Gérer la diversité : vers un nouveau style de leadership ?

Luc Boyer, George-Axelle Broussillon

Il y a maintenant cinq ans, 35 grands groupes sont sortis du déni disant « Non, nous ne discriminons pas » et se sont engagés à inscrire la non-discrimination et la diversité au sein de leurs processus Ressources Humaines en signant la Charte de la Diversité dans l'Entreprise. Véritable tournant à l'époque en France, la signature de cette Charte a conduit à la mise en place de politiques et plans d'actions dans ces entreprises pour réellement refléter les composantes sociales, ethnique et culturelle de la société dans les effectifs et ce, à tous les échelons. Bien que l'heure soit au bilan de ces politiques et que les avancées accomplies soient controversées, il semble que la gestion de la diversité ait conduit à de nombreux changements au sein des organisations. Et pour cause : son déploiement s'inscrit dans un processus de changement. Mais comment s'est opéré ce processus et selon quelles modalités ?

Pour passer de l'engagement en faveur de la diversité à l'action, les premiers signataires ont créé des postes de Responsables Diversité. En charge de la mise en œuvre de la politique et de ses plans d'actions au sein de leurs structures, ces véritables chevilles ouvrières ont, dès lors, inscrit leur démarche dans une logique pro-active, allant bien au-delà de la logique de sécurisation juridique pour lutter contre les discriminations. En effet, gérer la diversité répondait à des enjeux certes d'image et juridique en cas procès; mais également à des enjeux d'ordre organisationnel dans un contexte de guerre des talents, économique et sociétal. En développant de nouveaux outils notamment pour diversifier leurs canaux de recrutement (partenariats de sourcing inédits avec associations promouvant des diplômés issus des minorités visibles comme l'AFIP, création de forums interentreprises dédiés tels que les « Forums Emploi et Diversité » initiés par L'Oréal et IMS-Entreprendre pour la Cité, etc), les Responsables Diversité sont vite apparus comme porteurs d'innovations en Ressources Humaines. Peuvent-ils être considérés pour autant comme de véritables leaders dans leurs organisations ?

Un Responsable Diversité dans l'incapacité d'impulser le changement favorable à la diversité dans l'Entreprise ne saurait être considéré comme un leader comme tel, celui-ci étant caractérisé par sa capacité à influencer et à faire adhérer à ses objectifs. Néanmoins, il semble que la gestion de la diversité, en tant que reconnaissance et valorisation des différences, tend à être présentée en interne-notamment pour dépasser les résistances au changement-, comme un nouveau style de leadership. Comment celui-ci se caractérise-t-il ? Quelles en sont ses incidences sur les individus et l'organisation ?

Afin de faciliter sa réappropriation par tous, il semble que la gestion de la diversité soit présentée, de plus en plus, comme devant être une compétence acquise par les leaders de l'Entreprise. En raison de la complexification de ce mode de gestion des équipes, les leaders devront, de plus, adopter un style de leadership dit « transformatif ».

1. GERER LA DIVERSITE : UNE COMPETENCE DE LEADER

1.1 Le Responsable Diversité : un leader dans l'Entreprise ?

Georges Archier et Hervé Serieyx (1986), soulignent au sujet du leader : « capable de déceler le cap dans un ciel sans visibilité et de communiquer sa confiance à tout son équipage (...), capable d'en obtenir l'adhésion active et intelligente (...), capable de faire comprendre à tous combien il est dorénavant nécessaire de relever le défi de l'excellence (...), capable d'établir des solidarités actives avec les autres de l'escadrille (...) pour réussir à faire plus à plusieurs : plus d'information, plus de progrès, plus d'espace.

Le leader décrit par les deux auteurs est donc un acteur qui a à la fois une vision, une capacité à influencer et à faire adhérer d'autres acteurs à ses objectifs.

En nous référant à cette définition, il nous semble difficile de positionner les Responsables Diversité comme des leaders dans l'Entreprise. En effet, ceux-ci auraient certes une vision ; mais ne parviendraient pas toujours à influencer et à faire adhérer les autres acteurs en interne à leurs actions en faveur de la diversité.

Malgré les différences de contours et de modalités d'exécution de leurs postes, les Responsables Diversité ont pour projet commun de **représenter la société française dans sa diversité**, à savoir la « Rendre présente » dans l'Entreprise et en être le « Représentant » au sein et à l'extérieur de leurs organisations. Nous pouvons considérer que ce projet est comme la vision des Responsables Diversité. Celle-ci conduit à une convergence, voire à une mutualisation de certaines pratiques sur le terrain, telles que l'organisation de forums de recrutement interentreprises dédiés à des diplômés susceptibles d'être discriminés (jeunes des quartiers, personnes handicapées, etc. Toutefois, malgré le déploiement d'actions en externe, changer tant les façons de faire que les mentalités n'est pas aisé. Les Responsables Diversité se heurtent souvent à des résistants en interne, à des réfractaires, si bien que gérer la diversité revient à impulser le changement dans l'ensemble de l'Entreprise depuis la Gestion des Ressources Humaines par la reconnaissance et la valorisation des différences de chacun.

Selon Warren Bennis (1985) et Abraham Zaleznik (1978), contrairement aux leaders qui savent ce qu'il « faut faire », à savoir comment guider, orienter, les « managers », savent eux ce qu'ils « doivent faire », à savoir accomplir un certain nombre de tâches pour atteindre leurs objectifs. Les Responsables Diversité aux prises avec les résistants au changement seraient ainsi cantonnés dans un rôle de « managers diversité », sans réel leadership dans l'organisation. Il nous semble que pour réellement dépasser les résistances, convaincre, influencer, faire adhérer et conduire le changement, la gestion de la diversité devra être présentée dans le discours et les pratiques de l'Entreprise comme une compétence que ses leaders doivent acquérir.

1.2 Gérer la diversité : une compétence à acquérir pour être leader

Bien que la Charte de la Diversité ait principalement engagé les signataires à inscrire la non-discrimination et la diversité dans leurs processus ressources humaines, certaines entreprises ont également souhaité faire évoluer leurs modes managériaux en ce sens. C'est notamment le cas de L'Oréal qui, après avoir été parmi les premiers signataires de la Charte de la Diversité en 2004, a intégré dans son référentiel managérial dès 2006, une nouvelle compétence : « diriger avec générosité » (To lead with human sensitivity. Le Groupe a ainsi pour ambition d'évaluer ses managers notamment sur leur capacité à promouvoir et respecter la diversité au sein de leurs équipes.

Présentée comme une compétence managériale, gérer la diversité, à savoir reconnaître et valoriser les différences, devient une caractéristique des leaders dans l'Entreprise. Leur vision n'est pas celle d'un acteur – comme le Responsable Diversité- mais celle portée par l'organisation dans son ensemble, c'est-à-dire : l'idéal anglo-saxon d'entreprise inclusive. Ainsi le leader contribuerait-il à développer ce lieu ouvert et harmonieux où chaque individu, quel que soit son sexe, son âge, son origine, son handicap, peut cultiver ses différences et développer son potentiel sans renoncer à ses différences. Le leader qui sait gérer la diversité de ses équipes devra également être capable à la fois d'influencer les membres de son équipe afin qu'eux aussi agissent dans le respect des différences et de les faire adhérer à son nouveau mode de management.

2. POUR UN TYPE DE LEADERSHIP « TRANSFORMATIF »

2.1 Gérer la diversité ou manager la complexité

La gestion de la diversité se complexifie de plus en plus. En 2004, la Charte de la Diversité engageait à travailler sur les composantes sociales, culturelles et ethniques de la société française. Cependant, de nos jours, en raison de sollicitations sociétales, les entreprises doivent travailler sur d'autres dimensions de la diversité, telles que l'âge, l'orientation sexuelle, l'apparence physique ou encore la religion. Même s'il appartient au Responsable Diversité de couvrir ces nouveaux aspects de manière active et concrète, le leader doit également veiller au quotidien au respect de ces différences.

Comment faire pour maintenir son rôle de leader, dans un contexte de complexification de la gestion de la diversité ?

Le management s'est depuis l'origine (voir l'OST) inscrit dans une logique cartésienne, on pourrait dire positiviste. Les divers courants managériaux –même l'Ecole des Relations humaines –n'ont trouvé leur légitimité apparente que dans cette affirmation d'une réalité observable, à vrai dire quantifiable. On a pu penser un moment que la gestion des hommes, si complexe, allait quant à elle se démarquer (comme nous incitait à le faire plus ou moins directement tout un courant de pensées où nous retrouvons des philosophes ou sociologues comme, par exemple, Bergson ou Crozier) et opter pour une approche beaucoup moins "scientifique", plus phénoménologique de la réalité humaine. Beaucoup de signaux, méthodes, outils mis en place ne vont –à l'évidence – pas dans ce sens. Les termes même de "Ressources", de "Capital humain" pour parler de la gestion des hommes sont des signes parmi d'autres qui illustrent cette mathématisation qui depuis les philosophes grecques innerve toutes les disciplines. Le management de la diversité a pour une grande part su conserver la dimension qualitative et, ce, malgré la pression culturelle des firmes. En ce sens, on voit que le style de leadership sera forcément différent, ne pouvant qu'a posteriori illustrer les résultats de son action. Ce n'est sans doute pas un hasard si le concept –à la connotation vieillotte- de gentillesse (re) surgit (le management par la gentillesse) qui, lui aussi est du domaine du qualitatif.

2.2 Vers un leadership « transformatif »

Le Leadership « transformatif » défini par Warren Bennis et Burt Nanus (1985) repose sur un usage du pouvoir, moyen d'échange des leaders, qui leur permet d'impulser le changement ou la transformation de leur organisation. A partir de leurs travaux, nous pouvons citer quatre caractéristiques du leadership transformatif :

- Le ralliement par la vision : il s'agit de proposer aux individus une projection aspirationnelle claire et simple du futur.
- La transmission de la vision : il s'agit de communiquer la vision, la partager pour susciter l'adhésion de tous.
- La capacité à gagner la confiance : il s'agit d'inspirer la stabilité, la sincérité, la fiabilité dans l'organisation
- L'auto-déploiement : il s'agit de la production par le leader de sa propre image positive (« auto-image » positive.

Il nous semble donc que le leader devra continuer, comme nous l'avions souligné, à rallier par la vision de l'idéal d'entreprise inclusive et transmettre cette vision à ses collaborateurs. Il devra également incarner dans ses attitudes et comportements le respect des autres et de leurs différences. Enfin, nous retenons en particulier des travaux de Bennis et Nannus deux concepts applicables au leader qui doit gérer la diversité, en situation complexe : « l'auto-image » positive et l' « effet Wallenda.

Il devra, en effet, se forger une « auto-image » positive, ce qui s'obtient par la connaissance par lui de ses forces et par sa capacité à trouver un juste milieu entre ses forces et ses faiblesses. En projetant cette image positive de leader qui sait cultiver et valoriser la diversité, il inspire confiance à ses équipes et crédibilise son mode de management.

L' « effet Wallenda », quant à lui, renvoie une capacité qu'il devra développer : poursuivre ses efforts sans la crainte d'échouer. Dans le cas présent, il devra continuer à gérer la diversité de ses équipes malgré la complexité sans craindre de ne jamais atteindre l'inclusion.

PISTES DE CONCLUSION

En définitive, avec la mise en place des politiques diversité, le leader est résolument celui qui sait gérer la diversité de ses équipes avec pour finalité de favoriser l'inclusion dans l'Entreprise.

Cependant, alors qu'auparavant gérer la diversité revenait à gérer la diversité des nationalités, la multiplication des critères de diversité et l'émergence de nouveaux critères qui font encore débat (origine ethno-raciale, orientation sexuelle, religion), complexifie le management au quotidien. Comment le leader peut-il tenir son rôle de leader dans l'organisation face à cette complexité ?

Il nous semble que c'est en adoptant un style « transformatif » que le leader peut maintenir son rôle de leader dans l'Entreprise et rendre efficace une gestion de la diversité devenue plus en plus complexe.

Bibliographie

- ARCHIER G., SERIEYX H. (1986), *Pilotes du troisième type*, Paris : Seuil
BENNIS W. et NANUS B. (1985), *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*, Paris : Inter-Editions
ZALEZNIK A. (1978), *Dirigeants : leaders ou gestionnaires ?*, Harvard-L'Expansion