

# Le leader inclusif, l'alchimiste de la diversité

Les entreprises ont compris que la diversité est un puissant levier de croissance. Mais la conduite d'une équipe aux profils hétérogènes exige du courage et une bonne connaissance de soi-même. Analyse.

Texte: Jérôme Oguey



**Jérôme Oguey**, économiste d'entreprise HES, Coach certifié ICF PCC, DAS en psychologie appliquée, est le fondateur et directeur d'INLEAD – leaders leveraging diversity. Lien: [www.inlead.ch/fr](http://www.inlead.ch/fr)

Comprendre le rôle crucial que joue le cadre dirigeant dans la gestion de la diversité, c'est avoir conscience de l'importance de l'hétérogénéité dans les entreprises. Notre monde économique est caractérisé par un développement technologique galopant ainsi que par l'évolution constante des envies et besoins des consommateurs. Cela remet sans cesse en question les modèles économiques définis. Dans ce contexte, il est devenu fréquent de faire référence à l'acronyme «VUCA» en anglais ou de «VICA» en français pour volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté. Bien que ce concept ne soit pas récent, il gagne en pertinence jour après jour.

La diversité, si elle revêt de nombreuses facettes, commence bien avant les considérations liées aux genres, aux générations, aux cultures, voire aux modèles de travail tels que virtuels ou encore aux méthodes de travail, notamment agiles. La diversité c'est avant tout, à des niveaux plus subtils, voire invisibles, celle des idées, opinions, perceptions, personnalités et des expériences. Et c'est exactement cette diversité qui représente le terrain fertile que toute entreprise souhaite cultiver afin de maîtriser avec succès les défis de plus en plus complexes de notre époque.

Bien qu'il ait été établi à maintes reprises qu'une équipe hétérogène soit mieux placée – par sa meilleure compréhension des marchés et des consommateurs, par sa plus grande créativité et force d'innovation – pour répondre à ces défis. Restons tout de même réalistes: une équipe hétérogène, comparée à une équipe homogène, ne génère aucune plus-value supplémentaire si elle n'est pas conduite de manière adéquate.

La conduite incombe logiquement aux cadres dirigeants et aux responsables d'équipes dans l'entreprise. Ces derniers se doivent de fédérer cette richesse, afin d'en tirer pleinement parti. Pour ce faire, ils s'attèlent avec engagement à l'émergence d'une culture d'entreprise dans laquelle chacun et chacune indépendamment de son sexe, genre, culture etc. se sent valorisé et en sécurité. Sans leurs actions au quotidien, pas d'inclusion. Et sans inclusion, pas de plus-value pour l'entreprise et ses parties prenantes. La conduite adéquate nécessite des compétences dites d'inclusion. Elles se composent de traits de caractère personnels ainsi que de compétences sociales et managériales.

## Les traits de caractère personnels du leader inclusif

Le leader inclusif a développé une grande connaissance de soi. Se connaître soi-même représente à nos yeux le premier pas vers la connaissance de l'«autre». Ayant également pris conscience des raccourcis mentaux, stéréotypes et préjugés opérant de manière automatique et inconsciente et imprimant



iStock

leurs marques sur sa capacité de jugement, il y est particulièrement attentif lors de prises de décision. Cette conscience lui permet de prendre de meilleures décisions. Il a enfin réalisé que l'urgence et le stress conduisent souvent à faire des choix qui renforcent les différences au lieu de les fédérer. Il s'abstient de prendre des décisions importantes lors qu'il ressent du stress.

Il a développé une grande sensibilité pour l'«autre» en s'immergeant lui-même dans des environnements où il s'est retrouvé dans la peau de l'«autre», respectivement de la «minorité». Il en est ressorti plus humble. Humble, il l'est également, car il sait, qu'il ne sait pas tout, et qu'il ne dispose que très rarement de toutes les informations pertinentes pour prendre les meilleures décisions possibles. Il assume cet état de fait ouvertement et avec sérénité. En reconnaissant ses forces et ses limites, il est mieux à même d'identifier les forces complémentaires des membres de son équipe et d'y faire appel.

Le leader inclusif demande activement et fréquemment du feedback, ce qui requiert du courage; ne pas se satisfaire des premiers retours obtenus en demande bien plus encore. Le leader inclusif est définitivement courageux.

## Les compétences sociales et managériales

Le leader inclusif incarne et prône un style de management

participatif, valorisant et tourné vers l'action collective. Il a compris que le comportement de chacun et chacune est le fait de sa personnalité, de son expérience, de ses objectifs et aspirations, mais qu'il est aussi influencé par son genre, son âge, sa culture d'origine ainsi que de bien d'autres faits. Il fait preuve d'une grande adaptabilité en fonction des personnes et des situations rencontrées. En ayant en outre conscience des différences entre les genres, les générations et les cultures, il conduit avec succès les membres de son équipe de manière adaptée et adéquate.

La diversité des personnalités, de leurs idées et opinions intensifie le besoin en communication, tout en la rendant plus délicate. Les malentendus et les divergences d'opinion, source de conflits, sont plus fréquents également. Son sens aigu pour la communication, couplé à son empathie, permet au leader inclusif de gérer les conflits avec doigté.

**«Le leader inclusif a développé  
une grande sensibilité pour l'«autre»  
en s'immergeant lui-même dans  
des environnements où il s'est retrouvé  
dans la peau de l'«autre»,  
respectivement de la «minorité.»**

Jérôme Oguey

Le leader inclusif ayant conscience de ses responsabilités est très attentif lors des phases critiques tout au long du cycle de vie des talents, tels que recrutement, évaluation des potentiels et des performances et promotions. Afin de faire les meilleurs choix possibles (donc les plus conscients respectivement les moins biaisés), il remet activement ses propres jugements en question et fait appel à ses pairs en leur demandant leurs appréciations et avis.

Au quotidien, il est attentif aux dynamiques de groupe. Lors d'une séance hebdomadaire de travail à laquelle tous les membres de son équipe participent, il veillera à ce que tous y participent activement, qu'aucun ne domine les débats, ne fasse de commentaire déplacé ou ne coupe la parole aux autres.

Le leader inclusif fait preuve de persévérance dans la création d'un environnement de travail dans lequel chacun et chacune – dans son individualité et sa différence – se sent accepté et valorisé. Ce climat favorable permet aux collaborateurs et collaboratrices de contribuer dans la confiance et la sérénité à la réalisation de la mission de l'équipe. Il se différencie d'autres leaders en s'assurant du respect du cadre établi définissant les règles de collaboration. Toute entorse est vivement recadrée. Alors que beaucoup d'organisations bafouent leurs valeurs et principes au quotidien sur l'autel de la performance, le leader inclusif tout comme l'entreprise inclusive ne font pas de compromis.

En conclusion, tout leader qui souhaite bénéficier pleinement des avantages issus de la diversité dans son équipe, se doit de développer en priorité sa connaissance de soi ainsi que son humilité et son courage. Tout organisation, qui souhaite activer durablement la richesse issue de la diversité en son sein, se doit de faire évoluer sa culture d'entreprise en soutenant activement ses cadres et responsables d'équipe dans le développement de leurs compétences d'inclusion. ■

# JobCLOUD

Leader du marché du recrutement digital en Suisse  
présente :

## A quoi ressembleront les offres d'emploi de la prochaine décennie?

Un article d'Ivo Hajnal, Expert en communication d'entreprise

**Les prévisions sont toujours une affaire délicate. Toutefois, force est de constater que les offres d'emploi ont nettement évolué ces dernières années. Et la dynamique de cette évolution permet de tirer quelques conclusions prudentes pour la suite. Ainsi se dessinent trois tendances principales, qui placeront le monde du recrutement face à de nouveaux défis.**

→ Découvrez l'article dans son intégralité sur [jobcloud.ch/hrblog](https://jobcloud.ch/hrblog)

### Tendance 1: Raccourcir la présentation de l'entreprise

L'offre d'emploi classique des années 1990 et 2000 présentait l'entreprise qui recrutait en long, en large et en travers: « Nous sommes un des leaders mondiaux dans le domaine XY. Avec nos services innovants, répondant aux besoins des clients et taillés sur mesure, notre objectif est de satisfaire une clientèle exigeante dans les domaines XY... ». Ce discours centré sur l'entreprise a, à juste titre, perdu du terrain dans les offres d'emploi modernes. Et pour cause: premièrement, n'importe quelle personne intéressée peut aujourd'hui trouver une présentation complète de l'entreprise sur le web et deuxièmement, une des règles de la publicité stipule que les informations présentées sur l'offre d'emploi doivent être du point de vue du candidat, et non du point de vue du « nous ». Par conséquent, une seule phrase de présentation convaincante suffit pour présenter l'entreprise.

### Tendance 2: Lister les exigences de façon succincte, mais sensée

On ne peut pas l'ignorer: dans les offres d'emploi les listes de mots-clés et bullet points ont pris le dessus. Ce qui a des avantages comme des inconvénients. D'un côté, les tâches et le profil requis sont exprimés clairement, ce qui facilite la compréhension des nombreux lecteurs sur dispositifs mobiles. D'un autre côté, la tentation d'aligner des compléments du nom (succession de « de ») parfois difficilement compréhensibles est grande. Par ailleurs, toutes les offres d'emploi ne parviennent pas à lister les points de façon cohérente. Concrètement, si « • Formation continue dans le domaine XY » figure avant « • Plusieurs années d'expériences professionnelles », cela signale au/à la candidat/e que, dans le cas d'une course serrée, la formation continue aura plus de poids que l'expérience professionnelle.

### Tendance 3: Mettre en avant les valeurs de l'entreprise

De nos jours, une grande partie des candidats appartient à la génération Y, plus communément appelée « Millenials ». Comme les études le montrent depuis longtemps, cette génération recherche un changement des valeurs. Ce qui compte dans leur vie professionnelle, ce sont les possibilités de développement, le plaisir à travailler et la réalisation de soi. Les offres d'emploi modernes doivent s'emparer de ces valeurs et les placer dans le profil du poste. Par conséquent, en rédigeant vos offres d'emploi à l'aide de modèles dépassés à copier/coller, vous risquez de passer à côté de votre public cible.

Ces trois tendances pointent vers la même conclusion : le Human Centered Design (soit la prise en compte des besoins des utilisateurs) n'épargne pas les offres d'emploi.

Retrouvez cet article en entier, l'actualité RH et les prochains événements de Suisse romande sur notre blog [jobcloud.ch/hrblog](https://jobcloud.ch/hrblog)