

La Diversité Culturelle : « Une Lame à Double Tranchant » pour la Performance de l'Équipe

Anissa LOUZIR-BEN HASSINE¹, Lassâad LAKHAL²

¹ Doctorante en management à l'Institut Supérieur de Gestion de Sousse (Tunisie)
Enseignante-chercheuse à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis (Tunisie)

LR : LAMIDED

louziranissa@yahoo.fr

² Professeur à la Faculté des Sciences Économique et de Gestion de Sousse (Université de Sousse, Tunisie)

lassaad.lakhal@yahoo.com

Résumé — Étudier la diversité culturelle dans une logique de performance de l'équipe semble être une niche dans la recherche académique. Un terrain qui reste encore vierge. En effet, peu de recherches, jusqu'à nos jours, ont accordé un intérêt aux effets de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe. D'ailleurs, la première méta-analyse qui a séparé les effets de la diversité culturelle des autres types de diversité a été publiée, en 2010, très récemment, par Stahl et ses collègues. Conséquemment, le consentement sur la manière de concevoir la diversité culturelle dans l'équipe semble être distrait. Certains chercheurs ont affirmé que celle-ci représente une chance pour la performance de l'équipe par opposition à d'autres y voient une menace. Or, la diversité culturelle est « une lame à double tranchant » pour la performance de l'entreprise et pour la performance de l'équipe. De ce fait, la contradiction dans l'appréciation de la diversité culturelle nous amène à dégager et à expliquer ses pendants positifs et ses pendants négatifs sur la performance de l'équipe.

Mots clés — diversité, diversité culturelle, performance de l'équipe

I. INTRODUCTION

La diversité, et en particulier la diversité culturelle, est devenue une notion « séduisante » tant dans une perspective académique que managériale [63]. En effet, la diversité culturelle demeure une réalité qui s'est émergée et s'est progressé depuis les années quatre-vingt pour devenir un axe fondamental pour la gestion des entreprises [62]. D'ailleurs, le point culminant, aujourd'hui, est le développement d'équipes multiculturelles qui requiert une collaboration étroite entre des croyances individuelles, des valeurs et des comportements très différents ([53], [64]). Toutefois, la littérature organisationnelle sur la diversité est une source de confusion [42]. Assurément, les frontières de la notion « diversité » sont encore floues, d'où les débats

autour des thèmes comme la discrimination positive, la diversité des métiers au sein des organisations ou encore la diversité culturelle dans les équipes internationales [13].

D'un autre côté, la performance de l'équipe est l'une des finalités les plus recherchées en contexte organisationnel puisqu'elle ne se limite pas qu'à l'équipe, mais elle se propage dans l'organisation au niveau de son efficacité et de sa qualité en répondant aux besoins de l'organisation et des individus [67]. Néanmoins, la plupart des études supposent que tous les aspects et les dimensions de la diversité entre les gens, y compris le sexe, l'âge, la fonction, la culture, et l'ethnicité, affectent les groupes de la même manière. Bien qu'il existe des preuves que les différents types de diversité peuvent influencer la performance de l'équipe de différentes façons ([44], [70], [71]), et bien que les équipes interculturelles soient supposées avoir des caractéristiques intrinsèques de diversité plus que les autres sortes des équipes [12].

Conséquemment, étudier la diversité culturelle dans une logique de performance de l'équipe est un sujet d'actualité qui mérite d'être examiné ([17], [38], [44], [63], [70], [71]). En revanche, nous avons constaté une carence en littérature francophonie dans le traitement de l'articulation diversité culturelle-performance de l'équipe. D'ailleurs, les études sur les organisations multiculturelles sont encore rares alors que la littérature dans ce domaine est plus que nécessaire [49]. Étudier la diversité culturelle dans une logique de performance de l'équipe semble être une niche dans la recherche académique [63]. En fait, les journées internationales de la diversité sont régulièrement ancrées sur des problématiques liées à la performance organisationnelle contrairement à l'étude de la performance de l'équipe [63]. Mêmement, peu de recherches, jusqu'à nos jours, se sont intéressées aux effets de la diversité culturelle sur la performance d'une équipe. D'ailleurs, la première méta-

analyse qui a séparé les effets de la diversité culturelle des autres types de diversité a été publiée, en 2010, très récemment, par Stahl et ses collègues [71].

Conséquemment, autant que possible, un travail de recherche doit être une contribution originale. Dès lors, le choix de ce sujet est loin d'être le fruit du hasard. Cet article entreprend, donc, de délimiter théoriquement les concepts clés de la recherche à savoir « diversité culturelle » et « performance de l'équipe », d'identifier les raisons d'étude de l'articulation diversité culturelle-performance de l'équipe afin d'encourager les chercheurs à investiguer davantage sur cette thématique d'actualité et de combler, conséquemment, ce manque dans la documentation. Et bien évidemment, de faire un état de synthèse des retombées de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe du moment où la diversité culturelle est « une lame à double tranchant » pour la performance de l'entreprise et pour la performance de l'équipe de travail ([27], [32]).

Ainsi, le présent papier sera scindé en trois parties en plus de l'introduction et de la conclusion. Au commencement, la première partie exposera aux lecteurs les connaissances relatives aux principaux concepts de cette recherche, à savoir : « diversité culturelle » et « performance de l'équipe ». Par la suite, la seconde partie présentera et expliquera en profondeur comment la diversité culturelle est « une lame à double tranchant » pour la performance de l'équipe. Finalement, la troisième partie délimitera les implications managériales de la recherche.

II. DÉLIMITATION THÉORIQUE DES CONCEPTS CLÉS DE LA RECHERCHE

Étudier la diversité culturelle dans une logique de performance de l'équipe est un sujet d'actualité qui mérite d'être examiné ([17], [38], [63], [70], [71]). Conséquemment, afin d'éviter toutes confusions, un éclairage théorique des concepts clés de la recherche semble être utile, à savoir : « diversité culturelle » et « performance de l'équipe ».

A. CONCEPTUALISATION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Notion polysémique et plurivalente [16], « la diversité dans les organisations se présente sous des formes multiples : différences de culture professionnelle, régionale, nationale ; pluralité d'origine ethnique, d'appartenance religieuse ; diversité d'âge, de génération, de sexe, de genre ; mais aussi différences de valeurs dans le monde du travail » [38]. En effet, de nos jours, la notion de diversité est largement diffusée et utilisée. Néanmoins, elle est souvent définie d'une manière peu précise. C'est une notion protéiforme. Elle recouvre une dimension individuelle, en interrogeant les perceptions et les modes de pensée personnelle, et une dimension collective, puisqu'elle se réfère au rapport à l'autre et aux bases contextuelles [40]. D'ailleurs, les frontières de la notion diversité sont encore floues, d'où les

débats autour des thèmes comme la discrimination positive, la diversité des métiers au sein des organisations ou encore la diversité culturelle dans les équipes internationales [13].

Certes, la diversité culturelle ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Néanmoins, l'un des objectifs de notre recherche est la délimitation théorique de ce concept. En effet, la diversité culturelle est, la représentation, dans un système social, des personnes ayant nettement de groupe d'affiliation d'importance culturelle différente ([27], [57]). Dans la logique d'Harrison et Klein [42], la diversité culturelle peut être définie, généralement, sous son volet « séparation » qui se réfère aux différences de jugements, de valeurs et d'attitudes que l'on trouve au sein d'un groupe. D'ailleurs, un courant de recherche s'est appuyé sur cette conception ([17], [38], [40], [63], [70], [75]).

En outre, la diversité culturelle peut être évoquée entre les membres d'une équipe de la même origine nationale appelée « diversité culturelle intra-nationale ». Ce type illustre, en quelque sorte, la culture régionale. En effet, celle-ci désigne « la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays » [59]. Certes, la culture régionale peut parfois créer des situations conflictuelles à l'intérieur d'un même pays. C'est le cas de la Belgique, à titre d'exemple, qui doit gérer au sein du même territoire, deux cultures régionales (entre les Flamands et les Wallons) situées au nord et au sud du pays, dont les références historiques, linguistiques et géographiques se révèlent relativement différentes et viennent périodiquement fragiliser l'unité nationale, ou encore la situation du Canada (avec le Québec) qui montre l'étendue du problème et l'importance des cultures régionales sur la vie des citoyens [59].

D'un autre côté, la diversité culturelle est la conséquence de la réunion des membres de différents origines nationales, appelée « diversité culturelle nationale » [70] ou encore « diversité culturelle liée au pays d'origine » [38]. D'ailleurs, lorsque nous parlerons de diversité culturelle, nous entendrons la diversité qui émane de la culture nationale des membres d'une organisation [38]. Généralement, dans l'étude de la diversité culturelle, le terme culture est utilisé pour désigner la culture nationale d'un pays. En effet, ce choix permet d'exclure les différences culturelles entre groupes au sein d'une même nation telle que celles qui se fondent dans les régions ou la classe sociale [43]. Pareillement, selon le rapport mondial de l'UNESCO « Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel » (2010), la diversité culturelle est réduite à la diversité des cultures nationales [81]. L'hypothèse est, donc, que les habitants d'un même pays partagent les mêmes modes de pensée. Autant qu'en anthropologie, comme dans le domaine de la gestion, en raison de la difficulté de définir une culture contours, le pays est souvent utilisé comme un substitut à la culture [64].

Toutefois, nous sommes conscients que la diversité culturelle peut également provenir du milieu social, d'origine, de l'âge, de l'expérience, de l'ethnie ([38], [42]). De plus, selon le rapport mondial de l'UNESCO ([81], p.270) : « l'identité nationale n'est pas un fait donné : elle représente une construction historique, et cette identité qui peut apparaître homogène en surface est en réalité le produit de multiples interactions qui révèlent que chaque identité est multiple et que la diversité culturelle existe aussi à l'intérieur des ensembles nationaux. « Nous le savons depuis longtemps : aucune culture n'a jamais été ni totalement isolée ni figée ». Les cultures sont en interaction et en évolution constante, comme l'a soulignée la conférence Mondiacult depuis une trentaine d'années.

Certes, selon Stahl et ses collègues (2010) [70], pour plusieurs raisons la sagesse populaire suggère que l'effet de la diversité culturelle est capable d'être supérieur en équipe avec des gens de différents pays, par rapport à des équipes composées de membres d'un seul pays. Premièrement, les systèmes d'éducation et les systèmes institutionnels sont communs. Deuxièmement, les individus du même pays détiennent des valeurs et des croyances relativement similaires. Troisièmement, les barrières linguistiques et de communication sont moins susceptibles de poser des problèmes. En revanche, dans des équipes composées de personnes de différents pays, les différences de valeurs, de normes de comportement, et les styles de communication sont sources de malentendus et de conflits.

Cependant, il y a plusieurs mises en garde à ces arguments. Premièrement, comme Tung (2008) [76] a souligné, il pourrait y avoir plus de similitudes de perspectives et de valeurs entre Canadiens et Américains parlent l'anglais qu'entre Canadiens francophones et Canadiens anglophones. De même, il semble que certains des problèmes liés à la diversité culturelle puissent être amplifiés dans un contexte d'un seul pays. Par exemple, la recherche sur les dynamiques socioculturelles des alliances, fusions et acquisitions indique que les différences culturelles créent de plus grands obstacles à l'intégration sociale dans des combinaisons domestiques que dans des combinaisons transfrontalières.

Ainsi, sans prétendre à l'exhaustivité, le tableau ci-après (voir tableau 1) éclaire la délimitation théorique de la diversité culturelle.

Tableau 1. Délimitation théorique de la diversité culturelle

Auteurs (année)	Conceptualisation de la diversité culturelle
Cox (1994)	la diversité culturelle est la représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples
Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle (2001)	La diversité culturelle est une force motrice du développement, pour ce qui est de la croissance économique et comme moyen de mener une vie intellectuelle, affective, morale et spirituelle plus satisfaisante. La diversité culturelle élargit les possibilités de choix offertes à chacun ; elle est l'une des sources du développement, entendu non seulement en termes de croissance économique, mais aussi comme moyen d'accéder à une existence intellectuelle, affective, morale et spirituelle satisfaisante
Dameron (2005)	La diversité culturelle est un vecteur d'interprétation de difficultés relationnelles au sein de l'équipe.
Frimousse et Peretti (2007)	La diversité culturelle est à la base de l'interculturel qui suppose un mouvement de va et vient entre ce que Senghor nommait le « donner » et le « recevoir » (Biondi, 1993)
Davel et al (2008)	La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de références. Elle signifie que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir
Farchy (2008)	Le terme de diversité culturelle renvoie à la fois à la coexistence de communautés différentes au sein d'une société donnée et à l'essor de cultures locales dans le cadre des échanges entre nations
Stahl et al (2010)	La diversité culturelle inclut : la diversité culturelle intra-nationale (<i>intra-national cultural diversity</i>) et la diversité culturelle nationale (<i>cross-national cultural diversity</i>)
Delaye, Duru et Okamba (2011)	La diversité culturelle est la constatation de l'existence de différentes cultures et de leurs conséquences sur la performance des organisations vivant en situation interculturelle
Gueguen (2011)	Lorsque nous parlerons de diversité culturelle nous entendrons la diversité qui émane de la culture nationale des membres d'une organisation
Bruna et Chauvet (2013)	Un groupe est considéré culturellement diversifié dès lors qu'il est composé de membres ayant au moins deux nationalités différentes et au moins trois origines ethniques distinctes

B. CONCEPTUALISATION DE LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE

La performance s'affirme comme l'un des concepts clés du management des organisations [17]. En effet, la problématique de la performance est une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature managériale ces dernières années. Toutefois, si le terme « performance » est largement mobilisé dans les communications analysées lors des journées internationales de la diversité, de quelle performance s'agit-il ? Les précisions ne sont pas toujours apportées (...) en l'absence d'une véritable identification des déterminants de cette performance et de la déclinaison de celle-ci, le terrain reste encore vierge pour de futurs travaux

autour de la diversité [63]. Ainsi, cette partie visera la conceptualisation de la performance de l'équipe.

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français *parformer* qui, au XIII^e siècle, signifiait « accomplir, exécuter » [80]. En effet, « au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec « *to perform* » dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer [64]. Par ailleurs, bien que le concept de performance soit largement développé dans la littérature, sa connaissance reste encore une notion vague [18]. Sur ce propos, Bruna et Chauvet (2013) ont confirmé que « le concept de performance figure parmi les notions les plus abstraites et floues de la littérature académique organisationnelle » [17]. En particulier, la performance de l'équipe qui demeure l'une des finalités les plus recherchées en contexte organisationnel, puisqu'elle ne se limite pas qu'à l'équipe, mais elle se propage dans l'organisation au niveau de son efficacité et de sa qualité en répondant aux besoins de l'organisation et des individus [67]. Par ailleurs, « lorsque on observe les représentations traditionnellement associées à la notion «d'équipe» on trouve en premier lieu un groupe humain soudé par un objectif commun ; qu'il s'agisse d'une équipe de football, d'une équipe commerciale opérant sur le terrain ou de l'équipe d'ingénieurs et de scientifiques chargés de mettre un satellite en orbite, il s'agit en effet, et avant tout, de gagner ensemble. Par ailleurs, parmi les représentations traditionnellement partagées le supplément de performance des équipes qui gagnent est souvent perçu comme étant la résultante d'un fonctionnement collectif bien maîtrisé » [66]. Certes, il existe plusieurs indicateurs qui sont utilisés afin de juger de la performance des équipes, mais on constate que certains indicateurs sont plus fréquents que d'autres, notamment la quantité de travail, la qualité du travail, le délai de production et les coûts de production [7].

En outre, il convient de mentionner que la performance de l'équipe peut se qualifier d'objective lorsqu'elle est évaluée à l'aide de mesures factuelles et se qualifier de subjective lorsqu'elle est évaluée en fonction des perceptions des personnes concernées par les résultats de l'équipe. En effet, en ce qui concerne les mesures subjectives, ce sont des informations obtenues par certains des répondants impliqués dans la recherche (employés, employeurs, clients, etc.) ou impliqués directement dans l'équipe (membres et superviseur). Les mesures subjectives sont également sujettes à certaines critiques (influence de certains biais perceptuels), mais on note que ces mesures ont l'avantage d'être plus d'actualité et plus en mesure de fournir des comparaisons entre les différentes entreprises [53]. Par conséquent, lorsque les résultats de l'équipe ne sont pas aisément quantifiables, l'évaluation peut se faire en s'appuyant sur les perceptions (nécessairement subjectives) des membres de l'équipe et de leur responsable. Elle peut également se faire par des tiers (le ou les clients du travail du groupe) [40].

Ainsi, sans prétendre à l'exhaustivité, le tableau ci-après (voir tableau 2) réserve une délimitation théorique de la performance de l'équipe.

Tableau 2. Vers une délimitation théorique de la performance de l'équipe

Auteurs	Définitions
Watson et al (1993)	-La performance des groupes de travail est mesurée selon quatre critères : (a) la variété de perspectives utilisée pour évaluer la situation, (b) le nombre de problèmes potentiels identifiés, (c) la génération d'alternatives multiples (d) la qualité des recommandations formulées. La moyenne de ces quatre critères représentait la performance du groupe
McLeod et al (1996)	-La mesure dans laquelle l'équipe accomplit son but et produit les résultats escomptés
Robbins, S (1996)	-La performance est le dernier stade du cycle de vie d'un groupe ou d'une équipe
Stewart et Barrick (2000)	-La performance de l'équipe est évaluée par les superviseurs de l'équipe. En effet, l'instrument commun de mesure de la performance de l'équipe inclut huit dimensions de la performance, à savoir : (1) la connaissance des tâches (2) la qualité du travail (3) la quantité de travail (4) les compétences interpersonnelles (5) l'initiative, (6) la planification et les allocations (7) l'engagement envers l'équipe (8) la performance globale
Jehn et Bendersky (2003)¹	-La performance d'une équipe est définie comme le résultat attendu du travail qui est confié à une équipe et pour lesquels les membres font l'objet d'une appréciation qui peut se traduire par une récompense.
Horwitz et Horwitz (2007)	La performance de l'équipe est un concept multidimensionnel. Elle englobe trois niveaux des résultats : la quantité de la performance en équipe, autrement dit la production quantitative (volume des ventes, nombre d'idées, le temps d'exécution des tâches), la qualité de la performance de l'équipe, autrement dit la qualité des résultats (prise de décision, créativité et innovation, résolution des problèmes), et l'intégration sociale en travail
Aubé et Rousseau (2009)	-La performance de l'équipe consiste à évaluer dans quelle mesure les biens ou les services produits par l'équipe satisfont aux normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs de ces produits ou services
Raynal et Chedru (2009)	-La performance des équipes est souvent perçue comme étant la résultante d'un fonctionnement collectif bien maîtrisé
Aubé et Rousseau (2010)	-C'est une dimension de l'efficacité de l'équipe
Jawadi (2010)	La performance d'une équipe est rattachée aux résultats du travail collectif réalisé par les membres. Elle se mesure également par les attitudes et les comportements des membres

¹ cité par Chédotel et al (2015)

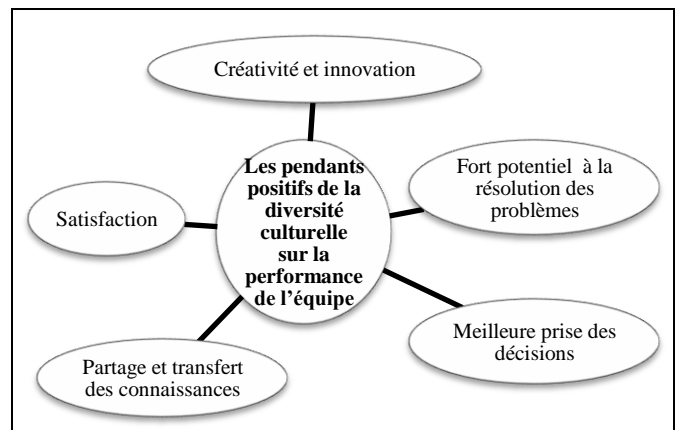
III. DIVERSITÉ CULTURELLE-PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE : UNE ARTICULATION À DOUBLE SENS

La diversité culturelle est « une lame à double tranchant » pour la performance de l'entreprise et pour la performance de l'équipe ([27], [32]). C'est pourquoi, l'articulation diversité culturelle-performance de l'équipe mérite d'être interrogée non seulement de manière positive, mais également de manière négative. Sur ce propos, Loth (2009) affirme que « l'hypothèse de « valeur dans la diversité », c'est-à-dire la possibilité d'utiliser la diversité culturelle comme une ressource permettant la réalisation de synergies n'est donc pas vérifiée » [53]. Par ailleurs, certains chercheurs ont apprécié la diversité culturelle comme une opportunité pour la performance de l'équipe ([64], [66]). Par opposition à d'autres admettant que la diversité culturelle représente une menace à la performance de l'équipe ([30], [31], [45]). Certes, selon Bruna et Chauvet (2013), l'impact de la diversité culturelle sur la performance des équipes mérite d'être interrogé non seulement de manière positive, mais également de manière négative [17]. De ce fait, la contradiction dans l'appréciation de la diversité culturelle nous amène à expliquer les pendants positifs et les pendants négatifs de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe.

A. LES PENDANTS POSITIFS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE SUR LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE

Sur la base d'une analogie tirée de la théorie des ressources et des compétences « Ressource Based View » [78], la diversité culturelle peut être considérée comme un atout à la performance de l'équipe. Mêmement, la théorie de traitement de l'information « information-process ingtheory » suggère qu'une équipe diversifiée culturellement couvre un territoire plus large de l'information et peut avoir amélioré la résolution de problèmes, la créativité, l'innovation et l'adaptabilité. Ainsi, la diversité culturelle est un phénomène prometteur de la richesse dont l'exploration pourrait apporter un bénéfice incalculable ([35], [64], [66])). Par ailleurs, la figure ci-après (figure 1) réserve une conception des pendants positifs de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe.

Figure 1. Les pendants positifs de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe



□ Créativité et innovation

Grâce à la diversité de cultures de ses membres, une équipe multiculturelle est susceptible de dégager un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène [1]. Elle retire, pareillement, une plus grande compétition à l'intérieur de l'organisation [38]. Mêmement, suite à une expérience visant la comparaison du niveau de la créativité des équipes ayant des attitudes homogènes contre des équipes avec des attitudes hétérogènes, Cox et Blake (1991) ont constaté que les équipes hétérogènes étaient plus créatives que celles qui sont homogènes. En outre, Stahl et ses collègues (2010) ont affirmé que les membres d'une équipe diversifiée culturellement sont capables de créer et d'échanger les idées mieux qu'une équipe mono-culturelle [71].

□ Fort potentiel à la résolution des problèmes

Les organisations multiculturelles sont jugées mieux à la résolution de problèmes, à avoir une meilleure capacité à extraire des significations étendues, et sont plus susceptibles d'afficher plusieurs points de vue et des interprétations dans le traitement des questions complexes [68]. D'ailleurs, l'hétérogénéité culturelle dans les groupes produira un fort potentiel à la résolution des problèmes [26].

□ Meilleure prise des décisions

L'hétérogénéité culturelle dans les groupes est une source d'une meilleure prise des décisions grâce à une plus large gamme de perspectives et des analyses critiques plus approfondies des situations [26].

□ Partage et transfert des connaissances

Le transfert des connaissances est le processus par lequel une unité (par exemple : un groupe) est affectée par l'expérience d'une autre [6]. En effet, Orlando (2000) a assimilé la diversité culturelle des collaborateurs parmi les ressources stratégiques pour l'organisation permettant à l'entreprise d'avoir accès à des expériences et des compétences supplémentaires [60]. Par ailleurs, les organisations multiculturelles ont l'avantage d'attirer et de retenir les meilleurs talents [47].

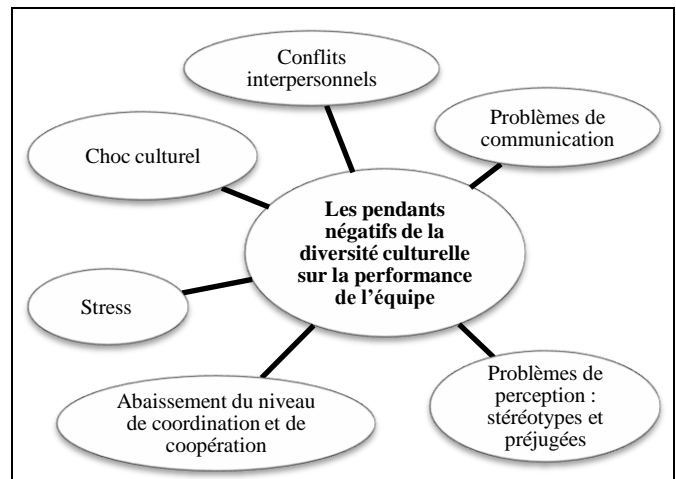
□ Satisfaction

La satisfaction est le sentiment d'avoir un besoin convenablement rempli [70]. En effet, la méta-analyse de Stahl et ses collègues (2010) a révélé une relation positive inattendue et robuste entre la diversité culturelle et la satisfaction ([70], [71]). D'ailleurs, « les équipes diversifiées culturellement ont eu un niveau de satisfaction plus que les équipes culturellement semblables. Cette conclusion contredit la recherche générale sur la diversité. Ce phénomène mérite d'être exploré plus loin, car il suggère que les membres des équipes multiculturelles peuvent être très motivés à travailler ensemble, et peut-être cette motivation qui explique la relation positive entre diversité culturelle et satisfaction » [70].

B. LES PENDANTS NÉGATIFS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE SUR LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE

Sur la base d'une analogie tirée de la théorie de l'attraction-similarité et de la théorie de l'identité et de la catégorisation sociale ([73], [74]), nous avons constaté que la diversité culturelle a des effets négatifs sur la performance de l'équipe. En effet, la théorie de l'attraction-similarité postule que les gens sont attirés à travailler avec ceux qu'ils les trouvent similaires en termes des valeurs, des croyances et des attitudes. Pareillement, la théorie de l'identité sociale et de la catégorisation sociale « Social identity and social categorization theory » postule que les gens ont tendance à se classer en groupes spécifiques, et à classer les autres comme des étrangers. Par ailleurs, ces approches ont une tendance à conduire à une conception pessimiste de la diversité en équipe [55]. Par conséquent, la diversité culturelle a des effets négatifs sur la performance de l'équipe, car elle rend les processus sociaux plus difficiles [70]. Elle s'avère toujours vécue comme une difficulté à dépasser, jamais comme une opportunité [55]. D'ailleurs, les effets qui se produisent lorsque les membres d'une équipe proviennent de différentes nationalités ont tendance à fonctionner à un niveau subconscient, de sorte qu'ils puissent être particulièrement difficiles à détecter et à corriger [75].

Ainsi, la figure ci-après (figure 2) réserve une conception des pendants négatifs de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe.



□ Conflits interpersonnels

Le conflit est, généralement, défini comme un processus résultant de la tension entre les membres de l'équipe en raison de différences perçues. Il s'agit de l'un des défis les plus immédiats à l'efficacité de l'équipe [65]. En effet, la diversité culturelle est l'une des causes majeures favorisant l'émergence des conflits dans l'équipe. Tant que les équipes composées de personnes culturellement diversifiées subissent plus les conflits interpersonnels ([32], [45], [65], [70], [75]). D'ailleurs, selon Karjalainen (2010), les équipes multiculturelles auront plus de mal à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale dans l'entreprise [46].

Cependant, afin d'éviter tous amalgames, les conflits se classent de différentes manières ([3], [45]). En effet, selon Amason (1996), il existe deux types de conflit : « le conflit affectif » et « le conflit cognitif » [3]. Au commencement, « le conflit affectif » est un conflit d'ordre personnel et relationnel au sein du groupe, caractérisé par des frictions, des frustrations et des disputes entre différentes personnalités [19]. Il semblerait que cette situation de conflit affectif soit très néfaste [19]. Par opposition, « le conflit cognitif » est une opposition d'idées au sein du groupe, un désaccord relatif au contenu et aux aboutissements des tâches. Il naît des différences de jugement ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles. Ce type de désaccord est un élément naturel du bon fonctionnement d'une équipe. Il est naturel en ce sens ou lorsque les membres se réunissent pour prendre d'importantes décisions, ils apportent des idées, opinions et perspectives différentes et représentatives de l'environnement de chacun [19]. Par ailleurs, ce type de conflit est perçu comme positif pour la coopération [3].

Jehn et Mannix (2001) ont distingué, également, trois types de conflit : le conflit de relation « *relationship conflict* », le conflit lié à la tâche « *task conflict* » et le conflit de processus « *process conflict* » [45]. En effet, le conflit de relation porte sur des questions personnelles. Il est semblable à un conflit affectif [45]. Le conflit lié à la tâche,

Figure 2. Les pendants négatifs de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe

quant-à-lui, est une prise de conscience des différences dans les points de vue et les opinions relatives à une tâche du groupe. Il est semblable à un conflit cognitif. Tandis que, le conflit de processus se définit comme une prise de conscience des controverses sur les aspects de la manière d'accomplissement de la tâche [45]. Ainsi, ce sont les conflits liés à la tâche, semblables aux conflits cognitifs, qui influencent négativement la performance de l'équipe [70].

□ **Problèmes de communication**

Avoir des gens de cultures différentes qui travaillent ensemble peut être frustrants et décevants. En effet, certains chercheurs ([44], [52], [53], [54]) ont constaté l'existence des difficultés de compréhension au sein des équipes de travail multiculturelles. Assurément, une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun ([52], [58]). D'ailleurs, selon Boudabbous (2005), en situation d'interaction culturelle, outre les difficultés posées par les différences de langue et les mécanismes d'interprétation de l'information, la culture agit comme un facteur de limitation de la rationalité des individus qui, parce qu'il est différent d'un groupe à l'autre, accroît l'asymétrie et la difficulté de circulation de l'information [20]. Toutefois, à la lecture de méta-analyse de Stahl et ses collègues [70], les résultats suggèrent que la diversité culturelle n'a eu aucun effet sur l'efficacité de la communication, contrairement à l'hypothèse de recherche.

□ **Problèmes de perception : les stéréotypes et les préjugés**

Le terme de stéréotype a été introduit en psychologie sociale par Lippman en 1922. Il désigne les croyances socialement partagées concernant les caractéristiques qui seraient propres à certains groupes sociaux [21]. En effet, les stéréotypes sont des croyances et des représentations mentales, parfois erronées, sur les caractéristiques des groupes sociaux qui nous entourent [50]. D'ailleurs, les individus ont tendance à se convaincre que leurs stéréotypes sont des connaissances universelles valides, alors qu'ils correspondent à des croyances partagées et datées. Par ailleurs, les différences culturelles enracinées dans la nationalité peuvent être une source importante de catégorisation et de stéréotypage et affectent conséquemment la performance ([2], [75]). De ce fait, Brasseur (2008) a présenté les principaux effets négatifs du stéréotype, à savoir : la dépersonnalisation, la dévalorisation, la méconnaissance et le figement [21]. À titre illustratif, Loth (2006) a confirmé que l'existence de stéréotypes le plus souvent négatifs ressort toujours dans des situations d'interculturalité et surtout lors de situations difficiles et de conflits. Ainsi, entre des Suédois et des Français par exemple, il est fréquent d'observer les stéréotypes suivants : les Français sont souvent perçus par les Suédois comme étant peu travailleurs, très hiérarchiques, peu ponctuels, peu coopératifs et peu fiables. En contrepartie, les Suédois sont considérés par les Français

comme étant froids, formels, réservés, peu expressifs vis-à-vis de ce qu'ils pensent, ponctuels, organisés, insuffisamment flexibles et très directs dans leur style de communication [52]. Selon les propos du même auteur, il s'agit là de stéréotypes et non de caractéristiques réelles des uns et des autres. Par conséquent, lorsque l'on envisage la prise en compte de la diversité culturelle, la première étape consiste à désamorcer les stéréotypes que les uns ont des autres [69].

Même, pour les préjugés. Ils peuvent nuire à la performance de l'équipe. En effet, le terme préjugé, renvoie à une logique subjective, à des évaluations apocryphes et controuvées sans fondement empirique. D'ailleurs, à la différence du stéréotype qui peut persévérer une évaluation positive ou négative, le préjugé semble être une évaluation à connotations négatives.

Ainsi, selon Ran Crossland (2008)², président de Blue point leadership development, une entreprise américaine spécialisée dans la fondation et la consultation développement des employés : « Sans vous en rendre compte, vous avez des préjugés à l'égard de vos collègues. Ceux-ci risquent de nuire gravement à la communication au sein de votre équipe, et donc à sa performance globale ».

□ **Abaissement du niveau de coordination et de coopération**

Les équipes multiculturelles subissent plus l'abaissement du niveau de coordination ([70], [75]). En effet, Adler (1994) a souligné que lorsque la diversité culturelle accroît l'ambiguïté, la productivité du groupe s'en trouve réduite [1]. Certainement, les difficultés à s'intégrer dans une équipe multiculturelle entravant le travail coopératif [30].

□ **Stress**

De nos jours, on ne cesse de nous parler du stress. C'est en quelque sorte le mal du siècle. En effet, le stress est une réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions (agréables ou désagréables) qui nécessitent une adaptation (élément de la théorie du syndrome d'adaptation) [79]. En effet, le pendant négatif d'une diversité culturelle est lié à une carence de cohésion issue d'un manque de confiance envers l'autre, d'un déficit de communication (discussions dans une langue différente et manque d'assurance) ou de stress [38]. Par ailleurs, l'effet négatif du stress est évident dans les « symptômes organisationnels » tels que l'absentéisme et la rotation du personnel, les faibles performances en matière de sécurité, le manque d'enthousiasme des salariés, la perte d'innovation et la faible productivité [51].

□ **Choc culturel**

Le choc culturel est un terme qui a été proposé par Oberg, en 1960. Ce dernier définit le choc culturel comme un

² <http://www.lesaffaires.com> (2016)

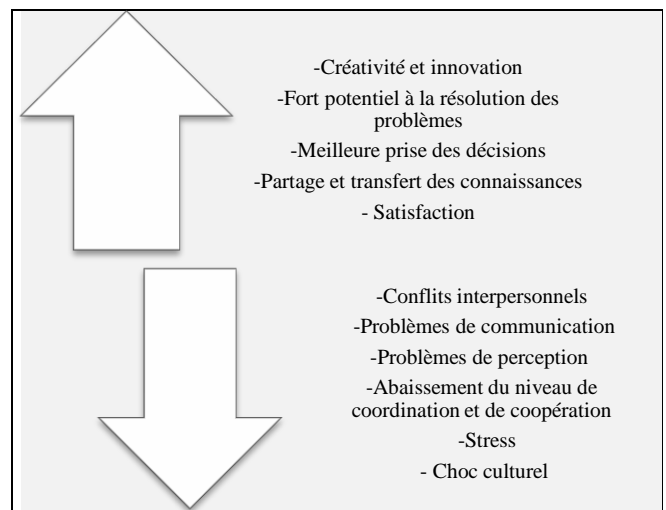
traumatisme généralisé qui survient au contact d'une culture différente [22]. En effet, le choc culturel est un ensemble de réactions psychologiques et émotionnelles qui découlent du fait de ne pas être capable de comprendre, contrôler et prédire le comportement des autres face à une nouvelle culture et donc de s'y ajuster [22]. Sur ce propos, Frimousse et Peretti (2007) ont affirmé que la rencontre avec d'autres cultures fondées sur d'autres référents provoque des incompréhensions [35]. Par ailleurs, ces réactions psychologiques et émotionnelles peuvent être un mélange de confusions dans les rôles, d'anxiété, de surprise, d'angoisse, de frustration, de colère, et même de dépression.

IV. LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE

Autant que possible, un travail de recherche doit être une contribution originale. Dès lors, le choix de ce sujet est loin d'être le fruit du hasard. En effet, nous avons constaté une carence dans la littérature francophonie dans le traitement de l'articulation diversité culturelle-performance de l'équipe. En particulier l'étude des effets de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe. À cet égard, cette recherche sera à l'intention de toute personne exerçant des responsabilités dans la gestion des équipes de travail multiculturelles, à l'intention du personnel local ou étranger et s'adresse également, mais pas seulement, à tous les chercheurs dans le domaine de la performance des équipes diversifiées culturellement au moment où nous tenons compte des recherches les plus récentes dans ce domaine.

Ainsi, les implications managériales de cette recherche sont nombreuses. Premièrement, apporter un éclairage théorique sur des concepts clés à savoir : « diversité culturelle » et « performance de l'équipe ». Deuxièmement, clarifier les retombées de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe, afin de contourner toutes confusions puisque la majorité des études antérieures vise une orientation vers l'aspect lumineux de la diversité, ou au contraire, une orientation vers l'aspect plutôt sombre. Néanmoins, bien que la diversité culturelle soit une réalité quotidienne pour nombreuses entreprises [62], le consentement sur la manière de concevoir la diversité culturelle dans l'équipe, semble être distrait du moment où certains chercheurs affirment que celle-ci représente une chance pour la performance de l'équipe ([25], [35], [64], [66]). Alors que d'autres y voient une menace ([30], [45]). Or, la diversité culturelle est « une lame à double tranchant » pour la performance de l'entreprise et la performance de l'équipe ([27], [32]). De ce fait, la contradiction dans l'appréciation de la diversité culturelle nous amène à se remémorer ses pendants positifs et ses pendants négatifs sur la performance de l'équipe (voir figure 3).

Figure 3. Les retombées de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe



Troisièmement, cette recherche nous a permis de constater que les effets négatifs sont beaucoup plus que les effets positifs. Une constatation qui confirme que la plupart des perspectives théoriques et des recherches empiriques sont « axées sur les problèmes » [71].

V. CONCLUSION ET FUTUR VOIE DE LA RECHERCHE

Ignorer la diversité culturelle et ses enjeux peut conduire à des « mis management », à des erreurs de gestion [39]. Par ailleurs, un intérêt particulier pour l'étude de l'articulation diversité culturelle-performance de l'équipe doit être pris en considération. La question qui se pose, à ce niveau, est de savoir comment maximiser les effets positifs de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe et minimiser ses effets négatifs.

RÉFÉRENCES

- [1] Adler, N. (1994), Comportement organisationnel ; une approche multiculturelle, Éditions Reynold et Goulet.
- [2] Agard, J. Y., & Mevel Pla, N. (2011), Sélection et expatriation: de Prométhée à Protée. *Management international ?* 15 :3, 11-28.
- [3] Amason, A.C. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, 39: 1, 123-48.
- [4] Angué, K. et Mayrhofer, U (2010), Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires, *M@n@gement*, 13 : 1, 2-37.
- [5] Arcand, S. (2007), Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion, *Gestion*, 31 : 4, 16-23.
- [6] Argote L., Ingram P., Levine, J. M., Moreland R. L. (2000), Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- [7] Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces. *Gestion*, 34(2), 60-67.
- [8] Barmeyer, C. et Mayrhofer, U. (2009), Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan, *Management & Avenir*, 22 : 2, 109-131.
- [9] Barel, Y. (2006), Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures, *Revue des Sciences de Gestion*, 218, 53-60.
- [10] Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- [11]

- [12] Bartel-Radic, A. et Lesca, N. (2011), Do intercultural teams need "requisite variety" to be effective?, *International Management*, 15:3, 89-104.
- [13] Berger-Douce, S. (2009), La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance?, *Management & Avenir*, 9 : 29, 258-274.
- [14] Bernatchez, J.C., (2003), L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe, *Presses de l'Université du Québec*, Québec, 172p
- [15] Bruna, M G., et Chauvet, M. (2010), La diversité, levier de performance sous condition de management, Cahier de recherche 2 de la Chaire « Management & Diversité ».
- [16] Bruna, M G. (2011), Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité, *Management & Avenir*, 3 : 43, 203-226.
- [17] Bruna, M. G et Chauvet, M. (2013), La diversité un levier de performance : plaider pour un management innovateur et créatif, *International Management*, 70-84.
- [18] Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 117-124.
- [19] Boisard-Castelluccia S. et Van Hoorebeke D. (2010), Le management de la diversité des équipes par la contagion émotionnelle, au cœur de la performance de groupe ?, *Management & Avenir*, 38, 240-256.
- [20] Boudabbous, S. (2005), Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en Joint-venture, *La Revue des Sciences de Gestion*, 213 : 3, 81-91.
- [21] Brasseur M. (2008), Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle: le cas de l'Afrique, *La Revue des Sciences de Gestion*, 230 : 2, 61-67.
- [22] Cerdin J. L., (2002), « L'expatriation », Édition d'organisation, Paris, 319 p.
- [23] Chédotel, F., Stimec, A., & Vignikin, A. (2015). Management des équipes projet: l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 24-41.
- [24] Chevrier S. (2004), Le management des équipes interculturelles, *Management International*, 8 :3, 31-41.
- [25] Cox T. (1991), The multicultural organization, *Academy of Management Executive*, 5: 2, 34-47.
- [26] Cox, T. et Blake, S. (1991), Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5: 2, 45-56.
- [27] Cox T. (1994), Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice, Berrett-Koehler Publishers.
- [28] Congden, S. W., Matveev, A. V et Desplaces D. E. (2009), Cross-cultural communication and multicultural team performance: A German and American comparison, *Journal of Comparative International Management*, 12 : 2, 73-89.
- [29] Cornet, A. et Warland P. (2008), La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. Editions de l'Université de Liège.
- [30] Dameron, S., et Joffre O. (2005), Rapports coopératifs et diversité culturelle: le cas de la gestion post fusion Orange-France Télécom Mobiles, *Finance Contrôle Stratégie*, 8 : 3, 51-76.
- [31] Dameron, S., et Joffre, O. (2007), The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11, 2037-2056.
- [32] De Jong, G., Van Houten, J. (2014), The impact of MNE cultural diversity on the internationalization-performance relationship: Theory and evidence from European multinational enterprises, *International Business Review*, 23:1, 313-326.
- [33] Delaye, R., Duru, F., & Okamba, E. (2011). Diversité culturelle et employabilité: enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion. *Management & Avenir*, (3), 180-202.
- [34] Farchy, J. (2008). Promouvoir la diversité culturelle. *Questions de communication*, 171-195.
- [35] Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2007), La diversité ou la dialectique du semblable et du différent, *Management & Avenir*, 4 :14, 105-118.
- [36] Fronda Y. (2008), Diversité culturelle & instrumentation de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française, *Management & Avenir*, 147-162.
- [37] Gladstein, D. L. (1984), Groups in context: A model of task group effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29: 499-517.
- [38] Gueguen, G. (2011), Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau: le cas du Tour de France, *Management international*, 15 : 4, 109-122.
- [39] Guerfel-Henda, S., et Axelle-Broussillon, G. (2011), Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle, *Management & Avenir*, 43, 239-252.
- [40] Haas, A., et Shimada, S. (2014), Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations: Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises, *Management International*, 18 : 2, 14-21.
- [41] Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- [42] Harrison, D. A., Klein, K. J. (2007), What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management review*, 32:4, 1199-1228.
- [43] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London: McGraw-Hill.
- [44] Horwitz, S. K., Horwitz, I. B. (2007), The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography, *Journal of Management*, 33: 6, 987-1015.
- [45] Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001), The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44: 2, 238-251.
- [46] Karjalainen, H. (2010), La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?, *Revue Française de Gestion*, 33-52.
- [47] Kulkarni, S. (2012), A Study on Cultural Diversity Management for Indian, *Social and Behavioral Sciences*, 267-276.
- [48] Langevin, P. (2002), Efficacité et contrôle des équipes virtuelles: une revue, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (2), 87-107.
- [49] Luring, J., et Selmer, J. (2013), Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations, *European Management Journal*, 31: 2, 124-136.
- [50] Légal, J. B. (2005), Effets non conscients des stéréotypes sur les comportements et les performances, *Préjugés & Stéréotypes*.
- [51] Légeron, P. (2004), Le stress au travail: de la performance à la souffrance, *Droit Social*, 12, 01-05.
- [52] Loth, D. (2006), Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 4 : 2, 124-133.
- [53] Loth, D. (2009), Le fonctionnement des équipes interculturelles, *Management & Avenir*, 326-344.
- [54] Loth, D. (2010), Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 8 :1, 41-52.
- [55] Mannix, E., et Neale, M. A. (2005), What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations, *Psychological Science in the Public Interest*, 6: 2, 31-55.
- [56] McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.
- [57] Mazur B. (2010), Cultural diversity in organisational theory and practice, *Journal of Intercultural Management*, 2: 2, 5-15.
- [58] Meier, O. (2005), De la diversité culturelle à sa valorisation, *L'Expansion Management Review*, 1 :116, 70-75.
- [59] Meier, O. (2010). *Management interculturel*. Dunod.
- [60] Orlando, C. R. (2000), Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View, *Academy of Management Journal*, 43: 2, 164-177.
- [61] Peretti, J. M., et Frimousse, S. (2010), Diversité: premier (s) bilan (s), *Management & Avenir*, 151-156.
- [62] Pichault, F., et Nizet, J. (2013), Le management interculturel comme processus de traduction. Le cas d'une entreprise béninoise, *Management International*, 17 : 4, 50-57.
- [63] Point, S. (2012), (Re) connaissances autour de la diversité: réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité. *Management & Avenir*, 57(7), 57-72.
- [64] Popescu, A. D., Suciub, S., et Raoult, M. G. (2014), Intercultural competences in collaborative teams, *Procedia Technology*, 12, 577-582.

- [65] Puck, J., et Pregonig, U. (2014), The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types?, *European Management Journal*, 32: 6, 870-878.
- [66] Raynal, S., et Chedru, M. (2009), Multiculturalité et interculturalité en management de projet, *Humanisme et Entreprise*, 292 :2,77-99.
- [67] Richter, A., Dawson, J., et West, M. (2011), The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749-2769.
- [68] Saxena, A. (2014), Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity, *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85.
- [69] Scotto, M. J., Loth, D., et Tiffon, H. (2014), De la diversité de genre à la diversité culturelle, IPAG Business School, Working paper series.
- [70] Stahl, G. K., Maznevski, M L., Voigt, A., et Jonsen K. (2010a), Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups», *Journal of International Business Studies*, 41:4, 690-709.
- [71] Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander L., et Maznevski, M L. (2010b), A look at the bright side of multicultural team diversity, *Scandinavian Journal of Management*, 26: 4, 439-447.
- [72] Stewart, G L., et Barrick, M. R. (2000), Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type, *Academy of Management Journal*, 43:2, 135-148.
- [73] Tajfel, H., et Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.
- [74] Tajfel, H. (1982), Social Psychology of Intergroup relations, *Annual Review of Psychology*, 33: 1.
- [75] Tröster, C., Mehra, A., et Van Knippenberg, D. (2014), Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124: 2, 245-255.
- [76] Tung, R. L. (2008). The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 41-46.
- [77] Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
- [78] Wernerfelt, B. (1984), A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5: 2, 171-180.
- [79] Dictionnaire Larousse, 2016
- [80] Petit Robert, 2016
- [81] Rapport mondial de l'UNESCO « Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel » (2010)