
Diversité culturelle nationale et performance d'équipe : le cas de la NBA

Rey Dang

Professeur associé, ICN Business School
reydang@gmail.com

L'Hocine Houanti

Enseignant-chercheur, Groupe Sup de Co La Rochelle
houantil@esc-larochelle.fr

Frédéric Teulon

Directeur de la Recherche, IPAG Business School, Paris
f.teulon@ipag.fr

Cette étude¹ examine l'effet de la diversité culturelle nationale sur la performance d'équipe au sein de la Ligue nord-américaine de basket-ball (NBA). Prenant en considération la capacité managériale, la qualité et l'hétérogénéité des joueurs, nous constatons qu'il n'existe aucune relation significative entre la diversité culturelle nationale et la performance d'équipe. Ce résultat ne témoigne donc pas d'effets positifs ou négatifs de la diversité culturelle nationale comme le suggère la littérature (Harrison et Klein, 2007). In fine, nous ne confirmons ni n'infirmos le « business case » de la diversité (Robinson et Dechant, 1997).

Mots clés : diversité culturelle, nationalité, équipes sportives, performance, basket-ball.

This study examines the effect of cultural diversity related to nationality on team performance in the North American Basketball League (NBA). Controlling for managerial capacity, the quality and the heterogeneity of players, we find that there is no significant relationship between nationality diversity and team performance. This result does not reflect positive or negative effects of the cultural diversity related to nationality as suggested by the literature (Harrison et Klein, 2007). In fine, we neither confirm nor deny the "business case of diversity" (Robinson et Dechant, 1997).

Key-words: cultural diversity, nationality, sport teams, performance, basket-ball.

1. Ce travail de recherche a été mené dans le cadre de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » portée, sous la direction scientifique du Dr. Maria Giuseppina Bruna, par l'IPAG Business School et l'Association Française des Managers de la Diversité.

Introduction

En juin 2014, les Spurs de San Antonio remportaient leur 5^{ème} titre de champion NBA² sous l'impulsion de leur « Big Three »³ composé de Tim Duncan, de Tony Parker et de Manu Ginóbili. Le premier nommé est un joueur international américain de basket-ball, le second est un joueur international français et le dernier est un joueur international argentin. Au cours des 20 dernières années, il y a eu un afflux massif de joueurs internationaux de basket en NBA (Eschker *et al.*, 2004). Les franchises (ou équipes) en NBA comptent donc de plus en plus de joueurs en provenance de différents pays et ayant des origines culturelles différentes (Earley et Gibson, 2002). Il n'est donc pas surprenant de remarquer que la problématique de la gestion de la diversité (au sens large) bénéficie d'une certaine popularité parmi les organisations (par exemple, Barth et Falcoz, 2010 ; Sippola et Smale, 2007). Nonobstant la victoire finale des Spurs de San Antonio dans la Ligue nord-américaine de basket-ball (NBA), la relation entre la diversité des origines des membres de l'équipe et les performances associées demeure incertaine. En effet, la question de savoir si un effectif multinational profite aux équipes reste un sujet à controverse (Kahane *et al.*, 2013 ; Kilduff *et al.*, 2000).

La littérature a relevé, à la fois, des inconvénients et des bénéfices quant à la diversité accrue au sein des équipes. En substance, l'hypothèse de la « valeur de la diversité » prétend que les entreprises peuvent bénéficier de la diversité culturelle liée à la nationalité (Gueguen, 2011), dans la mesure où certaines compétences et connaissances peuvent être spécifiques à une nation (Lazear, 1999). Les membres de nationalité différente peuvent apporter des idées intéressantes, une expertise et un savoir-faire différenciés au sein d'une équipe. *A contrario*, la perspective négative de la diversité des équipes soutient que l'association de travailleurs de diverses nationalités peut nuire à la coopération et à la collaboration, en raison des différentes

langues et des milieux culturels hétérogènes (Williams et O'Reilly, 1998).

Comme le suggèrent Kilduff *et al.* (2000), ces résultats contrastés sont vraisemblablement dus à la nature polysémique du terme « diversité ». En effet, Lawrence (1997) suggère que la diversité peut être examinée à travers au moins quatre catégories de variables : (a) les attributs démographiques visibles (tels que le genre) ; (b) les attributs relationnels (tels que la durée du mandat organisationnel – « tenure ») ; (c) le statut (marié(e), divorcé(e)) ; (d) les attributs personnels (tels que les croyances religieuses ou les perceptions). En d'autres termes, selon Erhardt *et al.* (2003), la recherche antérieure suit généralement deux formes de la diversité : observable (démographique) et non observable (cognitive) (voir Milliken et Martins, 1996 ou Pelled, 1996 pour exemples). Suivant cette typologie, de nombreuses études empiriques ont examiné la diversité raciale (p. ex., Richard, 2000 ; Richard *et al.*, 2007), la diversité du genre (p. ex., Dang et Vo, 2014 ; Galia et Zenou, 2013) ou la diversité des âges (p. ex. Dejoux et Wechtler, 2011 ; Leroux *et al.*, 2008). Toutefois, en dépit de son importance pratique, la diversité culturelle nationale est très peu étudiée (Loth, 2009) et tout particulièrement dans le monde du sport (Gueguen, 2011). En effet, la question de savoir si les équipes multinationales surperforment ou sous-performent les équipes moins diversifiées, en termes de nationalité, a été posée aux équipes d'étudiants résolvant des cas pratiques (p. ex., Dahlin *et al.*, 2005 ; Watson *et al.*, 1993), soit à partir d'équipes virtuelles (Gibson et Gibbs, 2006) soit en faisant un travail d'observation sur le terrain (Gueguen, 2011 ; Kahane *et al.*, 2013). À notre

2. La National Basketball Association (ou NBA) est la principale ligue professionnelle de basket-ball aux États-Unis. Le championnat comprend 30 franchises, réparties en deux Conférences : Est et Ouest, incluant chacune 3 Divisions. Au total, il y a 30 équipes.

3. Terme utilisé en basket pour désigner trois joueurs d'exception jouant dans une même équipe de NBA.

connaissance, il n'existe pas d'étude examinant si la diversité culturelle liée à la nationalité engendre une meilleure performance de l'équipe par rapport à des équipes moins diversifiées, tout particulièrement au sein de la Ligue nord-américaine de basket-ball (NBA).

Notre étude apporte plusieurs contributions à la littérature consacrée à la diversité culturelle nationale notamment dans le monde du sport. En effet, Andreff (2009) compare les clubs de football modernes à des firmes multinationales, dans lesquelles les équipes (en l'occurrence les joueurs) mettent à profit des facteurs de production internationaux. Quelques travaux ont porté sur la problématique de la diversité dans le monde sportif (p. ex., Gueguen, 2011 ; Kahane *et al.*, 2013) à travers les attributs observables que sont l'ethnie ou l'âge. Cependant, peu de recherches se sont intéressées au lien entre diversité culturelle nationale et performance des équipes sportives de haut niveau (Gueguen, 2011). En l'espèce, en examinant si le niveau de performance des équipes multinationales est plus élevé que celui des équipes plus homogènes, dans le championnat NBA, cet article participe à la littérature, relativement récente, consacrée à la diversité culturelle (Loth, 2009). Notre seconde contribution réside dans l'analyse des effets de la diversité culturelle dans un domaine où les mesures précises de performance sont facilement accessibles (voir Yilmaz et Chatterjee, 2000) et où les facteurs contextuels sont identiques pour toutes les équipes (Berman *et al.*, 2002). Par ailleurs, en basant notre étude sur la Ligue nord-américaine de basket, nous espérons dépasser certaines limites, évoquées par Lazear (1999), lequel souligne que les données intra-entreprises sont généralement difficiles à obtenir et nécessitent de mettre en place des *proxys*. Cette difficulté technique est à l'origine de certains travaux qui examinent si la question de la diversité culturelle nationale a un niveau beaucoup plus agrégé (par exemple Ottaviano et Prarolo, 2009). En l'espèce, les données relatives à la NBA sont riches et

minutieuses, tant à l'échelle des équipes que celle des joueurs (Berman *et al.*, 2002 ; Eschker *et al.*, 2004).

En conséquence, l'objet de cette recherche vise à réexaminer les effets de la diversité culturelle nationale sur la performance d'une équipe de basket-ball évoluant dans le championnat américain de basket-ball. En d'autres termes, les équipes hétérogènes en termes de nationalité sont-elles plus performantes, que les équipes peu diversifiées ? Pour ce faire, nous utilisons des données de panel provenant de la Ligue nord-américaine de basket-ball (NBA). Cette démarche offre quatre avantages. Premièrement, les données relatives aux joueurs, ainsi que celles de leur équipe respective, sont analysées pour les matchs joués lors des saisons de 2010-2011 à 2013-2014, soit 2 460 matchs et 1 129 joueurs. Deuxièmement, comme le soulignent Eschker *et al.* (2004), la NBA s'est largement ouverte aux joueurs étrangers. Selon nos propres calculs, sur les 289 joueurs ayant joué au moins 800 minutes (soit 28 matchs sur 82 matchs d'une saison régulière)⁴ au cours de la saison 2013-2014, 60 joueurs (soit environ 21 %) sont de nationalité étrangère. Ceci permet donc de mesurer l'impact des joueurs étrangers sur la performance des équipes. Troisièmement, la recherche basée sur des données sportives s'inspire de la recherche en laboratoire, dans la mesure où les hypothèses peuvent être testées dans un environnement contrôlé, sans avoir recours à des proxys, lesquels pourraient parasiter le modèle et les résultats (Kahn, 2000). Quatrièmement, contrairement aux autres types de recherches consacrées à la diversité, lesquelles s'appuient sur des indicateurs de performance indirects ou sur des évaluations subjectives (Kilduff *et al.*, 2000), la performance d'une équipe sportive est basée sur des critères précis et objectifs (Gueguen,

4. Les statistiques de la NBA doivent considérer les seuils de 800 minutes ou de 28 matchs joués lors d'une saison régulière (pour une ou plusieurs franchises) pour être prises en compte dans les statistiques officielles (cf. le site officiel de la NBA).

2011). En définitive, nous pensons que les données provenant de la NBA présentent des conditions de laboratoire optimum, afin de tester la relation entre la diversité culturelle nationale et la performance de l'équipe.

Dans la première partie de cet article, nous exposons les fondements théoriques de la diversité culturelle nationale, avant de présenter, dans une deuxième partie, notre méthodologie de recherche, puis dans une troisième partie, nos principaux résultats. Enfin, nous en tirons les conclusions générales.

Revue de la littérature

La notion de « diversité » renvoie aux différences entre les individus, quel que soit l'attribut qui peut induire la perception qu'autrui est différent de soi-même (Harrison et Klein, 2007). En principe, la diversité se rapporte à un nombre considérable de dimensions, telles que l'âge, la nationalité, le genre, la religion, etc. Cependant, dans la pratique, la recherche consacrée à la diversité s'est principalement centrée sur le genre, l'âge, l'ethnicité, la formation ou l'expérience (Milliken et Martins, 1996 ; Williams et O'Reilly, 1998).

À l'instar des travaux de Gueguen (2011), cette recherche se focalise sur la diversité culturelle liée à la nationalité (c'est-à-dire la nationalité au sein des organisations) et renvoie au multiculturalisme des équipes (Earley et Mosakowski, 2000). Kogut et Singh (1988) définissent le concept de « distance culturelle » comme étant les différences de culture nationale entre deux entités. Selon Hofstede (2001), la culture correspond à la programmation collective de l'esprit permettant de différencier les membres d'un groupe les uns des autres. En l'espèce, en parlant de « diversité culturelle nationale », nous entendons la diversité de nationalités (au sens de citoyenneté politique) des joueurs de basket-ball évoluant au sein de la NBA. Selon Hambrick *et al.* (1998), la nationalité d'un individu reflète l'environnement institutionnel du pays dans lequel

celui-ci a passé la majeure partie de sa vie (notamment ses années de formation sportive)⁵.

Vue positive de la diversité culturelle nationale

Selon l'hypothèse de la « valeur dans la diversité » développée par Cox et Blake (1991), la diversité impacte positivement les résultats d'une équipe, dans la mesure où elle crée de la valeur et offre des avantages. Notons, toutefois, qu'elle peut potentiellement générer des divergences et ainsi gêner la coordination de l'équipe. Cette perspective est ancrée dans les travaux d'Hoffman (1959) et d'Hoffman et Maier (1961) consacrés à l'hétérogénéité des petits groupes. Ces auteurs suggèrent que des groupes d'individus divers devraient avoir un plus large éventail de connaissances, d'expertise et de perspectives comparativement à des groupes d'individus plus homogènes. Ces facteurs devraient faciliter la performance du groupe, lorsque la tâche est complexe, sur le plan cognitif, ou requiert de multiples talents.

Un autre courant de recherche, consacré à l'hétérogénéité ou à la résolution de conflits développé par Triandis *et al.* (1965), fait valoir que l'hétérogénéité est bénéfique pour les tâches nécessitant de la créativité. En effet, ces dyades avec des attitudes hétérogènes génèrent plus de créativité afin de résoudre les problèmes que les dyades avec des attitudes homogènes.

Cette hypothèse suggère donc que la diversité au sein des équipes crée des environnements positifs de conflits et de débats constructifs, à l'origine d'un plus grand nombre de résultats que dans des groupes plus homogènes. Le raisonnement sous-jacent est que, la diversité impliquant des relations entre personnes aux profils différents (informations, compétences,

5. Notons, à la suite d'Harrison et Klein (2007) que la diversité culturelle peut également renvoyer à d'autres dimensions telles, que l'origine sociale ou l'expérience.

expériences), les équipes hétérogènes sont mieux à même de résoudre les problèmes.

Dans ce cadre, la recherche consacrée à la diversité culturelle nationale affirme que la performance d'une équipe s'accroît lorsque celle-ci est diversifiée en termes de nationalité, dans la mesure où elle a accès à une plus grande variété de connaissances et d'expertises (Williams et O'Reilly, 1998). Plus précisément, les individus de nationalité différente apporteraient une plus grande variété d'informations et d'idées, dans la mesure où ils proviennent de différents réseaux sociaux et éducatifs. Ces personnes ont donc des perspectives, des compétences, des connaissances et des talents vraisemblablement divers. L'avantage de la diversité culturelle nationale est donc lié aux compétences associées à la nationalité. Si certaines compétences (physiques, par exemple) et connaissances (par exemple, de la tactique) sont à la fois spécifiques à la nationalité et pertinentes pour la production d'une équipe, la diversité culturelle nationale est particulièrement importante dans le sport (Lazear, 1999).

Empiriquement, Watson *et al.* (1993) montrent que les équipes de projet à forte diversité culturelle nationale surperforment les équipes plus homogènes sur le long terme lorsqu'il s'agit de perspectives et d'alternatives à trouver. Dahlin *et al.* (2005) constatent que la majorité des équipes sont situées sur la partie ascendante de la courbe en U entre la nationalité et l'information (profondeur et information utilisée) pour des équipes d'étudiants résolvant des études de cas. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : toute chose égale par ailleurs, la diversité culturelle nationale accroît la performance d'une équipe.

Vue négative de la diversité culturelle nationale

Observée d'un point de vue négatif, la diversité culturelle nationale génère des divisions sociales, et par conséquent, une

mauvaise intégration et cohésion sociales, induisant *in fine* des résultats négatifs pour l'équipe. En effet, Pfeffer (1983), bien que raisonnant au niveau organisationnel plutôt qu'à celui de l'équipe, affirme que la composition démographique des organisations peut déterminer de nombreux processus, tels que l'absentéisme, la rotation du personnel, la communication, l'innovation ou la performance. Dans ce cadre, les individus qui rejoignent l'organisation simultanément développent une compréhension similaire des événements, une culture et une façon de faire du business. Dans ce courant, les chercheurs considèrent ainsi l'importance de l'homogénéité des membres de l'organisation comme une variable prédictive du succès des processus, ainsi que des dysfonctionnements qui pourraient éventuellement en découler⁶. À l'échelle de l'équipe, Wagner *et al.* (1984) montrent que la date d'entrée dans l'organisation prédit la rotation (*turnover*) des équipes dirigeantes. De plus, les dirigeants plus âgés, qui se distinguent de leur équipe en termes d'âge, sont plus enclins à quitter leur fonction. Ces auteurs expliquent ces phénomènes en affirmant que les personnes qui se différencient des autres membres de l'équipe, par une date d'entrée dans l'organisation différente, sont moins susceptibles de communiquer. Ceci induit une cohésion sociale dégradée et des conflits plus fréquents. En résumé, l'hétérogénéité d'une équipe peut engendrer des divisions sociales, ce qui a pour effet de créer un mauvais climat social, entraînant *in fine* des résultats négatifs au niveau de l'équipe⁷.

6. Soulignons que l'hypothèse sous-jacente est la cohorte organisationnelle définie par la période d'occupation du poste (*organizational tenure*) ou la durée du service (Pfeffer, 1983).

7. La plupart des recherches ont opérationnalisé la diversité à travers la durée d'occupation ou la date d'arrivée à un poste. Toutefois, d'autres études se sont intéressées à d'autres variables, telles que le genre ou l'ethnie. Cependant, les résultats restent contrastés (voir Kochan *et al.*, 2003 pour un approfondissement).

La recherche consacrée aux équipes multinationales considère la nationalité d'un membre d'une équipe comme un attribut moins relié à l'emploi, mais plus comme un attribut relationnel qui complique l'interaction et la coopération. En substance, cette perspective est principalement basée sur les théories de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979) et de la similitude-attraction de Byrne (1971). La première théorie postule que la catégorisation des individus en deux groupes entraîne une discrimination à l'encontre de l'exogroupe⁸ dans le but de différencier ce groupe. L'enjeu de cette différenciation est une identité collective positive, induisant une comparaison intergroupe favorable par rapport à l'endogroupe (Tajfel et Turner, 1979). La deuxième théorie postule que la ressemblance entre les personnes conduit à l'attraction et à la répulsion des personnes différentes (Byrne, 1971).

Une forte diversité culturelle nationale au sein d'une équipe ainsi qu'une forte identification de ses membres en termes de nationalité, peuvent facilement mener à des processus de catégorisation sociale, où les individus de différentes nationalités peuvent opérer des distinctions « exogroupe/endogroupe » (Gibson et Gibbs, 2006). Les stéréotypes en sont une illustration parfaite. De même, l'existence de différents sous-groupes communautaires au sein d'une même équipe, peut engendrer un clivage communautaire et renforcer le sentiment d'appartenance au sous-groupe (Hewstone *et al.*, 2002 ; Hogg et Terry, 2001). L'équipe peut alors être perçue comme une menace envers l'appartenance identitaire au sous-groupe, l'intégration de différentes communautés peut générer des réactions défensives et, *in fine*, affaiblir la capacité d'assimilation d'individus au sein d'un groupe (Hornsey et Hogg, 2000 ; Milliken et Martins, 1996). En conséquence, plusieurs sous-groupes peuvent émerger, au sein d'un groupe, en fonction de la nationalité, offrant ainsi à ses membres leur propre identité sociale forte. Ce processus est alors préjudiciable à la performance de l'équipe.

Des conflits peuvent survenir entre les membres de différents sous-groupes, ce qui entrave alors la coopération et les processus de prise de décisions. *In fine*, ces effets négatifs de la diversité impactent négativement la performance globale de l'équipe.

La théorie de Byrne (1971) est basée sur l'hypothèse qu'une impression d'attraction mutuelle est perçue si deux personnes partagent des caractéristiques communes réelles ou supposées. Cette attraction mutuelle est censée faciliter la communication, d'une part, et le processus d'intégration dans l'équipe, d'autre part. Cette théorie de la similitude-attraction est en adéquation avec les théories de l'auto-catégorisation et de l'identité sociale, lesquelles présument un impact négatif de la diversité culturelle nationale sur la performance de l'équipe.

Empiriquement, Gibson et Gibbs (2006) montrent que les équipes virtuelles ayant une forte diversité culturelle nationale ont des scores inférieurs, en termes d'innovation, à ceux des équipes moins diversifiées. Kearney *et al.* (2009) constatent une relation négative entre la diversité culturelle nationale et la notation du chef d'équipe et la performance de celle-ci, en utilisant des données de 83 équipes provenant de 8 organisations différentes. Kahane *et al.* (2013) montrent que les équipes de la Ligue nationale nord-américaine de hockey⁹, laquelle ne compte qu'un seul joueur européen, obtiennent un pourcentage de victoires supérieur à celui des équipes qui détiennent de nombreux joueurs de différents pays.

8. En psychologie sociale, dans les relations intergroupes, l'« exogroupe » (*outgroup*) est l'ensemble des individus n'appartenant pas au groupe d'individus dont ils réfèrent (Tajfel et Turner, 1979). Le contraire est « l'endogroupe ».

9. Ou LNH (en anglais : National Hockey League – NHL) ; c'est une association sportive professionnelle nord-américaine regroupant des franchises de hockey sur glace des États-Unis et du Canada.

Enfin, sur la base de la théorie de la construction de la légitimité, Barth (2007) avance que le management de la diversité peut être un levier de légitimité de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes. En l'espèce, la diversité est instrumentalisée pour satisfaire les objectifs de l'entreprise. La diversité est considérée comme une ressource quelconque, mise à la disposition de l'entreprise. Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) qualifient cette stratégie de « symbolique » : l'importance de l'image prend le pas sur les convictions profondes de l'organisation vis-à-vis de la diversité. Dans ce cadre, l'entreprise ne cherche qu'à répondre aux attentes des parties prenantes. Barth (2007) évoque la « face cachée » du management de la diversité. Sous l'impulsion de David Stern, ancien commissaire de la NBA, celle-ci est devenue un formidable outil marketing. Par exemple, en 2002, Yao Ming (premier joueur chinois à être drafté en première position par les *Rockets de Houston*) était tout autant un joueur international de basket, un outil marketing et une figure de proue de la NBA pour les fans du monde entier (Mullin *et al.*, 2014). La diversité culturelle nationale est donc mise en œuvre à des fins utilitaires (Barth, 2007), et non pour des motifs de performance de l'équipe. Nous formulons donc l'hypothèse suivante, inverse à la précédente :

Hypothèse 2 : toute chose égale par ailleurs, la diversité culturelle nationale amoindrit la performance d'une équipe.

Méthodologie

Sélection de l'échantillon et données

Cette étude teste les effets de la diversité culturelle nationale sur la performance de l'équipe, en utilisant un échantillon de jours et d'équipes (ou franchises) évoluant dans la NBA. Pour rappel, la NBA est la principale Ligue de basket-ball nord-américaine, créée en 1946. Le championnat comprend 30 franchises (ou équipes)¹⁰, réparties en deux Conférences (Est et Ouest), chacune incluant quatre Divisions (Atlantique, Centrale, Sud-Est, Nord-Ouest, Pacifique et Sud-Ouest). Une saison régulière comprend 82 matchs.

À l'instar d'Ertug et Castellucci (2013), nous testons nos hypothèses en utilisant des données longitudinales (panel cylindré) entre la saison 2010-2011 et la saison 2013-2014 (4 saisons) du championnat de basket NBA. Les données relatives aux joueurs (nationalité, âge et draft) et aux équipes (nombre de victoires par saison et durée d'exercice du coach) proviennent du Guide officiel de la NBA et du site officiel de la NBA (www.nba.com). Quant aux salaires des joueurs, les données sont issues de la base de données « USA Today Salaries ».

En définitive, l'échantillon final comprend 120 observations annuelles (4 saisons * 30 équipes) et 1 129¹¹ joueurs observés, avec comme condition restrictive qu'un joueur ait joué lors d'une saison régulière (c'est-à-dire 82 matchs) au moins 800 minutes pour une équipe.

Variables dépendantes

Comme il est de pratique courante dans la littérature sportive, nous mesurons, tout d'abord, la performance de l'équipe au cours d'une saison à travers le nombre de victoires sur le nombre de matchs joués (voir Berman *et al.*, 2002 ou Kahane *et al.*, 2013, pour exemples). Selon les premiers auteurs, cette mesure est probablement la façon la plus simple d'établir la présence d'un avantage compétitif.

Ensuite, conformément à Yilmaz et Chatterjee (2000), nous avons également recours à deux autres mesures de performance à savoir, d'une part, le nombre moyen de points marqués par équipe et par match et, d'autre part, le nombre moyen de points encaissés par équipe et par match. Ces auteurs considèrent que ces trois mesures sont équivalentes lorsqu'on veut mesurer la performance d'une équipe de basket.

10. En l'espèce, nous utilisons indifféremment l'un de ces deux termes.

11. Nombre de joueurs ayant joué au moins 800 minutes : 286, 259, 295 et 289, respectivement pour les saisons 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014.

Variable indépendante

Afin de mesurer la diversité culturelle nationale au sein des franchises NBA, nous avons, tout d'abord, analysé les données individuelles des joueurs ayant joué au moins 800 minutes au cours des saisons 2010-2011 à 2013-2014, soit 1 129 observations au total.

Ensuite, pour mesurer la diversité culturelle nationale, nous recourons à l'indice d'hétérogénéité de Blau (1977), lequel est mesuré de la manière suivante :

$$H = 1 - \sum_{i=1}^I (P_i)^2$$

où p est la proportion des membres d'un groupe dans une catégorie et n est le nombre de catégories représentées au sein du groupe (Blau, 1977). Si une franchise est exclusivement composée de joueurs américains, l'indice de Blau sera égal à 0. En revanche, si une équipe est composée de plusieurs joueurs étrangers, l'indice de Blau sera proche de 1, à savoir $(n-1)/n$.

Variables de contrôle

À l'instar de Kahane *et al.* (2013), nous avons ajouté des variables de contrôle liées à la capacité managériale, aux compétences des travailleurs, ainsi qu'à leur hétérogénéité.

La capacité managériale (c'est-à-dire celle de l'entraîneur) est prise en considération à travers l'expérience de l'entraîneur. À l'instar de Berman *et al.* (2002), nous opérationnalisons cette variable à travers le nombre d'années exercées en tant qu'entraîneur (ou le nombre de matchs dirigés, s'il est arrivé en cours de saison à la suite d'un limogeage). Ces auteurs font valoir que cet indicateur permet de mesurer l'impact du coach sur la performance de l'équipe. Cette variable mesure donc le nombre d'années d'expérience en tant qu'entraîneur de l'équipe (ou le nombre de matchs dirigés en cours de saison).

Pour mesurer la qualité de chaque joueur qui compose une franchise, nous employons plusieurs variables. Premièrement, nous calculons la masse salariale relative de chaque équipe. Comme l'indiquent Kahane *et al.* (2013), celle-ci est égale au rapport de la masse salariale des joueurs ayant joué au minimum 800 minutes lors d'une saison par le nombre moyen de joueurs. L'hypothèse sous-jacente liée à cette mesure est que le talent individuel d'un joueur se reflète vraisemblablement à travers son salaire. Bien évidemment, cette variable peut paraître imparfaite, dans la mesure où le salaire d'un joueur ne reflète pas exactement son talent (Kahane *et al.*, 2013).

Deuxièmement, à l'instar de Berman *et al.* (2002), nous incluons la position moyenne lors de la draft. La « draft » (loterie ou repêchage) est un système institué dans la Ligue nord-américaine, permettant aux franchises les plus faibles d'avoir la priorité sur le choix d'un joueur, dans une certaine classe d'âge, issu de la NCAA¹² ou du vivier européen. Celle-ci se déroule fin juin, les franchises de la NBA les moins bien classées à la fin de la saison régulière choisissent un joueur répondant à leurs besoins ou dont le talent est considéré comme au-dessus de la norme. Elle fait partie intégrante du recrutement de chaque franchise à l'intersaison. Dans ces conditions, afin de contrôler la qualité des joueurs de chaque franchise au cours d'une saison, nous développons une mesure analysant la position de chaque joueur lors de la *draft*. Afin de prendre en considération un potentiel de distribution asymétrique de la draft, nous calculons le logarithme naturel de la position. Par conséquent, la position moyenne lors de la draft est égale au rapport entre la somme des logarithmes naturels des positions des joueurs lors de la *draft* et le nombre de joueurs. Dans la même lignée que Berman *et al.* (2002), nous présumons que la qualité

12. Le championnat NCAA (National Collegiate Athletic Association) oppose les équipes des universités des États-Unis, réparties en trois divisions : division I, II et III.

d'un joueur – qui se traduit à travers sa position lors de la *draft* – influence significativement la performance d'une franchise pour au moins deux raisons. D'une part, la performance varie parmi les individus, tandis que le nombre de joueurs talentueux est relativement limité. La position d'un joueur lors de la *draft* traduit vraisemblablement ses futures qualités, en présument qu'une franchise fasse le choix rationnel d'un joueur. D'autre part, un joueur exceptionnel peut améliorer la performance offensive de ses coéquipiers, en attirant l'attention des défenseurs adverses, donnant ainsi l'opportunité à ses coéquipiers de marquer des points.

Troisièmement, nous calculons l'âge moyen d'une équipe (Berman *et al.*, 2002). Selon ces auteurs, l'âge est une variable importante, dans la mesure où les qualités nécessaires pour réussir dans la NBA tendent à se détériorer avec l'âge. Si nous n'incorporions pas cette variable dans les spécifications, il serait vraisemblablement plus difficile de prendre en considération le vieillissement des joueurs comme la principale raison de la baisse des performances d'une franchise.

Enfin, conformément à Berman *et al.* (2002) et Ertug et Castellucci (2013), nous prenons en considération l'effet de l'hétérogénéité des joueurs sur la performance organisationnelle. Plus précisément, nous considérons l'âge et la position moyenne de la *draft*. Selon une approche recommandée par Allison (1978) pour les valeurs numériques, nous utilisons le coefficient de variation (qui est égal au rapport entre l'écart-type et la moyenne) pour la dispersion de l'âge au sein d'une franchise. En revanche, pour l'hétérogénéité de la position moyenne de la *draft*, nous utilisons l'écart-type (Berman *et al.*, 2002).

Modèle empirique et méthode d'estimation

Conformément à Kahane *et al.* (2013), afin de tester les éventuels effets de la diversité culturelle nationale d'un joueur sur la

fonction de production d'une entreprise au sein de la NBA, nous employons le modèle général suivant :

$$\text{Performance de l'entreprise}_{i,t} = f(\text{nationalité}_{i,t}, \text{capacité managériale}_{i,t}, \text{qualités des travailleurs}_{i,t}, \text{hétérogénéité des travailleurs}_{i,t}) \quad [1]$$

où les indices i et t se rapportent respectivement à l'équipe ($i = 1, 2, \dots, 30$) de basket et à la saison ($t = 2010-2011, \dots, 2013-2014$).

En substance, la performance d'une équipe (en l'espèce, celle de l'équipe de basket-ball évoluant en NBA), pour une saison donnée, est fonction de la nationalité des travailleurs (en l'espèce, les joueurs), de la capacité managériale (en l'espèce, celle de l'entraîneur), ainsi que des qualités et de l'hétérogénéité des travailleurs (joueurs). Les trois derniers facteurs susmentionnés sont des mécanismes de contrôle, qui permettent d'isoler la variable pertinente, à savoir la diversité culturelle nationale de l'équipe.

La manière de formuler l'équation [1], sous forme de fonction de production, est cohérente avec l'approche générale que l'on peut retrouver dans la littérature consacrée à l'économie du sport. Celle-ci est à présent relativement vaste et remonte à près de 60 ans, plus précisément au travail précurseur de Rottenberg (1956), consacré au marché du travail dans le baseball. Bien qu'il existe de nombreuses raisons au développement de cette littérature, Kahane *et al.* (2013) font valoir que l'industrie du sport fournit une quantité d'informations disponibles sans égale dans les autres industries. Ceci permet donc aux chercheurs de tester empiriquement les théories, ce qui ne serait pas possible dans la plupart des secteurs.

Concrètement, l'utilisation des fonctions de production, dans le cadre du sport, est bien adoptée, Dobson et Goddard (2011) fournissent une revue complète de cette littérature. En substance, ils notent que, à l'échelle la plus basique et élémentaire, les joueurs et les dirigeants/coaches sont les

facteurs de production primaires (*inputs*), tandis que la performance de l'équipe est la mesure de production (*output*). Le premier à avoir formalisé une fonction de production est Scully (1974), lequel a modélisé le pourcentage de victoires des équipes de baseball comme étant une fonction des caractéristiques des joueurs de l'équipe et du management. Son approche méthodologique est devenue la norme dans la littérature consacrée à ce type d'étude. Nous nous inscrivons donc dans ce courant.

Par conséquent, notre modèle est opérationnalisé comme suit :

$$\begin{aligned} (\text{PERF})_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 (\text{NAT})_{i,t} + \beta_2 (\text{COACH})_{i,t} \\ & + \beta_3 (\text{PAYROLL})_{i,t} + \beta_4 (\text{DRAFT})_{i,t} \\ & + \beta_5 (\text{AGE})_{i,t} + \beta_6 (\text{H_DRAFT})_{i,t} \\ & + \beta_7 (\text{H_AGE})_{i,t} + \psi_t + \eta_i + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad [2]$$

où PERF désigne la performance d'une franchise lors d'une saison ; NAT représente la diversité culturelle nationale (mesurée grâce à l'indice de Blau) ; les autres variables (β_2 à β_7) constituent les variables de contrôle (présentées dans la section précédente). Enfin, ψ_t et η_i se rapportent respectivement aux effets du temps et à l'hétérogénéité non observable.

Le coefficient ayant le plus d'intérêt pour cette étude est β_1 sous les hypothèses $H_0 : \beta_1 = 0$ et $H_a : \beta_1 \neq 0$.

De manière générale, les données de panel sont utilisées pour contrôler les variables omises ou les variables non observables, parmi les entreprises d'un échantillon, lesquelles peuvent induire une inférence causale. Plus précisément, le biais des « variables omises » ou de l'« hétérogénéité non observable » est un élément à prendre en considération dans toute spécification. En effet, dans la lignée de Berman *et al.* (2002), d'Ertug et Castellucci (2013) et de Kahane *et al.* (2013), nous notons que la liste des déterminants pouvant influencer la performance d'une équipe sportive peut être étendue et variée. Par ailleurs, les variables spécifiques à chaque entreprise (telles que

l'expérience commune partagée par une franchise ; Berman *et al.*, 2002) ou à chaque joueur (son statut ou sa réputation ; Ertug et Castellucci, 2013) impactent vraisemblablement la performance d'une franchise. Nous n'avons pas pris ces aspects en considération dans l'équation [2]. Par ailleurs, Wooldridge (2013) affirme que les données de panel ainsi que les modèles à effets fixes, peuvent prendre en compte une telle endogénéité (sous certaines conditions). Nous appliquons donc ces deux principes dans toutes nos régressions. Enfin, tous nos résultats sont estimés avec des erreurs-types robustes, ce qui permet de corriger les problèmes résiduels d'hétéroscédasticité (Nekhili et Gatfaoui, 2013).

Résultats

Le tableau 1 présente les moyennes, les écarts-types, ainsi que les corrélations de nos variables- clefs. Sur la période d'étude, l'indice de Blau moyen est égal à 0,30 (ET = 0,18) ; celui-ci est entre 0 et 0,79. Certaines franchises ne comportent aucun joueur étranger, tandis que d'autres équipes comptent beaucoup de joueurs étrangers d'origine différente. L'âge moyen des joueurs est d'environ 27 ans ; les coaches dirigent depuis environ 3 ans et demi (avec une forte dispersion ; ET = 3,67). Enfin, la masse salariale moyenne des joueurs ayant joué au moins 800 minutes est égale à 5,5 millions EUR.

De manière générale, une corrélation égale ou supérieure à 0,70 en valeur absolue peut indiquer un problème de multicollinéarité (voir Mela et Kopalle, 2002). En l'espèce, la corrélation la plus élevée en valeur absolue est celle que l'on observe entre la masse salariale relative et l'âge. Toutefois, la valeur est inférieure à 0,70 (en valeur absolue). La multicollinéarité ne semble donc pas être un problème. Cependant, compte tenu de la tangence du résultat précédent, nous avons généré les VIF (*Variance Inflation Factor*). Aucune valeur n'excède 3 et la valeur moyenne VIF pour l'ensemble de nos variables est égale à 1,73. Ceci suggère que la

Tableau 1
Moyennes, écarts-types et corrélations

Var.	Moy.	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	0,50	0,16									
2.	98,74	4,39	0,48***								
3.	98,77	4,40	-0,55***	0,44***							
4.	0,30	0,18	-0,04	0,05	0,07						
5.	3,35	3,67	0,44***	0,27***	-0,17	0,12					
6.	5 516 067	1 616 835	0,62***	0,14	-0,48***	-0,19**	0,32***				
7.	1,18	0,14	-0,16	-0,07	0,10	0,27***	0,06	-0,36***			
8.	26,62	1,95	0,55***	0,14	-0,39***	-0,08	0,31***	0,69***	-0,16		
9.	0,14	0,03	0,00	-0,03	0,02	-0,04	0,29***	0,07	-0,14	0,23**	
10.	0,47	0,12	0,04	0,01	-0,05	0,06	0,02	0,16	-0,28***	0,09	0,02
VIF	-	-	2,27	1,86	2,20	1,15	1,50	2,82	2,21	1,30	1,12

Var. : variables. Moy. : moyenne. ET : écart-type.

1 : pourcentage de victoires (en %). 2 : nombre de points marqués. 3 : nombre de points encaissés. 4 : nationalité. 5 : coaching. 6 : masse salariale relative. 7 : draft (logarithme). 8 : âge. 9. hétérogénéité de l'âge. 10 : hétérogénéité de la draft. VIF : variance inflation factor. N = 120. *** p < 0,01 et ** p < 0,05.

Tableau 2
Principaux résultats

Variables	Modèle 1 : Pourcentage de victoires		Modèle 2 : Nombre de points marqués		Modèle 3 : Nombre de points encaissés	
	β	t	β	t	β	t
Nationalité	-0,11	-1,67	-3,73	-1,46	-0,43	-0,15
Coaching	0,00	0,34	0,09	1,01	0,00	0,04
Masse salariale relative	0,54***	3,78	1,82	0,37	-13,60**	-2,24
Draft	0,06	0,64	1,82	0,56	-,35	-0,10
Âge	0,01	1,53	-0,11	-0,38	-,50	-1,47
Hétérogénéité de l'âge	-0,51	-1,37	-14,09	-1,10	5,12	0,36
Hétérogénéité de la draft	0,07	0,44	3,23	0,56	-,19	-0,04
Constante	-3,48***	-4,21	88,46***	2,91	203,54***	5,75
Observations		120		120		120
R ²		0,44		0,00		0,2571
Statistique F		12,57***		1,14		6,61***

Les variables sont définies dans la section 2. Les symboles *** et ** désignent les seuils de signification respectivement de 1 % et 5 %.

multicolinéarité n'est pas un problème dans la mesure où ces valeurs sont bien en-dessous du seuil conventionnel de 10 (Chatterjee et Hadi, 2012). Par conséquent, la multicolinéarité n'a aucun impact sur nos analyses futures.

Le tableau 2 présente les principaux résultats de l'équation [2]. La variable dépendante dans les modèles 1, 2 et 3 est respectivement le pourcentage de victoires, le nombre de points marqués et le nombre de points encaissés (Yilmaz et Chatterjee, 2000). Dans

l'ensemble, les modèles 1 et 3 sont significatifs au seuil de 1 %, tandis que le modèle 2 n'est pas significatif au seuil de 10 %. Par conséquent, notre discussion portera sur les modèles 1 et 3.

L'hypothèse 2 présume que la diversité culturelle diminue la performance de l'équipe. Les résultats du tableau 2 montrent que la nationalité des joueurs est négative ($\beta_{\text{modèle 1}} = -0,11$ et $\beta_{\text{modèle 2}} = -0,43$). Toutefois, les coefficients ne sont pas significatifs aux seuils conventionnels de

significativité. Par conséquent, ni l'hypothèse 1 ni l'hypothèse 2 ne sont confirmées en l'espèce.

Nous remarquons que la masse salariale relative est positivement et significativement corrélée avec le pourcentage de victoires (au seuil de 1 %) et est négativement et significativement corrélée avec le nombre de points encaissés (au seuil de 5 %). Les autres variables ne sont pas significatives au seuil de 10 %.

Sur la base de données de jeux provenant de la NBA, nous constatons que la diversité culturelle nationale a, certes, un effet négatif sur la performance de l'équipe (mesurée grâce à deux variables), mais celle-ci n'est pas significative au seuil de 10 %. Seule la masse salariale relative a un effet positif ou négatif en fonction de la mesure de performance choisie. Concernant les autres variables de contrôle, elles ne sont pas significatives au seuil de 10 % confirmant ainsi les résultats de Berman *et al.* (2002). Dans l'ensemble, à l'instar des résultats de Gueguen (2011) pour le cyclisme, la diversité culturelle nationale ne témoigne d'aucun effet significatif, qu'il soit positif ou négatif lorsque la nationalité est considérée. Nos résultats ne permettent pas d'envisager un quelconque effet négatif de la multi-culturalité, comme le suggèrent Harrison et Klein (2007). Pourtant, l'identification des spécificités de la NBA, notamment son ouverture aux joueurs étrangers (Eschker *et al.*, 2004), pouvait laisser présumer d'une influence significative de la diversité culturelle nationale sur la performance des franchises. Prat (2002) suggère plutôt, en l'espèce, une forme d'hétérogénéité. Premièrement, selon Snow et al. (1996), il est possible qu'une équipe puisse s'affranchir de la dimension « nationale » pour devenir « transnationale », c'est-à-dire où les barrières culturelles disparaissent au profit d'une culture spécifique à l'équipe. Deuxièmement, le succès d'une franchise dépend fondamentalement des qualités intrinsèques des joueurs (pourcentage au tir, nombre de passes décisives, etc.) (Hofler et

Payne, 2006). L'alchimie d'une équipe ne se traduit donc pas forcément à travers sa nationalité. En effet, ces auteurs montrent que le coaching et les capacités défensives d'un joueur impactent significativement l'efficacité d'une équipe.

Nos résultats permettent de prolonger les travaux issus du management des entreprises (par exemple, Harrison et Klein, 2007 ; Kochan *et al.*, 2003 ; Milliken et Martins, 1996 ; Watson *et al.*, 1993) ou des équipes sportives (Gueguen, 2011), qui tendent à considérer la problématique de la diversité culturelle sous différents angles. En nous appuyant sur les résultats des équipes évoluant en NBA, nous ne démontrons pas qu'il existe un lien significatif entre la nationalité des joueurs et la performance de l'équipe. Toutefois, notre étude permet d'étoffer la littérature consacrée à la diversité culturelle ainsi que celle dédiée aux équipes sportives. De même, nous analysons d'autres aspects des équipes NBA pouvant affecter leur performance. En effet, par exemple, Berman *et al.* (2002) s'intéressent à la connaissance tacite comme une source d'avantages compétitifs, tandis que Ertug et Castellucci (2013) analysent la réputation et le statut des fournisseurs de ressources dans la qualité du produit et des recettes.

Conclusions

Considérée il y a encore quelques années comme un phénomène marginal, l'internationalisation des entreprises est devenue une condition *sine qua non* pour rester compétitives (Andreff, 2003). Au sein des organisations, de nombreuses équipes sont devenues de plus en plus internationales. Toutefois, l'impact de la diversité culturelle nationale sur la performance de l'équipe reste controversé. D'une part, les équipes internationales peuvent avoir accès à une plus grande variété d'expertises pour des tâches particulières, ce qui devrait accroître le rendement de l'équipe (Milliken et Martins, 1996). D'autre part, la diversité culturelle nationale pourrait compliquer la collaboration au sein de l'équipe et accroître

les conflits, ce qui induirait *in fine* une baisse de la performance de l'équipe (Williams et O'Reilly, 1998). Cet article a donc pour objet d'examiner l'impact de la diversité culturelle nationale sur la performance d'une équipe sportive.

Pour ce faire, nous analysons, pendant la saison régulière (soit 82 matchs), la performance des 30 franchises composant la Ligue nord-américaine de basket-ball (NBA), et ce sur 4 saisons : de 2010-2011 à 2013-14. D'un point de vue économétrique, nous avons recours à la régression sur données de panel avec effets fixes, comme le suggère Wooldridge (2013).

D'un point de vue managérial, nos résultats ne confirment ni n'infirmement, le « business case » de la diversité (Robinson et Dechant, 1997), dans la mesure où nous ne constatons aucune relation significative entre la diversité culturelle nationale et la performance d'équipe. Par conséquent, la décision de choisir un joueur étranger dans une équipe doit être fondée sur des critères autres que celui de la nationalité, mais vraisemblablement plus sur les qualités recherchées par une franchise (offensive ou défensive). Par ailleurs, dans la mesure où tout sportif est porteur de compétences et véhicule une image, il peut améliorer les performances ou, a contrario, constituer un obstacle à l'établissement de relations inter-culturelles et à la coopération (Dameron et Joffre, 2007). Selon ces auteurs, il existe deux types de coopération : complémentaire (basée sur la différenciation et la recherche de ressources complémentaires) et communautaire (fondé sur la recherche de ressemblances et d'une construction identitaire). De par leurs finalités, à savoir l'agrégation des intérêts individuels et la recherche des meilleurs joueurs, les équipes de basket ont un fonctionnement de type « coopération complémentaire ». La diversité culturelle nationale peut nuire à ce type de fonctionnement, de par d'éventuelles confrontations interculturelles, induisant des conflits internes entre sous-groupes (Dameron et Joffre, 2007). Nos résultats non

significatifs peuvent en attester. Les franchises devraient donc tenir compte de cet aspect dans la gestion de la diversité en contexte interculturel. La prise en considération des dimensions linguistiques et culturelles soulève la question de la pertinence d'un management global des ressources humaines dans le cadre d'entreprises ou d'équipes sportives multinationales (Nishii et Özbilgin, 2007). Enfin, notre étude permet de considérer qu'une équipe de sport n'est pas une « boîte noire ». Les caractéristiques idiosyncrasiques influencent la présence de tel ou tel joueur. Examiner ses attributs visibles (qualité intrinsèque, nationalité ou âge) permet de mieux comprendre le processus de sélection et *in fine* leur impact sur la performance l'équipe.

Cette recherche souffre toutefois d'un certain nombre de limites qu'il convient de souligner. Premièrement, bien que nous ayons développé un cadre théorique consacré à la diversité culturelle nationale, il n'existe pas de fondement théorique clair pouvant expliquer les causes naturelles et les processus induisant la performance d'équipe. Lawrence (1997) parle d'« une boîte noire de la démographie organisationnelle », dans laquelle les concepts théoriques concernant la relation complexe entre la diversité et le fonctionnement du groupe sont soit inexistantes soit faiblement étayés par les travaux empiriques. Ainsi, les attributs visibles de la diversité (tels que l'âge, le genre ou la nationalité) sont des substituts raisonnables pour des différences sous-jacentes importantes telles que les croyances, les valeurs ou les capacités (Lawrence, 1997). Par conséquent, nos résultats doivent être analysés en tenant compte de cette limite. Deuxièmement, dans nos spécifications, nous n'avons pas pris en considération la performance passée de chaque joueur. Or, celle-ci influence vraisemblablement la performance d'une équipe. D'un point de vue économétrique, cette non-prise en compte peut affecter nos résultats. À notre connaissance, aucune étude n'a considéré ce facteur. Troisièmement, nos

résultats peuvent s'expliquer par la mesure du concept de diversité culturelle nationale. En effet, Shenkar (2012) critique l'opérationnalisation de cette mesure seulement à travers le pays. Elle ne permet pas, par exemple, de différencier le niveau initial de formation des basketteurs. Kahane *et al.* (2013) montrent que les joueurs européens sont plus talentueux que les joueurs nord-américains (en hockey sur glace). Ainsi, à l'intérieur même de la diversité culturelle nationale, il existe des disparités que nous n'avons pas contrôlées : entre joueurs européens, asiatiques/australiens, sud-américains et africains.

La poursuite naturelle de ce travail serait d'examiner la question de la diversité culturelle nationale dans d'autres sports, notamment dans le football où l'internationalisation des équipes semble prégnante (Andreff, 2009). Ensuite, pour compléter ou approfondir ce travail, une étude qualitative pourrait être menée auprès des joueurs étrangers évoluant en NBA, afin de connaître le processus d'intégration dans une franchise ou le management interculturel déployé à la fois par la direction et le coach. Enfin, nous pourrions transposer cette étude aux équipes dirigeantes (« top management teams » ; Hambrick *et al.*, 1996), afin de compléter notre connaissance quant à l'impact de la diversité culturelle nationale sur la performance d'équipe ou de l'entreprise.

Références bibliographiques

- Allison, P. D. (1978). Measures of Inequality, *American Sociological Review*, 43(6), 865-880.
- Andreff, W. (2003), *Les multinationales globales*, Paris : La Découverte.
- Andreff, W. (2009), *Un club de football européen est-il une firme multinationale ?*, Paris : L'Harmattan.
- Barth, I. (2007). *La face cachée du management de la diversité. Effet de mode ? Recherche de légitimité ? Discours ?*, IAE de Lyon, IAE de Metz, ISEOR, Actes du congrès de l'AGRH.
- Barth, I. & Falcoz, C. (2010). *Nouvelles perspectives en management de la diversité : égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, EMS, Management & société, Cormelle-le-Royal.
- Berman, S. L., Down, J. et Hill, C. W. L. (2002). Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association, *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity : a Primitive Theory of Social Structure*, New York : Collier Macmillan.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*, New York : Academic Press.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.
- Chatterjee, S. & Hadi, A. S. (2012). *Regression Analysis By Example*, Hoboken : Wiley-Interscience.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Dahlen, K. B., Weingart, L. R., Hinds, P. J. (2005). Team Diversity and Information Use, *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Dameron, S. & Joffe, O. (2007). The Good and the Bad : The Impact of Diversity Management on Co-operative Relationships, *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 2037-2056.
- Dang, R. & Vo, L.-C. (2014). The Influence of Top Management Team Characteristics on the Presence of Women on Corporate Board, *Management & Avenir*, 71(5), 91-110.
- Dejoux, C. & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management, *Management & Avenir*, 43(3), 227-238.
- Dobson, S. & Goddard, J. (2011). *The Economics of Football*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Earley, P. C. & Gibson, C. B. (2002). *Multinational Work Teams : A New Perspective*, Mahwah, NJ : L. Erlbaum Associates.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures : An Empirical Test of Transnational Team Functioning, *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.

- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance : An International Review*, 11(2), 102-111.
- Ertug, G. & Castelluci, F. (2013). Getting What You Need: How Reputation and Status Affect Team Performance, Hiring, and Salaries in the NBA, *Academy of Management Journal*, 56(2), 407-431.
- Eschker, E., Perez, S. J., Siegler, M. V. (2004). The NBA and the Influx of International Basketball Players, *Applied Economics*, 36(10) 1009-1020.
- Galia, F. & Zenou, E. (2013). La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation, *Management & Avenir*, 66; p. 152-181.
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality : The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Gueguen, G. (2011). Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau : le cas du Tour de France, *Management International*, 15(4), 109-122.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., Chen, M.-J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves, *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hambrick, D. C., Davidson, S. C., Snell, S. A. et Snow, C. C. (1998). When Groups Consist of Multiple Nationalities : Towards a New Understanding of the Implications, *Organization Studies*, 19(2), 181-205.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the Difference ? Diversity Constructs as Separation, Variety or Disparity in Organizations, *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hewstone, M., Rubin, M., Willis, H. (2002). Intergroup bias, *Annual Review of Psychology*, 53(1), 575-604.
- Hoffman, L. R. (1959). Homogeneity and Member Personality and its Effect on Group Problem Solving, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(1), 27-32.
- Hoffman, L. R. & Maier, N. R. F. (1961). Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407.
- Hofler, R. A. & Payne, J. E. (2006). Efficiency in the National Basketball Association : A Stochastic Frontier Approach with Panel Data, *Managerial & Decision Economics*, 27(4), 279-285.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Thousand Oaks : Sage publ.
- Hogg, M. & Terry, D. J. (2001). *Social identification : a social psychology of intergroup relations and group processes*, Hove : Psychology Press.
- Hornsey, M. J. & Hogg, M. A. (2000). Assimilation and Diversity : An Integrative Model of Subgroup Relations, *Personality & Social Psychology Review*, 4(2), 143-156.
- Kahane, L., Longley, N. et Simmons, R. (2013). The Effects of Coworker Heterogeneity on Firm-Level Output : Assessing the Impacts of Cultural and Language Diversity in the National Hockey League, *Review of Economics and Statistics*, 95(1), 302-314.
- Kahn, L. M. (2000). The Sports Business as a Labor Market Laboratory, *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 75-94.
- Kearney, E., Gebert, D., Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams : The Importance of Team Members' Need for Cognition, *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- Kilduff, M., Angelmar, R., Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance : Examining the Role of Cognitions, *Organization Science*, 11(1), 21-34.
- 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.
- 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.
- Lawrence, B. S. (1997). The Black Box of Organizational Demography, *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Lazear, E. P. (1999). Globalization and the Market for Team-Mates, *Economic Journal*, 109(454), 15-40.
- Leroux, E., Frimousse, S., Peretti, J. M. (2008). La diversité des hommes au sein des forces de vente, *Management & Avenir*, 18(4), 163-177.

- Loth, D. (2009). Le fonctionnement des équipes interculturelles, *Management & Avenir*, 28(8), 326-344.
- Mela, C. F. & Kopalle, P. K. (2002). The Impact of Collinearity on Regression Analysis : The Asymmetric Effect of Negative and Positive Correlations, *Applied Economics*, 34(6), 667-677.
- 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.
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing*, 4th edition, Champaign : Human Kinetics .
- Nekhili, M. & Gatfaoui, H. (2013). Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity ? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors, *Journal of Business Ethics*, 118(2), 227-249.
- Nishii, L. H. & Özbilgin, M. F. (2007). Global Diversity Management : Towards a Conceptual Framework, *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894.
- Ottaviano, G. I. P. & Prarolo, G. (2009). Cities and Cultures, *Journal of Urban Economics*, 58(2), 304-337.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes : An Intervening Process Theory, *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography in L. L. Cummings and B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT : JAI Press.
- Prat, A. (2002). Should a Team Be Homogeneous ?, *European Economic Review*, 46(7), 1187-1207.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance : A Resource-Based View, *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Richard, O. C., Murthi, B. P. S., Ismail, K. (2007). The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-term Performance : The Moderating Role of Environmental Context, *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building A Business Case for Diversity, *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market, *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258.
- Scully, G. W. (1974). Pay and Performance in Major League Baseball, *American Economic Review*, 64(5), 915-930.
- Shenkar, O. (2012). Cultural Distance Revisited : Towards A More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences, *Journal of International Business Studies*, 43(1), 1-11.
- Sippola, A. & Smale, A. (2007). The Global Integration of Diversity Management : A Longitudinal Case Study, *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1895-1916.
- Snow, C. C., Davison, S. C., Snell, S. A., Hambrick, D. C. (1996). Use Transnational Teams to Globalize Your Company, *Organizational Dynamics*, 24(4), 50-67.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict in S. Worchel and W. G. Austin (dir.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA : Brooks-Cole.
- Triandis, H. C., Hall, E. R., Ewen, R. B. (1965). Member Heterogeneity and Dyadic Creativity, *Human Relations*, 18(1), 33-55.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., O'Reilly, C. A. (1984). Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups, *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74-92.
- Watson, W. E., Kumar, K., Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance : Comparing homogeneous and diverse task groups, *Strategic Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations : A Review of 40 Years of Research in B. M. Staw and S. M. Sutton (dir.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20), JAI Press, Stamford, CT.
- Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory Econometrics : a Modern Approach*, South-Western, Cengage Learning, Mason.
- Yilmaz, M. R. & Chatterjee, S. (2000). Patterns of NBA Team Performance from 1950 to 1998, *Journal of Applied Statistics*, 27(5), 555-566.

Rey DANG

Diplômé d'un Doctorat en Sciences de Gestion (spécialité Finance) à l'Université d'Orléans - LEO (Laboratoire d'Économie d'Orléans). Professeur associé à l'ICN Business School Nancy-Metz. Ses travaux de recherche portent principalement sur la gouvernance d'entreprise et plus particulièrement le "business case" de la diversité. Il a déjà publié de nombreux articles dans des revues telles *Management International*, *Applied Economics Letters*, *Management & Avenir* ou *Question(s) de management*.

L'Hocine HOUANTI

Enseignant chercheur au groupe Sup de Co de la Rochelle et membre de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociale par l'Innovation), coordinateur de chaires entreprises.

Il travaille sur les problématiques liées à la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable. Il s'intéresse également aux questions liées au management du tourisme.

Il est auteur de plusieurs communications et articles académiques sur les deux thématiques.

Frédéric TEULON

Agrégé de l'Université, ancien élève de l'IEP de Paris et de l'ENS Paris-Saclay, il est le Directeur de la recherche de l'IPAG Business School. Auteur d'une quarantaine de livres, il a publié dans les meilleures revues nationales et internationales. Il a été le collaborateur du Premier ministre Raymond Barre. Il est l'initiateur du colloque IRMBAM (*International Research Meeting in Business and Management*) qui réunit chaque année à Nice près de 300 chercheurs.