

ANALYSE DE L'INFLUENCE DE LA DIVERSITÉ SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES MULTINATIONALES AU BÉNIN

ADISSA Jules

Docteur en Sciences de Gestion

Laboratoire Entreprise et Développement (LAED) de l'ESP

Université Cheikh Anta Diop de Dakar-Sénégal

Dradis15@yahoo.fr

SIMEN Francis Serge

Professeur Titulaire en Sciences de Gestion

Laboratoire Entreprise et Développement (LAED) de l'ESP

Université Cheikh Anta Diop de Dakar-Sénégal

Serge.simen@gmail.com

Résumé : L'objectif de cet article est d'analyser l'influence de la diversité en termes de culture, d'ethnie et de religion sur la performance sociale des firmes multinationales au Bénin. Pour ce faire, une étude a été menée dans le contexte des multinationales du secteur bancaire et de l'assurance en adoptant une approche quantitative. Les données recueillies auprès de deux cent trois cadres de banques et de sociétés d'assurances ont été soumises à un traitement statistique dans le logiciel SPSS.21. Les résultats indiquent que la diversité, en termes de culture, de religion et d'ethnie, exerce une influence positive et significative sur la performance sociale des multinationales. Cela met en évidence un effet bénéfique de la diversité sur la performance sociale de ces entreprises. Ainsi, cette étude contribue à une meilleure compréhension de l'effet de la diversité en milieu de travail sur la performance sociale des firmes multinationales au Bénin.

Mots-clés : Diversité, Firme Multinationale, Banque, Assurance, Performance sociale, Bénin.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13905592>



1. Introduction

La mondialisation a encouragé l'expansion des entreprises multinationales, les poussant à s'implanter dans divers pays pour accroître leurs performances. Dans ce processus, elles se confrontent aux réalités locales et à la diversité culturelle des pays hôtes, ce qui les oblige à gérer une main-d'œuvre plurielle. L'internationalisation de ces entreprises génère une complexité liée au multiculturalisme et à la diversité de leurs ressources humaines (Adler, 1983).

La diversité, définie comme la présence de différences significatives au sein d'un groupe sur des aspects tels que le genre, l'ethnicité, la culture ou la religion (Sanger, 2020), est souvent perçue comme une richesse dans les entreprises multinationales. Apitsa et Amine (2014) et Chanlat et Bruna (2011) soulignent que la diversité, notamment dans le contexte des multinationales africaines, doit être gérée avec attention pour devenir une source de valeur ajoutée. En effet, la diversité peut enrichir les pratiques managériales et les perspectives stratégiques, à condition d'être correctement intégrée dans la culture organisationnelle. Bruna et Chauvet (2013) précisent que la diversité, tant dans le milieu académique que professionnel, se concentre sur la diversification des profils et la reconnaissance des différences comme un atout, et non comme un obstacle.

Cependant, pour qu'une entreprise soit socialement performante, elle doit répondre aux attentes de ses parties prenantes, en particulier ses employés, en leur offrant de bonnes conditions de travail et en favorisant leur engagement (Clarkson, 1995). Bien qu'il soit difficile de s'accorder sur une définition unique de la performance sociale (Hanaa et al., 2020), il est largement admis que les entreprises qui favorisent la satisfaction des employés à travers une gestion adaptée de la diversité peuvent améliorer leur performance globale. En d'autres termes, la performance sociale est liée à la gestion des ressources humaines et à la capacité de l'entreprise à créer un environnement de travail inclusif et mobilisateur (Louart, 2006). Cette performance est mesurée par les impacts positifs tant sociaux que psychologiques pour les employés (Godard, 2004).

Dans la littérature sur la gestion des ressources humaines, la relation entre diversité et performance a suscité un intérêt croissant, avec des résultats parfois contradictoires. Des études menées en Amérique du Nord, en Europe et en Afrique (Lacroux et al., 2014 ; Andrevski et al., 2014 ; Fernández-Temprano et Tejerina-Gaite, 2020) ont démontré que la diversité, si elle est bien gérée, peut favoriser la performance organisationnelle. D'autres recherches comme celles de Frimousse et Peretti (2007) ou Amoussou-Kpakpa et Manço (2013) ont également montré que la mauvaise gestion de la diversité peut conduire à une sous-performance. Les recherches en Afrique, telles que celles de Worou (2014) et Munjuri et Maina (2013), confirment que la diversité, notamment ethnique, peut être un atout pour les entreprises. Toutefois, ces recherches se sont majoritairement concentrées sur la relation entre la diversité et la performance économique ou financière, négligeant souvent la dimension sociale.

En dépit des résultats prometteurs de ces études, il existe un manque notable de recherches sur l'impact de la diversité sur la performance sociale des entreprises en Afrique, notamment au Bénin. Très peu d'études ont exploré comment la diversité peut améliorer la cohésion sociale et le bien-être des employés au sein des multinationales africaines (Boulouta, 2013 ; Hafsi et Turgut, 2013). Cette diversité, tout en offrant des opportunités, présente également des défis majeurs en matière de gestion des ressources humaines, notamment dans des secteurs comme celui de la banque et des assurances.

Dans le contexte béninois, ce défi est particulièrement pertinent. Le Bénin, pays riche de multiples ethnies, cultures et religions, constitue un environnement où la gestion de la diversité des ressources humaines devient une nécessité pour la réussite des entreprises. En effet, la diversité ne se limite pas à une simple variation de caractéristiques démographiques, mais inclut des différences profondes en matière de valeurs, de croyances et de pratiques sociales. De ce fait, certaines pratiques religieuses parfois créent des discriminations et des frustrations au sein du personnel du secteur bancaire et des assurances. Surtout les adeptes des religions traditionnelles font souvent l'objet de méfiance. Tout est à croire que les religions traditionnelles peuvent être utilisées pour retarder le développement professionnel de certains employés par leurs collègues malintentionnés.

De même, certains groupes ethniques se croient au-dessus des autres ethnies rendant le climat de travail parfois tendu et frustrant. Cette situation peut parfois envenimer les plaies historiques incurables issues de l'exploitation jadis de certaines régions comme esclaves et sans autorité et dignité. La question de l'inclusion et de l'intégration de cette diversité de nos jours dans les entreprises, en particulier dans les multinationales, prend une importance stratégique dans ce contexte. Gérer efficacement cette diversité peut non seulement améliorer la cohésion organisationnelle, mais aussi influencer la performance sociale des entreprises. Ces différents constats justifient l'intérêt de cette étude, qui se concentre de répondre à la question de recherche suivante : quelle est l'influence de la diversité en termes de culture, de religion et d'ethnie sur la performance sociale des firmes multinationales du secteur de la banque et des assurances opérant au Bénin ?

Dans ce contexte, cette recherche a pour objectif d'analyser l'influence de la diversité en termes de culture, d'ethnicité et de religion sur la performance sociale des firmes multinationales en contexte béninois. Ce contexte qui possède des caractéristiques socioculturelles hétérogènes et de tradition de pluralisme ethniques et religieux, présente un cadre idéal pour étudier comment la diversité peut devenir une ressource stratégique. Cette ambition vise ainsi à combler un vide scientifique en analysant la relation entre diversité et performance sociale dans les multinationales opérant au Bénin.

Sur le plan théorique, elle s'appuie sur un cadre conceptuel visant à comprendre cette influence de manière approfondie. Sur le plan managérial, elle fournit des recommandations pratiques aux dirigeants des entreprises pour mieux gérer la diversité de leurs ressources humaines et maximiser leur

performance sociale. Notre ambition est de contribuer à enrichir la littérature sur le management de la diversité en Afrique, tout en soulignant l'importance d'une approche inclusive de la diversité pour renforcer la performance sociale.

Cet article s'articule autour de quatre sections principales : dans un premier temps, le cadre théorique est présenté (1), suivi de la démarche méthodologique (2), des résultats de l'étude (3) et enfin, la discussion des résultats (4).

2. Cadre théorique de la recherche

Le cadre théorique de cette recherche permet de faire le point des travaux antérieurs sur le sujet de recherche. Dans cette revue, nous nous sommes concentrés d'abord sur la définition des concepts de diversité et de performance sociale qui nous permettront de mieux comprendre les contours du sujet. Ensuite, les différents travaux antérieurs sur le sujet sont abordés afin de mieux comprendre théoriquement les effets de la diversité sur la performance sociale des entreprises multinationales.

2.1. Clarification conceptuelle

La clarification des concepts de diversité et performance sociale est importante pour mieux comprendre les différentes dimensions qui les composent

2.1.1. La Diversité

La diversité est un concept multidimensionnel qui revêt une importance pour les entreprises en voie d'internationalisation, particulièrement face aux changements rapides de leur environnement. Dans la littérature, la diversité est souvent décrite à travers plusieurs sources, notamment le genre, l'âge, l'origine ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, et la religion (Cornet & Warland, 2008 ; Peretti, 2007). Toutefois, il n'existe pas de définition universelle ou consensuelle du concept, car celui-ci varie en fonction du contexte étudié et des perspectives des auteurs. En effet, la diversité est apparue aux États-Unis au début des années 1990 en réponse aux critiques des politiques d'égalité des chances et d'actions positives (Bender & Pigeys, 2004).

La gestion de la diversité consiste à intégrer et à encourager la coopération entre des individus aux caractéristiques sociologiques variées (Bruna & Chauvet, 2013). Selon Harrison et Klein (2007), la diversité représente la diversité des caractéristiques partagées par les membres d'une organisation. Elle se manifeste par des différences en termes de sexe, race, apparence physique, religion, croyances, valeurs, âge, éducation et langue (Hampden-Turner & Trompenaars, 2004 ; Hofstede, 1983). Ainsi, la diversité, telle que nous la retenons dans le contexte des entreprises multinationales opérant au Bénin, englobe un ensemble de caractéristiques sociologiques liées à la culture, à l'ethnie, au genre, à la religion, et à d'autres dimensions similaires. Une grande diversité pourrait avoir des répercussions positives ou négatives sur la performance sociale.

2.1.2. La performance sociale

L'approche sociale de la performance, issue de l'école des relations humaines, met l'accent sur la dimension humaine de l'entreprise, en soulignant l'importance de la morale et de la cohésion pour atteindre ses objectifs (Bruna et Chevaut, 2010). Cette approche considère que l'atteinte des objectifs sociaux est essentielle pour réaliser des performances économiques et financières, et ainsi garantir la pérennité de l'entreprise (Gauzente, 2000). D'après Maas (2018), les entreprises ayant de faibles résultats en matière de performance sociale devraient accorder une plus grande priorité à ces objectifs que celles qui présentent des résultats plus élevés. En complément, Wood (2010) montre que la performance sociale repose sur un fondement moral, visant à maximiser les avantages tout en minimisant ou éliminant les dommages générés par les activités des entreprises.

La performance sociale peut être perçue comme l'engagement affectif des employés envers la réalisation des objectifs de l'entreprise (Vigan, Godonou, & Tidjani, 2014). Elle reflète l'atteinte des objectifs sociaux de l'organisation, lesquels constituent des facteurs de motivation pour les employés (Gauzente, 2000). Elle est également liée aux résultats de la gestion des ressources humaines, à la satisfaction des employés, à leur mobilisation pour atteindre les objectifs organisationnels, ainsi qu'à leur moral (Bernard, 2012).

En nous appuyant sur ces contributions, nous adoptons les définitions de Bernard (2012) et de Bruna et Chevaut (2010), qui mettent en avant la satisfaction, la mobilisation, le moral et la cohésion des employés comme éléments essentiels à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Dans une entreprise socialement performante, les employés développent des comportements bénéfiques pour son développement, s'engagent à améliorer leurs compétences, et tirent satisfaction de leur relation avec l'organisation. Cet aspect de la performance sociale est au cœur de notre présente recherche. Il est important de mettre l'accent sur la relation entre la diversité et la performance sociale.

2.2. Relation entre la diversité et la performance sociale

La relation entre la diversité et la performance sociale ne peut être appréhendée sans mettre en exergue la théorie de l'identité sociale pour expliquer cette relation et la théorie de l'hétérogénéité. Après avoir exposé la théorie mobilisée, nous mettrons l'accent sur les études basées sur les effets de la diversité et la performance sociale.

2.2.1. Les théories mobilisées

La mobilisation de la théorie de l'identité sociale permet de mieux comprendre les effets de la diversité sur la performance sociale dans les multinationales. L'appartenance des ressources humaines dans un

groupe sociale ou dans une communauté est déterminante et peut avoir des effets négatifs ou positifs sur l'entreprise. Pour comprendre cette réalité sociale, nous avons choisi de nous intéresser à la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1986) qui contribue fortement à l'analyse des processus de construction des appartenances sociales des individus et des événements qui permettent de positionner les groupes dans l'environnement social à partir de la grille d'analyse qu'elle propose (Bruna & Chauvet, 2013). C'est une théorie basée sur la catégorisation sociale et la comparaison entre groupes.

La théorie de l'identité sociale est une théorie psychologique sociale interactionniste du rôle de la conception de soi et des processus cognitifs et croyances sociales associés dans les processus de groupe et les relations intergroupes (Hogg, 2016). Cette théorie montre que la catégorisation sociale est un outil qui permet de diviser tout en rangeant dans l'ordre l'environnement social en des groupes sociaux. Il est important de noter que la théorie de l'identité sociale suppose qu'il existe un continuum entre un pôle d'interaction interpersonnel et un pôle d'interaction intergroupe (Bruna & Chauvet, 2013). Selon ces auteurs, en cas de conflit, les attitudes que les individus peuvent avoir résultent de leur appartenance au groupe que de leurs particularités personnelles. Cette théorie est d'actualité de nos jours dans les entreprises qui constituent des regroupements d'Hommes travaillant pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

La théorie de l'hétérogénéité de Blau (1977) explique que la diversité au sein des groupes, qu'elle soit culturelle, démographique ou sociale, influence fortement les dynamiques et les résultats organisationnels. Selon Blau, dans les groupes homogènes, où les membres partagent des caractéristiques communes comme l'âge ou le genre, la communication est plus fluide et renforce la cohésion interne. Toutefois, cette homogénéité peut freiner l'innovation en limitant la diversité des perspectives. En revanche, dans les groupes diversifiés, bien que les différences puissent engendrer des tensions, elles enrichissent la prise de décision grâce à une variété accrue de points de vue, favorisant ainsi la créativité et l'innovation dans les processus organisationnels (Gitonga et al., 2016).

Blau souligne également que la gestion de la diversité est décisive pour la performance organisationnelle. Une diversité bien gérée permet aux entreprises, notamment les multinationales, d'améliorer leurs résultats en tirant parti de perspectives culturelles variées. Si la diversité peut accroître la créativité des équipes (Cox & Blake, 2015), elle devient également un facteur d'unification lorsque les travailleurs de différents horizons partagent leurs expériences et perspectives. Toutefois, une mauvaise gestion de cette diversité peut engendrer des tensions sociales, nuire à la cohésion et affecter négativement les performances organisationnelles. Les différences culturelles peuvent également influencer les préférences des consommateurs et offrir un avantage stratégique sur les marchés culturellement liés.

2.2.2. Etudes empiriques sur la diversité et la performance sociale

L'analyse des effets de la diversité sur la performance sociale des entreprises multinationales permet d'examiner plusieurs études contradictoires, mettant en lumière des résultats variés. De nombreuses recherches ont été menées pour démontrer l'impact de la diversité sur la performance des entreprises, notamment celles de Bruna et Chauvet (2013), Lacroux et al. (2014), Ben Yedder et Peretti (2009), Amoussou-Kpakpa et Manço (2013), ainsi qu'Alesina et Ferrara (2005). Ces études soulignent des avis divergents sur les effets de la diversité, bien que certains points de convergence existent.

Les partisans de la diversité soutiennent que des équipes hétérogènes peuvent offrir un avantage concurrentiel significatif (Bunderson, 2003). Des chercheurs tels que Finkelstein et Hambrick (1996) décrivent la diversité comme une "épée à double tranchant", présentant des forces opposées qui influencent différemment la performance des entreprises. D'une part, une gestion diversifiée des équipes apporte des ressources cognitives accrues et améliore les performances commerciales (Haleblian & Finkelstein, 1993 ; Hambrick et al., 1996).

D'autre part, la diversité peut engendrer des problèmes de contrôle et de coordination, menant à des résultats négatifs (Simons et al., 1999). Ce dernier point est particulièrement pertinent dans le contexte béninois, où la distance hiérarchique est souvent élevée dans les multinationales, pouvant ainsi créer des conflits organisationnels. Il est donc essentiel pour les entreprises de maximiser les avantages de la diversité tout en atténuant ses effets néfastes. Schneid et al. (2015) notent que la culture influence l'intégration des genres et l'égalité de traitement dans les organisations. Selon eux, le contexte culturel détermine les préjugés intergroupes et les comportements discriminatoires dans les équipes mixtes, affectant ainsi leur performance. Ce qui rejoint l'idéologie de la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1986). Une politique de diversité, fondée sur les principes d'égalité et de justice (Bruna et al., 2016), peut améliorer le climat de travail et contribuer à la performance sociale des entreprises.

Bennani et Cherkaoui (2020) insistent également sur l'importance d'une gestion de la diversité visant à attirer et retenir les talents, tout en promouvant un climat de tolérance et d'ouverture (Peretti, 2007). Ces arguments montrent que la diversité peut devenir un facteur de performance sociale lorsqu'elle est bien gérée. Des recherches sur la diversité des équipes, telles que celles de Wegge et al. (2012), ont montré à la fois les avantages et les inconvénients des équipes mixtes. En analysant 745 équipes dans différents secteurs, ces chercheurs ont mis en évidence que la diversité peut être source de performance ou de sous-performance, selon les conditions de travail, le climat organisationnel et le style de management adopté.

D'autres études, comme celles d'Aguilera-Caracuel et al. (2014), concluent que la diversité culturelle est positivement corrélée avec la performance sociale des multinationales, surtout dans les contextes où les entreprises sont confrontées à des marchés culturellement diversifiés. Ces résultats montrent que la

diversité culturelle peut être un atout pour favoriser une performance sociale des entreprises, notamment lorsqu'elle est soutenue par des ressources financières adéquates et un management adapté.

Chanlat et Bruna (2011) soulignent qu'une gestion efficace de la diversité nécessite une approche intégrée et mobilisatrice, privilégiant à la fois les individus et les groupes. Ils insistent sur la valorisation de la diversité comme source d'innovation, ce qui peut contribuer à la performance sociale des entreprises. Cette gestion doit être inclusive, permettant aux employés de se sentir impliqués dans la prise de décisions et d'éviter ainsi les frustrations qui pourraient nuire à leur engagement. À l'inverse, bien gérée, elle peut conduire à des résultats positifs.

2.2.3. Formulation des hypothèses de la recherche

Les études sur les effets de la diversité sur la performance sociale des entreprises multinationales sont mitigées. Certaines soulignent des bénéfices importants, notamment en matière de créativité, de motivation et de climat de travail, tandis que d'autres montrent des effets négatifs liés à une mauvaise gestion. Dans le cadre de cette recherche, nous soutenons que la diversité, lorsqu'elle est bien gérée, constitue une véritable source de performance sociale pour les entreprises multinationales.

Les études comme celles d'Earley et Mosakowski (2000) démontrent que la diversité culturelle au sein des équipes peut améliorer la créativité et, par conséquent, la performance des entreprises multinationales. Ces recherches, menées sur des équipes multiculturelles, montrent une relation non linéaire entre la diversité et la performance, suggérant que les équipes fortement hétérogènes bénéficient davantage de la diversité que celles modérément homogènes. De même, les travaux d'Aguilera-Caracuel et al. (2014), concluent que la diversité culturelle est positivement corrélée avec la performance sociale des multinationales, surtout dans les contextes où les entreprises sont confrontées à des marchés culturellement diversifiés. D'autres auteurs, comme Barel (2006) et Adler (1994), ont montré que la diversité peut être une source de créativité et de richesse organisationnelle. Selon eux, la diversité culturelle favorise l'ouverture d'esprit, la complémentarité et la synergie au sein des équipes, améliorant ainsi la performance sociale. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : la diversité culturelle influence positivement et significativement la performance sociale des firmes multinationales.

La diversité religieuse peut avoir des impacts à la fois positifs et négatifs sur la performance organisationnelle, notamment en raison des différences de valeurs, de croyances et de pratiques qui peuvent engendrer des conflits internes ou des malentendus au sein des équipes. Ben Ameer (2010) souligne que si les différences culturelles ne sont pas prises en compte, elles peuvent engendrer des conflits et des malentendus, entravant la réalisation des objectifs de l'entreprise. Frimousse et Peretti (2007) confirment que la diversité n'est pas seulement une source de richesse, mais aussi de défis. Une

gestion adéquate est donc nécessaire pour en tirer parti, en respectant l'identité et les spécificités de chaque salarié. Sans une gestion efficace, la diversité peut devenir une source de sous-performance sociale.

Certaines études soutiennent également l'idée que la diversité religieuse, si elle n'est pas bien gérée, peut entraîner des tensions au sein des organisations. Par exemple, Gebert et al. (2014) ont démontré que des différences profondes en termes de croyances religieuses peuvent mener à des divisions sociales et affecter la cohésion des équipes dans les multinationales. Cette fragmentation sociale peut, à son tour, nuire à la collaboration et à l'intégration des employés, ce qui se traduit par une baisse de la performance sociale. La diversité religieuse pourrait entraîner des problèmes de gestion des relations interpersonnelles, des conflits d'intérêt ou des tensions entre les individus qui adhèrent à des systèmes de croyances différents, augmentant ainsi les risques de désengagement et de faible satisfaction au travail.

Cox et Blake (1991) ont argumenté que, bien que la diversité, y compris religieuse, puisse créer des défis, elle offre également des opportunités d'apprentissage, d'innovation et de compréhension plus large des marchés internationaux. Une mauvaise gestion de la diversité religieuse peut cependant avoir des effets négatifs sur la performance sociale, ce qui souligne la nécessité d'une approche proactive et inclusive pour minimiser les impacts négatifs potentiels. En nous référant à ces différents travaux scientifiques, nous postulons l'hypothèse 2 suivante :

H2 : La diversité religieuse influence négativement et significativement la performance sociale de firmes multinationales ;

Plusieurs études soulignent l'importance de la diversité dans les entreprises qui se présente sous différentes formes (Carter et al., 2003 ; Chang et al., 2019 ; Kogut et al., 2007). Cependant la diversité ethnique est plus susceptible 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 (Van Knippenberg et al., 2016). De même (Mustafa, Yilmaz et al., 2023) ont affirmé que les performances sociales sont positivement associées à la diversité culturelle.

Selon Richard, Shelor et Bernard (2002), la diversité au sein des équipes dirigeantes améliore la sensibilité des entreprises aux attentes sociales et éthiques des différentes communautés. Dans les multinationales, la diversité ethnique des employés favorise une meilleure compréhension des attentes culturelles spécifiques dans les marchés locaux, renforçant ainsi la responsabilité sociale des entreprises (CSR) et leur réputation dans les communautés où elles opèrent (Konrad, 2003). De plus, Milliken et Martins (1996) soulignent que la diversité des points de vue, résultant de différences ethniques, permet

aux équipes de prendre des décisions plus inclusives et d'élaborer des stratégies qui répondent aux besoins d'un public plus large.

Cox et Blake (2015) avancent que des équipes ethniquement diversifiées apportent des perspectives variées, ce qui permet aux entreprises multinationales d'innover en proposant des produits et services adaptés aux différents segments de marché. En outre, une meilleure intégration des employés issus de minorités ethniques améliore la satisfaction des employés, réduit les taux de rotation et favorise un climat de travail inclusif (Jayne & Dipboye, 2004). Par conséquent, la diversité ethnique n'améliore pas seulement la performance financière, mais elle renforce également les engagements éthiques et sociaux de l'entreprise, comme l'indiquent Dwyer, Richard et Chandwick (2003). Au regard de ces analyses, nous postulons l'hypothèse3 suivante :

H3 : la diversité ethnique a effet positif et significatif sur la performance sociale des firmes multinationales.

Au regard des différentes contributions scientifiques quant aux effets de la diversité sur la performance des entreprises et de façon précise sur la performance sociale nous pouvons dire que la diversité est un atout et un défi pour les multinationales. Ce qui a permis de constater que la diversité peut être une source de performance sociale comme une source de sous performance sociale de l'entreprise. Dans le cadre de la présente recherche, nous militons pour la considération de la diversité comme une source de performance sociale des entreprises multinationales. Notre démarche méthodologie nous permettra de cerner cette réalité dans le contexte béninois.

4. Démarche Méthodologique

La réalisation de cette étude nécessite une démarche méthodologique rigoureuse comme tout travail scientifique. Nous utilisons une démarche quantitativiste. La méthode quantitative permet d'utiliser les tests statistiques pour expliquer le sens des relations entre la diversité et la performance sociale. Nous abordons dans la première partie, les outils méthodologiques de la recherche, et dans la seconde, les tests statistiques et le mode opératoire de l'hypothèse.

4.1. Les outils méthodologiques de la recherche

Nous abordons sous cette rubrique l'échantillonnage, les outils de collecte des données et les mesures des variables. La population de l'étude est l'ensemble des cadres des multinationales du secteur banques et assurances d'origine africaine qui exercent sur le territoire national. La taille de l'échantillon détermine le choix de la technique d'enquête (Roussel, 2005 ; p.255). L'estimation de l'effectif des cadres est de 640 au moment de l'enquête dans les multinationales étudiées. Le choix de l'échantillon

de convenance de 250 cadres dans dix multinationales s'explique par leur accessibilité et la réduction des contraintes de temps et de ressources. Cet échantillon permet de recueillir des données importantes auprès d'une population cible spécifique.

En ce qui concerne la collecte des données, nous avons utilisé le questionnaire qui comporte les questions fermées sur la diversité en milieu de travail, la performance sociale. Les plus concernés par cet outil sont les cadres des banques et assurances. Pour répondre à chaque item du questionnaire, les participants à l'étude devaient donner leur niveau d'accord sur une échelle de Likert en cinq modalités de réponse. Les échelles varient en fonction de la variable. La diversité est considérée comme la variable indépendante.

Pour mesurer cette variable nous avons utilisé les indicateurs tels que l'origine ethnique, la religion et la culture comme le mentionnent les travaux de Cornet & Warland, (2008) et Peretti, (2007) ; Apparicio, Bruna, Peretti, & Yanat, (2016); Hofstede, (1980); Redon, (2016). Ces quatre indicateurs sont pris en compte dans la rédaction du questionnaire pour comprendre comment la diversité est utilisée par les managers pour atteindre leurs objectifs. Chaque indicateur comporte au moins cinq items formulés de façon affirmative. En ce qui concerne la variable dépendante, l'accent mis sur la performance sociale dans les entreprises.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons confronté les indicateurs de la littérature à ceux qui sont utilisés dans les multinationales de façon pratique pour mesurer la performance sociale. Ainsi, nous avons recouru aux travaux réalisés par Bernard (2012) dans le choix de ces indicateurs tels que : l'état d'esprit, la satisfaction, l'engagement, le comportement et la compétence. Comme l'ont souligné Lacoursière, Fabi, St-Pierre, & Arcand, (2005), il va de soi dans le choix des indicateurs de mesure de la performance sociale.

4.2. La collecte et le traitement des données

Pour la collecte des données, nous avons réalisé des enquêtes par questionnaire auprès de 250 cadres dans 10 multinationales du secteur de la banque et des assurances. Nous avons récupéré 203 exemplaires de questionnaires, soit un taux de récupération de 81,2%. Les modes d'administration du questionnaire concernent la distribution, l'administration directe, surtout l'administration par courrier électronique et par téléphone. Les données collectées ont fait l'objet de traitement dans le logiciel Spss version 21.

Après la collecte des données, nous avons procédé à l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) en déterminant les indices de comparaison et parcimonieux ainsi que le khi-deux et proportion de khi-deux rapportée au degré de liberté afin d'apprécier la qualité du modèle de notre recherche. À cet effet, les alphas de Cronbach et le rhô de Jöreskog ont été déterminés pour vérifier la fiabilité des items et leur consistance interne. Après ces analyses, nous avons procédé à l'analyse statistique à partir des tests de

régression multiple et de la statistique descriptive. Les coefficients de régression ont permis de connaître le sens de l'influence de la diversité sur la performance sociale et de tester nos hypothèses.

5. Résultats de la recherche

Il est nécessaire pour nous de présenter les caractéristiques sociales professionnelles des employés des différentes sociétés interrogées. Parmi les répondants, nous avons 105 (51,7%) de sexe masculin et 98 (48,3%) de sexe féminin avec une moyenne de 1,48 et un écart-type de 0,50 pour une dispersion de 25,1% des informations. Les résultats de la statistique descriptive sont présentés en mettant l'accent sur un type de présentation spécifique que nous appelons la pyramide.

5.1. Test de fiabilité et d'ajustement

5.1.1. Test de fiabilité

Pour évaluer la fiabilité de la mesure des variables de la diversité et de la performance sociale, nous avons convoqué le Rho de Jöreskog et l'Alpha de Cronbach. Ces deux indices permettent d'apprécier valablement la constance interne des dimensions de la diversité et de la performance sociale. Les tableaux suivants présentent les différents indices obtenus.

Tableau 1 : fiabilité de l'échelle de mesure des variables de la diversité

Dimensions de la diversité	Alpha de Cronbach	Rho de Jöreskog	Nombre d'items
La culture	0,867	0,863	7
La religion	0,843	0,834	6
L'ethnie	0,866	0,873	4
Performance sociale	0,878	0,867	5

Source : Résultats de nos enquêtes auprès des cadres des multinationales

Le coefficient alpha le plus faible est 0,843 et le plus élevé est 0,878. De même, le Rho de Jöreskog calculé présente l'indice le plus faible égal à 0,834 et le plus élevé est de 0,873. Ces résultats sont supérieurs à 70% qui sont recommandés dans la littérature (Evrard et al., 2000 et Vigan, 2017). Nous pouvons conclure que la fiabilité interne des dimensions : diversité culturelle, diversité religieuse, diversité ethnique et performance sociale est satisfaisante.

5.1.2. Analyse confirmatoire

Tableau 2 : analyse confirmatoire

Dimensions	Indicateur	Valeur	Norme acceptable
Diversité	GFI	0,853	> 0,8
	AGFI	0,814	> 0,8
	RMSEA	0,062	< 0,08
	Khi-deux	455,625	-
	Degré de liberté	257	-

	Indice de parcimonie	1,773	< 5
Performance sociale	GFI	0,853	> 0,8
	AGFI	0,810	> 0,8
	RMSEA	0,066	< 0,08
	NFI	0,850	> 0,9
	IFI	0,920	> 0,9
	Indice de parcimonie	1,887	< 5

Source : Résultats de nos enquêtes auprès des cadres des multinationales

Les résultats de l'analyse confirmatoire montrent des valeurs globalement satisfaisantes. Les indices GFI et AGFI, qui mesurent l'ajustement du modèle, sont tous deux supérieurs à 0,8, ce qui indique un bon ajustement. Le RMSEA, un autre indice clé, est également en dessous de la norme de 0,08, ce qui est très positif. Un indice de parcimonie inférieur à 5 pour les deux analyses (diversité et performance sociale) indique que le modèle est raisonnablement simple tout en étant efficace. En général, ces résultats confirment que le modèle utilisé pour analyser les dimensions de la diversité et de la performance sociale est solide et répond aux critères établis dans la littérature (Vigan, 2017).

5.2. Tableau de bord de la statistique descriptive

Le tableau ci-dessous présente les résultats relatifs au degré de perception des cadres sur la diversité et la performance sociale dans les entreprises multinationales.

Tableau 3: statistique descriptive

	Mini	Maxi	Moyenne	Ecart type	Variance
Culture	2	5	3,97	,593	,352
Ethnie	2	5	3,25	,764	,584
Religion	1	5	3,19	,886	,784
Performance Sociale	2	5	3,62	,641	,411

Source : Résultats de nos enquêtes auprès des cadres des multinationales

Le tableau permet de mettre en évidence la perception des cadres sur la diversité et la performance sociale au sein des multinationales. Globalement, les cadres affichent une perception favorable de la diversité culturelle, témoignant d'une appréciation positive de cet aspect au sein des entreprises. En ce qui concerne la diversité ethnique, bien que l'appréciation soit également positive, elle reste légèrement plus nuancée. La diversité religieuse, quant à elle, suscite une perception plus mitigée parmi les cadres, reflétant une appréciation moins uniforme que pour les autres formes de diversité.

En matière de performance sociale, les cadres estiment que les multinationales atteignent un niveau acceptable, suggérant une reconnaissance générale des efforts déployés par ces entreprises dans ce

domaine. Ces résultats traduisent donc une perception globalement favorable des cadres vis-à-vis de la diversité et de la performance sociale au sein des multinationales.

5.3. Influence de la diversité sur la performance sociale

Dans l'optique de confirmer le sens de la relation qui existe entre les dimensions de la diversité et la performance sociale, nous avons réalisé l'analyse de régression multiple.

5.3.1. L'ajustement du modèle de régression

Les deux figures ci-dessous illustrent l'ajustement du modèle de régression entre la diversité et la performance sociale.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

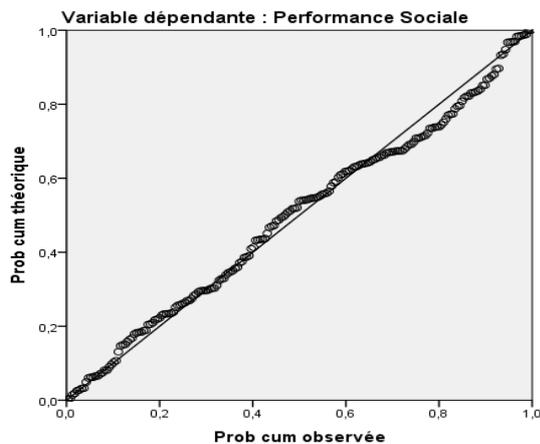


Figure 1 : diagramme de gaussien

Nuage de points

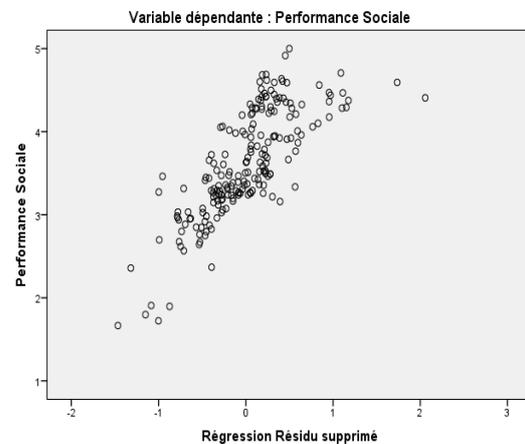


Figure 2 : Nuage des points

La figure 1, un nuage de points, montre une relation positive entre les variables, avec une tendance générale croissante. Les points suivent une trajectoire ascendante, montrant que la diversité est associée à une augmentation de la performance sociale. La concentration des points autour de la ligne de tendance indique une bonne cohérence du modèle, bien que quelques points éloignés révèlent des cas atypiques ou des variations non expliquées.

La figure 2, un diagramme P-P de régression des résidus standardisés, montre que la plupart des résidus suivent une distribution normale, avec les points alignés sur la diagonale. Cela confirme que les hypothèses de normalité des résidus, élément clé pour la validité du modèle de régression, sont globalement respectées. Les écarts mineurs aux extrémités indiquent quelques anomalies dans la distribution, mais celles-ci ne semblent pas significatives au point de remettre en cause l'ajustement global du modèle. Ensemble, ces deux analyses indiquent que le modèle de régression entre diversité et performance sociale est fiable et valide.

5.3.1. Relation entre la diversité et la performance sociale

Dans cette sous-section, il s'agit de vérifier si la diversité exerce un effet sur la performance sociale des entreprises multinationales d'origine africaine. Le tableau ci-dessous indique les relations qui existent entre ces variables. Les variables indépendantes sont les dimensions de la diversité telles que : la diversité culturelle, la diversité ethnique, la diversité religieuse et la performance sociale (Psociale) est la variable dépendante.

Tableau 4 : Relation entre la diversité et la performance sociale

	Coefficients (A)	Error	Coefficients (Beta)	T	Sig.	95% IC	
						BINF	BSUP
1	(Constante)	1,234	-	4,915	,000	,739	1,702
	Diversité religieuse	,197	,272	3,659	,000	,091	0,353
	Diversité ethnique	,236	,281	3,790	,000	,113	0,297
	Diversité culturelle	,249	,231	3,875	,000	,122	0,149
F = 43,02 (p≤0,000) ; R² ajusté =0,384 ; R-deux= 0,393 ; R=0,627 ; ES= 0,503							
Dépendante variable : Psociale							

Source : Résultats de nos enquêtes auprès des cadres des multinationales

Les résultats ci-dessus montrent que les variables de la diversité telles que la culture, l'ethnie et la religion influencent positivement la performance sociale des firmes multinationales africaines qui exercent au Bénin. Le tableau de régression ci-dessus présente une analyse approfondie de la relation entre la diversité (religieuse, ethnique, culturelle) et la performance sociale au sein des multinationales. Les trois dimensions de la diversité étudiées sont toutes statistiquement significatives, avec des p-valeurs égales à 0,000, indiquant une relation forte avec la performance sociale. La diversité religieuse, avec un coefficient Beta de 0,272, montre une influence positive notable à la performance sociale. De même, la diversité ethnique, avec un coefficient Beta légèrement plus élevé de 0,281, influence positivement la performance sociale, tandis que la diversité culturelle a un coefficient Beta de 0,231, indiquant un impact également positif mais légèrement moindre. Ces coefficients révèlent que l'intégration des différentes formes de diversité améliore la performance sociale perçue par les cadres des multinationales.

En termes de qualité du modèle, le coefficient de corrélation R de 0,627 montre une corrélation modérée entre la diversité et la performance sociale. L'indice R² ajusté, de 0,384, indique que 38,4 % de la variation de la performance sociale est expliquée par les trois formes de diversité. L'indice F de 43,02 (p ≤ 0,000) confirme la significativité globale du modèle. Enfin, l'erreur standard de 0,503 indique une précision raisonnable du modèle. Ces résultats montrent que la diversité est un levier essentiel pour

améliorer la performance sociale au sein des multinationales, soulignant l'importance d'adopter des stratégies inclusives dans ces entreprises.

6. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude montrent une relation significative entre la diversité (culturelle, ethnique et religieuse) et la performance sociale des firmes multinationales au Bénin. Il est essentiel de mettre ces résultats en perspective avec les recherches existantes et d'examiner les implications managériales qui en découlent.

Avec un coefficient Beta de 0,231, la diversité culturelle exerce une influence positive sur la performance sociale des multinationales. Ces résultats s'alignent avec les travaux d'Earley et Mosakowski (2000) et d'Aguilera-Caracuel et al. (2014), qui montrent que la diversité culturelle au sein des équipes stimule la créativité et l'innovation, contribuant ainsi à de meilleures performances sociales. Dans le contexte des entreprises multinationales, la diversité culturelle est un atout qui permet de comprendre et de répondre aux attentes des communautés locales, facilitant une meilleure intégration sur les marchés. Ce qui confirme l'hypothèse 1 selon laquelle la diversité culturelle influence positivement et significativement la performance sociale.

Toutefois, une gestion efficace de cette diversité est essentielle pour éviter des incompréhensions. La littérature montre que si la diversité culturelle n'est pas accompagnée de pratiques adaptées, elle peut conduire à des malentendus (Frimousse et Peretti, 2007). Les entreprises doivent donc mettre en place des programmes adaptés qui favorisent l'inclusion, afin d'en tirer pleinement parti tout en limitant les risques d'incompréhension.

La diversité religieuse, avec un coefficient Beta de 0,272, montre une influence positive sur la performance sociale, bien que des études comme celles de Ben Ameer (2010) et Gebert et al. (2014) indiquent que les différences religieuses peuvent entraîner des tensions si elles ne sont pas bien gérées. Il est possible que dans ce cas précis, les multinationales opérant au Bénin aient développé des stratégies inclusives qui facilitent la coexistence de croyances variées au sein des équipes. Par conséquent, notre hypothèse 2 selon laquelle la diversité religieuse influence négativement et significativement la performance sociale des firmes multinationales est infirmée.

Cependant, la diversité religieuse peut aussi générer des malentendus si elle n'est pas bien intégrée. Il est donc important pour les entreprises d'encourager un climat de tolérance et d'ouverture, en promouvant le respect des croyances religieuses de chacun, afin d'éviter les impacts négatifs sur la performance sociale. Des politiques de dialogue interculturel peuvent ainsi renforcer la cohésion des équipes et transformer cette diversité en une opportunité de renforcement des liens entre les employés.

La diversité ethnique présente le coefficient Beta le plus élevé, à 0,281, indiquant son rôle particulièrement positif dans l'amélioration de la performance sociale. Ces résultats corroborent les recherches de Cox et Blake (2015) et de Milliken et Martins (1996), qui montrent que la diversité ethnique permet d'apporter des points de vue variés, favorisant ainsi la prise de décisions plus inclusives et adaptées aux différents marchés. Au Bénin, où la diversité ethnique est un aspect important, les multinationales qui intègrent cette diversité sont mieux à même de répondre aux attentes des différents collaborateurs. Ainsi, notre troisième hypothèse qui stipule que la diversité ethnique a un effet positif et significatif sur la performance sociale des firmes multinationales est confirmée.

Par ailleurs, pour que la diversité ethnique soit pleinement bénéfique, les entreprises doivent veiller à maintenir un climat de respect mutuel et à encourager l'inclusion de tous les employés. Des pratiques de gestion qui valorisent la contribution de chaque employé, quelle que soit son origine ethnique, renforceront la cohésion des équipes et amélioreront la performance sociale.

Les résultats de cette étude confirment que la diversité sous ses différentes formes (culturelle, ethnique et religieuse) joue un rôle significatif dans l'amélioration de la performance sociale des multinationales opérant au Bénin. Toutefois, pour que l'impact positif de cette diversité soit bénéfique à ces entreprises multinationales, cela dépendrait en grande partie de la manière dont elle est gérée. Ces conclusions s'inscrivent dans la lignée des recherches antérieures, qui démontrent que la gestion efficace de la diversité peut non seulement conduire à de meilleures performances organisationnelles, mais également à une qualité de vie améliorée au travail.

7. Conclusion

Cette recherche sur la diversité et la performance sociale s'inscrit dans le contexte béninois, spécifiquement au sein des multinationales des secteurs bancaires et des assurances. Elle a pour objectif d'analyser l'influence de la diversité culturelle, religieuse et ethnique sur la performance sociale des firmes multinationales. Il s'agit d'examiner la manière dont ces formes de diversité pouvaient à la fois constituer des leviers ou des freins à la performance sociale. À travers une revue de la littérature approfondie, nous avons pu conceptualiser la diversité comme un phénomène multidimensionnel avec des impacts variés sur la gestion des ressources humaines et la performance des entreprises.

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté une approche qui combine une revue systématique de la littérature et une analyse quantitative des données collectées auprès d'une dizaine de firmes multinationales opérant dans des contextes culturels béninois. L'utilisation de modèles d'analyse multivariée nous a permis de tester les hypothèses formulées concernant les effets distincts des différentes formes de diversité. Les résultats empiriques obtenus confirment partiellement nos

hypothèses, notamment que la diversité culturelle et ethnique a un effet positif sur la performance sociale, tandis que la diversité religieuse influence négativement la performance sociale. Nos résultats montrent donc que la dimension religion a une influence positive également ; ce qui infirmait l'hypothèse de négativité de cette dimension.

Les résultats de cette étude ont des implications majeures pour la gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales. Ils suggèrent que les politiques de gestion de la diversité devraient être adaptées pour maximiser les avantages des différences culturelles et ethniques, tout en minimisant les risques potentiels liés à la diversité religieuse. Les entreprises peuvent ainsi améliorer leur performance sociale en mettant en place des programmes d'inclusion ciblés, ainsi que des pratiques de gestion qui prennent en compte la complexité des identités culturelles et ethniques.

Malgré les précautions prise, cette étude présente certaines limites. D'une part, la diversité religieuse a été analysée principalement sous l'angle de son impact direct sur la performance sociale, sans prendre en compte d'autres variables modératrices telles que les pratiques d'inclusion ou la tolérance institutionnelle. De plus, les données utilisées proviennent majoritairement d'entreprises opérant dans des secteurs spécifiques, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres secteurs d'activités.

Pour des perspectives futures, des recherches supplémentaires pourraient examiner l'interaction entre diversité religieuse et culturelle dans des contextes plus variés, ainsi que les effets de la diversité de genre sur la performance sociale. Des études longitudinales permettraient également d'analyser l'évolution de ces relations dans le temps, offrant ainsi une vision plus complète de la dynamique entre diversité et performance dans les multinationales. Nous mettons fin à cette réflexion à partir de ces perspectives en espérant que nous avons contribué à la compréhension de l'influence de la diversité sur la performance sociale des firmes multinationales.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Alesina, A., & Ferrara, E. L. (2005). Ethnic diversity and economic performance. *Journal of Economic Literature*, 43(3), 762-800.
- [2] Amoussou-Kpakpa, K., & Manço, A. (2013). Gestion de la diversité culturelle dans le secteur du transport et de la logistique à Liège. Dans *La diversité culturelle dans les PME: Accès au travail et valorisation des ressources* (p. 155).
- [3] Andrevski, G., Richard, O. C., Shaw, J. D., & Ferrier, W. J. (2014). Diversité raciale et performance des entreprises : Le rôle médiateur de l'intensité de la concurrence. *Journal of Management*, 40(3), 820-844.
- [4] Apparicio, P., Leloup, X., & Rivet, P. (2007). La diversité montréalaise à l'épreuve de la ségrégation : Pluralisme et insertion résidentielle des immigrants. *Journal of International Migration and Integration*, 8(1), 63-87.

- [5] Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance : Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>
- [6] Ben Yedder, M., & Peretti, J. M. (2009). Qualité de l'emploi : Diversité internationale des attentes. *Management & Avenir*, 28(8), 315.
- [7] Bender, A.-F., & Pigeyre, F. (2004). Gestion des ressources humaines et diversité. Dans J. Laufer et C. Marry (dir.), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre* (p. 59-75). GDR CADRES-GDR MAGE à l'IRESO.
- [8] Bennani, Y. B., & Cherkaoui, A. (2020). Lutte contre les discriminations et gestion de la diversité des genres au Maroc : Réflexions sur des actions à entreprendre pour la performance des entreprises. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(22).
- [9] Berger-Douce, S. et al. (2009). Management de la diversité et performance en PME. *Communication lors du Colloque international : « La diversité : questions pour les sciences sociales »*. Ecole de Management de Strasbourg.
- [10] Bernard, M. (2012). *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale* [Thèse de doctorat]. Atelier national de reproduction des thèses.
- [11] Boulouta, I. (2013). Hidden connections : The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- [12] Bozionelos, N., & Hoyland, T. (2014). Cultural diversity at the top : Does it increase innovation and firm performance? *Academy of Management Perspectives*. <http://hal-audencia.archives-ouvertes.fr/hal-01060334>
- [13] Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources. *Revue Française de Gestion*, 5, 83-86.
- [14] Bruna, M. G., Peretti, J.-M., & Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : Totems à dépasser et paris à relever. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20(1), 68. <https://doi.org/10.3917/rimhe.020.0068>
- [15] Bruna, M., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : Plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management International*, 17, 70-84.
- [16] Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- [17] Chanlat, J.-F., & Bruna, M. G. (2011). Diversité et performance dans l'entreprise : Une affaire de management. *ENA Hors les Murs*, 415, 14-15.
- [18] Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.
- [19] Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- [20] Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view : Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.
- [21] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. *Management & Avenir*, 4, 105-118.
- [22] Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : Quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.

- [23] Gitonga, D. W., Kamara, M., & Orwa, G. (2016). The role of cultural diversity on corporate governance performance in Kenyan state corporations. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10).
- [24] Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance : Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479.
- [25] Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (2004). *Au-delà du choc des cultures : Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Éditions d'Organisation.
- [26] Hanaa, T., Bouchra, R., & Abaoubida, M. A. (2020). Impact de la performance sociale de l'entreprise sur la performance financière : Cas des sociétés cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. *Repères et Perspectives Économiques*, 4(6).
- [27] Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization : Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- [28] Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. Dans *Understanding peace and conflict through social identity theory* (p. 3-17).
- [29] Jonsen, K., Maznevski, M., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 11(1), 35-62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>
- [30] Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- [31] Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : Vérification de l'approche universaliste. *Revue Internationale PME*, 18(2), 43-73.
- [32] Lacroux, C. M., Lacroux, A., & Larbi, S. B. (2014). Diversité et performance en Amérique du Nord. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 15, 43-65.
- [33] Laufer, J., & Marry, C. (2004). La place du genre dans les débats sur la diversité et la discrimination positive. *Travail, Genre et Sociétés*, 1(11), 87-112.
- [34] Liu, Y., Wei, L.-Q., & Xie, X. (2014). Do firms with diverse boards of directors outperform their peers? A review of research on board diversity. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 305-317. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1936-1>
- [35] Maas, K. (2018). Do corporate social performance targets in executive compensation contribute to corporate social performance? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 573-585.
- [36] Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- [37] Munjuri, M. G., & Maina, R. M. (2013). Workforce diversity management and employee performance in the banking sector in Kenya. *DBA Africa Management Review*, 3(1).
- [38] Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : Le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management & Avenir*, 10(4), 179.
- [39] Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- [40] Ochieng, E. G., Price, A. D., Ruan, X., Egbu, C. O., & Moore, D. R. (2013). The effect of cross-cultural uncertainty and complexity within multicultural construction teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(3), 307-324.

- [41] Peretti, J.-M. (2007). *Gérer la diversité dans l'entreprise*. Groupe Eyrolles.
- [42] Pitts, D. W. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- [43] Redon, G. (2016). Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises : Quelles intentions stratégiques ? @GRH, 19(2), 37.
- [44] Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582.
- [45] Roberson, Q. M., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483-499.
- [46] Sanger, C. S. (2020). Diversity, inclusion, and context in Asian higher education. Dans *Diversity and Inclusion in Global Higher Education* (p. 1-28). Springer.
- [47] 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.
- [48] Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage Publications.
- [49] Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- [50] Temimi, N. (2012). Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles.
- [51] Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- [52] Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- [53] 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(6), 1008-1022.
- [54] Vasquez, R. L., & Beneke, J. (2018). Does board gender diversity affect firm performance? Evidence from Latin America. *Journal of Business Research*, 89, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>
- [55] Vigan, F. A. E., Godonou, C. K., & Tidjani, B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRH? *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, 5.
- [56] Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- [57] Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance : A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- [58] Worou, R. D. (2014). Gestion de la diversité en milieu de travail au Bénin. Dans *Management interculturel, altérité et identités* (p. 175).