

# Le leadership de la diversité : une compétence négligée ?

Lise Hebabi

Volume 1, numéro 1, avril 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1096031ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1096031ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Hebabi, L. (2015). Le leadership de la diversité : une compétence négligée ? *Humain et Organisation*, 1(1), 7–11. <https://doi.org/10.7202/1096031ar>

Résumé de l'article

Sous l'effet migratoire et l'influence de la mondialisation, nos milieux de travail deviennent de plus en plus diversifiés. Dans ce contexte, il semble clair qu'un leadership durable passe par une compréhension de ce qu'exige le leadership de la diversité. Ce texte présente une recension des écrits académiques qui traitent explicitement du croisement entre le leadership et la diversité, et plus spécifiquement du leadership de la diversité. Il révèle une littérature limitée et fragmentée, avec des pistes d'exploration mais peu de réponses sur les conséquences que peut avoir la diversification de la main d'oeuvre pour le leadership organisationnel.

## Le leadership de la diversité : une compétence négligée?

Lise Hebabi

Consultante, Groupe Intersol

contact : [lhebabi@intersol.ca](mailto:lhebabi@intersol.ca)

**Sous l'effet migratoire et l'influence de la mondialisation, nos milieux de travail deviennent de plus en plus diversifiés. Dans ce contexte, il semble clair qu'un leadership durable passe par une compréhension de ce qu'exige le leadership de la diversité. Ce texte présente une recension des écrits académiques qui traitent explicitement du croisement entre le leadership et la diversité, et plus spécifiquement du leadership de la diversité. Il révèle une littérature limitée et fragmentée, avec des pistes d'exploration mais peu de réponses sur les conséquences que peut avoir la diversification de la main d'œuvre pour le leadership organisationnel.**

*Mots clés : leadership, diversité, groupes diversifiés*

### Introduction

Lorsqu'on compare les environnements de travail d'aujourd'hui à ceux d'il y a 20 ou 30 ans, surtout dans les milieux urbains, on constate une diversité accrue et toujours croissante de la main d'œuvre (Recensement, 2008). Nous travaillons côte à côte avec des personnes qui proviennent de différents pays et de différents milieux culturels et qui portent différentes croyances, et ces différences sont parfois visibles, parfois invisibles. Dans ce contexte, il est logique de supposer qu'un leadership durable passe par une compréhension de ce qu'exige le leadership de la diversité. Une revue de la littérature académique a donc été menée afin de clarifier ce que nous savons du rôle que peut jouer le leadership dans l'amélioration des résultats ou de l'expérience d'un groupe diversifié. Plus spécifiquement, les questions de recherche étaient les suivantes: À quel point est-ce que nos théories du leadership tiennent compte de la diversité? Quelles études ont été faites sur l'adaptabilité de nos concepts de leadership à un contexte où la main d'œuvre est de plus en plus diversifiée?

### Démarche méthodologique et analyse

La première difficulté fut de bien cadrer la recherche. Une recherche dans des bases de données académiques pour des articles avec soit le mot « leadership » ou le mot « diversity » dans le titre retournait des centaines de milliers de résultats.

Et le concept de leadership lui-même ne fait l'objet d'aucune définition commune (Kort, 2008); certains utilisent le terme pour désigner un rôle formel dans une organisation (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2008), d'autres une caractéristique personnelle (Pitcher, 1997, 1995), d'autres un comportement (Kouzes & Posner, 2007), et encore d'autres une fonction ou un processus (Wielkiewicz & Stelzner, 2005). La décision a donc été prise de cibler les textes effectuant un croisement entre le leadership et la diversité, en limitant la recherche bibliographique aux termes « leadership » ou « leader » combinés avec « diversity » « diverse » ou « diversité » dans le titre de l'article. Cette recherche a révélé que malgré tout l'intérêt porté sur chacun de ces sujets – le leadership d'une part et la diversité de l'autre – il existe un curieux vide en ce qui a trait à l'étude du leadership de la diversité en milieu de travail. En effet, la recherche, effectuée d'abord en 2011 et répétée fin 2013, a retourné moins de 200 résultats. En outre, parmi ces textes, nombreux sont ceux qui déplorent le peu de recherche faisant le lien entre le leadership et la diversité (Chen & Van Velsor, 1996; Chin & Sanchez-Hucles, 2007; Hooijberg & DiTomaso, 1996; Klein, Knight, Ziegert, Lim, & Saltz, 2011; Lumby & Coleman, 2007; Mitchell & Boyle, 2009).

Il est important de souligner que les termes de la recherche ont exclu tout un champ d'études en leadership, soit le leadership global ou interculturel, portant surtout sur le leadership dans un contexte international, et où on n'utilise pas le terme « diversité ».

À partir des résultats de la recherche bibliographique, un deuxième tri a été effectué, pour ne retenir que les textes portant sur le leadership de la diversité, et non ceux portant sur la diversité des leaders, une problématique tout aussi intéressante mais qui déborde des objectifs de ce projet. Lors de la première phase de cette recherche, réalisée en 2011, 22 textes ont été retenus, dont 21 articles et un livre, qui portaient directement sur le sujet à l'étude. La même recherche répétée en novembre 2013 a donné une douzaine de textes additionnels, avec des contenus semblables aux premiers. La majorité des textes portant sur l'intersection entre le leadership et la diversité sont relativement récents, et plusieurs des articles étudiés sont tirés d'éditions spéciales sur le sujet publiées par le *Leadership Quarterly* en 1996, le *Journal of School Leadership and Management* en janvier 2010, et le *American Psychologist* en avril 2010. D'autres articles de revues académiques ont également été étudiés, ainsi que le livre *Leadership and Diversity* (Lumby & Coleman, 2007). Ces textes peuvent être divisés en deux grands groupes selon leur genre : des rapports de recherches empiriques d'une part, et des textes critiques et propositions théoriques d'autre part. On les retrouve surtout dans deux grandes disciplines, les sciences de la gestion et les sciences sociales (éducation et psychologie).

La section suivante résume les grandes lignes de ces différents groupes de textes, en commençant par les rapports de recherche empiriques.

### Recherches empiriques sur le leadership de la diversité

En ce qui concerne les recherches empiriques, les chercheurs en gestion semblent favoriser les recherches quantitatives, prenant pour acquises diverses théories du leadership sans y jeter un regard critique (Acar, 2010; Kearney & Gebert, 2009; Stewart & Johnson, 2009; Watson, Johnson, & Zgourides, 2002). Ils s'intéressent au lien entre le leadership et le rendement de groupes ou d'équipes diversifiés (Klein et al., 2011) et posent des questions de recherche semblables portant sur l'effet du leadership sur les résultats de groupes diversifiés. Par contre, ils mesurent le leadership, la diversité et les résultats de façon différente. À titre d'exemple, Watson et al. (2002) et Klein et al. (2011) ont fait appel au concept du leadership orienté vers la tâche

ou vers la personne, mais les premiers ont mesuré la diversité ethnique et observé les comportements de leadership émergeant dans le groupe, tandis que les deuxièmes ont étudié des différences de valeurs et le leadership d'un leader formel dans chaque groupe.

Parmi les théories auxquelles font référence les recherches en gestion sur le leadership et la diversité, on note entre autres la théorie des échanges leaders-membres (LMX) portant sur la qualité des relations dyadiques entre le leader d'un groupe et chacun de ses membres (Stewart & Johnson, 2009), la théorie du leadership partagé (Acar, 2010), et la théorie du leadership transformationnel (Kearney & Gebert, 2009). Les mesures de diversité sont aussi variées que l'origine ethnique, les valeurs reliées au travail, le sexe, l'âge, la nationalité, et le domaine d'études. Les auteurs rapportent généralement des corrélations statistiques faibles, souvent modérées par d'autres variables, n'établissant un lien entre le leadership et le rendement de groupes diversifiés que dans des circonstances limitées. Kearney et Gebert (2009), par exemple, ont trouvé qu'un leadership transformationnel élevé avait un effet positif sur le lien entre la diversité de domaine d'études ou de citoyenneté et le rendement d'équipes de recherche et développement d'une compagnie pharmaceutique multinationale, mais pas sur le lien entre la diversité d'âge et le rendement. De plus, ils ont calculé que le lien entre la diversité et le rendement passait par l'élaboration de renseignements reliés à la tâche (variable médiatrice). Dans un autre exemple, Stewart et Johnson (2009) ont trouvé une relation entre des niveaux LMX élevés et un rendement plus élevé dans les groupes diversifiés selon le sexe, mais seulement lorsqu'il y avait des différences marquées dans la relation LMX avec différents membres de l'équipe, et ils n'ont pas trouvé de corrélation significative pour la diversité de fonction (civil versus militaire).

Puisque les concepts varient tellement d'une étude à l'autre, il est impossible de tirer des conclusions générales sur le lien entre le leadership et les résultats de groupes diversifiés à partir de ces études quantitatives.

En sciences sociales, l'approche est toute autre. Il y a un grand nombre de recherches empiriques sur les leaders « divers », c'est-à-dire les femmes ou les personnes de minorités visibles, mais très peu sur le

leadership de groupes diversifiés. Contrairement à ce qu'on retrouve en sciences de la gestion, ces chercheurs semblent privilégier la recherche de nature qualitative, et leur travail se situe presque exclusivement dans des milieux éducationnels. Niesche et Keddie (2011), par exemple, rapportent une étude de cas sur l'effet transformateur du leadership « productif » dans une école en Australie dont la majorité des étudiants sont des immigrants. Dans un autre exemple, Shields (2010) analyse des comportements de leadership « transformatif » de deux directeurs d'écoles, mettant l'accent sur la réussite de projets de changement axés sur la justice sociale. Dans les deux cas, la démarche vise à identifier les pratiques de leadership qui peuvent mener à une meilleure intégration de groupes défavorisés en milieu scolaire. Niesche & Keddie (2011) constatent l'importance de deux aspects du leadership productif dans un contexte de diversité culturelle : un *engagement* envers la propagation du leadership et des processus de prise de décision collaboratifs pour bâtir une vision et des buts communs, et des *relations sociales de soutien* entre le personnel de l'école (enseignants et autres) et les élèves. Shields (2010), pour sa part, développe sa théorie du leadership transformatif, qui exige du leader la capacité de composer avec la tension et les défis, un courage moral et de l'activisme, contrairement au leadership transformationnel et au leadership transactionnel.

Ces travaux empiriques utilisent la théorie pour expliquer les faits observés, contrairement à la deuxième catégorie de textes, qui jettent un regard critique sur la théorie elle-même.

### Textes critiques et propositions théoriques

Les textes qui évaluent des théories du leadership dans un contexte de diversité se retrouvent autant en gestion qu'en sciences sociales. Dans un exemple tiré des sciences de la gestion, Scandura et Lankau (1996) effectuent une analyse de la théorie des échanges leader-membre (LMX) et proposent un nouveau modèle qui tient compte de l'impact de la diversité sur les échanges LMX. Nancy DiTomaso et Robert Hooijberg, pour leur part, signent en 1996 deux articles. Le premier étudie la littérature sur le leadership pour voir ce qu'on y dit de la diversité (Hooijberg & DiTomaso, 1996) et le deuxième étudie la littérature sur la diversité pour y trouver des

références au leadership (DiTomaso & Hooijberg, 1996). Dans les deux cas, la conclusion des textes indique que les modèles de leadership existants ne tiennent pas suffisamment compte de la diversité et que nous avons besoin de plus de recherches pour bien comprendre l'impact de la diversité sur le leadership. Ils suggèrent que la théorie du leadership adaptif de Heifetz pourrait servir à encadrer le leadership de la diversité et proposent des comportements de leadership adaptés, tels qu'accepter l'ambiguïté, éviter de juger, et créer des cultures organisationnelles qui tolèrent et encouragent les différences entre les groupes (DiTomaso & Hooijberg, 1996).

Le travail de DiTomaso et Hooijberg semble être un cas d'exception en gestion tandis qu'en sciences sociales, les critiques des théories existantes du leadership semblent plutôt être la norme (Chin, 2010; Lumby & Coleman, 2007). Le thème général est que les principales théories du leadership ne tiennent pas compte des questions de diversité (Chin, 2010). Dans leur livre *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice*, Lumby et Coleman (2007) vont plus loin, suggérant que l'importance que ces théories donnent à une vision et à des valeurs communes peut avoir l'effet pervers de réprimer la différence et de mettre à l'écart les personnes dont la perspective n'est pas identique à celle des leaders en place (qui sont plus souvent qu'autrement des hommes de race blanche). Ils proposent un nouveau modèle de compétences pour le leadership de la diversité, avec les quatre compétences suivantes : l'attention (*mindfulness*), et la conscience de ses propres processus de pensée et de communication et leur impact; la reconnaissance de la nécessité du changement à tous les niveaux – personnel, individuel, de groupe et organisationnel; la volonté de travailler au niveau des émotions; et la volonté de vivre à long terme avec l'incertitude, l'ambiguïté, et des succès et des échecs partiels.

### Discussion et Conclusion

En somme, cette revue révèle une littérature sur le leadership de la diversité fragmentée et éclectique, typique d'un domaine de recherche à ses débuts. Peu de chercheurs se sont penchés sur le leadership de la diversité en tant que compétence distincte. Parmi ceux-ci, certains ont cherché à appliquer les théories des échanges leaders-membres (LMX) et du

leadership transformationnel, mais d'autres ont également esquissé des théories du leadership spécifiques à un contexte de diversité. Tel qu'illustré dans les exemples présentés, l'image du leader qui émerge de ces nouvelles théories est bien différente de celles des théories plus traditionnelles; il s'agit de quelqu'un qui vit dans l'incertitude plutôt que d'avoir toutes les réponses, quelqu'un qui bâtit le leadership des autres plutôt que de se mettre de l'avant, un rassembleur plutôt qu'un héros ou un messie.

Ces contrastes semblent découler d'une différence importante dans la façon de voir les objectifs du leadership : d'un côté on parle de fixer une direction commune et d'inspirer les autres à suivre tandis que de l'autre on parle plutôt de créer les conditions qui permettront aux autres de grandir et de réussir. Il semblerait que nous n'ayons pas encore de théorie du leadership qui englobe pleinement ces deux dimensions, et donc qui tienne compte de la diversité sans négliger une dimension fondamentale du leadership plus traditionnel. Les recherches effectuées à ce jour suggèrent des pistes de solutions, mais beaucoup reste à apprendre sur les comportements de leadership qui tiennent compte de la dynamique de la diversité. Pour développer cette théorie plus complète, une démarche interdisciplinaire sera nécessaire, tissant ensemble les multiples perspectives abordées plus ou moins en isolation jusqu'à présent. Il serait intéressant, de plus, de faire le croisement de la littérature discutée ci-dessus avec la littérature sur le leadership global et interculturel, afin d'en tirer des leçons et de nouvelles pistes de recherche, et de voir à quel point le leadership global pourrait s'appliquer dans un contexte national.

Pour les praticiens, une chose est claire : les différences entre les leaders et les membres de leurs groupes, ainsi qu'entre les membres qui ne sont pas en position de leadership, peuvent avoir un effet important sur la dynamique de groupe. La capacité du leader à mobiliser un groupe dépendra de son habileté à gérer cette dynamique, mais pour le moment du moins, il y a peu de réponses dans la littérature académique sur la meilleure façon d'y arriver.

## Références

- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*, 1733 - 1753. doi: 10.1080/09585192.2010.500492
- Chen, C. C., & Van Velsor, E. (1996). New directions for research and practice in diversity leadership. *The Leadership Quarterly*, *7*, 285-302. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90045-4
- Chin, J. L. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, *65*, 150-156. doi: 10.1037/a0018716
- Chin, J. L., & Sanchez-Hucles, J. V. (2007). Diversity and leadership. *American Psychologist*, *62*, 608-609. doi: 10.1037/0003-066X62.6.608
- DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly*, *7*, 163-187. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90039-9
- Hooijberg, R., & DiTomaso, N. (1996). Leadership in and of demographically diverse organizations. *The Leadership Quarterly*, *7*, 1-19. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90032-6
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 77-89. doi: 10.1037/a0013077
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *114*, 25-36. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.08.004
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *The Leadership Quarterly*, *19*, 409-425. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.05.003
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4e ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Lumby, J., & Coleman, M. (2007). *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice in Education*. London, UK: Sage Publications Inc.
- Mitchell, R. J., & Boyle, B. (2009). A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*, 455-474. doi: 10.1108/01437730910968714

- Niesche, R., & Keddie, A. (2011). Foregrounding issues of equity and diversity in educational leadership. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 31, 65 - 77. doi: 10.1080/13632434.2010.545381
- Pitcher, P. (1997). *Artists, craftsmen, and technocrats: The dreams, realities, and illusions of leadership*. Toronto: Stoddart Publishing Co. Ltd.
- Recensement de 2006. Origine ethnique, minorités visibles, lieu de travail et mode de transport. (2008). *Le Quotidien*. Extrait le 19 mars 2015 du site <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080402/dq080402a-fra.htm>
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *The Leadership Quarterly*, 7, 243-263. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90043-0
- Shields, C. M. (2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46, 558-589. doi: 10.1177/0013161X10375609
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34, 507-535. doi: 10.1177/1059601108331220
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2008). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge age. In M. Uhl-Bien, R. Marion, & B. McKelvey (Eds.), *Complexity Leadership, Part I: Conceptual Foundations* (pp. 185-224). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Watson, W. E., Johnson, L., & Zgourides, G. D. (2002). The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: an examination of learning teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 1-16. doi: 10.1016/s0147-1767(01)00032-3
- Wielkiewicz, R. M., & Stelzner, S. P. (2005). An Ecological Perspective on Leadership Theory, Research, and Practice. *Review of General Psychology*, 9, 326-341. doi: 10.1037/1089-2680.9.4.326