

Vers une Approche Théorique de La diversité des Equipes en milieu Professionnel et son Impact sur la Performance des Entreprises

Moussa Yassafi

Enseignant-chercheur, Université Hassan II Casablanca

yassafim2@yahoo.fr

Résumé:

Au début du 21^{ème} siècle, la recherche sur la diversité en milieu professionnel a notamment porté sur l'impact immédiat d'une équipe diversifiée sur la performance organisationnelle. En général, les chercheurs et les praticiens ont démontré l'importance de la dynamique du groupe au sein des entreprises et la diversité des équipes de travail dans la conduite du changement et dans l'amélioration des processus décisionnels qui drainent beaucoup de créativité et d'innovation. Cependant, la diversité au milieu professionnel n'engendre pas toujours un impact positif. Il a été souvent souligné que l'hétérogénéité qui caractérise le milieu professionnel peut réduire la cohésion intragroupe et conduire à des conflits et des malentendus. Ces malentendus peuvent réduire la satisfaction au travail, influencent les attitudes vers la culture organisationnelle et augmentent le turn-over. Malgré ces tendances paradoxales dans la littérature sur la diversité en milieu professionnel, les réponses aux questions telles que "comment" et "quand" la diversité impacte sur la performance sont encore limitées dans la recherche en matière de gestion. Cette contribution tentera de mener une réflexion sur la diversité au milieu professionnel en se posant les questions suivantes: Quand et comment la diversité mène-t-elle à une performance positive de groupe plutôt que négative?

Mots Clés: diversité, milieu professionnel, culture de l'entreprise, dynamique du groupe, performance

Le phénomène de la diversité a connu une augmentation considérable au sein des entreprises internationales et locale vers la fin du 20^{ème} siècle et début du 21^{ème}. Les praticiens et chercheurs¹ dans le domaine du management des ressources humaines reconnaissent l'importance des équipes diversifiées comme vecteur clé qui peut assurer un avantage concurrentiel en drainant un niveau de créativité et d'innovation². Cependant, les études réalisées dans ce domaine ont constaté que les données empiriques relatives à ces constatations sont encore limitées. Des études suggèrent que la diversité contribue à l'accentuation des conflits au travail, à la diminution de la cohésion du groupe, et au développement de comportements qui nuisent à la performance et à la culture de l'entreprise tels que la discrimination, l'absentéisme, l'expulsion ... etc.

En fait, la revue de la littérature³, démontre qu'aucun effet principal cohérent de la diversité sur la performance n'a été détecté. La question qui se pose, alors, est la suivante: Quand et comment la diversité draine-t-elle une performance positive plutôt que négative? En se penchant sur la théorie de l'identité sociale, la théorie de l'auto-catégorisation et la recherche sur le concept de groupe, nous estimons que la construction identitaire et le climat

¹ Childs, J. T. Jr. (2005). Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived. *Human Resource Management*, 44, 73-77.

² Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 14, 169-175.

³ Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-802.

de sécurité psychologique sont des aspects importants de la relation entre la composition du groupe et la performance du groupe.

Revue de Littérature: Vers une Approche théorique

Ce n'est que récemment que les chercheurs ont sérieusement commencé à étudier la gestion de la diversité en milieu de travail⁴. En fait, deux décennies avant, la littérature académique sur la diversité en milieu de travail était encore très minime. Cependant, cette littérature a connu une croissance rapide et les chercheurs ont tenté de déterminer si la diversité peut effectivement améliorer positivement la performance des groupes.

Cette analyse de la littérature aborde quatre questions de recherche qui intéressent les chercheurs qui étudient la diversité en milieu de travail: (1) Que signifie être dans un groupe diversifié? (2) La diversité améliore-t-elle la performance du groupe (4) et Comment la diversité améliore-t-elle la performance du groupe?

En général, la diversité est définie comme les différences entre les individus sur des attributs qui peuvent conduire à la perception qu'une personne est différente de l'autre.⁵ Ces attributs peuvent être associés à des caractéristiques démographiques, à des caractéristiques informationnelles / fonctionnelles, à des traits de personnalité ou à des valeurs personnelles, ainsi qu'à d'autres types de diversité tels que l'état de santé mentale et physique et les aptitudes. Cependant, cette définition adopte un point de vue individuel en se référant à la diversité comme des différences perçues de soi. Cette définition conceptuelle aborde des questions telles que "Qui suis-je, en tant qu'individu?" et "Qui suis-je, en tant que membre d'un groupe?".

Une définition conceptuelle de la diversité adoptant une approche de groupe a également été traitée dans la littérature. Nkomo et Cox (1996) désignent la diversité comme "un regroupement de personnes ayant des identités de groupe différentes dans un même système social"⁶. Selon cette définition, le concept d'identité de groupe semble être au cœur de la compréhension de la diversité en milieu professionnel. Une autre définition au niveau du groupe a été proposée par Harrison et Sin (2005). Selon ces auteurs, la diversité est "le niveau de différences entre les membres au sein d'une composante sociale"⁷. Contrairement à la première définition, qui met l'accent sur les questions d'identité individuelle, ces deux définitions abordent des questions d'identité de groupe telles que "Qui sommes-nous, en tant que membres de groupes différents?" La présente contribution tentera de traiter cette deuxième définition conceptuelle de la diversité.

Indicateurs de la diversité dans le milieu professionnel

Divers groupes sont constitués de personnes qui appartiennent et s'identifient à des groupes différents. Il existe un grand nombre d'indicateurs sur la diversité. Être dans un groupe de travail diversifié peut signifier beaucoup de choses. Harrison, Price et Bell (1998) ont proposé de catégoriser différents indicateurs de la diversité selon deux dimensions différentes: la diversité dans son niveau superficiel, et la diversité dans sa dimension profonde. Ces deux chercheurs ont défini la diversité dans son niveau superficiel comme "les différences entre les membres du groupe à travers des caractéristiques biologiques claires qui se reflètent

⁴ Nkomo, S. M., & Cox, T. Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp.338-356), London: Sage.

⁵ van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541; van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

⁶ Nkomo, S. M., & Cox, T. Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp.338-356), London: Sage. p. 339

⁷ Harrison, D. A., & Sin, H-S. (2005). What is diversity and how should it be measured? In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity*, 191-216. Sage Publications. p. 196

généralement au niveau des caractéristiques physiques."⁸ Ces attributs sont visibles et facilement percevables. L'âge, le sexe et l'origine ethnique peuvent être qualifiés d'exemples de diversité de niveau superficiel. Certains indices visibles, tels que les handicaps physiques, la déformation, ainsi que le problème d'obésité ou d'anorexie peuvent être également classés sous la diversité de niveau superficiel. En revanche, la diversité dans son niveau profond concerne des attributs les plus délicats qui ne peuvent pas nécessairement être perçus immédiatement. Ces attributs concernent la personnalité de l'individu, ses attitudes, ses croyances et ses valeurs. L'orientation sexuelle, la religion, ainsi que les difficultés mentales qui peuvent également être classées au niveau de la dimension profonde de la diversité.

Pour classer les indicateurs informationnels / fonctionnels de la diversité tels que la profession, la vocation, l'expertise ou le statut selon une diversité superficielle ou profonde, le contexte s'impose considérablement. Par exemple, dans des équipes multidisciplinaires, l'expertise peut être considérée comme une diversité superficielle. Lorsque l'asymétrie entre les rôles est claire et évidente, cas d'une discussion entre un PDG et les employés, le statut peut alors être considéré comme un niveau superficiel de la diversité. Toutefois, si le contexte ne fait pas ressortir les caractéristiques informationnelles / fonctionnelles, de tels indicateurs de la diversité pourraient être pris en compte dans une diversité profonde. Par exemple, il se peut que pendant l'heure du déjeuner, trois personnes occupant différentes professions mangent ensemble; dans ce contexte, la fonction sera considérée comme une diversité profonde, à moins que quelqu'un ne demande: quelle est votre profession? Sinon, d'autres attributs, tels que la race, le sexe ou l'âge, peuvent être disruptifs, et par conséquent classés sous forme de diversité superficielle.

En effet, quel que soit l'indicateur de la diversité, le contexte peut toujours être pris en compte afin de déterminer l'ampleur des effets des différents indicateurs de diversité. Certaines variables contextuelles peuvent diminuer ou augmenter la pertinence de certains indicateurs de la diversité, et par conséquent affectent le processus de catégorisation sociale, qui sera abordé et expliqué en répondant à la deuxième question: "la diversité conduit-elle à l'amélioration de la performance?"

Les études entamées sur l'aspect de prise de décision suggèrent qu'une équipe variée et diversifiée conduit à l'amélioration des processus de prise de décision et à plus de créativité et d'innovation dans les organisations⁹. Plus précisément, cette approche théorique propose que les groupes de travail hétérogènes possèdent des bases solides en termes de connaissances, de compétences, d'aptitudes et de points de vue pertinents pour les tâches qui sont distinctes et non redondants par rapport aux groupes de travail homogènes. L'approche théorique suggère que des groupes hétérogènes peuvent, à leur tour, drainer plus de créativité et d'innovation au travail car ils arrivent à exploiter leurs connaissances et leurs expériences. Les équipes composées de membres ayant des caractéristiques variées produisent une variété d'idées, d'alternatives et de solutions par rapport aux équipes composées de personnes ayant des caractéristiques similaires¹⁰.

En d'autres termes, en groupant des perspectives multiples pour réfléchir et comprendre des problèmes organisationnels spécifiques, la performance du groupe peut accroître grâce à une meilleure qualité de prise de décision. Une orientation concrète dans les organisations soutenant cet argument théorique serait la mise en place d'équipes multidisciplinaires ou inter fonctionnelles. Les équipes inter fonctionnelles combinent des représentants de différentes fonctions organisationnelles (par exemple, ingénieurs, Directeur

⁸ Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107. p. 97

⁹ De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.

¹⁰ Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8, 345-382.

de marketing, des comptables, directeurs de production, etc.) afin d'assurer cette diversité des connaissances et des perspectives.

Malheureusement, la gestion de la diversité n'est pas une tâche facile. Les études qui soutiennent l'idée que la diversité contribue à une meilleure performance du groupe sont limitées. Les études qui appuient ces prédictions optimistes ont examiné des aspects liés à l'information tels que l'éducation, la profession ou les antécédents fonctionnels¹¹. Parmi les études qui ont travaillé sur les indicateurs démographiques, sur la personnalité, sur les valeurs ou les attitudes, quelques-unes ont démontré que la diversité peut en effet mener à des résultats positifs¹². En fait, la recherche examinant l'impact de la diversité au niveau individuel a montré que, contrairement aux individus semblables ou à la majorité, les personnes qui sont différentes (individus dissemblables et minoritaires) sont attiré moins par leurs coéquipiers et représentent une communication moins fréquente, un engagement de groupe faible, des contributions moins importantes et des perceptions négatives sur l'équité et l'inclusion organisationnelle¹³.

Conformément à ces résultats, la recherche examinant l'impact de la diversité sur la performance du groupe a révélé qu'une équipe variée et diversifiée a des conséquences principalement négatives sur la performance du groupe. En effet, il est démontré que l'hétérogénéité dans le domaine professionnel réduit la cohésion intragroupe, entraîne des conflits et des malentendus, réduit la satisfaction des membres, diminue la coopération entre les membres et augmente le chiffre d'affaires.¹⁴ Enfin, il a également été constaté que l'hétérogénéité du groupe peut déclencher des biais psychologiques (c'est-à-dire les stéréotypes et les préjugés) qui contribuent à des comportements professionnels contre-productifs tels que la dérogation, l'ostracisme et la discrimination.

La recherche sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978) et la théorie de l'auto-catégorisation (Turner et al., 1987) ont largement contribué à expliquer pourquoi la diversité peut avoir des conséquences négatives sur les employés et sur la performance de leur groupe de travail ainsi que la performance de leur organisation. La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation suggèrent que les personnes différentes sont moins susceptibles de collaborer les unes avec les autres que les personnes qui sont similaires parce qu'elles ne se considèrent pas comme appartenant à la même catégorie sociale et ne partagent donc pas la même Identité sociale. Les similitudes et les différences sont utilisées comme base pour catégoriser soi-même et les autres en groupes, en s'assurant que les catégorisations distinguent entre le groupe en groupe de l'un ou l'autre hors groupe. Ce processus a été nommé social-catégorisation.

Quand est-ce que la Diversité conduit-elle à une performance élevée du groupe?

L'identification des conditions dans lesquelles la diversité peut même conduire à une performance accrue du groupe devient de plus en plus importante car les praticiens favorisent les avantages potentiels de la diversité au travail (Childs, 2005; Ezine, 2003). Pour identifier les conditions appropriées dans lesquelles la diversité conduit à des conséquences positives, les chercheurs ont examiné les variables de modération. Ces variables expliquent lorsque la

¹¹ Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

¹² Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73, 935-957.

¹³ Mor-Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 82-104.

¹⁴ Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47, 193-208; Chatman, J. A., & Spataro, S. E. (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in peoples' responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, 48, 321-331.

relation entre la diversité et les changements de performance dans l'orientation, passant des résultats négatifs aux résultats positifs.

Depuis plusieurs années, les psychologues sociaux tentent d'identifier les variables modératrices qui peuvent expliquer les circonstances dans lesquelles la diversité en milieu professionnel entraîne la performance du groupe. Comme il a été souligné par Brewer et Gaertner (2004)¹⁵, plusieurs variables modératrices ont été testées pour examiner s'il existe des facteurs qui inhibent ou facilitent l'efficacité du contact pour réduire les biais internes et externes et favoriser des attitudes positives à l'égard des membres du groupe. Ces variables de modulation (confirmées par des études expérimentales) s'agissent de la fréquence et la durée de l'interaction intergroupe; la présence d'anxiété intergroupe, la structure des tâches en commun, les retombées de collaboration et le niveau d'objectif et l'interdépendance des tâches. En général, ces études appuient l'hypothèse de contact intergroupe qui suggère que les effets positifs de la diversité ne se produisent que dans des situations marquées par quatre conditions clés: statut de groupe dans des conditions précises, objectifs communs, collaboration intergroupe et Soutien de la direction.

Les chercheurs¹⁶ dans le domaine du comportement organisationnel ont récemment commencé à accorder une attention particulière aux variables modératrices qui expliquent le rôle de la diversité dans l'augmentation du rendement du groupe. Les variables contextuelles telles que la notion du temps, l'interdépendance des tâches, la complexité de la tâche et la culture organisationnelle ont été identifiées comme des variables modératrices majeures.

Chatman et Spataro (2005) ont également récemment démontré l'importance du contexte dans leur étude de la culture organisationnelle. En particulier, leurs résultats montrent que les personnes ayant des caractéristiques démographiques différentes ont un sens de partage et de collaboration lorsque l'entreprise insiste sur les valeurs collectivistes (c.-à-d., la bienveillance, la tradition, la conformité) plutôt que des valeurs individualistes (c.-à-d. le pouvoir, la réussite, l'hédonisme, la stimulation, l'autodidactisme). Les valeurs collectivistes se manifestent par l'intérêt de servir les autres à travers la compréhension, l'appréciation et la tolérance de toutes personnes sans tenir compte de leur hiérarchie. Alternativement, les valeurs individualistes sont motivées par des intérêts personnels, tels que le statut social et le prestige, le contrôle et l'autorité. De plus, en fonction des recherches menées par Chatman et Spataro (2005), il a été suggéré que lorsque la culture organisationnelle met l'accent sur les valeurs collectivistes et les intérêts interchangeables, les gens sont plus susceptibles de percevoir qu'ils partagent une identité commune avec des personnes différentes et, par conséquent, la performance du groupe augmente. Cette identité commune peut également être appelée identité collective (Pratt, 2003).

Au lieu d'étudier le contexte en soi, d'autres chercheurs ont accordé une attention particulière à la perception des gens du contexte. Ces chercheurs ont étudié l'environnement organisationnel au lieu de la culture organisationnelle. Ils ont constaté que les véritables avantages de la diversité n'émergent que lorsque le contact intergroupe est défini en termes de relations étroites et que le climat entre les membres du groupe est perçu favorable. De telles relations ainsi que l'environnement psychologique rendent les personnes différentes plus sûres l'une envers l'autre et conduisent ainsi à une performance importante du groupe. Une autre étude, menée par Hobman, Bordia et Gallois (2004), a montré que l'ouverture à la diversité peut être un modérateur de la relation entre la diversité visible et l'information et la participation du groupe. Plus précisément, leurs résultats montrent que lorsque les individus perçoivent une faible ouverture de groupe à la diversité, la relation entre la diversité et la

¹⁵ Brewer, M. B., & Gaertner, S. L. (2004). Toward reduction of prejudice intergroup contact and social categorization. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Self and Social Identity* (pp. 298-318). Malden, MA: Blackwell Publishing.

¹⁶ Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Bashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among White and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48, 619-644.

participation du groupe est négative, alors que lorsque les individus perçoivent une grande ouverture de groupe à la diversité, la relation reste moins significative.

Comment la diversité mène-elle à une performance élevée du groupe en milieu professionnel?

Après avoir mené une réflexion sur conditions dans lesquelles la diversité entraîne des effets positifs, il devient important de déterminer comment elle draine le rendement du groupe. Lorsque les conditions appropriées sont mises en œuvre, on peut supposer que de telles conditions activent des mécanismes psychologiques sous-jacents qui servent de médiation à la relation entre la diversité et la performance du groupe. Bien que plusieurs mécanismes aient déjà été identifiés dans la revue de la littérature, notre compréhension de la diversité par rapport à la performance du groupe est encore très limitée.

Williams et O'Reilly (1998) ont insisté dans leur analyse de la littérature sur la diversité que les mécanismes les plus fréquemment qui peuvent servir de médiation entre la diversité et ses conséquences sont les suivants: l'interaction sociale, la communication et les conflits. En Général, les études ont suggéré que l'interaction sociale et la communication sont négativement liées à la diversité, alors que le conflit sur les tâches est positivement lié à la diversité. Par exemple, dans une étude sur les équipes en milieu du travail, il a été constaté que l'hétérogénéité de l'expérience dans l'entreprise est liée négativement à la quantité de communication informelle dans un groupe. Bien que ces études n'aient pas délimités l'effet direct de la diversité sur l'interaction sociale, ils ont pu cerner un effet indirect. L'hétérogénéité de l'expérience affecte l'interaction sociale négativement à travers son impact négatif sur la communication de l'information.

Les chercheurs intéressés par l'effet médiateur de la communication dans les contextes de la diversité ont récemment étudié le concept de réflexivité de l'équipe, qui est défini comme l'environnement dans lequel les membres du groupe réfléchissent ouvertement et communiquent les objectifs du groupes, ses stratégies en termes de prise de décision et de communication tout en les adaptant aux circonstances actuelles ou anticipées¹⁷. Selon une étude menée auprès de 60 équipes de 13 organisations différentes¹⁸, il a été constaté que la réflexivité de l'équipe canalise l'effet de l'interaction de la diversité démographique et l'interdépendance des résultats de l'équipe ainsi que l'effet d'interaction de La diversité démographique et la continuité des groupes en termes d'engagement et de performance. En d'autres termes, les résultats de cette étude fournissent des preuves favorables sur comment la réflexivité de l'équipe influence les résultats et la continuité du groupe.

En termes de conflit, en général les études suggèrent que la diversité augmente les champs de conflits qui, en retour, peuvent être bénéfiques ou non, en fonction du type de conflit généré. Trois types de conflits peuvent se produire dans un groupe diversifié: (1) conflit de tâches, (2) conflit socio-émotionnel ou (3) conflit de valeur. Un conflit de tâches peut surgir s'il existe des désaccords entre les membres du groupe sur le contenu des tâches exécutées, y compris les différences de points de vue, d'idées et d'opinions. Les conflits socio-émotionnels sont axés sur les relations et se réfèrent à des tensions émotionnelles et des sentiments négatifs chez les membres du groupe. Le conflit de valeur désigne les différences en termes d'attentes des membres d'une équipe.

¹⁷ West, M. A., Garrod, S., & Carletta, J. (1997). Group decision-making and effectiveness: unexplored boundaries. In C. L. Cooper, & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior* (pp. 293-316). Chichester; Wiley.

¹⁸ Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-802.

D'autres études suggèrent que différents indicateurs de la diversité sont à l'origine de différents types de conflits¹⁹. D'après cette étude, lorsque la diversité fonctionnelle / informationnelle est apparente dans une équipe, les conflits de tâches sont plus susceptibles de se produire; lorsque la diversité démographique caractérise une équipe, les conflits socio-émotionnels sont plus susceptibles de se produire; et lorsque la diversité culturelle est visible, les conflits de valeurs sont plus susceptibles de se produire²⁰. Les études qui mettent l'accent sur les conflits liés aux tâches ont révélé que ce type de conflit a un effet positif sur la performance, ce qui implique que lorsque les membres d'une équipe travaillent ensemble, chacun selon son domaine d'expertise, les conflits sur la façon de comprendre ou d'exécuter une tâche augmentent; cependant un tel phénomène reste positif pour l'amélioration de la performance de l'équipe. L'étude suggère également que pour augmenter la performance du groupe, les conflits sur tâches doivent être indépendants des conflits relationnels. Par exemple, une étude menée par Jehn, Northcraft et Neale a révélé que la diversité fonctionnelle est liée aux conflits de tâches et, par conséquent, impacte positivement sur la performance des tâches cognitives. Cette étude a également constaté que la diversité fonctionnelle est positivement liée aux conflits socio-émotionnels mais elle n'est pas liée à la performance ultérieure.

Les études portant sur les conflits de valeurs sont concernées par la manière dont la diversité culturelle affecte les conflits de valeur, ce qui mène à un impact négatif sur la performance du groupe. En ce qui concerne les types de conflit de valeurs, une étude a traité la similitude des valeurs au niveau professionnel, et la différence entre les valeurs individualistes et les valeurs collectives. Cependant, selon la typologie des différences culturelles de Hofstede²¹, il serait également intéressant de savoir comment la diversité affecte les conflits sur la gestion de l'incertitude en vers les tâches et la gestion du temps aussi.

Bibliographie:

- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Bashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among White and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 619-644.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 14, pp. 169-175.
- Brewer, M. B., & Gaertner, S. L. (2004). Toward reduction of prejudice intergroup contact and social categorization. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Self and Social Identity* (pp. 298-318). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47, pp. 193-208
- Chatman, J. A., & Spataro, S. E. (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in peoples' responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 321-331.
- Childs, J. T. Jr. (2005). Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived. *Human Resource Management*, 44, pp. 73-77.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 1191-1201.

¹⁹ Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 703-729.

²⁰ Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

²¹ Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across Nations* (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

- Harrison, D. A., & Sin, H-S. (2005). What is diversity and how should it be measured? In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity*, 191-216. Sage Publications.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 96-107.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across Nations* (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 345-382.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 703-729.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 741-763.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 741-763.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73, pp. 935-957.
- Mor-Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, pp. 82-104.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, London: Sage, pp.338-356.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, London: Sage, pp.338-356.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 779-802.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 779-802.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541; van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 1008-1022.
- West, M. A., Garrod, S., & Carletta, J. (1997). Group decision-making and effectiveness: unexplored boundaries. In C. L. Cooper, & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior*, Chichester; Wiley, pp. 293-316.