

2026



BOUSSOLE DU LEADERSHIP INCLUSIF

Un guide court à pour des
responsables d'équipes
diverses et complexes

Catherine
Macquart-Martin

INTRODUCTION



Pourquoi cette boussole, maintenant ?

La diversité. Vous en connaissez la promesse, les forces... et aussi la face plus sombre.

À son meilleur, elle fait fructifier les idées, élargit les perspectives et renforce les équipes.

À son pire, elle nourrit les non-dits et les jeux d'ego, entretient l'esprit de clan et fait taire – ou fuir – les membres des groupes minoritaires.

Ma conviction est simple : la diversité ne crée pas la performance à elle seule.

C'est un cadre clair, soutenu par des conversations de qualité, qui la transforme en véritable force.

C'est là que la boussole du leadership inclusif entre en jeu.

Ce n'est ni un GPS avec un itinéraire tout tracé, ni une liste de "bonnes réponses". C'est un outil concret, profondément humain, pour vous orienter dans quatre directions clés.

- **Présence** – être là, ancré·e et conscient·e.
- **Connexion** – être avec les autres avec leur complexité et leurs différences.
- **Courage** – dire ce qui doit être dit, sans exclure.
- **Clarté** – expliciter et aligner pour que l'on puisse agir ensemble

Vous ne partez pas de zéro.

Votre expérience, vos intuitions et vos valeurs portent déjà les bases d'un leadership inclusif.

Cette boussole sert à remettre tout cela au premier plan pour que, dans les moments de tension ou d'ambiguïté, vous puissiez :

- faire une pause plutôt que réagir en pilote automatique,
- considérer l'impact et l'équité, pas seulement la vitesse,
- transformer les frictions du quotidien en carburant pour l'engagement, la coopération et la performance.

J'espère que ces pages vous aideront à voir – et à faire vivre – la richesse de vos équipes, conversation après conversation.

Catherine



COMMENT UTILISER CE GUIDE



1. Choisissez votre destination

- Parcourez les quatre directions.
- Repérez celle qui vous paraît la plus pertinente, exposée ou délicate dans votre contexte actuel.
- Ou bien allez directement au mini-diagnostic page 12 et voyez quelle direction obtient le score le plus bas – ou compte le plus pour vous.

2. Tester un changement en situation réelle

Pour la direction que vous avez choisie :

- Lisez l'exemple adapté pour les besoins de ce guide.
- Choisissez une pratique, adaptez-la et mettez-la en application lors d'une réunion, d'une prise de décision ou d'une conversation réelle au cours de la semaine à venir.
- Utilisez les questions pour observer les changements qui change pour vous, chez les autres ou en terme de résultats.

Un petit effort répété vaut mieux qu'un effort important mais ponctuel.

3. Faire le point et réorienter

- Après quelques jours, demandez-vous : *Qu'est-ce qui a réellement changé ? Pour moi ? Pour les gens qui m'entourent ?*
- Une fois par mois, refaites le mini-diagnostic pour voir comment votre boussole évolue.
- Choisissez alors la direction qui aurait le plus d'impact maintenant.

Vous pouvez utiliser ce guide seul·e, avec votre équipe, ou comme point de départ d'un travail plus approfondi en coaching, en atelier ou en conférence.

LA BOUSSOLE EN UN COUP D'ŒIL



**Quatre directions. Un changement à la fois.
A utiliser comme page repère quand tout se bouscule.**

PRÉSENCE - ÊTRE LÀ

Focus

Votre ancrage intérieur quand tout bouge – choisir comment vous vous présentez, plutôt que fonctionner en pilote automatique.

Question inclusive

« En ce moment, à qui suis-je vraiment présent – et qui pourrait hors de mon radar ? »

CONNECTION - ÊTRE AVEC

Focus

Transformer la présence en appartenance et contribution – les personnes se sentent vues comme des humains avec un contexte, pas seulement comme des “ressources”.

Question inclusive

« Quelle réalité n'est pas encore visible – ou pas vraiment la bienvenue – dans cette discussion ? »

COURAGE - OSER DIRE CE QUI EST NÉCESSAIRE

Focus

L'audace relationnelle – nommer l'impact, les valeurs et l'équité sans transformer les personnes en problème.

Question inclusive

« Quel petit geste courageux rendrait cette situation plus juste pour davantage de personnes ? »

CLARTÉ - EXPLICITER ET ALIGNER

Focus

Rendre les choses suffisamment claires pour que l'on puisse agir ensemble, et pas seulement “déchiffrer comment ça marche ici”.

Question inclusive

« Qu'est-ce qui doit être explicité pour que tout le monde – et pas seulement les initiés – sache où il ou elle en est ? »



PRÉSENCE

Être là

La présence, ce n'est pas en faire plus ; c'est se présenter avec intention.
Quand vous êtes ancré·e et conscient·e, tout le monde dans la pièce peut à nouveau respirer et réfléchir.

Lila



Présence en action

La réunion touche à sa fin. Deux participants seniors ont monopolisé la parole. A distance, les caméras se sont éteintes. Les nouveaux collègues n'ont pratiquement rien dit.

Lila sent son anxiété monter. Elle ressent la pression de « décider et d'aller de l'avant ». Elle sait aussi que cette décision va impacter une autre région, justement celle des collègues qui sont restés silencieux jusqu'à présent.

Pendant une seconde, elle pense : « Tais-toi. Ce n'est pas ta réunion. »

Alors, elle pose les pieds à plat sur le sol, expire lentement et se demande :

« Comment est-ce que je veux être perçue là, maintenant? »

« Avant de conclure », dit-elle, « pouvons-nous faire une pause d'une minute ? J'aimerais vraiment entendre les personnes les plus proches des clients, en particulier dans la région [X]. Que constatez-vous ? »

Deux personnes jusqu'à là discrètes se font entendre. La décision évolue légèrement. Pas de façon spectaculaire, mais suffisamment pour être plus juste envers ceux qui étaient invisibles il y a dix minutes.



La présence en pratique **Arrivée en 60 secondes**

Utilisez cette pratique avant une réunion importante, un entretien individuel ou une conversation délicate.

- Posez vos pieds à plat sur le sol.
- Expirez lentement.
- Demandez-vous : « *Quelle énergie est-ce que j'ai envie d'apporter dans les 30 prochaines minutes ?* »
- Choisissez un mot (curiosité, clarté, équité, fermeté, encouragement...).
- Demandez-vous : « *Pour qui est-ce plus difficile de prendre la parole dans ce contexte, et comment puis-je leur faciliter la tâche aujourd'hui ?* »
- Laissez vos réponses guider votre regard, vos invitations et le rythme de la discussion.



Questions pour explorer votre présence

- Lorsque je suis sous pression, qui capte le plus mon attention (les personnes plus seniors, extraverties, qui me ressemblent...) ?
- Qui ne rentre dans mon champ de vision que lorsqu'il y a un problème ?
- Si ma Présence aujourd'hui était une image (tempête, phare, carrefour animé...), quelle serait-elle et qu'est-ce que je voudrais qu'elle devienne ?



CONNEXION

Être avec

La connexion transforme un groupe de personnes occupées en une véritable équipe. Lorsque les personnes se sentent vues et en sécurité, leurs idées fusent.

Omar



La connexion en action

Sur le papier, l'équipe hybride d'Omar fonctionne bien. Objectifs atteints. Projets livrés.

En réunion, c'est une autre histoire. Le siège parle. Une succursale reste muette. Un collègue ne prend quasiment jamais la parole, sauf lorsqu'on l'appelle par son nom. Omar ferme son ordinateur portable en pensant : « Il nous manque quelque chose, et je ne sais pas quoi. »

La semaine suivante, il change une chose.

« Avant de passer à l'ordre du jour », dit-il, « un petit tour de table : »

Qu'est-ce que vous apportez avec vous aujourd'hui – pro ou perso – qui pourrait influencer votre façon d'être ?

Silence.

Puis quelqu'un évoque une crise locale qui touche les clients.
Un autre collègues mentionne l'épuisement dû aux appels tardifs.
Ce collègue discret explique qu'il s'occupe d'un proche malade.

Le ton s'adoucit. Omar modifie l'ordre du jour et redistribue une tâche importante. Pas de miracle.
Mais un message clair : votre réalité compte ici.



La connexion en pratique **Moments de connexion inclusifs**

À utiliser en début de réunion

Vous n'avez pas besoin de résoudre tout ce qui est dit.
Vous savez tout simplement qui est réellement présent dans la pièce avant de prendre une décision avec cette personne.

En 1:1

■ Demandez : « *Qu'est-ce qu'il serait utile que je sache sur vous et ce qui vous arrive ?* »

■ Écoutez sans interrompre ni corriger.

■ Reformulez : « *Ce que je comprends, c'est que... compte beaucoup pour vous en ce moment.* »

En réunion d'équipe

■ Demandez : « Avant de passer à l'ordre du jour, en une phrase : »

- *Comment arrivez-vous ?*
- *Qu'est-ce qui pourrait influencer votre participation aujourd'hui ?*

■ Commencez chaque fois par une personne différente

■ Normalisez la diversité des réponses (fatigué, stressé, calme mais présent...).



Questions pour explorer la Connexion

- Dans mon équipe, quels sont les parcours, les valeurs, les contraintes et les motivations que je connais bien ? Et de qui je ne sais presque rien ?
- Qui vient facilement vers moi et qui me sollicite rarement, sauf dans un cadre formel ?
- Si le niveau de connexion au sein de mon équipe était une image (cercle fermé, îles dispersées, réseau de ponts...), qu'est-ce que je verrais ?



COURAGE

Oser dire ce qui est nécessaire

Un leadership courageux met des mots sur ce que les autres ressentent et n'osent pas dire.

Chaque conversation honnête – fût-elle inconfortable – est un investissement dans la confiance et l'équité.

Aïcha



Le courage en action

« Nous devrions envoyer un locuteur natif. C'est plus sûr avec ce client. »

La phrase tombe. Quelques hochements de tête. De l'autre côté de la table, Leïla baisse les yeux. C'est elle qui gère cette région – dans sa deuxième langue.

Aïsha sent la tension monter. La remarque n'était pas une attaque, mais elle a été perçue comme telle. Elle veut éviter que la conversation s'enraye.

« Je peux poser une question ? » ose-t-elle.

« J'entends qu'on veut que le client se sente en confiance. Et en même temps, quand on dit "uniquement des locuteurs natifs", cela donne l'impression que les collègues qui travaillent dans une langue seconde sont automatiquement moins crédibles – même s'ils entretiennent des relations les plus étroites avec les clients. »

« S'il s'agit de la technicité des négociations, on peut proposer un soutien linguistique ou travailler en binôme. Mais n'utilisons pas le terme "natif" comme raccourci pour "suffisamment bon". »

Le groupe réévalue les options – cette fois-ci, en incluant vraiment Leïla.

Silence. Personne n'explose. Personne ne sort.

« Et si on identifiait les vrais risques ici ? » poursuit-elle.



Le courage en pratique

La question « Un cran plus courageux »

Utilisez-la quand quelque chose vous semble étrange – une habitude, un commentaire, une décision – et que vous hésitez à parler.



Faites une pause et demandez-vous :

« À quoi ressemblerait une version de cette conversation qui soit un peu plus audacieuse que ce qu'elle est habituellement ? »



Préparez une phrase que vous pourriez dire, par exemple :

- « Il y a un sujet que j'hésite à aborder car il me semble délicat, mais il est important pour notre façon de travailler ensemble. »
- « J'observe une tendance qui semble impacter certains collègues. J'aimerais qu'on en parle ensemble. »

Il ne s'agit pas d'être héroïque. Vous entraînez votre muscle du courage en conditions réelles.



Questions pour explorer son courage

- Quels sont les sujets ou les comportements que j'évite d'aborder, même si je sais qu'ils sont contraires à nos valeurs ou injustes envers certains ?
- Quand quelqu'un aborde un problème épineux (biais, exclusion, inégalité de traitement), ma première réaction intérieure est-elle la défense, la culpabilité, la curiosité ou le soulagement ?
- Si mon courage était une métaphore aujourd'hui (chuchotement, mégaphone, rythme de tambour régulier, flamme vacillante...), quelle serait-elle ?



CLARTÉ

Expliciter et aligner

La clarté est une forme de bienveillance envers ceux qui doivent naviguer dans la complexité et le changement.

Lorsque les choses sont explicites et cohérentes, la collaboration remplace le jeu de devinette quant aux règles en vigueur.

Sarah



La clarté en action

À 8 h 45, Sarah a déjà lu trois versions de la même question :

« Mon équipe est-elle concernée par la restructuration ? »

En comité de direction, les diapos défilent à toute vitesse. À 9 h 47, quelqu'un dit : « On est d'accord sur la direction à prendre. Le service communication trouvera les mots justes. » Un autre ajoute : « Restons high-level. Tout le monde sait que du changement est à venir. » Les chaises bougent. Les portables se ferment.

Sarah ne bouge pas. Dans son esprit, elle voit des visages, pas des organigrammes :

- le responsable qui a appris le dernier changement sur LinkedIn,
- l'analyste qui a passé deux mois à se demander si elle devait chercher un autre emploi,
- le collègue qui lui a dit : « Ce n'est pas la décision en elle-même, c'est le flou qui brise la confiance. »

« Avant de tous partir, dit-elle, est-ce qu'on peut rester encore deux minutes ? J'aimerais que nous écrivions trois phrases ensemble :

1. Ce qui est décidé maintenant.
2. Qu'est-ce qui est encore ouvert ?
3. Ce qui ne changera pas au cours des trois prochains mois.

Si nous ne le faisons pas ici, chaque site va improviser sa propre version.

Dix minutes plus tard, ils ont trois phrases claires. Lorsque Sarah les partage, des questions surgissent, mais pas de rumeurs. Cette décision ne plait pas à tout le monde. Au moins, chacun.e sait à quoi s'en tenir.



La clarté en pratique « Décidé/Ouvert/Stable »

- Lorsque vous clôturez une discussion ou envoyez une mise à jour, prenez une minute pour répondre :
 - Ce qui est décidé maintenant, c'est...
 - Ce qui reste à faire, c'est...
 - Ce qui ne change pas pour le moment, c'est...
- Partagez ces trois lignes par écrit ou à voix haute.
- Demandez ensuite : « *Si vous deviez expliquer ça en une phrase à un nouveau membre de votre équipe, que diriez-vous ?* »
- Si les réponses sont très différentes, affinez vos trois lignes.



Questions pour explorer la clarté

- Dans quelles situations entendez-vous les collègues autour de vous dire : « Je ne sais pas vraiment de ce qu'on attend de nous. » ?
- Qui, dans votre équipe, consacre le plus d'énergie à décrypter les règles non écrites ou à lire entre les lignes ?
- Quand avez-vous tendance rester vague pour éviter les frictions – et quel coût cela pourrait-il engendrer pour les personnes qui sont les plus éloignées du pouvoir ou de l'information ?

MINI DIAGNOSTIC - VOTRE BOUSSOLE AUJOURD'HUI



- Pour chaque affirmation, attribuez-vous une note de 0 à 10 : 0 = Pas du tout vrai en ce moment – 10 = Tout à fait vrai / ce que je fais déjà la plupart du temps
- Ensuite, reportez vos scores sur la boussole ci-contre et prenez le temps de faire le point.

PRÉSENCE

- 01** Dans les moments clés, je suis capable de ralentir, de me recentrer et d'agir de manière intentionnelle plutôt que de réagir en pilote automatique.
Note : / 10
- 02** Je remarque comment mes paroles et mes décisions sont perçues par différentes personnes, et pas seulement par celles qui me ressemblent le plus ou qui s'expriment le plus ouvertement.
Note : / 10

CONNEXION

- 03** Dans mon équipe, les gens se sentent suffisamment en sécurité pour partager leurs préoccupations ou leurs opinions minoritaires, même lorsqu'elles vont à contre-courant.
Note : / 10
- 04** Je porte une attention particulière à ceux dont la réalité est moins visible (collègues travaillant à distance, jeunes employés, personnes issues de milieux différents...).
Note : / 10

COURAGE

- 05** Quand quelque chose me semble injuste ou contraire à nos valeurs, je suis prêt.e à le dire et à ouvrir le dialogue.
Note : / 10
- 06** Je traite les tensions dès le début au lieu d'attendre qu'elles s'enveniment ou d'espérer qu'elles se résolvent d'elles-mêmes.
Note : / 10

CLARTÉ

- 07** Les gens qui m'entourent savent ce qui est décidé, ce qui est encore ouvert et ce qui ne change pas pour le moment.
Note : / 10
- 08** Les attentes, les rôles et les critères de réussite sont suffisamment explicites pour que personne n'ait à deviner ou à décrypter des règles cachées.
Note : / 10



Lire sa boussole

En regardant votre boussole :

Utilisez vos réponses pour choisir la direction à explorer en premier dans ce guide.

- Qu'est-ce qui vous frappe en premier ?
- Quelle direction vous semble actuellement être une force sur laquelle vous pouvez vous appuyer ?
- Dans quelle direction, un déplacement de seulement 1 à 2 points vers le haut aurait-il déjà un impact significatif pour vous et votre équipe ?



Votre prochain degré de changement

Vous ne visez pas la perfection, juste un changement d'un degré à la fois.

Vous pouvez choisir une pratique parmi celles présentées dans ce court guide.

À la fin de la semaine, posez-vous la question suivante :

- Qu'est-ce qui a changé dans la pièce ?
- Qu'est-ce qui a changé en moi ?
- Qui s'est senti davantage vu, plus en sécurité ou plus au clair suite à cela ?



Aller plus loin

Vous n'êtes pas obligé·e d'explorer la suite seule·e. Faisons-le ensemble.

■ Coaching individuel pour les dirigeants

Un accompagnement personnalisé pour transformer la présence, la connexion, le courage et la clarté en habitudes concrètes dans vos décisions et conversations quotidiennes.

■ Ateliers et laboratoires d'équipe

Séances interactives pour les équipes dirigeantes qui souhaitent travailler sur des cas concrets et mettre en place des rituels partagés et pratiques pour une collaboration inclusive.

■ Conférences et interventions

Des discussions basées sur l'expérience en matière de leadership inclusif qui transforment les frictions liées à la diversité en conversations stimulantes, en engagement et en innovation.



theleme-international.eu



contact@theleme-international.eu

