

Plaidoyer pour la diversité du leadership

Bien que la diversité ait été reconnue comme un facteur important de réussite économique, comme le dit Forbes, de nombreux conseils d'administration et comités de direction sont encore composés de membres « masculins, pâles et défraîchis » (Forbes, 2013). Cet article explore l'importance de la diversité au niveau des équipes de direction, les facteurs à prendre en compte pour décider du niveau de diversité adapté à votre leadership, et les avantages de chaque stratégie. Il propose également des conseils importants sur la manière dont les leaders peuvent apprendre à gérer toutes sortes de diversités au sein de leur effectif.

« En matière de diversité, mon leadership repose sur une perspective opérationnelle, fondamentalement axée sur les valeurs. » – Mikael Ohlsson, IKEA

Diversité et inclusion sont devenues l'un des piliers des stratégies RH, et la plupart des PDG et des équipes de leadership reconnaissent désormais les avantages économiques liés à un effectif diversifié. Mais en dépit de la reconnaissance de l'importance de la diversité, il semble y avoir beaucoup plus d'acquiescements que de mesures prises réellement par les directions. Ce qui donne lieu à un paradoxe : bien que les leaders paraissent comprendre la valeur de la diversité aux échelons inférieurs de leurs organisations, ils ne semblent pas en appliquer les avantages au niveau de leur équipe dirigeante, alors que c'est là que se prennent une partie des décisions les plus importantes.

Les facteurs à prendre en compte pour décider du niveau de diversité adapté à votre comité de direction

En faisant de la diversité et de l'inclusion une partie intégrante de votre culture, vous donnez une longueur d'avance à votre entreprise, et le fait de vous concentrer spécifiquement sur votre équipe de leadership peut vous aider à adopter une approche descendante (top-down), capable de se propager petit à petit à l'ensemble de votre organisation. Cela dit, ajouter de la diversité à votre comité de direction et conseil d'administration n'est pas une tâche simple, et il existe de nombreux moyens de mettre en œuvre une initiative de diversité et d'inclusion au niveau du leadership. La manière dont vous décidez du niveau de diversité adapté à votre comité de direction et des personnes qui sont aptes à tenir ce rôle sera différente pour chaque organisation. Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des méthodes les plus courantes pour aborder la diversité au niveau des équipes de direction, sachant que de nombreuses organisations utilisent une combinaison de ces approches :



Utiliser la diversité pour atteindre les objectifs de l'entreprise

La diversité et les objectifs de l'entreprise ne devraient pas être considérés comme des questions distinctes, l'un des buts de la diversification de l'effectif consistant au contraire à nous aider à atteindre nos objectifs. Cela est peut-être encore plus vrai au niveau de la direction, où les décisions prises peuvent avoir un impact direct et spectaculaire sur la réussite de l'entreprise.

Dans certains cas, les objectifs de l'entreprise n'auront peut-être pas été identifiés avant la mise en œuvre d'une initiative de diversité et d'inclusion, le moment est donc venu de les définir. Identifiez ensuite les attributs qui pourraient vous aider à atteindre ces objectifs et qui font défaut à vos dirigeants. Vous allez peut-être réaliser que vous avez besoin de leaders dont l'approche est plus stratégique, ou de leaders qui prennent en compte l'impact de leurs décisions sur les membres de votre organisation. Projetez-vous au-delà des objectifs financiers et assurez-vous que la diversité de votre équipe de direction ajoute de la valeur à chacun des aspects de votre organisation.

Employer divers membres de l'équipe de direction comme modèles et mentors

Bien que modèles et mentors n'aient pas à refléter toutes les qualités du mentoré, ce dernier se laisse généralement mieux diriger par une personne à laquelle il peut s'identifier plus facilement. Même si cela n'est pas vrai dans tous les cas, il peut arriver qu'une personne issue d'une minorité se sente plus motivée sur son lieu de travail si elle observe la réussite de quelqu'un de semblable au sein de l'organisation. Si l'équipe de leadership est trop homogène, il est possible que les membres de l'organisation issus de milieux différents pensent que l'option de travailler pour devenir un jour membre de cette équipe n'est pas un objectif réalisable.

D'un autre côté, l'une des caractéristiques les plus cruciales d'un bon leader est sa capacité à s'adapter et à diriger n'importe quel individu. S'il est possible que vos employés trouvent plus facile de communiquer avec les dirigeants qui leur ressemblent, chaque directeur doit réaliser que son leadership s'applique à l'ensemble des individus au sein de l'organisation. Afin d'obtenir le meilleur de vos collaborateurs, les leaders doivent être capables de demeurer fidèles à eux-mêmes, pour pouvoir s'adapter et communiquer avec des personnes

potentiellement très différentes d'eux, dans le but de les motiver et de les accompagner pour atteindre des objectifs communs. Vous serez peut-être amené à vous concentrer sur le développement personnel de vos leaders, et à vous assurer qu'ils possèdent une excellente compréhension d'eux-mêmes et des autres, de manière à pouvoir s'adapter et communiquer plus facilement.

Utiliser la diversité pour refléter votre clientèle

La réussite d'une entreprise repose principalement sur deux facteurs : établir une relation forte avec les clients, et fournir des solutions à leurs problèmes. Il peut donc être important que votre direction reflète votre clientèle et comprenne sa culture pour établir une relation solide. Par exemple, si une entreprise vend des produits destinés principalement aux femmes, un leadership entièrement masculin pourrait avoir plus de difficultés à comprendre les besoins des femmes qu'une direction diversifiée composée de personnes des deux sexes et capable d'apporter des contributions et des points de vue différents.

Le fait de décider de créer une diversité conforme au modèle de votre clientèle nécessite une compréhension approfondie de votre public cible, ainsi que de toutes

les tendances qui pourraient changer les données démographiques de ce groupe à l'avenir. Cela signifie que des recherches pourraient s'avérer nécessaires pour mieux connaître le client, mais à long terme, une direction qui comprend vraiment le client dans son intégralité représente une valeur ajoutée formidable pour votre entreprise.

La diversité des courants de pensée et des personnalités

Non seulement les diversités visibles telles que le sexe, l'âge et les origines ethniques sont souvent absentes des équipes de leadership, mais les diversités relatives aux points de vue, aux courants de pensée et à la personnalité y font également défaut. Et puisque ces types de diversité sont moins visibles et moins évidents, de nombreuses organisations ne s'aperçoivent même pas de l'absence de diversité dans ces domaines.

L'une des raisons pour lesquelles de nombreuses équipes de leadership manquent de diversité tient au fait qu'il arrive qu'un certain type de personne soit promu plus souvent que les autres. Cela est dû au fait que les leaders ont souvent le réflexe d'embaucher quelqu'un qui leur ressemble, sans prendre en compte



les personnes qui ne partagent pas leur façon de penser, ou qui ont une personnalité différente de la leur. À l'occasion d'une récente étude réalisée auprès de plus de 500 responsables de recrutements par le cabinet de recherche Corporate Executive Board, 74% des leaders ont déclaré que la dernière personne qu'ils avaient embauchée était dotée d'une personnalité « semblable à la leur ». Les leaders doivent comprendre que, même s'il leur semble naturel d'embaucher quelqu'un qui pense de la même façon qu'eux, le fait de travailler avec des personnes dont les opinions sont différentes peut contribuer au succès de l'entreprise.

Le plus souvent, les comités de direction et conseils d'administration sont principalement représentés par un seul type dominant de personnalité. Les groupes homogènes de ce genre envisagent généralement peu de perspectives alternatives, et ne découvrent pas la grande majorité des risques que les contributions uniques d'une plus grande diversité de personnes pourraient mettre à jour. Les conflits au sein d'une équipe de direction représentent parfois la meilleure façon de faire progresser l'entreprise, car ils remettent les acquis en question et contribuent à faciliter l'innovation.

La diversité commence avec le leadership de transformation

La gestion et l'exploitation d'une vaste gamme de capacités peuvent présenter de véritables défis, et il s'avère souvent difficile, pour vous qui êtes au sein même de l'organisation, de poser un regard objectif sur votre leadership et votre équipe de direction. C'est pourquoi un partenariat avec une organisation de formation et de développement personnel telle qu'Insights peut vous aider à œuvrer avec votre équipe de leadership, afin d'améliorer les compétences individuelles de ses membres, la cohésion de l'équipe et sa capacité à valoriser la diversité et à encourager l'inclusion au niveau de la direction. Durant le processus de mise en place d'une équipe de leadership diversifiée, nous vous encourageons également à donner à chaque leader les outils et les connaissances nécessaires pour lui permettre de devenir le meilleur leader possible.

Nous pensons que les bons leaders incitent leurs équipes à se parfaire en dirigeant avec vision, passion et intégrité,

en les encourageant à exceller, jusque dans les moments difficiles. Ils font preuve d'une bonne compréhension d'eux-mêmes et des autres qui leur permet de s'adapter et de communiquer plus facilement, ce qui peut les aider à gérer les conflits, à faciliter la communication et le travail d'équipe, à stimuler la productivité, et à motiver les talents. Ce sont là tous les aspects que nous explorons dans le contexte de votre entreprise, grâce au Leadership de Transformation Insights. Nous pensons que la meilleure façon de réussir en affaires est d'avoir une équipe de leadership solide et équilibrée, capable de produire des résultats, quelle que soit la conjoncture économique.

Conclusion

Faire de la diversité et de l'inclusion un besoin primordial est un acte simple mais crucial : l'importance de savoir apprécier vos équipes. Indépendamment de leur sexe, leur culture ou leur type de personnalité, les personnes qui ne se sentent pas valorisées n'auront pas le sentiment d'appartenance nécessaire à leur épanouissement. Cela signifie que chaque personne au sein de votre organisation, y compris votre équipe de leadership, doit avoir le sentiment que son individualité est appréciée, et qu'elle apporte à l'entreprise une qualité qui lui est unique. Au sein de votre organisation, il est particulièrement important que le leadership soit capable de s'adapter et de communiquer avec l'ensemble des employés, afin de maximiser les avantages liés à la diversité.

À propos de l'Auteur

Paul Thompson, Directeur / Associé de Westminster Associates Ltd et Distributeur Insights Discovery

Cela fait plus de dix ans que Westminster Associates a établi un partenariat avec Insights pour la conception et la mise en œuvre de ses solutions. Paul a près de 20 ans d'expérience dans la gestion des talents et la formation, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel, sur un vaste éventail de secteurs, où il aide à réussir une transformation durable des comportements dans un environnement changeant et compétitif et un climat économique difficile.