

La diversité culturelle comme source de performance pour les entreprises : Revue Systématique

Hasnaa LARAQI, Doctorante

Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations–
LAREDGO-Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain-Chock
Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Yasmina BENNIS BENNANI, (Professeure Universitaire, PES)

Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations–
LAREDGO-Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain-Chock
Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Résumé : La reconnaissance de l'importance de la diversité culturelle dans le milieu professionnel et plus particulièrement dans les entreprises, est de plus en plus importante en raison de son potentiel pour influencer la performance sociale et économique des entreprises. Cette revue systématique a pour vocation d'explorer l'impact de la diversité culturelle sur la performance sociale et économique des entreprises. Nous avons mené une recherche exhaustive des différents articles et papiers scientifiques publiés dans quatre bases de données majeures (JSTOR, SCOPUS, CAIRN et GOOGLE SCHOLAR) en utilisant la méthodologie « Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses ». Sur les 175 articles initialement identifiés, 27 ont été sélectionnés en appliquant les critères d'inclusion et d'exclusion. Les résultats de notre analyse approfondie ont révélé que la diversité culturelle avait un impact significatif sur la performance sociale et économique des entreprises. La reconnaissance, la valorisation et la promotion de la diversité culturelle dans le milieu professionnel sont donc essentielles en tant que source d'innovation et de croissance économique durable. Ces résultats soulignent l'importance de l'adoption et de prendre en compte la diversité culturelle avec tous ses axes dans la gestion des ressources humaines des entreprises et ce pour améliorer leur performance sociale et économique.

MOTS CLES : Diversité, Performance sociale, Performance économique, PRISMA, inclusion, Productivité, innovation, ressources humaines.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10156356>



1. INTRODUCTION :

La diversité culturelle est un sujet d'intérêt croissant dans le domaine des affaires et de la gestion. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la diversité culturelle au sein de leurs équipes, tant d'un point de vue économique que social. Cependant, malgré une reconnaissance générale de l'importance de la diversité culturelle, il reste encore des questions en suspens quant à son impact réel sur la performance des entreprises.

Cependant, l'étude des effets de la diversité culturelle sur les performances sociales et économiques des entreprises est devenue de plus en plus importante dans l'environnement mondial actuel. De ce fait, il est essentiel de comprendre comment la diversité culturelle peut affecter les performances d'une organisation à mesure que les entreprises se développent dans des environnements de plus en plus diversifiés.

Malgré son importance, il existe encore certaines ambiguïtés dans notre compréhension des mécanismes précis et des résultats pratiques liés à cette relation complexe. Par conséquent, le principal défi scientifique de cette recherche est d'analyser de manière complète et systématique la façon dont la diversité culturelle affecte les performances sociales et économiques des entreprises afin d'offrir des connaissances clés et des conseils pratiques aux décideurs et aux acteurs du monde des affaires.

2. LA DIVERSITE CULTURELLE ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES :

La diversité culturelle, une caractéristique essentielle attachée au monde d'entreprise ; symbolise la pluralité des expressions, des valeurs et des pratiques issues des différentes cultures présentes à travers la planète. Elle se révèle être une richesse inestimable qui nourrit le tissu social et économique des entreprises. La coexistence harmonieuse des diversités culturelles est non seulement une source de fierté et d'enrichissement pour les individus, mais elle joue également un rôle fondamental dans la performance économique et sociale des entreprises et des nations.

La diversité culturelle a été définie par un tas de chercheurs. Cependant, pour (Cornet et al.2008) la notion de diversité fait référence à trois phénomènes majeurs issus du macrosociaux, à savoir : La diversification croissante de la clientèle et des usagers ; la diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi ; la diversification en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture. Également, pour (Mir-Babayev, et al., 2017), ils ont scindé les composantes de la diversité culturelle en deux, à savoir la diversité des genres et la diversité des étrangers,

Pour en ce qui concerne de la performance il a pris plusieurs sens chez les chercheurs. Selon (Sparrow, 1999), la performance des entreprises est la capacité d'une entreprise d'atteindre ses objectifs de manière efficace. Ainsi, il a ajouté qu'une entreprise performante est celle qui vise à rapporter des bénéfices aux

actionnaires, de même que celle qui a des bénéficiaires à court terme. Cependant, pour (Harisson, 2001) la performance on peut la mesurer par la réalisation d'objectifs de productivité. Ce concept de productivité s'applique à la satisfaction des exigences de qualité et de quantité des clients.

3. REVUE DE LA LITTÉRATURE :

La diversification culturelle se réfère à la présence de personnes issues de différentes cultures, origines ethniques et langues au sein d'une entreprise. Elle englobe non seulement les différences de race et d'origine, mais aussi les différences de valeurs, de croyances, de pratiques et de modes de communication.

De nombreuses études ont examiné les liens entre la diversification culturelle et la performance des entreprises, tant sur les plans sociaux qu'économique. Sur le plan social, la diversité culturelle peut favoriser un environnement inclusif, encourageant le respect mutuel, l'ouverture d'esprit et la créativité. Elle peut également améliorer la prise de décision en facilitant l'accès à des perspectives variées et en favorisant la résolution de problèmes de manière novatrice.

Cependant, une panoplie d'études ont été examinées pour évaluer l'impact de la diversité culturelle sur la performance économique et sociale des entreprises. De ce fait, il est nécessaire de les décortiquer les résultats obtenus afin de consolider une connaissance crédible et bien évidemment afin de procurer une valeur scientifique à la présente étude.

Plusieurs études soulignent l'importance de la diversité dans les entreprises et elle se présente sous différentes formes. (Carter et al., 2003 ; Chang et al., 2019 ; Kogut et al., 2007). Cependant la diversité de genre, ethnique et d'âge, sont plus susceptibles de conduire à une catégorisation sociale et à la création de groupes d'entrée et de sortie, augmentant ainsi les frictions dans le processus décisionnel du groupe (Turner et al., 1987 ; Van Knippenberg et al., 2016).

D'une part, pour la recherche menée par (ADISSA Jules et al., 2020) a révélé que les entreprises adoptant une approche inclusive de la diversité culturelle ont connu une augmentation significative de leur productivité. Ainsi que la diversité en milieu de travail influence positivement et significativement sur la performance sociale dans les firmes multinationales. Ces résultats ont permis de se rendre compte que la diversité en milieu de travail est une source de performance sociale des firmes multinationales au Bénin. De même (Mustafa K. Yilmaz et al., 2023) ont affirmé que les performances sociales sont positivement associées à la fois au genre et à la diversité culturelle.

D'autre part, la diversité culturelle présente des résultats les plus élevés en termes de performances d'innovation lorsque les niveaux de diversité sont modérés avec les performances en matière d'innovation dans le cas de l'Azerbaïdjan. (Rahim Mir-Babayev, et al., 2017)

Cependant, pour les différences linguistiques entre les employés ont été qualifiés par (Maathir Yousuf Al Raisi et al., 2019) très importantes pour communiquer avec les autres, en particulier dans les services à la clientèle. En outre, l'étude montre que les employés sont plus rentables et créatifs lorsqu'ils travaillent en équipe et qu'ils peuvent facilement partager leurs idées, leurs connaissances et leurs expériences, ce qui se traduit par une plus grande productivité et une plus grande innovation dans les tâches qu'ils accomplissent.

De plus, pour l'étude menée par (Matthias Schneidet al., 2014), il semble que la diversité des genres dégrade les processus de groupe qui sont fortement associés au réseau social, mais qu'elle n'est pas liée à la performance des équipes. Ainsi, ils ont conclu que les équipes diversifiées sur le plan du genre sont toujours capables de travailler ensemble de manière professionnelle.

Cependant pour les résultats obtenus par (Sean Dwyer, et al., 2015) indiquent que l'impact de la diversité des genres sur les performances de l'entreprise dépend du contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Les résultats suggèrent que la diversité des genres dans le management devrait améliorer les performances des entreprises en quête de croissance.

D'autre part, en ce qui concerne l'égalité du genre, (S. Dlimi, 2020) (Abousaïd F.Z. et al., 2017) ont conclu que la justice organisationnelle en termes du genre, engendre la confiance mutuelle, respect, innovation, collaboration entre les hommes et les femmes. Cela a été confirmé par (Mustafa K. Yilmaz et al., 2023) (Rexford Attah-Boakye et al., 2020), ils ont conclu que le genre et la diversité culturelle ont une incidence positive sur les performances d'entreprise.

En revanche, l'impact de la diversité des genres sur l'innovation des entreprises, en utilisant des données relatives aux cadres supérieurs des entreprises américaines de biotechnologie, a été évalué par (Quintana et al., 2016), De manière surprenante, les auteurs rapportent que les investisseurs ne perçoivent pas que les femmes qui dirigent des entreprises de biotechnologie peuvent améliorer les capacités d'innovation de l'entreprise.

De même, (Abdullah et al., 2016) rapportent des preuves opposées concernant l'impact de la diversité des genres sur la valeur de l'entreprise dans le contexte malaisien. Ces auteurs proclament que de nombreuses entreprises sont dominés par des hommes, que plus de la moitié des entreprises étudiées n'ont pas d'administratrices et que le marché ne reconnaît pas la contribution des administratrices.

En outre, (Minapu Moore Ngalo et al., 2023) ont conclu que les variables de la diversité culturelle sur le lieu de travail, telles que la diversité des genres, la diversité des revenus, ont un impact significatif sur l'efficacité des employés et donc sur leurs performances respectives.

Par conséquent, (Helena Cimerova et al., 2014) (Math Mazraet al., 2020) ont conclu que les aspects de la diversité culturelle n'ont pas la même importance et que c'est principalement la diversité de

l'individualisme et de la masculinité qui affecte l'efficacité des conseils d'administration. De même, (Dimo Ringovet al., 2007) ont trouvé que la masculinité en termes de la diversité culturelle, influence de manière significative et dans le sens négatif supposé la qualité perçue du comportement de l'entreprise.

En sus de l'impact de la diversité sur les entreprises, plusieurs études ont montré que la diversité culturelle était associée à une plus grande capacité d'adaptation aux marchés internationaux, ce qui permet aux entreprises d'explorer de nouveaux marchés, de saisir des opportunités de croissance et de mieux répondre aux besoins des clients internationaux. Ces résultats soulignent l'importance de la diversité culturelle pour la compétitivité et l'expansion des entreprises à l'échelle mondiale.

De même, selon l'étude réalisée par (Robin J. Ely ; David A. Thomas, 2001) la diversité culturelle est une ressource potentiellement précieuse que l'organisation peut utiliser, non seulement à la marge, pour accéder à des marchés de niche auparavant inaccessibles, mais aussi au cœur de l'organisation, pour repenser et reconfigurer ses tâches principales.

En outre, d'autres chercheurs ont montré que les entreprises qui embrassent la diversité culturelle bénéficient d'une plus grande capacité à attirer et à retenir les talents diversifiés, créant ainsi un avantage concurrentiel sur le marché du travail. C'est ainsi que, (Ceren Ozgen et al., 2013) ils ont trouvé que les immigrants leur présence a un impact sur la capacité d'innovation des entreprises d'accueil en fonction du type de capital humain qu'ils apportent. Ainsi, la diversité de la main-d'œuvre pour eux semble profitable en particulier aux secteurs dans lesquels les divers migrants qualifiés se regroupent.

En ce qui concerne des inconvénients de la diversité sont principalement liés au conflit relationnel ou affectif. De nombreuses études ont montré que les conflits relationnels ont un impact négatif sur l'engagement du groupe et la qualité des décisions prises par le groupe. Cela, peut augmenter les niveaux de stress et de conflit au sein du groupe, ce qui réduit les efforts pour résoudre les tâches cognitives du groupe (Jehn et al., 2001 ; De Wit et al., 2012).

En guise de conclusion, cette revue systématique a été menée dans le but d'identifier les impacts de la diversité culturelle sur la performance sociale et économique des entreprises. Cependant, les résultats des différents débats théoriques ont montré que la diversité culturelle peut apporter de nombreux avantages aux entreprises, notamment en stimulant l'innovation, en renforçant l'attractivité et la rétention des talents, en améliorant l'image de marque et en augmentant la performance financière.

4. METHODOLOGIE :

Afin de repérer tous les articles pertinents sur le sujet tout en limitant le nombre d'articles non pertinents, il est essentiel d'équilibrer la sensibilité et la spécificité de la recherche afin d'élaborer un Protocole de

recherche complet. Cela peut être accompli en utilisant le vocabulaire libre et le thésaurus des bases de données appropriées.

Identifier les mots-clés pertinents pour le sujet de recherche peut être la première étape de la stratégie de recherche. Les mots-clés doivent être choisis en se basant sur une compréhension approfondie du domaine d'étude et peuvent inclure des termes spécifiques liés à la diversité culturelle et à la performance des entreprises. Il est possible de rechercher ces mots-clés dans les titres et les résumés des articles scientifiques. Ainsi, il est possible d'identifier des termes plus spécifiques ou des synonymes en utilisant le thésaurus.

Pour affiner les résultats, il est conseillé de combiner les mots-clés et les termes du thésaurus lors de l'élaboration de la stratégie de recherche en utilisant des opérateurs booléens comme « *ET* » et « *OU* ». Par exemple, on peut obtenir des résultats plus pertinents en combinant des mots-clés liés à la diversité culturelle avec des termes du thésaurus tels que "entreprise" ou "performance organisationnelle".

En plus des mots-clés, il est crucial d'utiliser des bases de données de recherche diversifiées pour garantir l'exhaustivité des résultats. Ainsi il est nécessaire de définir un intervalle de temps pour cerner le timing des études.

En suivant ces principes, un protocole de recherche complet (Voir Tableau 1) peut être élaboré, permettant d'optimiser à la fois la sensibilité et la spécificité de la recherche, afin de trouver un équilibre entre l'inclusion de tous les articles pertinents et l'exclusion des articles non pertinents dans la revue systématique.

Tableau 1: Le Protocol adopté dans la revue de la littérature systématique

Question de recherche	Est-ce que la diversité culturelle est une source de performance économique et sociales pour les entreprises ?
Mots clés	Diversité Culturelle, Performance entreprise, diversité
Sources (Bases de données)	Scopus, Google Scholar, JSTOR, CAIRN.INFO
Critères de filtrage	L'intervalle des Publications : 2000–2023 La langue des Articles : Français & Anglais
Stratégie de recherche	Processus de sélection : Seuls les articles qui traitent la problématique de la diversité culturelle et leur impact sur la performance économique et sociale des entreprises, ainsi les article qui comporte une méthodologie et des résultats assez claires.
Synthèse des données	Les articles sont brièvement présentés en mettant l'accent sur l'impact de la diversité culturelle sur la performance des entreprises. Et ce pour répondre à la question de recherche

Cependant, afin de procurer une valeur scientifique à notre revue de littérature systémique qui a pour objectif d'explorer l'impact de la diversité culturelle sur la performance sociale et économique des entreprises, nous avons adopté les déclarations PRISMA pour faciliter la sélection, l'acceptation et le rejet des articles sélectionnés, ainsi pour donner une vue historique du chemin de traitement et de filtrage des articles (Liberati, A. et al., 2009).

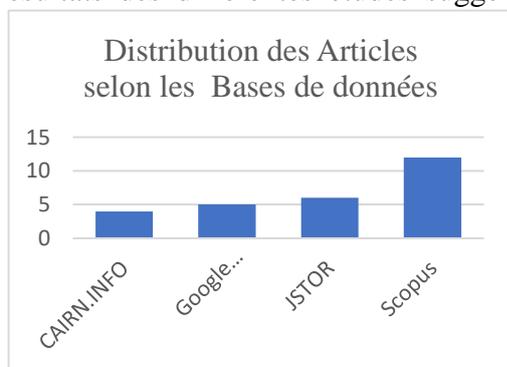
5. RESULTATS :

Dans le cadre de la présente revue systématique basée sur la méthode PRISMA, nous avons entrepris une analyse approfondie des études existantes afin d'évaluer l'impact de la diversité culturelle sur la performance économique et sociale des entreprises.

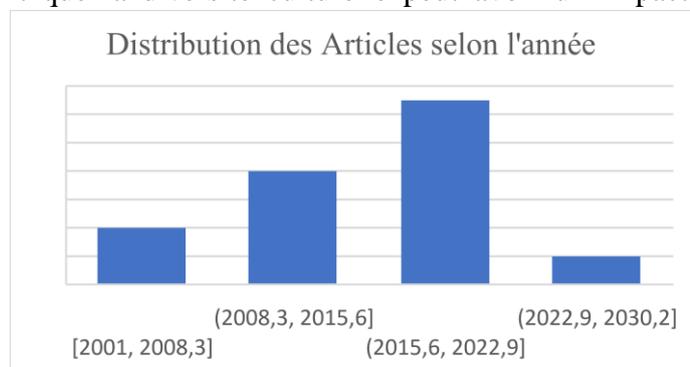
Cependant, dans la figure (Voir Annexe :1) illustre le process méthodologique PRISMA qui a permis de sélectionner 27 articles pour cette étude parmi les 175 articles identifiés par les recherches dans les différentes bases de données susvisées. Le tableau (Voir Annexe :2), construit logiquement à partir de la méthodologie de la figure (Voir Annexe :1), fournit des détails plus précis sur des 27 articles sélectionnés par l'année d'étude, base de données d'appartenance, l'intitulé, auteurs et le titre du journal.

Les articles illustrés dans le tableau susvisé ont été sélectionnés, selon la méthodologie PRISMA, selon les critères de filtrage énoncés précédemment et comme étant les plus appropriés pour l'impact de la diversité culturelle sur la performance économique et sociale des entreprises.

D'autre part, les articles sélectionnés sont compris dans la période allant de 2000 à 2023 (voir Graphique 1), cela est justifié par la volonté d'examiner les développements récents dans ce domaine. Ainsi, les bases de données Google Scholar, Jstor, Scopus et Cairninfo ont été sélectionnées (Voir Graphique : 2) pour leur large couverture et leur accès à des articles académiques pertinents. Parmi ces bases de données, Scopus a été privilégié pour l'inclusion des articles les plus sélectionnés, garantissant ainsi une sélection rigoureuse et une approche basée sur des recherches académiques solides. Cependant, les résultats des différentes études suggèrent que la diversité culturelle peut avoir un impact



Graphique 2: Distribution des Articles selon les Bases de données



Graphique 1 : Distribution des Articles selon l'année de publication

significatif sur la performance économique et sociale des entreprises, en favorisant l'innovation,

l'adaptabilité aux marchés internationaux, la satisfaction des employés et la rétention du personnel. En encourageant la diversité culturelle, les entreprises peuvent bénéficier d'un large éventail d'idées et de perspectives, renforcer leur position sur le marché mondial, améliorer la productivité et créer un environnement de travail inclusif et positif.

Les résultats de cette étude apportent une interprétation économique significative quant à l'impact de la diversité culturelle sur la performance sociale et économique des entreprises. Une diversité culturelle bien gérée est apparue comme un facteur positif, favorisant l'innovation, la créativité et la prise de décision plus informée.

En outre, de meilleures performances sociales ont été observées dans les entreprises qui valorisent et promeuvent la diversité culturelle, ce qui peut être attribué à un plus grand bonheur des employés et à une meilleure réputation de l'entreprise. Grâce à la diversité culturelle, les entreprises peuvent bénéficier d'avantages financiers au niveau économique, notamment en attirant davantage de talents, en fidélisant davantage les employés et en améliorant la compréhension des marchés mondiaux. Ces résultats confirment l'idée que la diversité culturelle est bénéfique pour les performances et la compétitivité des entreprises, tant sur le plan social que sur le plan économique.

Dans l'ensemble, notre revue systématique met en évidence l'importance de la diversité culturelle pour la performance économique et sociale des entreprises. Les résultats soulignent les avantages économiques, l'innovation, l'adaptabilité aux marchés mondiaux ainsi que les améliorations sociales en termes de collaboration, d'inclusion et de satisfaction des employés. Ces constatations soulignent l'importance d'une gestion stratégique de la diversité culturelle au sein des entreprises pour maximiser leur potentiel de croissance et de réussite à long terme.

6. DISCUSSIONS :

La présente revue systématique a permis d'analyser l'impact de la diversité culturelle sur la performance sociale et économique des entreprises. Les résultats de notre étude suggèrent que la diversité culturelle peut avoir un impact significatif sur la performance des entreprises, en favorisant l'innovation, l'adaptabilité aux marchés internationaux, la satisfaction des employés et la rétention du personnel. Ces avantages économiques peuvent être attribués à un large éventail d'idées et de perspectives apportées par la diversité culturelle, renforçant ainsi la position des entreprises sur le marché mondial, améliorant la productivité et créant un environnement de travail inclusif et positif.

Nos résultats sont cohérents avec ceux qui ont été obtenus dans la revue systématique réalisé par (Yuliya Ponomareva, et al., 2022), qui ont également montré que la diversité culturelle peut apporter des avantages économiques et qu'elle peut être à la fois un atout et un handicap pour une organisation. Cependant, il est important de noter que la mise en œuvre de politiques d'inclusion et de gestion des

ressources humaines pour valoriser la diversité culturelle peut être difficile pour certaines entreprises. Les raisons peuvent inclure des préférences de recrutement basées sur la proximité culturelle, des stéréotypes et des préjugés inconscients, ainsi que des difficultés à gérer les conflits interculturels. Ces facteurs peuvent limiter les avantages de la diversité culturelle pour les entreprises.

7. CONCLUSION :

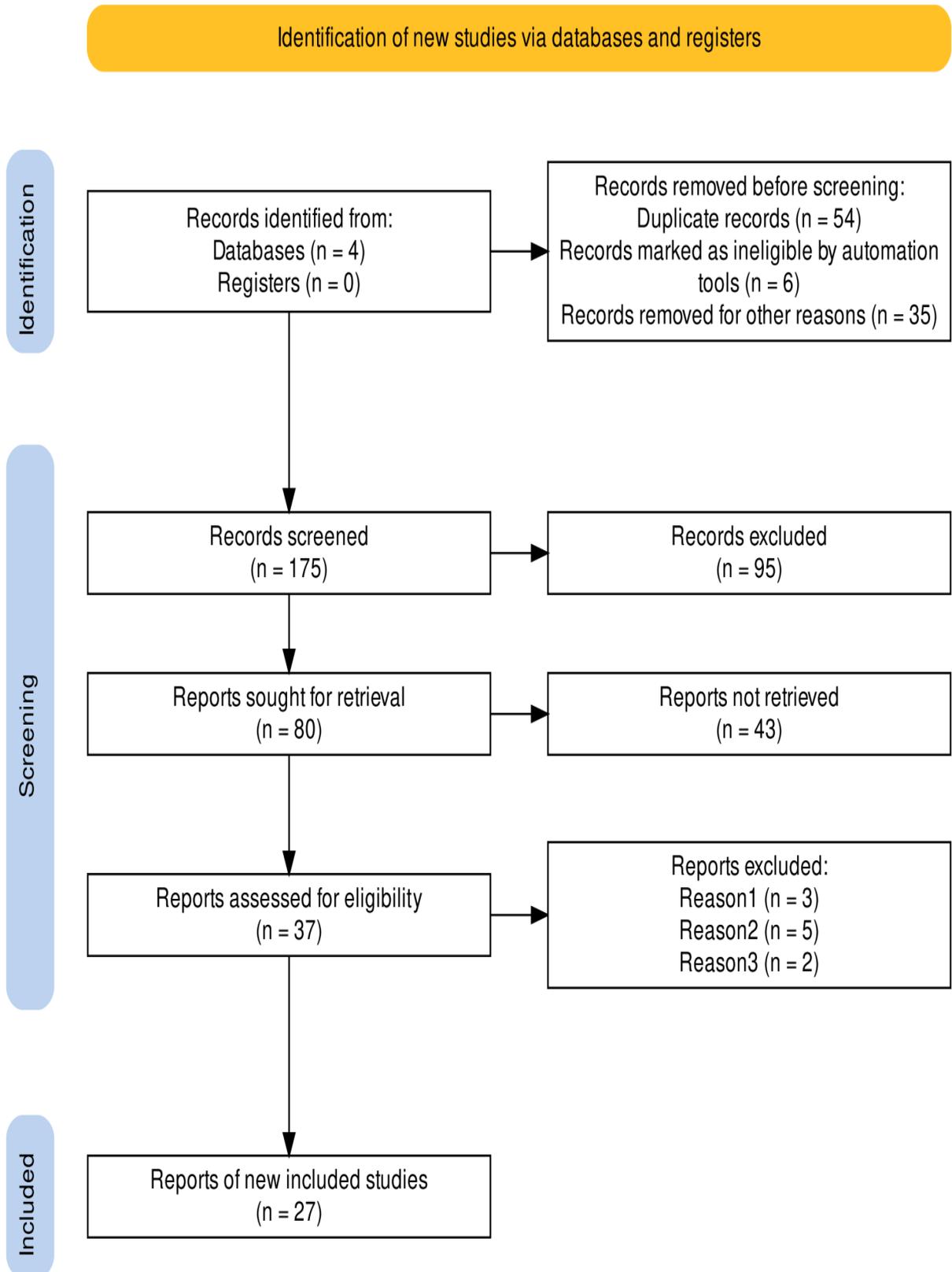
Cette étude a pour objectif de répondre à une question de recherche, à savoir, est-ce que la diversité culturelle est une source de performance économique et sociales pour les entreprises ? et ce, en se basant sur les résultats des recherches scientifiques qui ont évoqué ladite question de recherche. De ce fait, nous avons élaboré une revue systématique exhaustive de 27 papiers scientifiques émanant de 4 bases de données différentes et nous avons analysé et décortiqué leurs résultats.

Par conséquent, la présente revue systématique a découvert que les résultats des différentes études ont confirmé l'impact positif de la diversité culturelle sur le rendement des entreprises. Conformément au résultat précédent, cette étude a également combiné les résultats des études sur et la performance économique et sociale et des entreprises.

En dépit de ces résultats, la présente revue systématique comporte certaines limites, à savoir le nombre d'articles et de base de données utilisées, qui ne reflète pas la majorité des publications de la communauté des chercheurs qui ont abordé notre question de recherche, ainsi il est important de reconnaître que d'autres sources d'informations pourraient apporter des angles différents à notre question de recherche. Cela peut être une suggestion pour les recherches futures, qui pourraient donc explorer ces dimensions négligées. Ainsi, nous préconisons d'élargir l'échantillon d'articles choisis en termes de quantité et de qualité, aussi de penser d'étudier l'impact de la diversité culturelle sur la réputation des entreprises.

ANNEXES :

Annexe 1 : Diagramme PRISMA de notre revue systématique



Article	Année	Base de données	Titre	Auteurs	Journal
Art_1	2001	JSTOR	Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes.	Robin J. Ely; David A. Thomas	Administrative Science Quarterly
Art_2	2003	Scopus	Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture	Sean Dwyera, Orlando C. Richardb, Ken Chadwick	Journal of Business Research
Art_3	2004	JSTOR	Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions	Orlando C. Richard, Tim Barnett, Sean Dwyer and Ken Chadwick	The Academy of Management Journal
Art_4	2007	JSTOR	Corporate responsibility from a socio-institutional perspective The impact of national culture on corporate social performance	Dimo Ringov, Maurizio Zollo	Corporate Governance International Journal
Art_5	2011	JSTOR	Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study	FLORIAN KUNZE, STEPHAN A. BOEHM and HEIKE BRUCH	Journal of Organizational Behavior
Art_6	2013	Scopus	The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data	Ceren Ozgen, Peter Nijkamp and Jacques Poot	IZA Journal of Development and Migration
Art_7	2013	Scopus	ECONOMIC IMPACTS OF CULTURAL DIVERSITY IN THE NETHERLANDS: PRODUCTIVITY, UTILITY, AND SORTING	Jessie Bakens, Peter Mulder, Peter Nijkamp	JOURNAL OF REGIONAL SCIENCE
Art_8	2013	JSTOR	Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass?"	Jasmin Joecks, Kerstin Pull and Karin Vetter	Journal of Business Ethic

Art_9	2013	Google Scholar	La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif	Maria Giuseppina Bruna and Mathieu Chauvet	Management international
Art_10	2015	CAIRN.INFO	Diversité et performance en Amérique du Nord	Christelle MARTIN LACROUX, Alain LACROUX, Sami BEN LARBI	Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise
Art_11	2015	Scopus	The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis	Matthias Schneid, Rodrigo Isidor, Chengguang Li, Rüdiger Kabst	The International Journal of Human Resource Management
Art_12	2015	JSTOR	Board of Director Diversity and Firm Financial Performance	Niclas L. Erhardt, James D. Werbel, Charles B. Shrader	Corporate Governance International Journal
Art_13	2016	Scopus	The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance	Bart Frijns, Olga Dodd, Helena Cimerova	Journal of Corporate Finance
Art_14	2016	Scopus	THE IMPACT OF CULTURAL DIVERSITY ON INNOVATION PERFORMANCE: EVIDENCE FROM CONSTRUCTION INDUSTRY OF AZERBAIJAN	Rahim Mir-Babayev, Mayis Gulaliyev, Sabina Shikhaliyeva, Reyhan Azizova, Nuri Ok	Economics & Sociology
Art_15	2017	Google Scholar	La Culture Et Son Impact Sur La Performance De L'entreprise: Cas De La Femme Marocaine	Abousaïd Fatima-Zohra, Drissi Selma, Dehbi Sara, Angade Khadija	European Scientific Journal
Art_16	2018	CAIRN.INFO	Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : une articulation à double sens	Anissa LOUZIR, BEN HASSINE,	Management & Avenir

				Lassâad LAKHAL	
Art_17	2019	Google Scholar	The Effect of Cultural Diversity on Employees' Performance and Productivity in Shell Oman Marketing Company S.A.O.G	Maathir Yousuf Al Raisi, Balqees Suod Al Rawahi, Nouf Harib Al Omrani, Noof Khamis Al Hooti, Porkodi. S	International Journal of Multidisciplinary Research and Publications
Art_18	2020	Google Scholar	INJUSTICE AT WORK IN MOROCCAN COMPANIES: WHAT IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE TEAMS?	Soumaya DLIMI	International Journal of Economics, Business and Management Research
Art_19	2020	Scopus	The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies	Rexford Attah-Boakye, Kweku Adams, Danson Kimani, Subhan Ullah	Technological Forecasting & Social Change
Art_20	2020	CAIRN.INFO	Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : nouvelle approche, nouvelles évidences	Math Mazra, Jean-Michel Sahut, Lubica Hikkerova	Revue de l'Entrepreneuriat
Art_21	2021	CAIRN.INFO	Gender diversity in boardrooms and corporate financial performance: Evidence from the male-dominated society of Qatar	Ammar Ali Gull, Ayman Issa, Muhammad Atif, Tanveer Ahsan	Question(s) de management
Art_22	2022	Scopus	Cultural diversity among directors and corporate social responsibility	Olga Dodd, Bart Frijns , Alexandre Garel	International Review of Financial Analysis
Art_23	2022	Scopus	Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research	Yuliya Ponomareva, Timur Uman, Virginia Bodolica, Karl Wennberg	Journal of World Business

Art_24	2022	Scopus	Gender diversity on corporate boards, firm performance, and risk-taking: New evidence from Spain	Md Safiullah, Tanzina Akhte, Paolo Saona , Md. Abul Kalam Azad	Journal of Behavioral and Experimental Finance
Art_25	2022	Scopus	Cultural Diversity and Management Performance in Multinational Companies	Vimala Venugopal Muthuswamy	Croatian International Relations Review
Art_26	2023	Google Scholar	Workplace Diversity and Employee Performance: An Empirical Analysis of Nigeria's Banking Sector	Minapu Moore Ngalo, Cross Ogohi, Umar Abbas Ibrahim	Journal of Human Resource and Sustainability Studies
Art_27	2023	Scopus	Measuring the impact of board gender and cultural diversity on corporate governance and social performance: evidence from emerging markets	Mustafa K. Yilmaz, Umit Hacioglu, Ekrem Tatoglu, Mine Aksoy & Selman Duran	Economic Research- Ekonomiska Istraživanja

Annexe 2 : Liste des Articles sélectionnés à l'issu du process PRISMA

BIBLIOGRAPHIE :

- [1] Abdullah, S.N., Ismail, K.N.I.K., Nachum, L., 2016. Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strat. Manag. J.* 37 (3), 466–476.
- [2] Adissa, J. (2020). Impact de la diversité en milieu de travail sur la performance sociale dans les firmes multinationales au Bénin.
- [3] Ali Gull, A., Issa, A., Atif, M., & Ahsan, T. (2021). Gender diversity in boardrooms and corporate financial performance : Evidence from the male-dominated society of Qatar: *Question(s) de Management*, n° 36(6), 113-127. <https://doi.org/10.3917/qdm.216.0113>
- [4] Attah-Boakye, R., Adams, K., Kimani, D., & Ullah, S. (2020). The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation : A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120247. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120247>
- [5] Bakens, J., Mulder, P., & Nijkamp, P. (2013). ECONOMIC IMPACTS OF CULTURAL DIVERSITY IN THE NETHERLANDS : PRODUCTIVITY, UTILITY, AND SORTING*. *Journal of Regional Science*, 53(1), 8-36. <https://doi.org/10.1111/jors.12012>
- [6] Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : Plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84. <https://doi.org/10.7202/1015813ar>
- [7] Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33 – 53.
- [8] Chang, E. H., Milkman, K. L., Chugh, D., & Akinola, M. (2019). Diversity thresholds: How social norms, visibility, and scrutiny relate to group composition. *Academy of Management Journal*, 62(1), 144 – 171.
- [9] Cornet , Annie; W ArlAnd , Philippe (2008). GRH et gestion de la diversité, Paris, DUNOD, 147 p.
- [10] De Wit, F.R.C., Greeg, L.L., Jehn, K.A., 2012. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 97, 360–390.
- [11] Dodd, O., Frijns, B., & Garel, A. (2022). Cultural diversity among directors and corporate social responsibility. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102337. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102337>
- [12] Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance : The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0)
- [13] Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work : The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- [14] Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 11(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- [15] Fatima-Zohra, A., Selma, D., Sara, D., & Khadija, A. (2017). La Culture Et Son Impact Sur La Performance De L'entreprise : Cas De La Femme Marocaine. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(17), 279. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n17p279>
- [16] Frijns, B., Dodd, O., & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*.
- [17] Hassani, A. (s. d.). Comme exigence partielle du doctorat en administration (DBA) offert conjointement par l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- [18] Hillman, A.J., Cannella, A.A., Paetzold, R.L., 2000. The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *J. Manag. Stud.* 37 (2), 235–256.
- [19] Jehn, K.A., Mannix, E.A., 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Acad. Manag. J.* 44, 238–251.

- [20] Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411 – 432.
- [21] Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study: AGE DIVERSITY, AGE DISCRIMINATION CLIMATE. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- [22] Li, H., Chen, P., 2018. Board gender diversity and firm performance: The moderating role of firm size. *Bus. Ethics: Eur. Rev.* 27, 294–308.
- [23] Louzir-Ben Hassine, A., & Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe: Une articulation à double sens: *Management & Avenir*, N° 102(4), 89-105. <https://doi.org/10.3917/mav.102.0089>
- [24] Martin Lacroux, C., Lacroux, A., & Ben Larbi, S. (2014). Diversité et performance en Amérique du Nord: RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 15, 4(1), 43-65. <https://doi.org/10.3917/rimhe.015.0043>
- [25] Mazra, M., Sahut, J.-M., & Hikkerova, L. (2021). Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : Nouvelle approche, nouvelles évidences: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 19(4), 125-154. <https://doi.org/10.3917/entre.194.0125>
- [26] Mir-Babayev, R., Gulaliyev, M., Shikhaliyeva, S., Azizova, R., & Ok, N. (2017). The Impact of Cultural Diversity on Innovation Performance: Evidence from Construction Industry of Azerbaijan. *Economics & Sociology*, 10(1), 78-93. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/6>
- [27] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- [28] Muthuswamy, V. V. (2022). Cultural Diversity and Management Performance in Multinational Companies.
- [29] Nederveen-Pieterse, A., van Knippenberg, D., & van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782 – 804.
- [30] Ngalo, M. M., Ogohi, C., & Ibrahim, U. A. (2023). Workplace Diversity and Employee Performance : An Empirical Analysis of Nigeria's Banking Sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(01), 211-233. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.111014>
- [31] Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation : Evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration*, 2(1), 18. <https://doi.org/10.1186/2193-9039-2-18>
- [32] Pfeffer, J., Salancik, G.R., 1978. *The External Control of Organizations: A resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- [33] Quintana-García, C., Benavides-Velasco, C.A., 2016. Gender Diversity in top management teams and innovation capabilities: the initial public offerings of biotechnology firms. *Long Range Plann.* 49 (4), 507–518.
- [34] Raisi, M. Y. A., Rawahi, B. S. A., Omrani, N. H. A., & Hooti, N. K. A. (s. d.). The Effect of Cultural Diversity on Employees' Performance and Productivity in Shell Oman Marketing Company S.A.O.G. 1(9).
- [35] Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P., Laffarga, J., 2017. Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *J. Bus. Ethics* 141, 337–350.
- [36] Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 476-485. <https://doi.org/10.1108/14720700710820551>
- [37] Safiullah, M., Akhter, T., Saona, P., & Azad, Md. A. K. (2022). Gender diversity on corporate boards, firm performance, and risk-taking : New evidence from Spain. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 35, 100721. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100721>
- [38] Schneid, M., Isidor, R., Li, C., & Kabst, R. (2015). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance : A meta-analysis. *The International*

- Journal of Human Resource Management, 26(6), 733-756.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.957712>
- [39] Sparrow, P. (1999). Strategy and cognition: Understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload. *Creativity and Innovation Management*, 8(2), 140-148. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00128>
- [40] Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- [41] Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity.
- [42] Yilmaz, M. K., Hacıoglu, U., Tatoglu, E., Aksoy, M., & Duran, S. (2023). Measuring the impact of board gender and cultural diversity on corporate governance and social performance : Evidence from emerging markets. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(2), 2106503. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2106503>
- [43] Yuliya Ponomareva, Timur Uman, Virginia Bodolica, Karl Wennberg, Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research, *Journal of World Business*, Volume 57, Issue 4, 2022, 101328, ISSN 1090-9516, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101328>.
- [44] Zaug, V., Savoldelli, V., Sabatier, B., & Durieux, P. (2014). Améliorer les pratiques et l'organisation des soins : Méthodologie des revues systématiques : *Santé Publique*, Vol. 26(5), 655-667. <https://doi.org/10.3917/spub.145.0655>