une priorité pour l'organisation et qu'elle sera prise au sérieux. Soutenue par une équipe de Champions de la DIG, la résistance sera minimisée grâce à une série de multiples actions de renforcement mises en œuvre à travers les stratégies et processus de communication et de ressources humaines. Combinées, ces trois stratégies réduiront considérablement, si ce n'est élimineront entièrement, toute résistance à l'adoption d'une culture de travail diversifiée et inclusive.

Un changement de cette nature prend du temps, et donc nécessite de la patience et de la détermination. Il ne fait aucun doute que les avantages ultimes pour le tissu social de l'organisation ainsi que les retombées économiques de cette action l'emportent largement sur le coût de l'inaction.

Bibliography

Benschop, Y., and van den Brink, M. (2011). Power and resistance in gender equality strategies: comparing quotas and small wins. Institute for Management Research Radboud University Nijmegen, the Netherlands.

Cooper, K. (2020). Lead the Change – The Competitive Advantage of Gender Diversity & Inclusion. Centre for Social Intelligence.

European Institute for Gender Equality. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-institutional-transformation/checklist-key-questions-organisational-change>

European Institute for Gender Equality (2019). Tools to combat domination techniques. <https://eige.europa.eu/print/gender-mainstreaming/good-practices/sweden/tools-combat-domination-techniques>.

Equinet European Network of Equality Bodies and the Public Interest Research Centre (2017). Framing Equality, Communication Toolkit for Equality Bodies. www.equineteurope.org/IMG/pdf/framing_equality-equinet_pirc.pdf.

Female Empowerment in Science and Technology Academia (2016). FESTA: Deliverable WP7: Handbook on Resistance to Gender Equality in Academia. <http://resge.eu/>.

Hearn, Jeff (2013). Men and Gender Equality: Resistance, Responsibilities and Reaching Out. Research Gate.

Prosci Inc. (2014). Best Practices in Change Management - 822 organizations share lessons and best practices in change management.

Stamarski CS., and Son Hing LS (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Front. Psychol.* 6:1400. Doi: 10.3389/fpsyg.2015.01400.

VicHealth (2018). (En)countering resistance: strategies to respond to resistance to gender equality initiatives, Victorian Health Promotion Foundation, Melbourne.

EN
CROISSANCE
LIBRE

PRODUIT PAR:



CENTRE FOR
SOCIAL INTELLIGENCE