

# Les effets de la « diversité culturelle » sur la performance au travail : Une perspective historique

Colloque international et interdisciplinaire  
**Diversité culturelle dans les organisations**  
constats, enjeux et défis

4 et 5 Décembre 2014

Liège, Belgium



**AMADIEU Jean-François**

Professeur des Universités

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**BEN GUIZA Bakhta Siwar**

Doctorante en Sciences de Gestion

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne



# Plan

- **Contexte de la recherche**
- **Problématique**
- **Cadre théorique**
- **Conclusion**

- Mondialisation et immigration : transformation des entreprises en « groupes multiculturels » (Loth, 2006).
- A une approche nationale, s'est ajoutée l'étude des effets du genre, de la « race », des âges, etc. (Frimousse et Peretti, 2007; Berger-Douce, 2009).
- Les sociétés sont très diversifiées et les différences touchent de nombreuses caractéristiques « individuelles ».
- Souvent associée au cadre économique, la notion de diversité a été souvent rattachée au concept de la performance.

Contexte de la  
recherche

**Problématique**

Cadre théorique

Conclusion

**Dans quelles mesures la diversité  
« culturelle » impacte-t-elle la  
performance au travail ?**

- 1. La diversité culturelle : d'une approche nationale ... vers une approche multidimensionnelle**
- 2. Diversité et performance au travail**
- 3. Panorama des études empiriques portant sur l'impact de la diversité sur la performance au travail**

## **La diversité**

- Notion apparue en France à partir des années 2000 (Point, 2012).
- Repose sur « la reconnaissance et la valorisation de la différence » (Bender et Pigeyre, 2010; Garner-Moyer, 2011; Garner-Moyer, 2012).
- Est définie souvent « à travers ce qui la compose, sans donner une définition de ce qu'elle est » (Garner Moyer, 2012).
- Notion très large et peut faire référence à diverses caractéristiques telles que l'âge, le genre, l'origine, le niveau d'étude, l'engagement politique, etc. (Garner-Moyer, 2006; Frimousse et Peretti, 2007).

## La diversité culturelle

- « La culture prend des formes diverses à travers le temps et l'espace, cette diversité s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés composant l'humanité ».

*Déclaration Universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle adoptée le 2 novembre 2001.*

- Les premières recherches sur le thème de la diversité ont touché les différences culturelles au sens de l'origine nationale.

- L'individu rassemble différentes cultures en lui-même « en fonction des différents univers ou espaces sociaux dont il fait partie : celle de son pays, de sa catégorie sociale, de ses références religieuses ou politiques, de son métier, etc. » (Loth, 2009).
- En parlant des équipes interculturelles, nous pouvons faire référence aux cultures nationales, régionales ou socio-ethniques, aux cultures professionnelles ainsi qu'à des cultures d'entreprise (Loth, 2009).
- La diversité culturelle ne se limite pas aux différences de cultures nationales mais peut également inclure la diversité de genre et de « race » (Cox, 1994; Richard et al., 2004).



- Substituer la diversité culturelle à un seul aspect, celui des différences de nationalité, s'explique principalement par :
- La difficulté à « délimiter les contours d'une culture ». Cette difficulté pousse les chercheurs à considérer le pays comme étant un « substitut à la culture » (Loth, 2009).
  - Dans de nombreux pays européens dont la France, les notions de race ou d'ethnie sont très contestées ce qui n'est pas le cas en Amérique du Nord par exemple. Aborder la diversité sous l'angle ethnique ou racial est donc plus difficile ce qui explique le recours aux aspects de la nationalité et des origines nationales.

1. La diversité culturelle : d'une approche nationale ...  
vers une approche multidimensionnelle
2. **Diversité et performance au travail**
3. Panorama des études empiriques portant sur  
l'impact de la diversité sur la performance au  
travail

- La diversité n'est pas restrictive et peut être présente :
  - Au niveau du top management.
  - Au niveau des équipes de travail.
  - Au niveau organisationnel.
  
- Les pistes de recherche sur la diversité et son impact sur la performance sont assez diversifiées :
  - Effets de la diversité sur la performance des équipes de travail.
  - Effets de la diversité sur la performance organisationnelle.

## Diversité/ Performance des équipes de travail

Diversité  Niveau de Performance	Genre	Race	Culture (Nation)	Age
Performance des équipes de travail	Fenwick, G. D., & Neal, D. J. (2001)	Timmerman, T. A. (2000)	Thomas, D. C. (1999) Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993) Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010)	Timmerman, T. A. (2000)

## Diversité/ Performance des organisations

Diversité Niveau de Performance	Genre	Race	Culture (Nation)	Age
Performance de la firme	Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991) Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013) Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003)	Richard. (2000) Richard, O. C., Murthi, B. P., & Ismail, K. (2007) Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003)	Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick (2004)	Li, Ji, et al. (2011) Richard, O. C., & Shelor, R. M. (2002)

1. La diversité culturelle : d'une approche nationale ...  
vers une approche multidimensionnelle
2. Diversité et performance au travail
3. **Panorama des études empiriques portant sur  
l'impact de la diversité sur la performance au  
travail**

Etude	Dimension étudiée	Outils de l'enquête	Résultats
<p>Richard, O. C., Murthi, B. P., &amp; Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. <i>Strategic Management Journal</i>, 28(12), 1213-1233</p>	<p>Diversité « race » et performance de l'entreprise</p>	<p>Analyse longitudinale (6 ans) au niveau de l'entreprise</p>	<p>Relation curvilinéaire entre diversité et performance</p>

Etude	Dimension étudiée	Outils de l'enquête	Résultats
Li, J., Chu, C. W. L., Lam, K. C., & Liao, S. (2011). Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management. <i>Human Resource Management</i> , 50(2), 247-270	Diversité âge et performance de la firme	Données collectées à partir de l'annuaire publié par l'association d'assurance en Chine	Uniquement à un niveau élevé de diversification, il y a un effet positif et significatif de la diversité âge sur la performance de l'entreprise



Etude	Dimension étudiée	Outils de l'enquête	Résultats
Belghiti-Mahut, S., & Lafont, A. L. (2010). Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France. <i>Gestion</i> 2000, 27(5)	Diversité genre dans le « top management » et performance financière	Données collectées à partir des rapports annuels disponibles sur les sites internet et le guide des Etats Majors. Collecte des données financières en utilisant Data Stream	La présence des femmes dans le top management influence positivement la performance des entreprises

- L'effet de la diversité sur la performance des équipes de travail et des firmes a été largement étudié dans les pays anglo-saxons. Toutefois, il existe très peu d'études empiriques étudiant ce lien en France (Amadiou, 2013).
- Les résultats tirés des études effectuées sur la relation entre la diversité des équipes de travail et la performance des firmes restent peu significatifs car ils sont assez différents et ne tirent pas les mêmes résultats concernant le rôle joué par la diversité. Donc, les conclusions tirées restent contradictoires (Amadiou, 2013; Demontrond et Joyeau, 2010).
- La diversité peut être « un atout, mais aussi un défi, des avantages, mais aussi des difficultés » (Cuevas et al., 2007).

# Conclusion

- Elargissement du champ de recherche sur la diversité culturelle : passage de la dimension nationale (années 70 et 80) à une multi dimensionnalité de la notion.
- Un intérêt incontournable sur les corrélations entre diversité et performance au travail... Mais, un « vide empirique » français en la matière.
- Entre vertus et vices de l'impact de la diversité sur la performance au travail.
- Toutefois, il serait intéressant de dépasser les différences individuelles et reconnaître les similarités (Thévenet, 2007).

# Les effets de la « diversité culturelle » sur la performance au travail :

## Une perspective historique

Merci pour votre attention.

