

Chapitre X

Leaders minoritaires et politiques de diversité, équité et inclusion

Claudia Toma, Julia Oberlin, Abigail Alves

Ilham Kadri est une leader qui fait beaucoup parler d'elle en Belgique et ailleurs. Femme marocaine issue d'un milieu défavorisé, elle est devenue, en mars 2019, à l'âge de cinquante ans, présidente et directrice générale du groupe belge de chimie Solvay, fonction qu'elle exercera jusqu'en novembre 2023. Après des études de physique et chimie et un doctorat en chimie, la jeune Ilham Kadri va travailler dans plusieurs organisations et va occuper au fil du temps des positions impliquant de plus en plus de responsabilités et de leadership. Ilham Kadri est reconnue aujourd'hui comme une des personnalités les plus influentes dans le monde des entreprises, une leader inspirante qui a su mettre le développement durable et les questions de diversité, d'équité et d'inclusion au cœur des priorités du groupe Solvay. Néanmoins, dans les nombreuses interviews accordées à la presse, elle parle des obstacles rencontrés en tant que jeune femme, marocaine, du plafond de verre* et des efforts supplémentaires fournis pour arriver aujourd'hui dans cette position de leadership.

Le cas d'Ilham Kadri fascine, car il représente un modèle de réussite et d'espoir pour beaucoup des personnes issues de groupes stigmatisés, qui peuvent se projeter et aspirer à une telle carrière dans notre société. Pourtant, Ilham Kadri est aussi l'exception qui confirme la règle, car les femmes, ainsi que les transgenres, les minorités* ethniques et raciales, les personnes handicapées ou celles venant de milieux socio-économiques défavorisés sont sous-représentées dans les positions de leadership (World Economic Forum, 2023). La première question que ce chapitre examine est de savoir si l'émergence des leaders minoritaires est facilitée par les politiques de diversité, équité et inclusion* (DEI) implémentées dans les organisations. La deuxième question est de savoir, si, à leur tour, les leaders minoritaires promeuvent et facilitent davantage des politiques DEI cohérentes et authentiques avec un impact sur la réduction des inégali-

tés et de la discrimination. La réponse à ces questions est basée sur des recherches dans le domaine de la psychologie sociale, organisationnelle et du management qui s'intéressent à cette relation complexe entre les politiques DEI et le leadership minoritaire.

Politiques DEI et émergence des leaders minoritaires

Alors que de nombreuses organisations affirment un engagement croissant envers les questions DEI et mettent en place de multiples pratiques et politiques DEI l'impact de ces politiques reste modeste (Kalev *et al.*, 2006) ou contre-productif (Dover *et al.*, 2020). Un des indicateurs clés d'une bonne politique DEI réside dans le nombre ou la proportion des employé-es minoritaires qui occupent des positions de leadership (Dobbin et Kalev, 2022). Autrement dit, si, dans une organisation, les politiques DEI permettent à des employé-es minoritaires d'arriver au sommet, cela signifie qu'un nombre important des pratiques DEI dans cette organisation fonctionnent comme elles le devraient, en commençant par le recrutement, le mentorat, le développement personnel et professionnel, l'aménagement des carrières ou le système de promotion. Mais est-ce bien le cas ? Si les politiques DEI peuvent avoir un effet positif sur l'émergence des leaders minoritaires, il est essentiel de savoir quelles sont précisément les bonnes pratiques DEI, quel contexte organisationnel est bénéfique et qui sont les employé-es à qui ces pratiques DEI profitent davantage. S'il s'avère que les politiques DEI ont peu d'impact sur le leadership minoritaire, il est important de connaître les barrières individuelles et structurelles qui empêchent les employé-es minoritaires d'arriver au sommet de l'organisation.

Les pratiques DEI favorisant l'émergence des leaders minoritaires

Les politiques DEI désignent un ensemble de pratiques organisationnelles dont l'objectif est de réduire les inégalités et d'améliorer les expériences au travail des employé-es minoritaires (Kalev *et al.*, 2006). Par employé-es et leaders minoritaires, nous entendons des personnes qui, par leur appartenance à certains groupes (par exemple, ethniques, raciaux, de genre), ont une position désavantagée ou de bas statut dans les organisations et/ou dans la société.

Les politiques DEI peuvent avoir un impact positif sur l'émergence des leaders minoritaires à condition de tenir compte du type de pratiques DEI et des mécanismes psychologiques qui sous-tendent cet effet. Tout d'abord, les politiques structurelles, visant à changer l'organisation, ont un impact plus important pour favoriser l'émergence des leaders minoritaires que les politiques visant à changer les employé-es eux-mêmes. Par exemple, réformer les processus de recrutement et de promotion, mettre en place du mentorat structurel ou, à terme, changer la culture organisation-

nelle, ce sont des initiatives qui ont plus d'impact que des formations qui visent à renforcer les compétences, la motivation ou l'ambition des employé-es minoritaires (Dobbin et Kalev, 2022) (voir aussi le chapitre 11). Les filles ont autant d'aspirations de carrière que les garçons, mais à l'âge adulte et surtout dans les secteurs d'activités masculines, un écart se creuse entre les femmes et les hommes (Netchaeva *et al.*, 2022). Cela s'explique en partie par le fait que les femmes manquent de soutien et évoluent dans des structures marquées par des rhétoriques organisationnelles sexistes (Faniko *et al.*, 2022). La présence de modèles de leadership minoritaires et le mentorat sont des mesures clés (Dobbin et Kalev, 2022), mais à condition qu'elles soient accompagnées de mesures structurelles qui visent à changer la culture organisationnelle et ses pratiques.

Des pratiques ponctuelles, comme le recrutement ou les réseaux de support, ont certes un impact favorable sur les groupes minoritaires (Dobbin et Kalev, 2022). Par exemple, Schoen et Rost (2021) ont observé que le nombre total de pratiques DEI dans une organisation était lié positivement au nombre de femmes en position de leadership, reflétant des changements structurels que ces organisations avaient pu mettre en place pour réduire les inégalités de genre. De manière générale toutefois, les politiques DEI structurelles ont plus d'impact, car elles visent à changer le modèle de leadership dominant – qui correspond souvent au stéréotype* de l'homme blanc, hétérosexuel, venant d'un milieu socio-économique favorisé –, ainsi que le contexte organisationnel et la culture qui maintiennent les inégalités entre les groupes (Ellemers, 2014).

Une politique DEI qui promeut le multiculturalisme, notamment la valorisation de chaque culture et groupe d'appartenance (Gündemir *et al.*, 2017) a plus d'impact sur l'émergence des leaders minoritaires qu'une politique assimilationniste, qui ne valorise que le groupe dominant. De plus, il est important que les organisations proposent des initiatives DEI sur une base volontaire, qu'elles renoncent aux tactiques de contrôle et présentent leurs efforts de manière positive et utile pour le changement organisationnel (Dobbin et Kalev, 2016). Ces initiatives suscitent l'engagement, favorisent les contacts entre différents groupes et peuvent s'appuyer sur le désir des individus de changer leur organisation.

Les organisations sont importantes pour l'identité de tou-ttes les employé-es. Ils veulent évoluer dans un climat de diversité plus inclusif et vivre des expériences organisationnelles positives. Les politiques DEI peuvent contribuer à améliorer l'expérience psychologique des employé-es minoritaires, qui se sentent généralement moins inclus-es et moins soutenu-es par leur organisation (Hofhuis *et al.*, 2012). En corollaire, impliquer les employé-es de manière inclusive et non contraignante dans ces politiques augmente leur motivation (Dawson *et al.*, 2024) et, par conséquent, leur engagement organisationnel et leurs aspirations au leadership.

Les pratiques DEI, parfois néfastes à l'émergence des leaders minoritaires

Mais les politiques DEI ne permettent pas toujours l'émergence des leaders minoritaires, car les employé·es minoritaires rencontrent encore de nombreuses barrières structurelles, des préjugés et de la discrimination. De plus, ces politiques sont souvent menaçantes pour ceux qui pourraient soutenir les employé·es minoritaires et devenir leurs allié·es, notamment les employé·es des groupes majoritaires.

Certaines pratiques DEI semblent inefficaces pour augmenter la représentation des minorités dans des positions de leadership, car elles ne leur garantissent pas l'accès à une justice procédurale (Toma et Martin, 2024). Par exemple, le traitement préférentiel des candidat·es issu·es d'une minorité ethnique ne permet pas efficacement de les retenir dans l'organisation (Verbeek et Groeneveld, 2012). De même, les formations DEI obligatoires, les procédures de règlement des litiges et l'utilisation de tests à l'embauche contribuent à une diminution des femmes et des minorités raciales dans des positions de management (Dobbin et Kalev, 2016).

Si certaines pratiques DEI peuvent avoir un impact positif sur les femmes, elles n'ont pas d'effet sur les minorités ethniques et raciales. Par exemple, Schoen et Rost (2021) ont constaté que le nombre total de pratiques DEI dans une organisation permettait d'augmenter le pourcentage des femmes dans des positions de leadership, mais pas le pourcentage des minorités ethniques. Souvent, les personnes issues de minorités ethniques ont l'impression d'être un « symbole », embauchées uniquement en raison d'un programme d'action positive (Fearfull et Kamenou, 2006) ou pour l'image de l'organisation (Ahmet, 2021). Parfois, les minorités ethniques ne croient pas que les politiques DEI reflètent une volonté authentique de changement, mais qu'elles seraient plutôt des politiques vitrine, qui n'apportent pas de réelle transformation dans leur organisation. Et en effet, une fois embauchées, les minorités ethniques manquent de ressources et de soutien, ce qui impacte négativement leur développement et l'évolution de leur carrière (Fearfull et Kamenou, 2006).

Pour ces raisons, les minorités ethniques peuvent craindre que le fait d'aborder la question de l'ethnicité puisse entraîner des conséquences négatives pour leur carrière (Wyatt et Silvester, 2015). C'est le cas même lorsque l'organisation met en place de façon structurelle des programmes de développement en matière de leadership. De plus, ces programmes ne s'adressent pas toujours à tout le monde ou sont mis en place pour répondre à des pressions institutionnelles multiples ou pour respecter des législations, comme c'est le cas des législations antidiscrimination. Dans ces organisations, des formes subtiles de discrimination sont encore signalées par des femmes issues de minorités ethniques (Syed et Pio, 2010).

Une autre raison pour laquelle les pratiques DEI sont inefficaces est la menace que ces pratiques peuvent représenter pour les majorités*. Plusieurs formes de menaces ont été identifiées dans la littérature : la menace réaliste, la menace symbolique et la menace morale (Iyer, 2022). La menace réaliste est la forme la plus courante et se manifeste comme la perception que les opportunités et les ressources de l'organisation sont dédiées aux femmes, au détriment des hommes. La menace symbolique se manifeste comme la perception d'un changement de valeurs et de culture, et la menace morale fait référence à la peur d'être vu·e comme raciste, sexiste, homophobe, et donc

immoral. Les programmes de diversité, présentés comme « inclusifs », sont menaçants pour les majorités qui perçoivent une discrimination inversée et des traitements inéquitables (Dover *et al.*, 2020). De plus, certains de ces programmes renforcent les biais, comme la perception des femmes comme étant incompetentes (Cundiff *et al.*, 2018). Ces résultats suggèrent que, même lorsque le cadrage est bien intentionné, mais mal ciblé vers le groupe minoritaire, cela renforce les stéréotypes et les résistances envers les politiques DEI.

Des obstacles pour émerger en tant que leader

Un ensemble d'obstacles au niveau individuel, groupal ou organisationnel expliquent que les politiques DEI ne favorisent pas toujours l'émergence des leaders minoritaires. Pour émerger en tant que leader, une personne doit être perçue comme authentique, digne de confiance, charismatique (Haslam *et al.*, 2020). Mais ces compétences, bien qu'essentielles pour l'évolution de la carrière, représentent des compétences déterminées socialement, souvent caractéristiques des groupes dominants pour qui l'éducation est fondée autour de ces principes et valeurs (Ahmet, 2021 ; voir le chapitre 2).

Souvent, les minorités doivent correspondre à un prototype de leadership, représenté souvent par un homme blanc, d'âge moyen avec un statut socio-économique moyen-supérieur (Cook et Glass, 2014a ; Ospina et Foldy, 2009). Même les membres des groupes ethniques minoritaires perçoivent les membres de la majorité comme étant plus prototypiques du stéréotype de leader que les membres de leur propre groupe (Gündemir *et al.*, 2014). Pour cette raison, les employé-es minoritaires qui souhaitent accéder à des positions de leadership minimisent leur identité culturelle pour correspondre au stéréotype de leader (Ahmet, 2021). Car en effet, de nombreux-ses leaders en place cherchent comme successeur-e une personne qui leur ressemble. Cela s'explique par une tendance à considérer les personnes similaires comme plus compétentes que les personnes dissimilaires (Toma *et al.*, 2012), tendance particulièrement importante chez les personnes de pouvoir (Toma *et al.*, 2017).

L'appartenance à un réseau informel ainsi que l'encouragement de la part des supérieur-es hiérarchiques sont importants pour émerger en tant que leader, mais les minorités ethniques y ont plus difficilement accès (Ospina et Foldy, 2009). Pour la progression de carrière, le mentorat et le réseau informel sont essentiels, mais souvent les employé-es minoritaires n'en bénéficient pas (Wyatt et Silvester, 2015). Le mentorat et les réseaux se développent de manière informelle pour les majorités ethniques, alors que les minorités ethniques n'en bénéficient que si ces pratiques sont structurelles.

Au niveau organisationnel, les employé-es minoritaires ont plus de chances de succéder en tant que leader dans des périodes de vulnérabilité de l'organisation, ce qui les amène à échouer souvent et à confirmer les stéréotypes concernant leur manque d'adéquation ou de capacités à performer dans cette position (Cook et Glass, 2014a, 2014b ; voir le chapitre 7 pour plus de détails sur le phénomène de la falaise de verre*). De manière générale, se concentrer exclusivement sur les organisations et les tenir pour responsables des politiques de diversité peut être insuffisant. Les politiques de diversité sont le fruit de déterminismes multiples, car influencées par des facteurs macrosocié-

taux, comme les facteurs culturels, le cadre juridique de l'égalité des chances ou encore les politiques publiques (Syed et Pio, 2010). Ce qui nous intéresse particulièrement dans la deuxième partie de ce chapitre est de savoir si la présence même des leaders minoritaires dans les organisations a une influence positive sur les politiques DEI.

Les leaders minoritaires facilitent-ils les politiques DEI ?

Cette question est importante, car si une personne issue d'un groupe minoritaire arrive au sommet de l'organisation, les employé-es issu-es de groupes minoritaires nourrissent l'espoir d'un changement organisationnel vers un climat plus inclusif et plus équitable. Si nous reprenons l'exemple d'Ilham Kadri, nombreux-ses sont ceux qui s'accordent à dire qu'elle œuvre depuis plusieurs années à bâtir une culture plus inclusive et à donner une place importante aux politiques DEI au sein du groupe Solvay. Néanmoins, les recherches en psychologie et management ne sont pas si catégoriques, car la psychologie des leaders minoritaires est complexe et les barrières organisationnelles sont toujours présentes pour les employé-es minoritaires, même lorsqu'ils occupent des positions de leadership.

Les personnes qui occupent une fonction de leader ne voient pas toujours cette position comme une responsabilité envers l'organisation, mais parfois comme une opportunité personnelle d'ascension, voire de domination, comme l'ont montré les travaux sur le phénomène de la reine des abeilles*, abordé également dans le chapitre 8. Ce phénomène est particulièrement présent dans les organisations compétitives, hiérarchiques, avec des cultures qui mettent l'accent sur la prise de risque, c'est-à-dire dans des organisations dans lesquelles les leaders minoritaires ont plus de chances d'échouer (Cook et Glass, 2014b).

Cela suggère que la réponse à la question de savoir si les leaders minoritaires facilitent les politiques DEI n'est pas simple. Dans ce qui suit, nous allons tenter de répondre à cette question en trois sous-parties : 1) Les leaders minoritaires sont-ils plus inclusif-ves ? 2) Sont-ils plus engagé-es dans les politiques DEI ? 3) Mettent-ils en place des politiques plus efficaces et plus cohérentes ?

Leaders minoritaires, plus inclusif-ves dans leur organisation ?

Le leadership inclusif fait référence aux leaders qui sont conscients de la diversité et la comprennent non seulement en termes de caractéristiques démographiques, mais aussi en termes de perspectives, d'identités et d'approches du travail, et qui encouragent la véritable valeur de la contribution mutuelle d'une variété d'opinions et de points de vue parmi différentes personnes (Nishii et Leroy, 2022). Le leadership inclusif peut influencer positivement la création d'un climat inclusif (Shore et Chung,

2022) qui, à son tour, aura un impact positif sur la mise en place des politiques DEI. En effet, les leaders inclusif-ves, qu'ils soient des cadres supérieurs ou intermédiaires, jouent un rôle crucial pour influencer le sentiment d'inclusion parmi les employé-es et pour la mise en œuvre des pratiques de diversité (Mor Barak *et al.*, 2022). Mais les leaders minoritaires sont-ils forcément plus inclusif-ves ?

Si on compare les femmes et les hommes en position de leadership, les femmes sont plus démocratiques et participatives, moins autocratiques et directives que les hommes ; elles s'engagent davantage à établir des relations interpersonnelles et à répondre aux besoins des employé-es à tous les niveaux de l'organisation (Gupta, 2019).

De manière générale, un-e leader provenant d'un groupe désavantagé sur la base de son ethnicité, de son âge, de son genre, de son handicap ou de son orientation sexuelle contribue davantage à créer un climat de diversité et d'inclusion dans l'organisation (Roberge *et al.*, 2021). Cela est dû au fait que ces leaders sont plus susceptibles de s'identifier à des employé-es des groupes minoritaires, de se sentir plus proches d'eux et d'apprendre plus facilement de leurs différences. En étant ouverts à la diversité, ces leaders sont plus à l'aise dans les interactions avec des personnes différentes, ce qui les rend plus compétent-es dans la gestion de la diversité (Roberge *et al.*, 2021).

Pour que le leadership inclusif ait un effet positif et concret sur la mise en place de politiques DEI, cette forme de leadership devrait exister à deux niveaux dans l'organisation : au plus haut niveau (PDG*), mais aussi au niveau du groupe (superviseur-ses et chef-fes d'équipe/managers), pour éviter un découplage entre politiques formelles et pratiques. En effet, les politiques organisationnelles formelles sont principalement influencées par le leadership au plus haut niveau, alors que les pratiques quotidiennes sont principalement influencées par le leadership au niveau du groupe (Mor Barak *et al.*, 2022). Les cadres supérieurs, tels que les PDG, communiquent les valeurs de l'organisation par le biais de leurs déclarations de valeurs (par exemple, par le biais des procédures écrites visant à garantir que tou-ttes les employé-es ont accès aux informations essentielles et aux possibilités de promotion). De leur côté, les superviseur-ses des groupes de travail montrent plus directement aux employé-es comment les déclarations de valeurs inclusives du PDG et les politiques formelles sont mises en œuvre dans les activités professionnelles quotidiennes (par exemple, en assurant le suivi de chaque employé-e de leur groupe de travail immédiat pour s'assurer qu'il a reçu les informations essentielles et est au courant des possibilités de promotion). En conclusion, si les leaders minoritaires sont généralement plus inclusif-ves, leur présence à plusieurs niveaux de l'organisation est essentielle pour créer un climat d'inclusion et faciliter la mise en place concrète des politiques DEI.

Leaders minoritaires, plus engagé-es à soutenir les politiques DEI ?

Comme évoqué dans l'exemple d'Ilham Kadri, les employé-es minoritaires qui voient arriver au sommet de l'organisation un-e leader qui les représente, nourrissent l'espoir d'un changement et d'un engagement authentique pour des politiques DEI. Mais le-la leader minoritaire n'est pas toujours en mesure d'assurer cet engagement, car le contexte organisationnel, sa culture et son idéologie peuvent représenter des barrières importantes.

Les membres des groupes minoritaires font face à plus de préjugés et de défis dans l'organisation que les membres du groupe majoritaire, même lorsque ces minorités occupent des positions de leadership (Gündemir *et al.*, 2014 ; Wyatt et Silvester, 2015). Pour cette raison, si un climat ouvert à la diversité existe dans l'organisation, il va influencer positivement les perceptions de soi des leaders minoritaires et, par conséquent, leur volonté de soutenir des politiques DEI. Une recherche menée par Gündemir et ses collègues (2017) a montré que lorsque les minorités s'imaginaient travailler pour une entreprise prônant le multiculturalisme ou la valorisation des différences individuelles, elles se sentaient plus aptes à remplir le rôle de leadership, avaient des attentes plus positives à l'égard de ces rôles et des initiatives de diversité (voir aussi le chapitre 5).

Inversement, les leaders minoritaires peuvent se distancier des politiques DEI (Cook et Glass, 2015) quand iels sont en infériorité numérique ou dans des situations de menace et de pression identitaire. Les effets négatifs du statut symbolique (minorités numériques) sont particulièrement forts au sommet de la hiérarchie organisationnelle, où les leaders minoritaires sont marginalisé-es, perçoivent moins de soutien et subissent des déficits de statut importants (Bell *et al.*, 2003). Ainsi, alors que les leaders majoritaires peuvent être capables de défendre avec succès le changement organisationnel dans certains contextes (Dobbin et Kalev, 2022), les leaders minoritaires symboliques (aussi appelés leaders *token**) peuvent subir des pressions d'assimilation* qui limitent leur capacité ou leur volonté de faire progresser les politiques DEI. Ces pressions peuvent conduire les leaders minoritaires à se distancier de leur identité stigmatisée en prenant de la distance avec les autres employé-es minoritaires (Derks *et al.*, 2015 ; voir aussi le chapitre 8) ou avec les pratiques DEI, par crainte d'être considéré-es comme des « militants de la diversité égoïstes » (Bradshaw et Wicks, 2000). Car en effet, la défense des initiatives en faveur de la diversité peut présenter des risques importants pour les leaders issu-es de minorités. Parfois, lorsque des cadres issus de minorités défendent la diversité, ils sont pénalisés par des évaluations de performance inférieures (Cook et Glass, 2014a). Par conséquent, les leaders *token* peuvent être moins enclin-es à promouvoir des politiques et des pratiques DEI.

Il est donc crucial que les leaders minoritaires ne soient pas des cas isolés dans l'organisation, mais qu'ils y soient représenté-es à plusieurs niveaux pour que leur engagement envers les politiques DEI puisse devenir tangible. La présence de femmes et de minorités à des postes de leadership est associée à une mobilité accrue d'autres femmes et d'autres personnes issues de minorités, et à une réduction de l'écart salarial et de la ségrégation (Cohen et Huffman, 2007). Lorsque des femmes sont promues à des postes de leadership, les organisations réussissent mieux à les recruter, à les embaucher et à les faire progresser (Cook et Glass, 2014b). En apportant leur soutien, leurs conseils et leur mentorat, les leaders non traditionnel-les sont capables de soutenir la mobilité des autres (Gorman, 2005). Une recherche menée par Cook et Glass (2015) suggère que, si la promotion des leaders issu-es de minorités est importante, la diversité des conseils d'administration est le facteur le plus important pour façonner les politiques et les pratiques des entreprises en matière d'équité et de diversité. Cela peut en effet signaler l'engagement d'une entreprise en faveur de la diversité, attirant ainsi un plus large éventail de candidat-es à ces postes. Les PDG jouent un rôle de premier plan dans

l'initiation et le soutien des politiques DEI alors que les responsables des ressources humaines et les managers jouent un rôle essentiel dans l'exécution et la mise en œuvre du changement. L'engagement des PDG envers les pratiques DEI est perçu par les managers des ressources humaines, ce qui influence leur soutien et la mise en place effective de ces changements (Ng et Sears, 2020).

À cet égard, la gestion DEI est une forme de changement organisationnel qui implique un changement démographique (c'est-à-dire l'augmentation de la proportion de femmes et de minorités) et normatif (c'est-à-dire « la façon dont les choses se passent ici »). Les politiques DEI visent à créer un sentiment partagé d'effort collectif où la diversité est systématiquement reconnue, valorisée et gérée efficacement. Il est donc essentiel que les membres des groupes minoritaires puissent se voir représenté-es à plusieurs niveaux de leadership dans l'organisation et percevoir l'engagement de ces leaders en faveur de la diversité pour qu'à leur tour, iels puissent soutenir pleinement les pratiques DEI et les mettre en œuvre (Kossek *et al.*, 2003). En conclusion, les leaders minoritaires sont souvent plus engagé-es et soutiennent davantage les politiques DEI à condition de bénéficier d'un contexte organisationnel favorable, qui n'est pas menaçant pour leur identité, et d'être représenté-es en nombre à plusieurs niveaux de l'organisation.

Les leaders minoritaires mettent-iels en place des politiques DEI plus efficaces et plus cohérentes ?

Si les leaders minoritaires sont *a priori* plus inclusif-ves et plus engagé-es envers les politiques DEI, mettent-iels également en place de meilleures politiques DEI, plus efficaces, plus cohérentes et avec plus d'impact ?

Tout d'abord, l'ethnicité et le genre dans la relation entre superviseur-se et employé-e se révèlent importants pour façonner à la fois les résultats affectifs et comportementaux parmi les employé-es. Par exemple, les employé-es ayant des superviseur-ses de haut statut (basé sur le groupe ethnique et le genre) perçoivent moins de soutien et davantage de discrimination que les employé-es ayant des superviseur-ses de bas statut. Cela suggère que la composition ethnique de l'équipe managériale constitue un signal organisationnel important et saillant concernant le soutien à la diversité (Avery *et al.*, 2007). L'hétérogénéité de l'équipe de direction est importante dans le développement des perceptions collectives d'un climat de diversité. Comme le soulignent McKay et Avery (2006 : 421, traduit par nos soins), « un signal potentiellement vif du climat de diversité d'une entreprise est de voir ou de rencontrer un certain nombre d'employé-es issu-es de minorités ».

Car une fois en place, les leaders minoritaires sont plus susceptibles que les leaders majoritaires de participer à des programmes DEI et de les soutenir (Kalev *et al.*, 2006). Dans une série d'entretiens approfondis avec des femmes noires cadres, Bell et ses collègues (2003) ont constaté que ces leaders se considèrent comme des agents de changement et s'expriment davantage que leurs pairs femmes blanches sur les questions de préjugés et de discrimination. De même, les femmes et les cadres issu-es de minorités ont tendance à soutenir davantage les initiatives en faveur de l'équité (Raeburn, 2004).

Les leaders minoritaires contribuent davantage à bâtir un climat organisationnel inclusif. Les effets des programmes DEI sur le climat de diversité des employé-es sont plus importants dans les circonstances où l'équipe de management est plus diversifiée sur le plan ethnique et possède des valeurs relationnelles* plus fortes (Herdman et McMillan-Capehart, 2010). En même temps, l'ethnie du superviseur ou de la superviseuse est l'indicateur de climat de diversité le plus fort, plus saillant encore que la composition globale de l'équipe de direction (Avery *et al.*, 2007). Ces recherches soutiennent l'idée que l'efficacité des programmes DEI est dépendante de la composition ethnique et des valeurs de l'équipe de direction.

Au-delà de l'impact sur le climat inclusif, la diversité dans les positions de leadership améliore la performance financière de l'entreprise, surtout lorsque les leaders utilisent une « stratégie participative » ou un processus de prise de décision ouvert à une variété de points de vue. La diversité de genre au sein de l'équipe de direction conduit au développement de politiques DEI plus sophistiquées, tandis que la diversité de genre au sein des équipes de management renforce l'impact des politiques DEI sur les résultats financiers et la responsabilité sociale des entreprises (Ali et Konrad, 2017). La raison est que la mixité de genre dans l'équipe de direction permet aux leaders d'acquérir de l'expérience dans la prise de décision au sein d'une équipe diversifiée. Cette expérience permet de comprendre la valeur de la diversité pour accéder à des viviers de talents sous-utilisés, améliorer la résolution des problèmes et élaborer des solutions organisationnelles plus innovantes (Cook et Glass, 2014b). En somme, la diversité parmi les haut-es dirigeant-es leur permet de comprendre la valeur de la diversité et de l'inclusion en tant que ressources pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et ce facteur est susceptible d'être un prédicteur positif du développement de politiques DEI plus efficaces et cohérentes.

La collaboration entre les leaders de niveau supérieur (PDG) et les leaders au niveau du groupe joue un rôle important dans la mise en place de politiques DEI efficaces et cohérentes (Mor Barak *et al.*, 2022). Les leaders supérieurs élaborent les politiques formelles et établissent les procédures qui facilitent leur implémentation. Si ces leaders viennent des groupes minoritaires, avec leurs propres expériences, valeurs et croyances en tant que minorités, mais aussi avec leur motivation et leur engagement, ils peuvent soutenir davantage la mise en place de politiques DEI authentiques où le progrès est plus important que l'engagement formel (De Cock *et al.*, 2025). Les cadres intermédiaires, tels que les superviseur-ses et les chef-fes d'équipe, mettent en œuvre les politiques DEI en les traduisant en pratiques exécutables et en renforçant leur mise en œuvre au quotidien (Mor Barak *et al.*, 2022). Les leaders transformationnel-les*, ceux qui inspirent et motivent leurs employé-es, sont plus susceptibles d'accroître ces effets positifs au sein de leur organisation. Premièrement, iels donnent un sens aux politiques et procédures organisationnelles, en étant des modèles de rôle au niveau des pratiques organisationnelles. Deuxièmement, iels stimulent et encouragent les subordonné-es à agir en fonction de ces pratiques, en jouant le rôle de mentor et de coach (Guillaume *et al.*, 2014). Si ces cadres intermédiaires sont à la fois des leaders transformationnel-les et des représentants des groupes minoritaires, iels peuvent jouer un rôle essentiel en tant que modèles de référence, renforçant la cohérence des politiques implémentées par l'organisation et contribuant au climat DEI.

Conclusion

La relation entre les politiques DEI et le leadership des groupes minoritaires est complexe. Contrairement aux attentes de leurs partisans, les politiques DEI favorisent rarement l'émergence de leaders minoritaires, et cela pour plusieurs raisons. Une première raison est le type de pratiques DEI, cherchant souvent plus à changer les employé-es qu'à changer structurellement les procédures et la culture organisationnelle. Une deuxième raison est liée au nombre important de barrières individuelles, groupales et organisationnelles que rencontrent notamment les femmes et les minorités ethniques et raciales dans leur carrière, qui entravent leurs possibilités d'arriver au sommet de l'organisation. Les employé-es minoritaires s'assimilent souvent au groupe dominant, subissent la discrimination et les préjugés, manquent de soutien, de ressources et d'opportunités pour émerger en tant que leaders. Paradoxalement, iels ont plus de chances de réussir en tant que leaders dans des périodes de vulnérabilité de l'organisation, ce qui les amène souvent à échouer et conduit à renforcer les stéréotypes négatifs concernant leur manque d'adéquation pour cette position.

Les leaders minoritaires ont le potentiel d'influencer positivement les politiques DEI, mais peuvent se heurter à plusieurs barrières qui entravent leur motivation et leur engagement envers cette cause. La plupart du temps, les leaders minoritaires sont plus inclusives, plus engagées à soutenir des politiques DEI et plus déterminées à réduire les inégalités et la discrimination. Cependant, s'ils se retrouvent en infériorité numérique, menacés et marginalisés, leur capacité à influencer sur le changement organisationnel restera limitée.

En guise de conclusion, nous recommandons aux organisations de mettre en place des politiques DEI structurelles pour favoriser l'émergence des leaders minoritaires et de lever les barrières organisationnelles pour que les leaders minoritaires en place puissent générer du changement via des politiques DEI authentiques et cohérentes.

Pour aller plus loin

- Cook, A. et Glass, C. (2015). The power of one or power in numbers? Analyzing the effect of minority leaders on diversity policy and practice. *Work and Occupations*, 42(2), 183-215. <https://doi.org/10.1177/0730888414557292>.
- Dobbin, F. et Kalev, A. (2022). *Getting to Diversity: What Works and What Doesn't*. Boston : Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674290051>.
- Gündemir, S., Dovidio, J. F., Homan, A. C. et De Dreu, C. K. W. (2017). The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 172-188. <https://doi.org/10.1177/1548051816662615>.
- Ng, E. S. et Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>.

Schoen, C. et Rost, K. (2021). What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities. *European Management Journal*, 39(1), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.005>.

Bibliographie

- Ahmet, A. (2021). Stop the pain: Black and minority ethnic scholars on diversity policy obfuscation in universities. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(2), 152-164. <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2020-0338>.
- Ali, M. et Konrad, A. M. (2017). Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. *European Management Journal*, 35(4), 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.002>.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C. et Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00094.x>.
- Bell, E. L. E., Meyerson, D., Nkomo, S. et Scully, M. (2003). Interpreting silence and voice in the workplace: A conversation about tempered radicalism among Black and White women researchers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4), 381-414. <https://doi.org/10.1177/0021886303260502>.
- Bradshaw, P. et Wicks, D. (2000). The experiences of white women on corporate boards in Canada: Compliance and non-compliance to hegemonic masculinity. Dans R. J. Burke et M. C. Mattis (éds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (p. 197-212). Dordrecht : Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_14.
- Cohen, P. N. et Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704. <https://doi.org/10.1177/00031224070200502>.
- Cook, A. et Glass, C. (2014a). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.2161>.
- Cook, A. et Glass, C. (2014b). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>.
- Cook, A. et Glass, C. (2015). The power of one or power in numbers? Analyzing the effect of minority leaders on diversity policy and practice. *Work and Occupations*, 42(2), 183-215. <https://doi.org/10.1177/0730888414557292>.
- Cundiff, J. L., Ryuk, S., & Cech, K. (2018). Identity-safe or threatening? Perceptions of women-targeted diversity initiatives. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 745-766. <https://doi.org/10.1177/1368430217740434>.
- Dawson, N. E., Parker, S. L. et Okimoto, T. G. (2024). Profiles of diversity and inclusion motivation: Toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion. *Human Resource Management*, 63(1), 45-66. <https://doi.org/10.1002/hrm.22186>.
- De Cock, V., Celik, P. et Toma, C. (2025). The Proof is in the Pudding: Workers Care about Evidence-Based Diversity Cues. *Journal of Applied Social Psychology*, 55(1), 52-70. <https://doi.org/10.1111/jasp.13076>.
- Derks, B., van Laar, C., Ellemers, N. et Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496. <https://doi.org/10.1111/josi.12124>.
- Dobbin, F. et Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.

- Dobbin, F. et Kalev, A. (2022). *Getting to Diversity: What Works and What Doesn't*. Boston : Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674290051>.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R. et Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy Insights From the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54. <https://doi.org/10.1177/2372732214549327>.
- Faniko, K., Ellemers, N. et Derks, B. (2022). Lack of ambition or lack of support? Diverging career experiences of men and women explain the persistence of gender bias. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(9), 851-864. <https://doi.org/10.1111/jasp.12883>.
- Fearfull, A. et Kamenou, N. (2006). How do you account for it? A critical exploration of career opportunities for and experiences of ethnic minority women. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7), 883-901. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.08.006>.
- Gorman, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702-728. <https://doi.org/10.1177/000312240507000408>.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., ... et West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805485>.
- Gündemir, S., Dovidio, J. F., Homan, A. C. et De Dreu, C. K. (2017). The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 172-188. <https://doi.org/10.1177/1548051816662615>.
- Gündemir, S., Homan, A. C., De Dreu, C. K. et Van Vugt, M. (2014). Think leader, think white? Capturing and weakening an implicit pro-white leadership bias. *PLOS One*, 9(1), e83915. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0083915>.
- Gupta, A. (2019). Women leaders and organizational diversity: their critical role in promoting diversity in organizations. *Development and Learning in Organizations*, 33(2), 8-11. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2018-0085>.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. et Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Londres : Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>.
- Herdman, A. O. et McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9133-1>.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I. et Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: the role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x>.
- Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5). <https://doi.org/10.1111/spc3.12666>.
- Kalev, A., Dobbin, F. et Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>.
- Kossek, E. E., Markel, K. S. et McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328-352. <https://doi.org/10.1108/09534810310475550>.
- McKay, P. F. et Avery, D. R. (2006). What has Race got to do with it? Unraveling the Role of Racio-Ethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits. *Personnel Psychology*, 59(2), 395-429. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00079.x>.

- Mor Barak, M. E., Luria, G. et Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>.
- Netchaeva, E., Sheppard, L. D. et Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103744. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>.
- Nishii, L. H. et Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>.
- Ng, E. S. et Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>.
- Ospina, S. et Foldy, E. (2009). A critical review of race and ethnicity in the leadership literature: Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 876-896. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.09.005>.
- Raeburn, N. C. (2004). *Changing Corporate America From Inside Out: Lesbian and Gay Workplace Rights* (vol. 20). Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Roberge, M. É., Huang, W. R. et Xu, Q. J. (2021). A Diverse and Inclusive Psychological Work Climate: Some Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Psychology*, 21(6). <https://doi.org/10.33423/jop.v21i6.4839>.
- Schoen, C. et Rost, K. (2021). What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities. *European Management Journal*, 39(1), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.005>.
- Shore, L. M. et Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>.
- Syed, J. et Pio, E. (2010). Veiled diversity? Workplace experiences of Muslim women in Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 115-137. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9168-x>.
- Toma, C. et Martin, A. (2024). Diversity management approaches for organizational justice: Insights from Belgian hospitals. *Psicologiasociale – Social Psychology Theory & Research*, 2, 193-214. <https://doi.org/10.1482/114457>.
- Toma, C., Yzerbyt, V. et Corneille, O. (2012). Nice or smart? Task relevance of self-characteristics moderates interpersonal projection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 335-340. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.013>.
- Toma, C., Yzerbyt, V., Corneille, O. et Demoulin, S. (2017). The power of projection for powerless and powerful people: effect of power on social projection is moderated by dimension of judgment. *Social Psychological and Personality Science*, 8(8), 888-896. <https://doi.org/10.1177/1948550617698201>.
- Verbeek, S. et Groeneveld, S. (2012). Do “hard” diversity policies increase ethnic minority representation? An assessment of their (in) effectiveness using administrative data. *Personnel Review*, 41(5), 647-664. <https://doi.org/10.1108/00483481211249157>.
- World Economic Forum (2023). *World Economic Forum Annual Meeting 2023*. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2023>.
- Wyatt, M. et Silvester, J. (2015). Reflections on the labyrinth: Investigating black and minority ethnic leaders' career experiences. *Human Relations*, 68(8), 1243-1269. <https://doi.org/10.1177/0018726714550890>.