



La diversité culturelle : un atout pour l'entreprise ?

Altay Manço, Joseph Gatugu, Saïd Ouled El Bey

© Une analyse de [l'IRFAM](#), Liège, 2017 – 4

Préambule

Cette série d'analyses propose une synthèse autour de l'interrogation *comment dépasser la peur de l'Autre en valorisant mieux ses apports ?* Nombreux sont les citoyens belges qui voient dans l'immigration une concurrence sur le marché de l'emploi et dans le secteur du logement, ainsi qu'une détérioration du système d'éducation et de sécurité sociale. Des inquiétudes apparaissent aussi à propos de la capacité d'intégration de certaines populations étrangères. D'aucuns souhaiteraient enrayer un phénomène vieux comme le monde en rendant les frontières plus hermétiques par une série de mesures drastiques. Pourtant, la réalité telle qu'observée par les recherches est nettement plus nuancée. Ces études se répètent depuis des années et montrent que les mouvements de population génèrent une plus-value économique en proposant de la main-d'œuvre, particulièrement dans les secteurs en pénurie. Les observations sont nombreuses et indiquent que l'emploi des migrants a des effets bénéfiques en termes de promotion du travail dans les pays d'accueil. Toutefois, le prix à payer semble être la division du marché de l'emploi. Les chercheurs nomment ce phénomène *ethnostratification* pour expliquer la faible concurrence entre natifs et migrants sur le marché. Cette division se reflète sur l'ensemble de la société qui finit lui aussi par se dualiser, clivant « autochtones », d'une part, et « allochtones », d'autre part qui ne finissent pas d'être ostracisés, malgré le fait qu'ils ancrent leur foyer en Belgique. Les observations que nous synthétisons montrent qu'il est possible de tirer un meilleur parti des migrations tout en dépassant les dissensions sociales. *Nous insistons sur la nécessité de s'informer, car quand nous jugeons sans connaître, nous condamnons sans preuve.* Il appartient au pays récepteur d'organiser l'accueil et l'intégration des populations concernées afin de fluidifier l'insertion des migrants à l'emploi, dans le logement et à l'école. C'est à ce prix seulement que la potentialité que représente l'immigration pour l'économie, les sociétés et la démographie de nos régions peut éclore. À défaut, nous ne ferons qu'aggraver les coûts que l'immigration non régulée et non accueillie représente.

Notre travail permet au lecteur d'accéder à une synthèse proposée en une vingtaine de brèves parties thématiques. Ces textes ont été revus par autant de spécialistes et universitaires de la Belgique francophone à qui nous avons demandé de faire l'effort d'identifier la pertinence de cette littérature internationale pour nos régions, dont le fonctionnement est forcément imbriqué dans un système au moins européen. Les acteurs des Centres Régionaux d'Intégration de Wallonie nous ont, quant à eux, aidés à adapter ces textes au milieu des intervenants sociaux. Ces analyses sont issues de notre ouvrage, « *L'apport de l'Autre. Dépasser la peur des migrants* », publié chez L'Harmattan (<http://urlz.fr/6jzG>). Elles ont été présentées au public le 23 mai 2017 lors d'un colloque tenu à Liège avec la participation de près de 300 personnes. La rencontre est disponible à l'écoute sur Radio 27 (<http://urlz.fr/6jzI>). C'est dans le même effort de diffusion que nous avons le plaisir vous proposer ces analyses sur notre site. Bonne découverte.

Pour citer cette analyse :

Altay Manço, Joseph Gatugu, Saïd Ouled El Bey, « La diversité culturelle : un atout pour l'entreprise ? », dans A. Manço et coll., *L'apport de l'Autre. Dépasser la peur des migrants*, Paris, L'Harmattan, 2017, p. 59-66.

La diversité culturelle : un atout pour l'entreprise ?

Altay Manço, Joseph Gatugu, Saïd Ouled El Bey

À travers une large revue des recherches, Bender et Garner (2015) avancent l'idée selon laquelle *une gestion inclusive de la diversité constitue un avantage pour les entreprises*. Ajoutons que ce qui est bon pour les entreprises peut être bon pour l'emploi et donc globalement pour l'ensemble de l'économie. L'argumentation de la plupart des recherches examinées par les auteurs citées associe diversité et performances économiques. Toutefois, force est de constater que ces deux concepts renvoient à des réalités très hétérogènes.

Diversités et performances

La « *diversité* », d'abord, peut couvrir des dimensions ethnoculturelles, mais également de genre, d'âge, de handicap, d'orientation sexuelle, etc., et, bien sûr, les intersections entre ces dimensions. La littérature ne couvre pas de manière égale l'ensemble de ces facteurs. En dehors de la question du genre, les études se font rares, surtout dans les pays francophones (CSES, 2003 ; Zannad et coll., 2013). Du reste, elles concernent en général des grandes entreprises dont les données sont accessibles aux chercheurs (Ilmakunnas, 2011) et laissent souvent sous silence les réalités des PME qui occupent pourtant une grande place sur le marché de l'emploi, singulièrement en Belgique et en Wallonie.

La diversité est également une question de perception ; sa mesure pose de nombreux problèmes techniques, éthiques et politiques (Zannad et coll., 2013). Selon Garner-Moyer (2006), elle existe à partir du moment où un ensemble vécu comme « homogène » commence à présenter des aspects « différents » en son sein. Ces aspects débiteront par questionner la « norme » de manière informelle, et pourront aboutir, à terme, à la modification des façons de travailler.

Bien que les travaux examinant les effets de la diversité de genre sur les performances des entreprises montrent de manière assez commune des corrélations positives entre ce facteur (taux de féminisation du personnel) et les résultats économiques des entreprises, pour les autres dimensions et en particulier, pour la diversité ethnoculturelle du personnel, il n'est pas possible de parler d'une telle unanimité (Zannad et coll., 2013), d'autant plus que les résultats dépendent de ce que l'on considère ou non comme « performance ».

Les « *performances économiques* » peuvent, par exemple, être les avantages relatifs dont bénéficieraient les entreprises (ou des groupes de travail) qui intègrent des salariés aux caractéristiques sociodémographiques diverses. En général, les indices de performance des entreprises, entre autres les cours boursiers, sont volatiles et susceptibles d'être influencés par de nombreux autres facteurs que la diversité du personnel. Du reste, les études examinées par Bender et Garner (2015) établissent des liens de corrélation entre une mesure de diversité (p. e., taux d'employés d'origine étrangère) et une ou des mesures de performance commerciale. Or, corrélation n'est pas causalité : une certaine prudence s'impose donc quant à l'interprétation de ces résultats (Zannad et coll., 2013).

Pour Herring (2009), pourtant, une main-d'œuvre diversifiée du point de vue des origines ethniques peut générer des profits et améliorer les performances des entreprises. L'auteur avance que plus cette diversité est marquée, plus les gains sont importants. La corrélation repose sur les bienfaits de la diversité ethnique en matière de créativité et d'innovation, ainsi que de transfert de connaissances. En effet, pour Khovanova-Rubicondo et Pinelli (2012), aux mêmes niveaux d'éducation, la résolution de problèmes, la créativité et la capacité d'adaptation peuvent différer entre les travailleurs autochtones et nés à l'étranger ; ils peuvent ainsi permettre des transferts de compétence entre travailleurs. Le calcul tient compte également des coûts éventuels associés à la diversité : conflits potentiels, coordination nécessaire, médiation linguistique, etc. (Parrota et coll., 2014). Richard et coll. (2004), mais aussi Roberson et Park (2007), ont identifié ces mêmes transferts au sein des équipes dirigeantes des entreprises, dans des contextes de forte innovation, mais cet effet serait sensible à l'intensité de la diversité. Pour ces économistes, la relation entre diversité ethnique de l'encadrement et performances financières de l'entreprise est négative s'il y a moins de 25 % de cadres d'origine étrangère ; elle remonte subséquemment pour être positive à partir de 40 % de cadres d'origine étrangère : faut-il donc un seuil minimum pour que la diversité devienne « rentable » ? De même, les effets positifs de la diversité doivent être attendus sur le long terme (Zannad et coll., 2013) ?

Pour les psychologues, par contre, la diversité des équipes de décideurs crée en général des coûts en termes de conflits identitaires (distinctions « nous-eux » réduisant la confiance) et liés à des difficultés de communication (van Knippenberg et Schippers, 2007 ; Homan et coll., 2007 ; Loth, 2009) qui peuvent affecter négativement la capacité opérationnelle des équipes, voire aller jusqu'à la judiciarisation d'éventuels différends.

Si les tendances démographiques de la plupart des pays industrialisés et la mondialisation économique renforcent de plus en plus la mixité d'origines au sein de la main-d'œuvre, *ces travaux montrent que la diversité culturelle en tant que telle ne suffit pas à renforcer les entreprises et que c'est le mode de management des ressources humaines qui la transforme en avantage concurrentiel.*

Zannad, Cornet et Stone (2013, 94) proposent ainsi la mise en place de dispositifs de management qui permettent de potentialiser le lien diversité et performance. Pour les auteurs, il s'agit de s'interroger sur les facteurs permettant de favoriser une corrélation positive entre diversité et performance ou d'identifier les variables qui jouent un rôle médiateur. Ces variables pourraient tant relever des caractéristiques individuelles des travailleurs que des caractéristiques des entreprises (styles de management, politiques des ressources humaines, culture d'entreprise, rapports de pouvoir, contexte externe, temporalité, etc.). Connaître ces facteurs permettra aux managers d'être conscients des leviers sur lesquels appuyer, et de ceux sur lesquels l'entreprise n'a pas de contrôle.

Avantages de la gestion de la diversité

Selon Bender et Pigeyre (2003), la « *gestion de la diversité* » contribue à la valorisation pérenne des ressources humaines en entreprises et peut influencer la performance financière de ces dernières. On la définit comme *la capacité d'une compagnie à déployer tout le potentiel d'une main-d'œuvre hétérogène, dans un environnement de travail qui n'exclut personne* (Surroca et coll., 2010). Cette définition insiste sur la variété et la complémentarité des caractéristiques, possibilités ou ressources au sein du personnel (connaissances, expériences, niveaux d'information, dispositions diverses, etc.). Ainsi, les différences en matière de connaissances ou d'expérience sont censées permettre une plus grande créativité, flexibilité et adaptabilité au sein de l'entreprise (la gestion des congés en est un bon exemple). La gestion de la diversité est, en effet, souvent indiquée, dans les études, comme un facteur de prospérité (Kochan et coll. 2003), dans la mesure où elle rend possibles des apprentissages croisés à partir de la mise en commun de pratiques diverses. Pour Bear, Rahman et Post (2010), mettre en place une politique de diversité aurait aussi un impact positif auprès des investisseurs et créditeurs, facilitant l'accès aux capitaux et améliorant les performances financières. L'OCDE (2011) montre, en effet, qu'aux États-Unis, les entreprises qui accueillent des travailleurs migrants qualifiés sont plus prospères et affichent de meilleures performances que les autres sur le plan du dépôt, de la commercialisation, de la cession et de la publication de brevets.

Ainsi, pour les *entreprises*, la gestion de la diversité répond, d'une part, à des préoccupations sociales et juridiques¹, et d'autre part, relève d'une stratégie visant des préoccupations commerciales. Ces préoccupations peuvent être rencontrées, comme on le souligne plus haut, par un accroissement de l'efficacité de l'entreprise et de sa compétitivité, grâce notamment à la diversification du personnel (complémentarité des compétences et capacités, gains en productivité et/ou en parts de marchés...). Mais, les entreprises sont également soucieuses de leur image publique et ne souhaitent pas être associées à des discriminations ou à des conflits. Elles sont conscientes que toutes les diversités peuvent être représentées tant au sein de leur clientèle et de leurs fournisseurs qu'au sein de leur personnel et des entreprises partenaires. Des enquêtes montrent, par ailleurs, que le consommateur est de plus en plus sensible aux causes sociales que des entreprises peuvent embrasser (comme promouvoir la justice sociale et lutter contre toutes formes de discriminations qu'elles soient directes ou indirectes). Un récent sondage de l'agence Regus (2016) montre, notamment, qu'un employé belge sur deux choisit une entreprise qui soutient une « bonne cause ». La même proportion de dirigeants aimerait voir leurs employés s'impliquer dans des œuvres humanitaires. Par ailleurs, les entreprises obtiennent des certifications qualité évaluées sur des critères de formations du personnel, mais également si elles luttent contre les discriminations. Du reste, plusieurs pays comme le Canada insèrent des clauses sociales obligatoires dans l'attribution de marchés publics (Helly, 2008). Tel est de plus en plus le cas également en Région wallonne et bruxelloise.

¹ En effet, il s'agit pour les entreprises belges de respecter des lois inspirées des directives européennes (2000/78/CE et 2000/43/CE) qui ont été transposées dans la législation, par exemple, à travers l'arrêté royal du 6 décembre 2012 ayant pour objectif de favoriser le recrutement et l'engagement de personnes ayant un handicap, la loi antidiscrimination du 10 mai 2007, celle relative à l'égalité entre les hommes et les femmes (même date), ainsi qu'au moyen du décret wallon du 6 novembre 2008 et du décret de la Communauté française de Belgique du 12 décembre 2008 relatifs à la lutte contre certaines formes de discrimination. Ces dispositions ont, à leur tour, été appliquées à des conventions collectives de travail (CCT n° 25, 38, 95 et 104, par exemple).

Plus encore, les observations montrent que la gestion de la diversité a un impact sur les orientations stratégiques des entreprises : la GRH, l'organisation du travail, la culture d'entreprise, l'approche client... Dans ce contexte, l'entreprise est amenée à évaluer ses politiques de communication interne et externe, en évitant la reproduction de stéréotypes. Dans son fonctionnement, elle opte de plus en plus pour une ouverture vers l'extérieur (partenariats, consultance) *et* vers l'intérieur : consultation des travailleurs en collaboration avec la délégation syndicale, espaces d'interpellation de la ligne hiérarchique, transversalité entre départements, investissement de la cellule du bien-être et de la médecine du travail par des questions liées à la diversité, collaborations avec le tissu associatif et des structures de médiation (interculturelle), etc. (Garner-Moyer, 2006). Avancer dans l'appréhension d'une dimension de la diversité (par exemple, en optant pour des méthodes de recrutement transparentes et objectives) aide à envisager les autres.

Les *travailleurs* retirent donc aussi des avantages d'une bonne gestion de la diversité en entreprise, en ce sens que leur contexte de travail peut devenir plus respectueux de ce qu'ils sont et le travail sera investi de plus de sens. Un personnel satisfait de son environnement de travail produira plus s'il est reconnu pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité (Manço et Barras, 2013).

La *société*, enfin, dans son ensemble, en bénéficie également : si les entreprises identifient les avantages de la diversité culturelle et en maîtrisent mieux les aspects les plus difficiles, leur expérience positive rejaillira sur l'ensemble du marché de l'emploi, diminuant, sans doute, les réticences à l'embauche de publics spécifiques, renforçant, dès lors, l'insertion professionnelle des uns et la cohésion sociale et la prospérité de tous.

Le récent rapport de France Stratégies (2016) remis à la ministre française du Travail montre, ainsi, que la discrimination à l'embauche fait perdre entre 80 et 150 milliards d'euros à l'économie hexagonale (+/- 4 % de recettes fiscales en moins et 1 % de dépenses publiques en plus). La recherche s'intéresse à cinq critères de discriminations courantes sur le marché de l'emploi : sexe, origine géographique, lieu de résidence, orientation sexuelle et handicap. Elle souligne que les femmes et les descendants de l'immigration hors UE sont les travailleurs les plus affectés par la discrimination à l'embauche. Cette perte de talents coûte aux entreprises et, par effet d'entraînement, fait baisser le PIB (une estimation de -14 % dans le pire des cas). Cela induit un moindre accès des femmes (la moitié de la population en âge d'activité !) et des descendants d'immigrés aux postes les mieux rémunérés.

Même si le nombre de femmes dans les entreprises augmente depuis quelques décennies, leur taux d'emploi est de 9 % inférieur à celui des hommes et leur salaire est moindre (-12 % d'écart inexpliqué, en moyenne, pour un poste donné) : les femmes ont, par exemple, plus d'obstacles à accéder à des postes à responsabilité. Les hommes issus de l'immigration en provenance, notamment, du continent africain ont également un taux d'emploi inférieur à celui des autres (-12 %) avec également un salaire relativement diminué par rapport aux hommes sans histoire migratoire (-2 % en moyenne d'écart inexpliqué). Ces observations qui confirment les résultats de travaux plus anciens innovent, dans le cas de la France, dans la mesure où elles établissent le gain de croissance et de revenu potentiel pour les entreprises non discriminantes à environ + 7 %. La lutte contre les discriminations augmente logiquement le nombre de candidats pour un poste donné (notamment les postes les mieux rétribués) et aura un effet sur le niveau des salaires comme sur la fluidité des remplacements, en cas de vacances d'emploi ou de pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, les pratiques des entreprises non discriminantes sont non seulement plus éthiques, mais aussi plus rentables.

Difficultés de la gestion des diversités

Toutefois, il n'est pas aisé pour les entreprises de faire face à des questions de diversité, en particulier dans le domaine culturel et philosophique, domaine parfois sous l'emprise de l'actualité internationale (par exemple, les questions liées à la présence du religieux au travail) et où des affects en sens divers peuvent rapidement saturer le débat. Selon Adam et Rea (2010) qui ont examiné les pratiques d'accommodement raisonnable auprès d'employeurs bruxellois, la demande religieuse, en particulier musulmane, est une réalité palpable. Ils recommandent aux dirigeants de société qui, éventuellement, sont amenés à limiter le port de signes convictionnels (ou autres comportements similaires) de baser leur agir sur des principes généraux et clairs, en consultant la loi et l'ensemble des travailleurs, à chaque étape du processus décisionnel. Il s'agit de réfléchir sur l'utilité d'une interdiction en fonction de l'objectif, tenant compte des coûts psychologiques que cela risque de générer. Dans tous les cas, les patrons doivent expliciter leurs décisions à leurs travailleurs de manière transparente.

En France, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité conseille, depuis 2008, une évaluation des demandes et des pratiques religieuses (ou plus largement philosophiques) dans l'entreprise, en considérant que tout comportement prosélyte ou pression à l'égard d'autres salariés entrave la bonne marche de la compagnie et est à proscrire (Courau, 2013). La sécurité au travail, la santé et l'hygiène, ainsi que la cohésion entre travailleurs, sont des impératifs premiers. Les relations commerciales avec la clientèle peuvent, par ailleurs, être une autre source de limites dans ce domaine.

Pour Cornet et Warland (2013), également, le règlement de travail peut imposer en tout ou en partie un code vestimentaire, mais ces mesures doivent être raisonnées et prises dans un contexte de concertation sociale. Nombreux sont les auteurs (Banon, 2005, 2013 ; Cornet et Warland, 2013 ; etc.) qui recommandent de ne pas réduire les questions spirituelles en contexte professionnel au port des signes religieux et de ne pas réduire ce dernier uniquement au port du voile islamique, au risque de stigmatiser les femmes musulmanes. Les demandes particulières doivent être appréhendées avec un angle large, chacun devant supporter les coûts et pouvant bénéficier des avantages.

Par ailleurs, Cornet et Warland (2013) montrent que la valorisation des « facilités culturelles supposées » des travailleurs sur base de l'apparence ethnique ne produit pas non plus des effets univoques. Orienter des travailleurs d'une origine donnée préférentiellement vers une clientèle de la même origine peut, par exemple, générer des malaises tant chez les bénéficiaires que chez les travailleurs, même si la littérature (Barth, 2007) identifie de nombreuses stratégies de marketing « ethnique » ou spécifique qui ont pour objectif d'approcher des niches particulières composées de consommateurs, appréhendés à travers leurs particularismes notamment culturels. Dans ce type de services, on constate que les entreprises préfèrent employer, avec un certain degré de succès, des travailleurs issus des groupes ciblés, afin de valoriser leurs connaissances linguistiques et culturelles, ainsi que leurs réseaux sociaux.

Des recherches (Garner-Moyer, 2006 ; Le Boterf, 2010) confirment l'intérêt de ce type de valorisations de compétences, à condition qu'elles coïncident au mieux avec les missions et les tâches à réaliser. De plus, pour Cornet et Warland (2013), à la suite de Barth et Falcoz (2010), les politiques les plus efficaces de gestion de la diversité socioculturelle vont de pair avec des processus de diffusion des savoirs et de formation qui bénéficient à l'ensemble des travailleurs de façon à éviter des filières cloisonnées. Aussi, se fait jour l'importance de la formation, de l'accompagnement et de la supervision² de ceux et celles chargés, au sein de l'entreprise, de gérer les diversités (notamment culturelles). À nouveau, nous constatons que ce n'est guère la présence de fait de diversités culturelles (*la multiculturalité*) qui est de manière systématique porteuse d'avantages pour les entreprises, les travailleurs et l'ensemble de l'économie, mais bien comment cette diversité est gérée, organisée, valorisée et rendue, pour finir, utile à tout un chacun (*l'interculturalité*).

Bibliographie

- Adam I. et Rea A. (2010), *La diversité culturelle sur le lieu de travail. Pratiques d'aménagements raisonnables*, Bruxelles : Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.
- Banon P. (2005), *Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Banon P. (2013), *Réinventons les diversités*, Paris : First.
- Barth I. (2007), « La face cachée du management de la diversité », Barth I. et Falcoz C. (éds), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan, p. 273-292.
- Barth I. et Falcoz C. (2010), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Paris : Economica.
- Bear J., Rahman O. et Post B. (2010), « The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation », *Journal of Business Ethics*, n° 97, p. 207-221.
- Bender A.-F. et Garner H. (2015), *Diversité et entreprise : quand les enjeux sociétaux convergent avec les enjeux de performance*, Paris : Université de Paris 1.
- Bender A.-F. et Pigeyre F. (2010), « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », Barth I. et Falcoz C. (éds), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Paris : Economica, p. 83-100.
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2003), *Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, Otford : CSES.
- Cornet A. et Warland P. (2013), *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*, Liège : Atelier des Presses.
- Courau T. M. (2013), *Diversité et religions : apprentissage managérial par le dialogue*, Paris : AFMD.
- France Stratégies (2016), *Le coût économique des discriminations*, Paris : Ministère de l'Emploi et du Travail.
- Garner-Moyer H. (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management et Avenir*, v. 7, n° 1, p. 23-42.
- Helly D. (2008), « Lutte contre les discriminations au Canada : le secteur privé, la faille du multiculturalisme », Manço A. (éd.), *Valorisation des compétences et co-développement. Africain(e)s qualifié(e) en immigration*, Paris : L'Harmattan, p. 17-36.
- Herring C. (2009), « Does diversity pay ? Race, gender, and the business case for diversity », *American Sociological Review*, v. 74, n° 2, p. 208-224.
- Homan A. C., van Knippenberg D. L., van Kleef G. et De Dreu C. (2007), « Bridging faultlines by valuing diversity : Diversity beliefs, information elaboration and performance in diverse work groups », *Journal of Applied Psychology*, n° 92, p. 1189-1199.
- Ilmakunna P. et Ilmakunna S. (2011), « Diversity at the workplace : whom does it benefit ? », *De Economist*, n° 159, p. 223-255.

² Cornet et Warland (2013) décrivent diverses pistes d'actions intervenant tant au niveau (micro) de l'acteur qu'au niveau (macro) de la société dans son ensemble, en passant par le niveau (méso) de l'organisation ou de l'entreprise : l'individu peut être conscientisé contre les stéréotypes et les exclusions grâce à la sensibilisation et à l'information, notamment sur les dispositifs légaux ; la société, globalement, peut contribuer à des évolutions positives au travers d'aides publiques, par exemple ; et, enfin, l'entreprise peut, elle aussi, revoir son modèle de traitement de la question des diversités. Pour une application aux services publics, voir Selden (2001).

- Khovanova-Rubicondo K. et Pinelli D. (2012), *Evidence of the Economic and Social Advantages of Intercultural Cities Approach. A meta-analytic assessment*, Strasbourg : Conseil de l'Europe.
- Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S, Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D. et Thomas D. (2003), « The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network », *Human Resource Management*, v. 42, n° 1, p. 3-21.
- Le Boterf G. (2010), *Repenser les compétences. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions.*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Loth D. (2009), « Le fonctionnement des équipes interculturelles », *Management et Avenir*, v. 8, n° 28, p. 326-344.
- Maço A. et Barras C. (éds) (2013), *La diversité culturelle dans les PME. Accès au travail et valorisation des ressources*, Paris : L'Harmattan
- Parrotta P., Pozzoli D. et Pytlikova M. (2014), « Labour diversity and firm productivity », *European Economic Review*, n° 66, p. 144-179.
- Richard O., Barnett T., Dwyer S. et Chadwick K. (2004), « Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions », *Academy of Management Journal*, n° 47, p. 255-266.
- Roberson Q. et Park H. (2007), « Examining the link between diversity and firm performance : the effects of diversity reputation and leader racial diversity », *Group Organization Management*, v. 32, n° 5, p. 548-568.
- Selden C. et Selden F. (2001), « Rethinking diversity in public organizations for the 21st century : Moving towards a multicultural model », *Administration & Society*, v. 33, n° 3, p. 303-329.
- Surroca J., Tribo J. et Waddock S. (2010), « Corporate responsibility and financial performance : the role of intangible resources », *Strategic Management Journal*, n° 31, p. 463-490.
- van Knippenberg D.L., M. Schippers (2007), « Work group diversity », *Annual Review of Psychology*, n° 58, p. 515-541.
- Zannad H., Cornet A. et Stone P. (2013), « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? », *Management international*, n° 17, p. 85-97.