



FAVORISER L'INCLUSION DES PEUPLES AUTOCHTONES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CANADIENS

PAR JENNIFER THORPE-MOSCON, PH.D., ET JOY OHM



Comprendre l'expérience autochtone au travail

Le parcours¹ des peuples autochtones² vivant sur le territoire qui porte aujourd'hui le nom de « Canada » s'inscrit dans la foulée du colonialisme, du génocide et du racisme qui ont conduit à des inégalités dans plusieurs aspects de leur vie. En plus d'être sous-représentés dans les milieux de travail, les peuples autochtones sont victimes de discrimination salariale et manquent souvent de modèles aux niveaux hiérarchiques supérieurs³. En outre, ils sont régulièrement entourés de gestionnaires, de collègues et de dirigeant.e.s qui ne saisissent pas véritablement leur histoire et leur culture ou la charge émotionnelle qu'ils ont à porter.⁴

Cette étude de Catalyst révèle que les peuples autochtones subissent les effets d'une charge émotionnelle au travail et connaissent un faible niveau de sécurité sur le plan psychologique. Les conclusions de notre étude indiquent la nécessité de la mise en place, par les dirigeant.e.s et les membres des équipes, de mesures visant à favoriser la compréhension des enjeux des peuples autochtones, et à établir des relations et des environnements de travail qui les aideront à s'intégrer, à apporter leur contribution et à s'épanouir dans les milieux de travail.⁵

CETTE ÉTUDE DE CATALYST RÉVÈLE QUE DE NOMBREUX PEUPLES AUTOCHTONES PORTENT UNE CHARGE ÉMOTIONNELLE ET SE SENTENT PEU EN SÉCURITÉ AU TRAVAIL SUR LE PLAN PSYCHOLOGIQUE. NOTRE ÉTUDE CONCLUT QUE LES DIRIGEANT.E.S PEUVENT REMÉDIER À CET ÉTAT DE FAIT EN CRÉANT UN MILIEU DE TRAVAIL FAVORISANT L'AUTONOMISATION, LA RESPONSABILISATION ET L'HUMILITÉ.

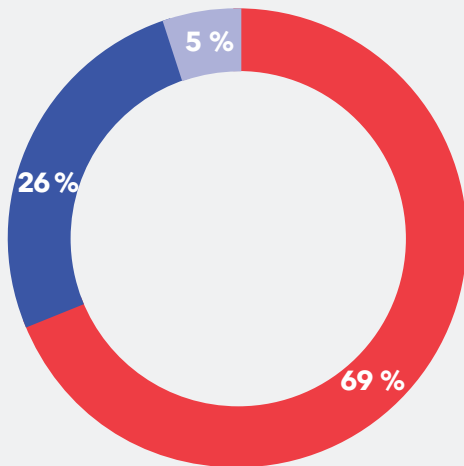
QUI SONT LES PEUPLES AUTOCHTONES DU CANADA?

Les peuples autochtones représentent 4,9 % de la population canadienne totale et comprennent trois groupes:⁶

- **Les Premières Nations** : un groupe diversifié de peuples autochtones qui ne sont ni Inuits ni Métis et qui vivent dans des villes, des villages et des communautés des Premières Nations partout au Canada.⁷
- **Les Inuits** : un peuple autochtone qui a traditionnellement vécu dans l'Inuit Nunangat, qui est composé des terres, des eaux et des glaces de la région arctique, y compris la région désignée des Inuvialuit (dans le nord du Yukon et les parties nord-ouest des Territoires du Nord-Ouest), le Nunavut, le Nunavik (dans le nord du Québec) et le Nunatsiavut (dans le nord du Labrador).⁸
- **Les Métis** : les personnes descendant d'ancêtres autochtones et européens qui s'identifient à la culture et à l'ascendance métisse distincte et qui sont acceptées par la Nation métisse.⁹

ÉCHANTILLON D'ENQUÊTE

NOUS AVONS MENÉ UNE ENQUÊTE AUPRÈS DE 86 AUTOCHTONES TRAVAILLANT AU CANADA.



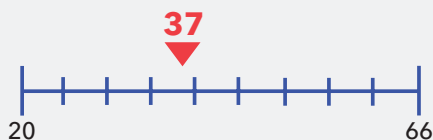
- PREMIÈRES NATIONS
- MÉTIS
- INUITS

43 FEMMES

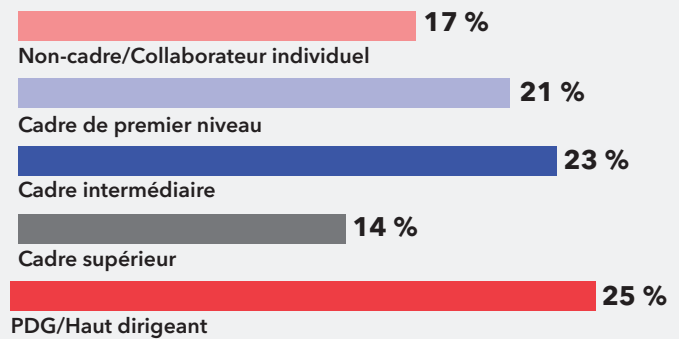
42 HOMMES

*UNE PERSONNE S'EST IDENTIFIÉE COMME ÉTANT D'UN AUTRE SEXE

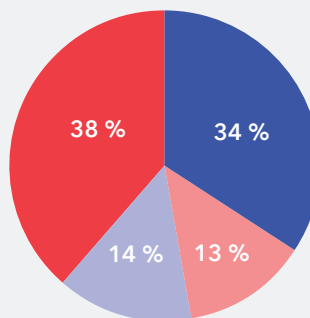
ÂGE MOYEN



NIVEAU D'EMPLOI



TYPE DE SOCIÉTÉ



- Organisation à but lucratif / Services professionnels
- Organisation sans but lucratif / Éducation / Gouvernement
- Entreprise familiale
- Travaillleurs indépendants

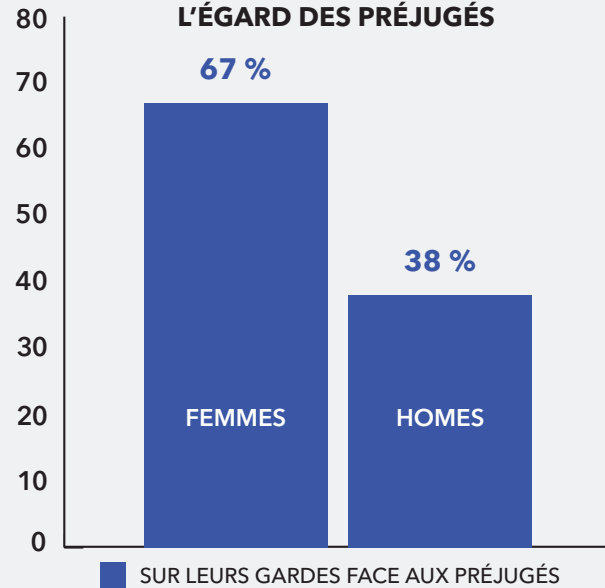
PRINCIPAUX SECTEURS

Services bancaires commerciaux : **14 %** Soins de santé : **7 %**
Construction : **9 %** Communications / TI : **6 %**
Automobilee : **9 %** Secteur juridique : **6 %**
Services financiers : **8 %**

PLUS DE LA MOITIÉ DES
AUTOCHTONES AYANT
PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE
SE DISENT ÊTRE SUR
LEURS GARDES FACE
AUX PRÉJUGÉS

52 %

LES FEMMES SONT PLUS
NOMBREUSES QUE LES HOMMES
À ÊTRE SUR LEURS GARDES À
L'ÉGARD DES PRÉJUGÉS



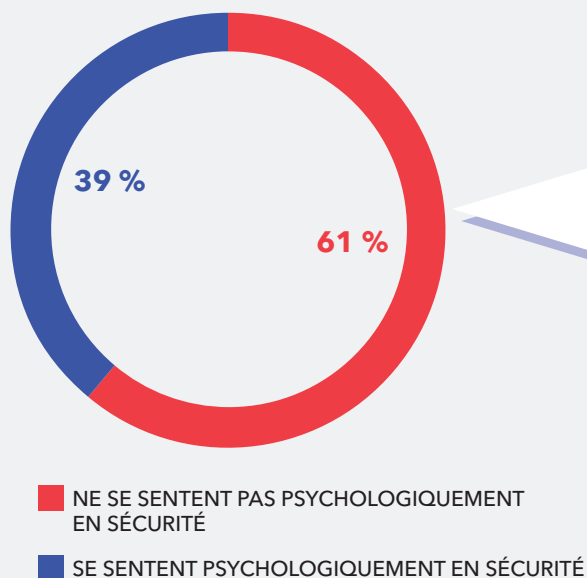
La charge émotionnelle

La **charge émotionnelle** se définit par la combinaison du fait de se sentir sur ses gardes en raison de sa race, de son origine ethnique ou de son sexe, et d'en subir les effets sur la santé, le bien-être et la capacité d'exceller dans son travail.¹⁰

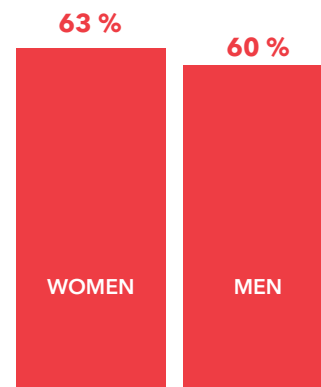
Plus de la moitié des répondants à l'enquête (52 %) se disent régulièrement «sur leurs gardes», redoutant d'être l'objet de préjugés, une caractéristique de la charge émotionnelle¹¹. Être sur ses gardes signifie, par exemple, avoir le sentiment de devoir se préparer à d'éventuelles insultes ou éviter certaines situations lors desquelles on craint d'être victime de préjugés. Les femmes autochtones (67 %) ont signalé cette expérience beaucoup plus fréquemment que les hommes autochtones (38 %)¹², reflétant la discrimination et la violence disproportionnées qu'elles subissent par rapport à d'autres groupes.¹³

Des recherches antérieures menées au Canada ont révélé que les expériences de charge émotionnelle peuvent être diminuées chez les employé.e.s de couleur lorsque les dirigeants créent un environnement de travail favorisant l'autonomie et l'accès aux ressources et au soutien dont ces employé.e.s ont besoin pour réussir.¹⁴ Nous avons constaté qu'il y avait une corrélation positive entre l'autonomisation et le sentiment des employé.e.s d'être apprécié.e.s pour leur caractère unique, ce qui, à son tour, prédisait qu'ils/elles seraient moins sur leurs gardes et avaient davantage l'intention de rester à leur poste actuel.¹⁵

**SIX AUTOCHTONES INTERROGÉ.E.S
SUR DIX NE SE SENTENT PAS
PSYCHOLOGIQUEMENT EN
SÉCURITÉ AU TRAVAIL**



**AUCUNE DIFFÉRENCE ENTRE
LES SEXES N'A ÉTÉ DÉCELÉE SUR
LE PLAN DE LA SÉCURITÉ
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL**

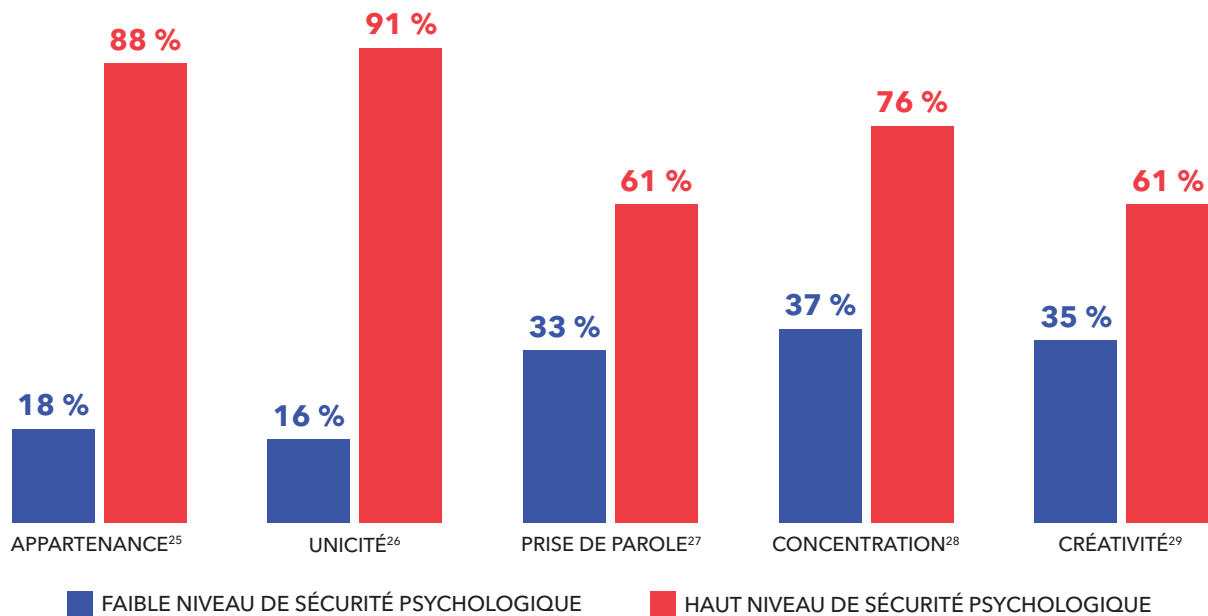


La sécurité psychologique

La sécurité psychologique—Dans un milieu de travail inclusif et constructif, les employé.e.s ont le sentiment qu'ils/elles peuvent faire des erreurs et prendre des risques sans être pénalisés.e.s.¹⁶ 61 % des Autochtones interrogés.e.s ont indiqué ne pas se sentir ou se sentir rarement en sécurité sur le plan psychologique au travail.¹⁷ Il n'y avait pas de différence significative entre les femmes et les hommes.¹⁸

Cette constatation alarmante est une façon d'illustrer le fait que les équipes et les dirigeant.e.s ne saisissent pas la contribution des employé.e.s autochtones dans le milieu de travail. En effet, de nombreux effets positifs sont générés lorsqu'un haut niveau de sécurité psychologique règne au travail, tant pour les employé.e.s autochtones que pour les entreprises au sein desquelles ils/elles travaillent.

UN HAUT NIVEAU DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE GÉNÈRE DE NOMBREUX EFFETS POSITIFS SUR LE LIEU DE TRAVAIL



En comparaison avec les employé.e.s autochtones expérimentant un faible niveau de sécurité psychologique, nous avons constaté que ceux et celles qui expérimentent un haut niveau de sécurité psychologique sont¹⁹:

- Près de cinq fois plus susceptibles d'expérimenter un sentiment d'appartenance.²⁰
- Plus de cinq fois plus susceptibles d'être valorisé.e.s pour leur caractère unique.²¹
- Près de deux fois plus susceptibles de prendre la parole²² lorsque quelque chose ne va pas.
- Deux fois plus susceptibles d'être en mesure de se concentrer sur une tâche²³ - d'avoir la capacité mentale de cibler des objectifs.
- Près de deux fois plus susceptibles de déclarer être capables de faire preuve de créativité.²⁴

La recherche confirme à quel point ces facteurs sont indispensables. Par exemple :

- L'appartenance fait partie de ce que signifie « être inclus »³⁰ et va de pair avec une plus forte intention de ne pas quitter son emploi³¹ et des comportements renforcés de « citoyenneté » dans un contexte d'équipe (par exemple, intervenir lorsque des collègues sont dans le besoin).³²
- L'unicité est l'un des indicateurs d'un environnement inclusif et illustre clairement la capacité de l'équipe de résoudre les problèmes, entre autres effets.³³

Lorsque des entreprises et des dirigeant.e.s ne parviennent pas à créer des milieux de travail et à promouvoir des relations qui favorisent la sécurité psychologique des employé.e.s autochtones, ils risquent de limiter le potentiel que leurs entreprises et leurs employé.e.s autochtones sont capables d'atteindre.

Passer à l'action grâce à un leadership inclusif

Un leadership inclusif - et l'établissement de relations respectueuses qui peuvent conduire à une véritable inclusion - ouvrent la voie à un haut niveau de sécurité psychologique³⁴ et à la diminution des effets de la charge émotionnelle.³⁵ La présente étude nous a également permis de constater que lorsque les dirigeant.e.s créent un milieu de travail favorisant l'autonomisation, la responsabilisation et l'humilité, les employé.e.s autochtones se sentent davantage en sécurité sur le plan psychologique.³⁶

Aux dirigeant.e.s : Adoptez ces comportements pour créer des équipes au sein desquelles les employé.e.s autochtones se sentent réellement reconnu.e.s et valorisé.e.s et sont stimulé.e.s par un travail enrichissant.



L'AUTONOMISATION N'EST PAS CE QUE VOUS PENSEZ

Nombreux sont ceux et celles qui pensent que « l'autonomisation » est une mesure qu'un.e dirigeant.e prend ou un avantage qu'il « accorde » aux équipes ou à ses subordonné.e.s direct.e.s. Ce malentendu quant au sens peut nuire et aller à l'encontre de l'effet recherché, car il implique que l'autonomisation est à l'entière discrétion du dirigeant.e, qui peut accorder un pouvoir, et ensuite le retirer.

La recherche Catalyst indique qu'il est préférable de présenter le concept « d'autonomisation » comme étant une caractéristique du milieu de travail.³⁷ Les dirigeant.e.s et les membres des équipes mettent en place des mesures pour aider à créer un environnement favorable à l'autonomisation. Ce faisant, nous créons les conditions nécessaires pour que les gens puissent devenir autonomes grâce à leurs propres actions.

AUTONOMISATION

- Assurez-vous que tous les membres de l'équipe disposent de ce dont ils/elles ont besoin pour réussir et s'épanouir au travail, et qu'ils/elles peuvent être authentiques sur le lieu de travail, en exprimant et en partageant leur culture.
- Soyez un modèle par rapport à vos propres apprentissages, à vos vulnérabilités et à vos défis dans la lutte contre les inégalités, ainsi que quant à vos efforts pour sortir de votre zone de confort.
- Sollicitez des suggestions et mettez-les en œuvre afin de créer un milieu de travail plus inclusif.
- Adoptez un état d'esprit qui est plus « collectif », où la santé et la réussite de l'équipe sont la priorité absolue de chacun et où redonner à la communauté va de soi.
- Favorisez les occasions de créer des relations respectueuses, authentiques et de confiance entre tous les membres de l'équipe.

RESPONSABILISATION

- Tenez tous les membres de l'équipe responsables de leurs comportements, de leur propre formation, et de leurs processus de travail.
- Discutez ouvertement de la manière dont on peut démontrer les avantages de connaître une grande variété de points de vue, d'identités et de cultures.
- Fixez des objectifs explicites concernant l'apprentissage, la collaboration et les discussions potentiellement inconfortables au sujet du colonialisme, du racisme, du sexisme et d'autres sujets délicats.
- Demandez aux membres de l'équipe et aux dirigeants comment ils interviennent pour interrompre les comportements et les processus fondés sur les préjugés.
- Intégrez le concept de « responsabilisation » au sein de la communauté, de l'environnement et des générations futures, et ce, pour toutes les décisions.

HUMILITÉ

- Mettez-vous au défi d'en apprendre davantage sur les expériences historiques et actuelles des peuples autochtones du Canada.
- Pratiquez l'écoute humble en mettant de côté les idées préconçues sur le fonctionnement du monde, et soyez véritablement à l'écoute de l'expérience des autres.
- Explorez les valeurs autochtones. Par exemple, les « sept enseignements sacrés du peuple Anishinaabe », soit l'amour, le respect, le courage, l'honnêteté, l'humilité, la sagesse et la vérité, sont partagés par de nombreux peuples autochtones du pays.
- Apprenez des autres membres de l'équipe – et avec eux – en discutant et en faisant valoir vos points de vue, sans essayer de « gagner ».
- Soyez prêt à admettre vos propres erreurs. Soyez compréhensif à l'égard de vos collègues de travail, pour qu'ils ne soient pas pénalisés s'ils/elles font des erreurs.

Nous tenons à exprimer notre immense reconnaissance aux personnes autochtones qui ont révisé la présente étude pour leurs précieux commentaires et conseils, ainsi qu'aux répondants de l'étude qui ont accepté de partager leurs points de vue et leurs idées.

NOUS REMERCIONS LES DONATEURS DU PROGRAMME «LEAD FOR EQUITY AND INCLUSION» POUR LEUR GÉNÉREUX SOUTIEN À NOS TRAVAUX DANS CE DOMAINE.

DONATEUR PRINCIPAL



DONATEURS PRINCIPAUX



Morgan Stanley



DONATEURS PARTENAIRE

The Coca-Cola Company

Dell

Keybank

KKR

KPMG

UPS

DONNEUR SUPPORTER

Pitney Bowes Inc.

Références

1. Pour en savoir plus sur ce parcours, commencez en consultant «Reading, and Resources About Indigenous Peoples in Canada: Catalyst Express».
2. Nous utilisons le terme «autochtone» pour désigner les peuples qui vivaient sur le territoire qui porte aujourd'hui le nom de «Canada» avant qu'il ne soit colonisé, et qui vivent encore. Cela comprend les Premières Nations, les Inuits et les Métis qui sont légalement reconnus comme étant les «Autochtones» dans l'article 35 de la Loi constitutionnelle canadienne de 1982.
3. «How Canada performs: Social outcomes in the territories». The Conference Board of Canada ; Lamb, D., Yap, M., et Turk, M. (2018). Écarts salariaux entre Autochtones et Non-Autochtones au Canada à partir des données de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011. Relations industrielles / Industrial Relations, 73(2), 225-251 ; Anderson, T. (2019). Enquête auprès des peuples autochtones : L'emploi chez les hommes et les femmes des Premières Nations vivant hors réserve Statistique Canada; *Élargir le cercle pour les Autochtones* : plus de débouchés pour les Autochtones en milieu de travail (2012). Deloitte.
4. Julien, M., Somerville, K. et Brant, J. (2017). « Indigenous perspectives on work-life enrichment and conflict in Canada ». *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(2), 165-181; *Élargir le cercle : plus de débouchés pour les Autochtones en milieu de travail* (2012). Deloitte ; Overmars, D. (2019). «Wellbeing in the workplace among Indigenous People: An enhanced critical incident study», [Doctoral dissertation, University of British Columbia].
5. Veuillez noter qu'il s'agit d'un échantillon de peuples autochtones travaillant au Canada et que les expériences individuelles varieront en fonction de la personne et du lieu de travail.
6. La Journée nationale des peuples autochtones... en chiffres. Statistique Canada.
7. Vowel, C. (2016). «Indigenous writes : A guide to First Nation, Métis and Inuit issues in Canada». Highwater Press ; *About APN*. Assembly of First Nations.
8. Vowel (2016), 56-57.
9. Citizenship. Métis Nation.
10. Travis, D. J. et Thorpe-Moscon, J. (2018). «Day-to-day experiences of emotional tax among women and men of color in the workplace ». *Catalyst*.
11. Être sur ses gardes à l'égard des préjugés est un facteur composite de trois éléments mesuré sur une échelle de 7 points où 1 = presque jamais, 4 = parfois, et 7 = presque toujours. Être sur ses gardes est défini comme être parfois sur ses gardes («4») ou plus souvent, et les pourcentages indiqués se fondent sur cette répartition dichotomique du composite. Adapté de Hicken, M. T., Lee, H., Ailshire, J., Burgard, S. A., et Williams, D. R. (2013). «“Every shut eye, ain't sleep” : The role of racism-related vigilance in racial/ethnic disparities in sleep difficulty». *Race and Social Problems*, 5(2), 100-112; Hicken, M. T., Lee, H., Morenoff, J., House, J. S., et Williams, D. R. (2014). « Racial/ethnic disparities in hypertension prevalence: Reconsidering the role of chronic stress ». *American Journal of Public Health*, 104(1), 117-123.
12. Il y a une différence significative entre les sexes dans le pourcentage des femmes et des hommes qui sont sur leurs gardes face aux préjugés : $\chi^2(1) = 6.87$, $p < .01$. Un «test t» confirme que la relation tient également avec la variable continue ; les femmes sont davantage sur leurs gardes que les hommes, $t(82) = 2,70$, $p < 0,01$.
13. Surreprésentation des Autochtones dans le système de justice pénale (2019). Ministère de la Justice du Canada; Réclamer notre pouvoir et notre place : Rapport final de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées (2019).
14. Thorpe-Moscon, J., Pollack, A., et Olu-Lafe, O.3 (2019). Combattre les effets de la charge émotionnelle chez les personnes de couleur au Canada grâce à l'autonomisation au sein des milieux de travail. *Catalyst*.
15. Thorpe-Moscon, Pollack, et Olu-Lafe (2019).
16. Par exemple, Travis, D. J., Shaffer, E., et Thorpe-Moscon, J. (2019). «Getting real about inclusive leadership: Why change starts with you». *Catalyst*; Prime, J. et Salib, E. R. (2015). «The secret to inclusion in Australian workplaces: Psychological safety». *Catalyst*; Edmondson, A. (1999). «Psychological safety and learning behavior in work teams». *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383; Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., et Hamdani, M. R. (2012). «Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate». *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158; Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., et Schaubroeck, J. M. (2012). « Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures ». *The Leadership Quarterly*, 23, 107-117; Kirkman, B. L., Cordero, J. L., Mathieu, J., Rosen, B., et Kukenberger, M. (2013). « Global organizational communities of practice: The effects of national diversity, psychological safety, and media richness on community performance ». *Human Relations*, 66(3), 333-362; Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., et Shimoni, T. (2014). «Transformational leadership and creative problem-solving: the mediating role of psychological safety and reflexivity ». *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 113-135; Stoverink, A. C., Chiaburu, D. S., Li, N., et Zheng, X. (2017). «Supporting team citizenship: The influence of team social resources on team-level affiliation-oriented and challenge-oriented behavior». *Human Resource Management Journal*, 28(2) 1-15.
17. La sécurité psychologique est un facteur composite de quatre éléments mesuré sur une échelle de 5 points où 1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = souvent et 5 = toujours. Être psychologiquement en sécurité est défini comme se sentir psychologiquement en sécurité au minimum souvent («4» sur l'échelle), et les pourcentages rapportés sont basés sur cette répartition dichotomique du composite.
18. Il n'y a pas de différence significative selon le sexe dans la probabilité de se sentir psychologiquement en sécurité, $\chi^2(1) = 0,13$, $p > .10$. Un «test t» confirme qu'il n'y a pas non plus de relation avec la variable continue ; il n'y a pas de différence entre les femmes et les hommes quant à la sécurité sur le plan psychologique, $t(81) = -.36$, $p > .70$.
19. Des régressions ont été effectuées pour déterminer la relation entre la sécurité psychologique et les cinq variables de résultat. Une augmentation de la sécurité psychologique prédit l'appartenance ($b = .82$, $p < .001$) et l'unicité ($b = .92$, $p < .001$), la prise de parole ($b = .83$, $p < .001$), la

- concentration sur la tâche ($b = .92, p < .001$), et la créativité ($b = .78, p < .001$).
20. L'appartenance est le sentiment que vous faites partie intégrante de l'équipe, que vous avez des points en commun avec vos collègues ; Prime, J. et Salib, E. R. (2014). « [Inclusive leadership : The view from six countries](#) ». Catalyst; Stamper, C. L. et Masterson, S.S. (2002). « Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior ». *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
 21. L'unicité est le fait d'être apprécié.e pour notre caractère unique, distinctif; Prime et Salib (2014); Échelle développée par Catalyst.
 22. La prise de parole consiste à dire quelque chose qui doit être dit ou lorsqu'il se passe quelque chose qui n'est pas considéré comme approprié. Premeaux, S. F. et Bedeian, A. G. (2003). « [Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace](#) ». *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
 23. Se concentrer sur une tâche consiste à être capable de se concentrer et de prêter attention à son travail. Adapté de l'échelle de la pleine conscience développée par Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J., et Laurenceau, J. P. (2007). « Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised » (CAMS-R). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29(3), 177-190.
 24. La créativité consiste à identifier des opportunités pour de nouveaux produits et procédés et à essayer de nouvelles idées et approches de solution aux problèmes ; Prime et Salib (2014) ; Woodman, R. W., Sawyer, J. E. et Griffin, R. W. (1993). « Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* », 18, 293-321; Zhou, J. et George, J. M. (2001). « When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal* », 44(4), 682-696.
 25. L'appartenance est un composite de trois éléments mesurés sur une échelle de 5 points où 1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = souvent et 5 = toujours. Les pourcentages présentés reflètent un score sur le composite de 4 (« souvent ») ou plus.
 26. L'unicité est un composite de quatre éléments mesurés sur une échelle de 5 points où 1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = souvent et 5 = toujours. Les pourcentages présentés reflètent un score sur le composite de 4 (« souvent ») ou plus.
 27. La prise de parole est un composite de quatre éléments mesurés sur une échelle de 7 points où 1 = fortement en désaccord, 4 = neutre et 7 = fortement d'accord. Les pourcentages présentés reflètent un score sur le composite de 5 ou plus, donc au moins quelque peu en accord.
 28. La concentration des tâches est un composite de deux éléments mesurés sur une échelle de 7 points où 1 = fortement en désaccord, 4 = neutre et 7 = fortement d'accord. Les pourcentages présentés reflètent un score sur le composite de 5 ou plus, donc au moins quelque peu en accord.
 29. La créativité est un composite de quatre éléments mesurés sur une échelle de 7 points où 1 = fortement en désaccord, 4 = neutre et 7 = fortement d'accord. Les pourcentages présentés reflètent un score sur le composite de 5 ou plus, donc au moins quelque peu en accord.
 30. Travis, Shaffer et Thorpe-Moscon (2019).
 31. Thorpe-Moscon, J. (2015). « [Inclusion is key to keeping Canadian high potentials](#) ». Catalyst.
 32. Prime et Salib (2014).
 33. Travis, Shaffer et Thorpe-Moscon (2019).
 34. Prime et Salib (2015).
 35. Thorpe-Moscon, Pollack et Olu-Lafe (2019).
 36. Des régressions séparées ont été effectuées pour comprendre la relation entre chaque comportement de leadership inclusif et se sentir psychologiquement en sécurité. L'autonomisation, définie comme le fait de permettre aux subordonnés directs de se développer et d'exceller, est une mesure composite en cinq points. La responsabilisation, définie comme la démonstration de la confiance dans les subordonnés directs en les tenant responsables des rendements qu'ils peuvent contrôler, est un composite en trois points. L'humilité, définie comme le fait d'admettre ses erreurs, d'apprendre des critiques et des différents points de vue, de reconnaître et de rechercher les contributions des autres pour surmonter ses limites, est un composite en cinq points. Les trois comportements de leadership inclusif sont mesurés sur une échelle de 5 points où 1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = souvent, et 5 = toujours. Adapté de van Dierendonck, D. et Nuijten, I. (2011). « The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure ». *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. L'autonomisation ($b = 0,61, p < 0,001$), la responsabilisation ($b = .62, p < .001$), et l'humilité ($b = .62, p < .001$) sont autant de prédictions du sentiment de sécurité psychologique.
 37. Thorpe-Moscon, Pollack, et Olu-Lafe (2019) ; Travis, Shaffer, et Thorpe-Moscon (2019).
 38. [The Seven Teachings](#). Southern First Nations Network of Care; [The Gifts of the Seven Grandfathers](#). Ojibwe.net.

À PROPOS DE CATALYST

Catalyst est un organisme mondial sans but lucratif qui travaille de concert avec des PDG parmi les plus reconnus et des entreprises de premier plan aux fins de créer des milieux de travail où les femmes peuvent rayonner. Fondé en 1962, Catalyst encourage le changement grâce à des recherches pionnières, des outils pratiques et des solutions éprouvées pour accélérer et faire progresser les femmes vers le leadership, car le progrès des femmes est un progrès pour tous.

Les conclusions, les points de vue et les recommandations exprimés dans les études de Catalyst ne sont pas préparés par les organismes de financement, n'engagent pas leur responsabilité et ne reflètent pas nécessairement leur point de vue.



Le présent document est soumis à une licence internationale [Creative Commons Attribution – pas d'utilisation commerciale – pas de modification 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

La licence susmentionnée ne s'étend qu'à l'étude utilisée dans son intégralité. Les photographies, images et icônes individuelles sont la propriété d'iStock. Le téléchargement, l'extraction ou l'utilisation de photographies, d'images ou d'icônes individuelles séparément de la présente étude dans son ensemble sont interdits.