

La diversité, richesse de l'Intelligence Collective.
Un point de vue managérial

C'est le mois de la diversité et de l'inclusion pour la Global Alliance for Public Relations and Communications Management, le réseau mondial de la fonction Communication. L'occasion pour moi, en tant que manager, de revenir sur l'importance de la diversité comme base de l'intelligence collective pour plus de performance et d'efficacité. La diversité est source de richesse pour une équipe, il faut l'encourager pour mieux performer ensemble et démultiplier les résultats. Retour d'expérience sur 6 dimensions de la diversité qui me semblent importantes d'un point de vue managérial.

1/ Diversité de profils

Une équipe est composée de profils différents. Ceci peut paraître une banalité mais il n'est toujours pas facile de reconnaître pleinement les différences de compétences, de personnalités, de cultures, d'âges, d'expériences et de créer des synergies entre elles dans la durée. Accueillir dans l'équipe, comprendre et accompagner les personnes qui ne sont pas comme nous, demande plus de temps et d'énergie au manager mais l'effort peut s'avérer positif car elles apportent un point de vue inattendu. La diversité ne peut être riche que si chacun se sent accepté et intégré avec ses différences. Il me semble important de valoriser collectivement leur complémentarité et contribution au projet commun. Ceci évite les comparaisons, les frustrations, les tensions et favorise la pleine intégration et l'épanouissement de tous dans l'équipe.

2/ Diversité d'opinions

Nous avons tous des opinions différentes mais nous n'osons pas tous les exprimer ouvertement. C'est une réalité dans beaucoup de comités et relations manager-collaborateur. La responsabilité du manager c'est de créer un cadre sécurisé et une écoute bienveillante pour libérer la parole. Ce n'est parfois pas évident de devoir ralentir pour adresser un avis divergent, on voudrait foncer sur notre projet, notre réunion, dans un souci d'efficacité. Il faut prendre du temps pour en gagner après, notamment lors des décisions complexes. Une opinion différente n'est pas une critique et une critique est souvent un cadeau pour se remettre en question, une opportunité pour faire mieux. Une bonne prise de décision tient souvent compte de différents points de vue. Une bonne dynamique collective permet à chacun de se sentir apprécié en tant que « ressource » pour le manager et le groupe, légitime d'y contribuer qu'il soit expert ou pas dans le domaine de discussion, avec responsabilité et autonomie.

3/ Diversité de compétences

Pour un manager, la diversité de compétences est bénéfique pour ses projets et ses collaborateurs. D'abord, attribuer plusieurs compétences bien coordonnées à la réalisation d'un projet aboutit à une meilleure qualité délivrée. Ensuite, permettre aux collaborateurs de monter en compétences dans leur domaine ou de développer plusieurs compétences selon leur souhait ou intérêt, permet une plus grande motivation. Parmi les différentes compétences d'un collaborateur, le savoir-être est à mes yeux le complément indispensable du savoir-faire. Ce savoir-être implique d'être capable de travailler en équipe, de se nourrir des autres, d'oser, d'être agile et flexible pour s'adapter et échanger de façon constructive. Ces "soft skills" ont pour moi autant de valeur dans nos métiers de communication que les compétences techniques.

4/ Diversité de responsabilités

Je trouve efficace d'attribuer plusieurs responsabilités à chaque collaborateur : la responsabilité évidente de son travail individuel et, de plus, une responsabilité collective, au-delà de son propre projet. Ainsi, chacun se sent co-responsable de la qualité globale que l'équipe délivre. Pour cela, le manager développe et promeut la transversalité, la coopération et l'entraide au sein du collectif. Cela passe aussi par la valorisation, au fil de l'eau et lors des entretiens individuels, de la co-construction où chacun est reconnu pour sa contribution aux projets des autres et aussi pour sa capacité à permettre aux autres de participer à ses propres projets en partageant l'information de façon transparente et en acceptant de les nourrir avec les différents avis.

5/ Diversité de rencontres

Un de mes plus grands apprentissages en tant que manager a été l'importance des moments réguliers de partage, d'information et d'échanges avec les équipes. Points manager-collaborateur, réunions d'équipe, managériales et de communautés, ainsi que des moments de convivialité sont essentiels pour une qualité de relation renforcée. En plus de suivre et de faire avancer les dossiers, ce sont des moments pour dire les choses, demander de l'aide si nécessaire, reconnaître le collaborateur et réfléchir ensemble sur la manière d'améliorer la performance collective. Il est difficile de les mettre en place, je l'avoue, avec nos agendas chargés et un télétravail qui amplifie la distance, mais avec une bonne discipline et l'aide d'une assistante complice, on doit pouvoir les caler dans son planning en veillant à les maintenir. Mettre en place des règles d'intelligence collective s'avère utile lors de ces rencontres pour mieux libérer la parole : commencer par un rapide tour de table personnel pour que tous les participants puissent être reconnus par le groupe, parole brève à valeur ajoutée pour le collectif en évitant ce que j'appelle le « beauty contest » ou l'auto-valorisation en assurant l'équivalence dans la prise de parole, le franc-parler, sans oublier le plaisir d'échanger de façon détendue. Avec des échanges sains et transparents, une vraie dynamique collective s'installe et elle apporte cohérence de valeurs et actions et une cohésion d'équipe.

6/ Diversité de dimensions

Je finis par l'importance d'une prise en compte de la dimension globale du collaborateur, qu'elle soit professionnelle, personnelle, culturelle ou sociale. La porosité de ces dimensions est flagrante à mes yeux, encore plus avec le télétravail où les frontières entre le pro et le perso sont de plus en plus floues. En tant que manager, je m'efforce de les prendre en compte et d'accepter l'individu dans sa globalité, de reconnaître l'humain avec ses émotions, son environnement, ses croyances et ses engagements sociétaux. Également, pouvoir aider l'autre à être soi-même dans l'équipe est bénéfique pour un collectif performant.

J'essaye d'appliquer ces 6 dimensions depuis plusieurs années déjà. Ce n'est pas toujours facile ni parfait, il y a toujours place à l'amélioration mais l'intention est toujours présente. Après pas mal de test & learn, les efforts payent et le résultat est aujourd'hui visible pour notre équipe : une efficacité et une qualité reconnues, un esprit collectif renforcé, une confiance et un soutien mutuels et une belle ambiance.

Pour moi, une équipe ce n'est pas juste des personnes qui travaillent ensemble, mais de personnes qui se font confiance et s'entraident pour surmonter les obstacles, amplifier la créativité et démultiplier les résultats. Cette équipe s'enrichit par sa diversité et son ouverture.

Silvia Arto

Membre du Comité de Direction de COM-ENT et de Global Alliance for Public Relations and Communications Management

Head of Communications BNP Paribas Retail Banking & Services