Mémoire de Master II R.I.S.S

« La diversité »

Enseignant référent :

Sébastien Meineri

MCF Psychologie Sociale

Laboratoire CRPCC - LESTIC

TEAM JOLOKIA

LA DIFFÉRENCE EST UNE FORCE

JESSICA GUILLEMOT Master 2 Politiques Sociales, Santé, Solidarité Parcours Recherche en Intervention Sociale et de Santé

Université Bretagne Sud de Lorient

Département Politiques Sociales et de Santé Publique

UBS Université de Bretagne-Sud

I. Table des matières

I. Table des matières 2

I. Introduction 4

A. Présentation de la structure 4

1. L'association Team Jolokia 4

2. Le laboratoire social du Team Jolokia 5

B. Présentation de la commande 6

1. Pré-étude saison 2014 6

2. Recherche saison 2015 7

II. Revue de la littérature sur le thème de la diversité 8

A. Définition de la diversité 8

B. Les recherches sur la diversité de plus en plus nombreuses 9

C. Des apports ambivalents 11

1. La diversité à l'origine d'innovation et d'intégration 11

2. La diversité facteur de conflit et de dissolution 13

3. Les effets de la diversité dépendent de la façon dont elle est considérée 14

D. Des recherches peu concluantes 15

E. La classification de la diversité selon Harrison et Klein 16

III. Mise en place de la recherche 18

A. Hypothèse générale 18

B. Concepts 19

C. Plan expérimental 23

D. Méthodologie du questionnaire 25

1. Caractéristiques des différentes équipes interrogées 25

2. Mesures et échelles choisies 39

IV. Résultats 45

A. Niveau de diversité 45

1. Calcul 45

2. Pour chaque équipe 46

B. Mesure des variables dépendantes 56

V. Discussion 58

VI. Annexe 63

VII. Bibliographie 64

Il me semble important de remercier l'association « Team Jolokia » et plus particulièrement Pierre MEISEL, Sarah FRAISSE ainsi que Brigitte THERON pour m'avoir permis de réaliser ce stage, de m'avoir accueillis au sein de leur structure, et de m’avoir épaulé.

A tout l'équipage 2015 du Team Jolokia, pour le temps qu'ils ont consacré à mon étude, je leur adresse mes sincères remerciements.

Je remercie l’équipe Les Daouzelles, Clara HIRSCH, toute l’équipe Les Marguerites, ainsi que l’équipage SI-SIK d’avoir pris le temps de répondre à ma requête.

Je souhaite également remercier Sébastien MEINERI, d'avoir assuré le suivi de mon stage et l’avancement de ma recherche.

I. Introduction

A. Présentation de la structure

1. L'association Team Jolokia

Le Team Jolokia est une association régie par la loi 1901. Elle prône l'intégration de la diversité et le bien vivre ensemble. Chaque année, elle recrute un équipage bénévole, d'une vingtaine de personnes, illustrant tous les types de diversités au sein de la société. Les sélections d'entrée sont basées sur des critères sportifs et d'engagement.

L'équipage est constitué de femmes, d'hommes, de tout âge, de personnes en situation de handicap, de personnes valides, venant de tout horizon, des débutants mais également des professionnels de la voile. Ils participent aux plus grandes courses au large, en France mais également à l'étranger, face aux équipes professionnelles. Sur un bateau de course, le Volvo Océan de soixante pieds, leur but est d'être le plus performant possible.

Le Volvo Océan est une machine extrêmement puissante et dangereuse. Les équipiers le décrivent comme étant une « *Formule 1 des mers*. L'intimité immédiate que crée ce bateau ainsi que sa commodité très sommaire transforme cette aventure en un véritable laboratoire humain.

« *L'objectif du Team Jolokia est alors de montrer que la diversité, bien intégrée en amont, constitue un réel levier de progrès qui pousse l'équipe à se mobiliser, à innover et à se surpasser. Team Jolokia part à la découverte de l'humain. Un voilier de course et un équipage construit autour de sa différence, comme le symbole dynamique d'une société qui se prend en main, se veut forte, épanouie et plus solidaire.* » Team Jolokia, 2014.

Le défi que s'est lancé le Team Jolokia, c'est de faire de la diversité une force.

L'équipage pour la saison 2015 est actuellement en cours de recrutement. Dix anciens équipiers de l'aventure 2014 veulent réitérer l'expérience et font partis du nouvel équipage.

2. Le laboratoire social du Team Jolokia

Afin de mieux de comprendre son fonctionnement, le laboratoire social et managérial du Team Jolokia étudie l'équipage.

Une équipe de chercheurs et d'experts, sociologues, psychologues, des professionnels mais également des étudiants, s'intéresse de près à cette aventure, sous le haut patronage de Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental.

L'objectif est de transférer l'expérience du Team Jolokia vers les entreprises, institutions et autres organisations pour leur proposer des clés d'intégration de la diversité.

Vidéos, articles, interviews sont ainsi mis à disposition de tous ceux qui souhaitent travailler différemment, notamment au sein des entreprises.

B. Présentation de la commande

1. Pré-étude saison 2014

L'année passée, en tant qu'étudiante en Master 1 Politiques Sociales, de Santé et de Solidarité à l'Université Bretagne Sud de Lorient, et dans le cadre de mon stage de 10 semaines, j'ai été chargée par le Team Jolokia de mener une pré-étude afin de mesurer l'impact psychologique que peut avoir cette aventure sur les équipiers issus de l'aventure 2014. Le bilan de l'année 2013 ayant été positif, et au regard des résultats sportifs et du témoignage des équipiers, il s'agissait là d'avoir une première réponse à la question de l'apport de la diversité au sein d'un groupe.

Pour cela, j'ai créé des questionnaires contenant des échelles d'évaluation afin de mesurer divers indicateurs psychosociaux, tels que l'estime personnelle, le sentiment d'efficacité personnelle, l'internalité, l'orientation coopérative, et la proximité par rapport au groupe, que je leur ai soumis 4 fois à 3 mois d'intervalle environ, afin de mesurer leur évolution sur ces points tout au long de l'aventure.

J'ai également effectué des entretiens auprès d'une partie de l'équipage s'étant porté volontaire. Il s'agissait ici d'approfondir les données recueillies dans le questionnaire et de les laisser s'exprimer sur différentes thématiques, telles que leur parcours de vie, leur situation professionnelle, leur vision quant à la performance, et leur point de vue par rapport à la mise en relation de l'aventure Jolokia avec le monde du travail, de l'entreprise.

Les résultats de cette pré-étude ont démontré que cette aventure renforce l'estime personnelle des équipiers, ainsi que leur degré d'internalité.

2. Recherche saison 2015

Suite à cette pré-étude plutôt positive et étant actuellement en deuxième année de Master 2 Parcours Recherche en Intervention Sociale et de Santé, le Team Jolokia m'a chargé d'effectuer une recherche sur ce que la diversité peut apporter au sein de cette unité sportive, quels en sont ces effets notamment sur la performance, dans quelle mesure elle peut apporter une plus-value au groupe, et dans quelle mesure nous pouvons faire la promotion de la diversité.

II. Revue de la littérature sur le thème de la diversité

A. Définition de la diversité

Avant même de m'intéresser aux différents articles et expérimentations ayant été menés sur ce sujet vaste qu'est la diversité, je tenais tout d'abord à avoir une première définition de ce mot « complexe ». Je me suis donc tournée vers le dictionnaire.

Définition du dictionnaire Larousse :

« *Caractère de ce qui est divers, varié, différent: variété, pluralité: La diversité des goûts. Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent: Faire entrer la diversité dans l'entreprise. (Cette notion, qui intègre des différences comme le handicap, est développée pour lutter contre la discrimination.)* »

Cette définition du Larousse est donc bien à mettre en lien avec la diversité qui est intégrée à bord du Team Jolokia, puisque les équipiers représentent la diversité.

B. Les recherches sur la diversité de plus en plus nombreuses

En parcourant les divers articles et recherches ayant été menés sur lesquelles je pouvais m'appuyer pour développer ma recherche, je me suis aperçue qu'il existe énormément de recherches sur le thème de la diversité, et ce, encore plus depuis ces dernières années.

La recherche sur la diversité organisationnelle, l'hétérogénéité, notamment au sein des entreprises, s'est accrue dans la dernière décennie, elle double même presque tous les cinq ans.

Avec l'apparition d'une sensibilité sociétale et politique envers la diversité et l'égalité des chances, la problématique de l'articulation entre les leviers économiques et sociaux de la performance s'est progressivement affirmée comme un sujet phare d'investigation scientifique.

La question de la diversité a été introduite en France à la faveur d'un saisissement par les hautes sphères patronales (comme l'Institut Montaigne…), des élites politico-médiatiques ainsi que des associations professionnelles ou d'entreprise (comme l'Association Française des Managers de la Diversité).

Datant des années 2000, les recherches pionnières conduites par Claude Bébéar[1] d'une part, Yazid Sabeg[2] et les équipes de l'Institut Montaigne de l'autre ont joué un rôle majeur dans l'introduction, la diffusion, la médiatisation, l'appropriation et, enfin, l'institutionnalisation de cette problématique de la diversité.

[1] Homme d'affaire et essayiste français. C'est le président ainsi que le fondateur de l'Institut Montaigne.
[2] Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances de décembre 2008 à juillet 2012.

Instances principale de la socialisation secondaire, les entreprises, soulignent Yazid Sabeg et Christine Charlotin[3] dans leur ouvrage « La diversité dans l'entreprise : comment la réaliser ? » (2006), sont ainsi appelées à conjuguer une fonction productive de nature économique, avec une mission intégratrice d'estampille sociale.

Le lancement de la Charte de la Diversité puis la création du Label Diversité à l'initiative de l'ANDRH1[4] illustrent bien cette dynamique de saisissement par la sphère économique d'une problématique qui oscille entre le juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), le politique (mise en place des conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens) et le sociétal (impératif de cohésion sociale).

Unanimement appropriée et chargée d'une portée positive, la diversité a fait l'objet d'une institutionnalisation, ce qui légitime à la fois son introduction parmi les champs d'investigation scientifique et l'introduction de dispositifs de labellisation reconnus par les autorités publiques.

A partir de là, en entreprise, des dispositifs managériaux destinés à contrer les tendances systémiques à l'exclusion du marché du travail et, a fortiori, des sphères dirigeantes des entreprises, de certaines catégories de collaborateurs (femmes, minorités visibles, handicapés…) se sont mis en place.

[3] Conseillère en développement RH et conduite du changement sur les enjeux de Responsabilité Sociale des Entreprises.
[4] Association Nationale des DRH.

C. Des apports ambivalents

Suivant les études menées, les apports de la diversité sont différents et peuvent même être contradictoires. D'une part, la diversité apporterai créativité et intégration (par exemple Hoffman et Maier[5], 1961), d'autre part, elle provoquerait des conflits, de la division au sein d'une organisation ainsi de la dissolution (par exemple, Chatman[6], 1991; Tajfel & Turner[7], 1979).

1. La diversité à l'origine d'innovation et d'intégration

Bien que les travaux antérieurs de Hoffman avaient démontré que des solutions de qualité supérieure à des problèmes ont été produites par des groupements hétérogènes de personnes (en termes de personnalité) plutôt que homogène, la recherche menée par Hoffman et Maier en 1961 a été motivée par la question de la généralisation des résultats.

Le fait que la discussion peut conduire à un désaccord peut servir soit pour créer une certaine rancune entre les membres d'un groupe, soit à conduire à une la résolution des conflits et donc à une solution innovante. Cette étude a démontré que, même sur les problèmes visant à produire des conflits émotionnels, les groupes hétérogènes se sont avérés être plus efficace dans la résolution de problèmes.

Ces travaux empiriques réalisés sur l'accumulation et la diversité de l'expérience professionnelle ne mènent toutefois pas à de résultats convaincants. De plus, dans ces travaux, l'accumulation et la diversité au niveau de l'expérience professionnelle ne sont jamais étudiées conjointement.

[5] Psychologues expérimentaux.
[6] Professeure en management des organisations.
[7] Psychologues sociaux.

Ensuite, une étude empirique menée sur l'équipe nationale de football du Brésil ayant pour intitulé « *L'impact de l'expérience sur la performance d'un groupe. Le cas de l'équipe nationale de football du Brésil de 1954 à 2010*. » menée par Caroline Tilliou et Sébastien Liarte permet de s'intéresser à l'impact du niveau de diversité et d'expérience au sein d'un groupe sur la performance.

Selon Dameron[8] et Joffre[9], en 2007, Les organisations comme les groupes de travail sont rarement homogènes. Une grande diversité au niveau de caractéristiques telles que le sexe, l'âge ou l'ancienneté peut exister entre les membres d'un groupe. La diversité est alors appréhendée comme une séparation, une variété ou une disparité relative à un ou plusieurs éléments de la diversité d'un groupe (Harrison et Klein, 2007)[10].

Afin d'étudier de manière plus précise cette relation et compte tenu de la difficulté d'obtenir des résultats significatifs, cet article s'intéresse plus particulièrement à la diversité en termes d'âge, d'expérience au sein de l'organisation et d'expérience au niveau du poste ou de la fonction.

Les résultats montrent que l'accumulation d'expérience, c'est-à-dire la sélection des joueurs les plus expérimentés possibles, ne garantit pas une performance élevée du groupe. En revanche, les équipes faiblement expérimentées mais dotées d'un petit nombre d'individus « experts », correspondent à la configuration la plus performante.

[8] Professeure agrégée des Universités en management stratégique.
[9] Maitre de conférences, spécialisé dans le management.
[10] Se référer au II.E.

2. La diversité facteur de conflit et de dissolution

D'autre part, même si moins de recherches le démontrent, la diversité au sein d'un groupe provoquerait la division et la dissolution de celui-ci.

La théorie de l'identité sociale développée par Henri Tajfel et son étudiant John Turner dans les années 1970 s'inscrit dans la perspective de l'étude des conflits intergroupes. Elle postule que la seule catégorisation en deux groupes distincts entraîne la discrimination à l'encontre de l'exogroupe dans le but de différentier son groupe. L'enjeu de la différentiation est une identité collective positive, celle-ci résultant d'une comparaison intergroupe favorable à l'endogroupe.

Le comportement intergroupe se défini comme « tout comportement produit par un ou plusieurs individus à l'encontre d'un ou plusieurs individus basé sur l'identification des protagonistes comme appartenant à différentes catégories sociales ».

Un des contextes amenant à des comportements intergroupes est la situation de conflit intergroupe. Plus le conflit est intense, plus les membres des groupes en jeu vont agir en tant que représentants de leur catégorie, laissant de côté leurs caractéristiques individuelles et leurs relations interpersonnelles.

« *La théorie des conflits réels se base sur la création de conflits « institutionnalisés » puisque orchestré par les organisateurs du camp, « explicites » car ils dominent la vie du camp et « objectifs » car l'un des groupes doit gagner et l'autre perdre. Ce sont des conditions suffisantes pour entraîner des comportements intergroupes mais est-ce des conditions nécessaires*. »

3. Les effets de la diversité dépendent de la façon dont elle est considérée

Un article traitant de la diversité mais vu par les observateurs « *diversity in the eyes of beholder* » écrit par Geetha Garib en 2013, démontre que la façon dont la diversité est considérée produit différents effets dans un cadre organisationnel.

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire rempli par les responsables des différentes organisations néerlandaises.

Cette étude pilote montre que, par exemple, la considération de la diversité des employés comme le niveau de statut peut avoir un effet négatif, tandis que la considération de la diversité des employés comme la différence de niveaux d'expertise peut avoir un effet positif.

La manière dont la diversité est perçue par les gestionnaires dans les paramètres d'une organisation peut avoir des relations importantes avec la manière dont la performance organisationnelle est perçue par ses gestionnaires.

Le document implique donc de montrer que la diversité des employés peut avoir une variété d'effets en milieu de travail en fonction de la façon elle est considérée.

La connaissance de ces effets peut aider les gestionnaires à tirer profit des apports positifs de la diversité et, ainsi améliorer les résultats organisationnels.

D. Des recherches peu concluantes

Malgré un nombre croissant d'études, des conclusions cohérentes n'ont pu être vérifiées selon les antécédents et les résultats de la diversité. De même, la recherche sur les différentes dimensions de la diversité (par exemple, l'âge, la race, le sexe, l'orientation sexuelle, le handicap, et la culture) a essentiellement évolué de façon indépendante.

Relevé par plusieurs auteurs, le gain de cette profusion de recherches a été décevant (par exemple, Harrison, Price et Bell, 1998[11]; Pitcher & Smith, 2001). Les résultats cumulatifs sur les conséquences des différences à l'intérieur d'une unité ont été faibles, incompatibles, ou les deux.

Il n'y a pas encore assez de recherches, de résultats significatifs, cela nécessite un examen plus approfondis. Les chercheurs ont du mal à conceptualiser et étudier efficacement. La diversité n'a révélé aucun effet fiable sur la performance ou la cohésion (Webber et Donahue, 2001[12]).

Bloom et Michel en 2002 atteignent une conclusion similaire:
«*La recherche a donné des résultats mitigés sur le montant optimal de la rémunération. Dans certains cas, une plus grande dispersion des distributions a été positivement liés aux résultats de performance... dans d'autres cas, une importante dispersion de la rémunération a été négativement liés aux résultats de la performance* »[13]

Les auteurs utilisent fréquemment le terme « diversité » avec désinvolture, avec pour synonyme hétérogénéité, dissemblance, et dispersion. Ce sens précis de la diversité en tant que telle n'est pas clair. Ce terme étant très vastement défini, Harrison et Klein, cherchent à le clarifier et à le définir plus précisément, en catégorisant ces différences.

---

[11] "*Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion*"
[12] "*Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis*", Journal of Management, 27, p. 141-162.
[13] "*The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover*." Academy of Management Journal, 45: 33–42.

E. La classification de la diversité selon Harrison et Klein

Harrison et Klein utilisent le terme « diversité » pour décrire les différences entre les membres d'une organisation par rapport à une attribution commune, X, telles que l'âge, l'origine ethnique, la conscience, l'expérience, l'expertise, ou le statut social …

Ils suggèrent que la diversité n'est pas une chose mais trois choses, et que les conséquences de ces trois choses diffèrent sensiblement.

Harrison et Klein décrivent donc trois types de diversité, la diversité de séparation, la diversité de variété et la diversité de disparité. Ils présentent les lignes directrices pour conceptualiser ces trois types de diversité ainsi que pour les mesurer, en mettant en lumière la diversité démographique.

Dans une même unité, il peut y avoir de la diversité de séparation, c'est à dire de la différence entre les membres concernant les valeurs, les croyances, les attitudes, entre les membres d'un groupe. Mais également de la diversité de variété, synonyme de valorisation, qui sont les différences de toutes sorte dans un groupe comme par exemple, l'expérience, l'expertise, la connaissance. Et enfin une diversité de disparité, synonyme de disproportion, qui concerne la différence de ressources détenues par les membres d'une unité, de prestige, de statut social, de pouvoir …

Chaque type de diversité qu'ils définissent aurait différents effets au sein du groupe.

La diversité de séparation met en exergue à priori un impact négatif de la diversité sur le groupe car conflits personnels, perte de confiance, et performances moins élevées sont les symptômes managériaux attendus.

L'approche de la variété serait le bassin de nouveau talents, une meilleure compréhension des marchés, ainsi que de la capacité d'innovation accrue. Il en ressortirait une meilleure créativité, une meilleure flexibilité mais également une meilleure qualité de prise de décision.

Enfin, la logique de disparité entrainerait compétitivité, déviance et rivalité entre les membres du groupe.

Ainsi, la déconstruction de la diversité autour de ces trois approches tend dans tous les cas à remettre en exergue les différences, que ce soit dans une logique de distinction, de disproportion ou encore de valorisation.

Tableau de la classification de la diversité de Harrison et Klein.

Type de diversité	Synonyme	Signification	Exemples d'analyses	Exemples de résultats attendus
Séparation	Distinction	Différences entre les membres concernant les valeurs, les croyances et/ou les attitudes	Opinions, croyances, valeurs, attitudes, …, entre les membres d'un groupe	Conflits interpersonnels, perte de confiance, performance moins élevée, …
Variété	Valorisation	Différences de toutes sortes parmi les membres d'un groupe	Expertise, background, expérience, …	Meilleure créativité, qualité de prise de décision, flexibilité accrue, …
Disparité	Disproportion	Différences dans les ressources détenues par les membres.	Paie, revenus, prestige, statuts, Autorité, pouvoir social, …	Compétitivité intragroupe, déviance, inégalités, …

III. Mise en place de la recherche

A. Hypothèse générale

La typologie de la diversité définie par Harrison et Klein s'intègre parfaitement au sein de l'équipage du Team Jolokia, puisque les trois types de diversité sont réunis.

On retrouve la diversité de séparation de par les différences d'âge, de culture, d'origine démographique, sociale chez les équipiers mais aussi de la diversité de variété de par leur différence d'expérience et d'expertise sur le domaine de la voile. On retrouve également de la diversité de disparité car les membres du groupe ont différents métiers, occupent un statut social différent, et ont conséquemment des ressources diverses.

Selon Harrison et Klein, on s'attendrait donc d'un côté à avoir, au sein d'un groupe hétérogène, des conflits interpersonnels, une performance moins élevée, une compétitivité intragroupe, mais également une meilleure créativité ainsi que de l'innovation.

La recherche que l'on va mener à partir de cette définition a pour objectif de vérifier si la classification de la diversité de Harrison et Klein s'applique à tous les groupes, et plus particulièrement à l'équipage du Team Jolokia.

Cette étude permettra de savoir quelles sont les impacts des différents types de diversité à bord du bateau et dans quelle mesure la diversité enrichit le groupe.

On émet donc l'hypothèse qu'au sein de l'équipage du team Jolokia, la diversité de séparation entrainerait des conflits interpersonnels et une performance moins élevée, que la diversité de variété engendrerait une meilleure créativité et de l'innovation et que la diversité de disparité provoquerait de la compétition chez les équipiers.

B. Concepts

Premièrement, nous allons commencer par la présentation des concepts qui ont servi à la réalisation du questionnaire.

Le groupe

Tajfel et Turner (1979, 1986) établissent une définition du concept de groupe : c'est une « collecte d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux même et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci.

Le groupe existe donc lorsque les individus ont conscience d'en faire partie, lorsqu'ils se catégorisent dans un groupe. La catégorisation sociale est un «outil cognitif» qui segmente, classe et ordonne l'environnement social et qui permet aux individus d'entreprendre diverses formes d'actions sociales.

La catégorisation sociale définie également la place de chacun dans la société. On parle d'appartenance groupale lorsque les individus eux-mêmes et sont définis par les autres comme membres du groupe.

Les groupes sociaux fournissent donc à leurs membres une identification sociale appelée « identité sociale ».

L'équipe

C'est un groupe socialement identifié d'individus, interdépendant et co-responsable, réunis pour réaliser une activité. L'équipe est socialement identifiée dans le sens où elle est perçue par ses membres et par les autres pour mener à bien cette activité et ils partagent la responsabilité des résultats obtenus. Cette interdépendance est particulièrement importante et les équipes se caractérisent souvent par la combinaison de compétence, expériences et moyens matériels et immatériels (Cohen et Bailey, 1997 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Hackman, 1990).

Comme le notent Mohrman et alli (1995), plusieurs auteurs ont montré que l'organisation en équipe permettrait de répondre à différentes pressions de l'environnement. Ainsi, les équipes multifonctionnelles ont été présentées comme étant une des facettes de la démarche de management de la qualité (Juran, 1989). Elles sont la base des processus organisationnel dans la démarche du réenginnering (Hammer et Champy, 1993). Elles permettent de répondre aux besoins liées aux aspects de gestion du temps et du cycle de vie (Myer, 1993). Elles favorisent l'innovation et l'apprentissage organisationnel (Kanter, 1983 ; Senge, 1990). Elles sont le fondement des organisations transversales et plates (Galbraith, 1993, 1994) qui rendent plus efficaces les processus de gestion de l'informatique (Drucker, 1988) et réduisent les coûts de coordination verticales et hiérarchiques. Elles constituent, de ce fait, les mécanismes d'intégration et de différenciation nécessaire pour faire face aux environnements dynamiques, complexes et incertains (Lawrence et Losh, 1967).

Si le travail en équipe permet d'améliorer la performance organisationnelle, il est également présenté comme source de motivation et de satisfaction de leurs membres (Hackman, 1996 ; Mohrman et alli, 1995).

La taille de l'équipe a un impact sur l'efficacité du groupe. En général, une équipe de petite taille (Entre 6 et 12 personnes) favorise une prise de décision rapide, tandis que dans une équipe de grande taille, le processus de communication devient plus difficile car la tendance sera de former des sous-groupes. Dans une équipe pluridisciplinaire, on remarquera une stimulation interactive des individus et une intensité dans la qualité de résolution des problèmes. Cette homogénéité, peut être aussi source de conflit dans une équipe.

Un groupe conflictuel, l'accent porté sur les différences, l'attention est porté sur les marges de liberté de ses membres.

Chacun est reconnu comme ayant des qualités que les autres n'ont pas. Ceci n'attribue à personne de position dominante unique ou permanente. Les conflits de territoire et interpersonnels sont nombreux avec des compétitions entre les membres.

L'influence sociale

C'est un des concepts qui peuvent paraitre banals, voire même dangereux dans la mesure où l'on ne leur applique pas de critères bien définis. Si l'on entend en effet par influence

sociale l'action exercée par une personne sur une autre personne alors tout phénomène psychosociologique comporte, à des degrés divers et sous forme varié des processus d'influence dont on ne peut généralement ni mesurer directement l'intensité ni saisir entièrement la complexité.

A l'origine, l'intérêt est surtout porté sur la personne du chef, l'idée généralement admise étant que la performance du groupe dépend essentiellement de l'autorité exercée.

L'influence sociale correspond à une pression du groupe (et de la société en général) sur l'individu et qui a pour conséquence de modifier, de modeler peu à peu ses attitudes, comportements dans la direction des patterns qui prévalent dans une culture ou une sous culture donnée.

Dans ce contexte, l'individu est sans cesse pris entre deux logiques différentes, ce qui se traduit par un conflit entre :

1. Le désir d'être similaire à autrui, c'est-à-dire acceptable, pour ne pas être rejeté.
2. Le désir de garder sa spécificité, son individualité (son originalité) et donc dans une certaine mesure de se démarquer des autres individus.

L'identité sociale

Elle est définie comme la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance.

Le comportement intergroupe

Il se définit comme « tout comportement produit par un ou plusieurs à l'encontre d'un ou plusieurs individus basé sur l'identification des protagonistes comme appartenant à différentes catégories sociales».

Un des contextes amenant à des comportements intergroupe et la situation de conflits intergroupe. Plus le conflit est intense, plus les membres des groupes en jeu vont agir en tant que représentant de leur catégorie, laissant de côté leurs caractéristiques individuelles et leur relation interpersonnelles.

Les conflits

« C'est une opposition d'intérêt entre deux ou plusieurs parties, dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une autre personne. » LAROUSSE.

Un conflit n'est pas une simple divergence d'opinion, ou de sentiments, c'est une incompatibilité totale ou partielle, entre un ou plusieurs individus sur des objectifs, des intentions et des intérêts.

Chaque système vivant à sa vie propre. L'harmonie totale n'est jamais définitive. Elle est perpétuellement remise en cause du fait des échanges, des interrelations qui interviennent entre les membres du groupe.

Certaines frictions, quand elles sont bien canalisées, peuvent être un facteur de stimulation et de changement. Le conflit permet aussi de prendre conscience des responsabilités, des difficultés de l'autre partie. La recherche de solution oblige le groupe à se remettre en question et d'épurer une atmosphère de tension, de pressions psychologiques, qui peut être un facteur de destruction de l'individu ou du groupe. Les conflits sont perçus comme des obstacles à la performance. Simmel souligne le caractère inévitable voire fonctionnels des conflits. Les conflits relationnels seraient nuisibles à la performance et à la satisfaction des membres de l'équipe et entraineraient un résultat de travail sous optimal. Le niveau modéré de conflits cognitifs seraient bénéfiques à la performance du groupe sur certaines tâches, plus particulièrement les tâches non routinières. Les conflits process tendraient à dégrader la qualité du travail et à favoriser les discussions hors de propos.

C. Plan expérimental

En nous référant à cette hypothèse ainsi qu'à ces différents concepts, nous avons plusieurs variables dans cette recherche.

Premièrement, notre variable indépendante (VI), c'est-à-dire celle que l'on manipule, est une variable provoquée. Les variables indépendantes vont varier sans être influencées par d'autres éléments. Ce sont des paramètres exogènes, imposés par la nature.
Ici, il s'agit du niveau de diversité.
C'est une variable indépendante à deux modalités :

- Diversité élevée dans l'équipe
- Diversité faible dans l'équipe

C'est un plan expérimental simple car il y a la présence d'une seule variable indépendante.

La présence d'une variables indépendante inter-sujet, (C'est-à-dire que les participants ne passent qu'une seule modalité de la VI ; soit ils sont dans une équipe représentante de la diversité, soit dans une équipe non représentante de la diversité) détermine un plan à groupe indépendant

Formulation du plan d'expérience[14] :

S60<DIV2>

[14] Formule de base : S n < F K >
< > = Type de relation inter-sujet
S = Sujet
n = Nombre de sujet
F = variable indépendante
K = Nombre de modalités de la VI

Deuxièmement, nous avons des variables dépendantes (VD), celles que l'on va mesurer en réaction aux modalités de la variable indépendante. Elles se disent dépendantes car elles vont varier en fonction de la variable indépendante. Ce sont des paramètres endogènes, que l'on cherche à caractériser.

En ce qui concerne notre recherche, les variables dépendantes sont celles que l'on va mesurer dans le questionnaire :

- Les croyances des équipiers envers le sport, la performance, l'équipe ;
- La proximité personnelle envers le groupe ;
- Les conflits intragroupes ;
- L'innovation, la créativité ;
- La performance ;
- La culture individuelle/collective.

Dernièrement, nous pouvons également avoir des variables parasites ou contrôlées (VC).

Dans notre expérimentation, cela peut être :

- La caractéristique individuelle du participant lors de sa réponse au questionnaire
- La durée du questionnaire
- …

D. Méthodologie du questionnaire

1. Caractéristiques des différentes équipes interrogées

Afin de réaliser notre recherche, comme je l'ai notifié auparavant, nous avons fait passer le questionnaire à différentes équipe, 3 au total, qui ont des caractéristiques différentes :

- Le Team Jolokia
- Les Marguerites
- Les Daouzelles

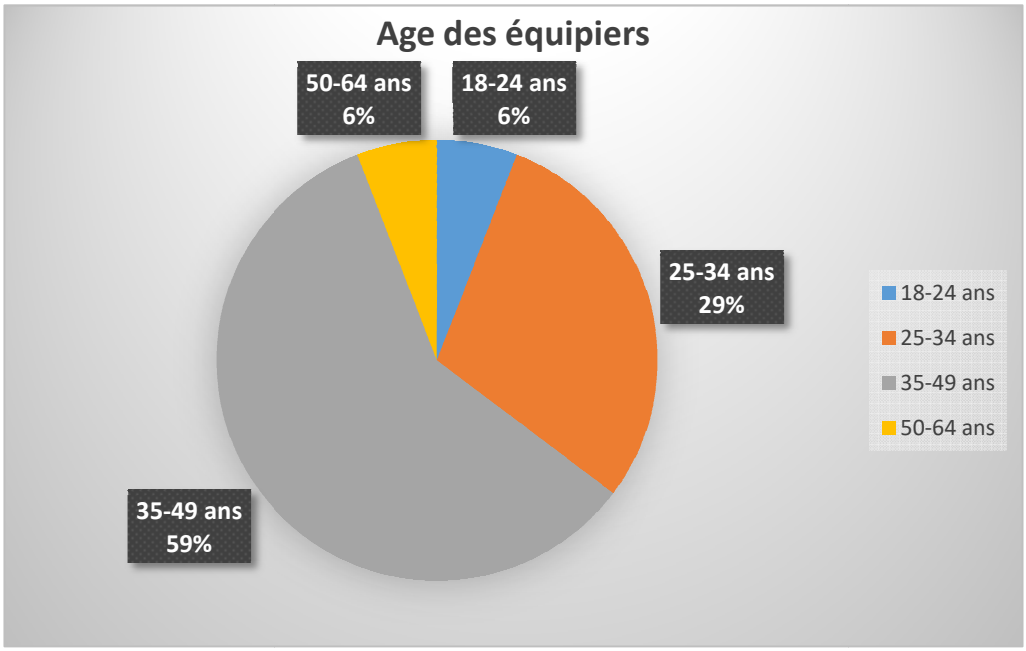
➢ Le Team Jolokia

17 équipiers

- Sexe : 12 hommes soit 70.58% et 5 femmes soit 29.42%.

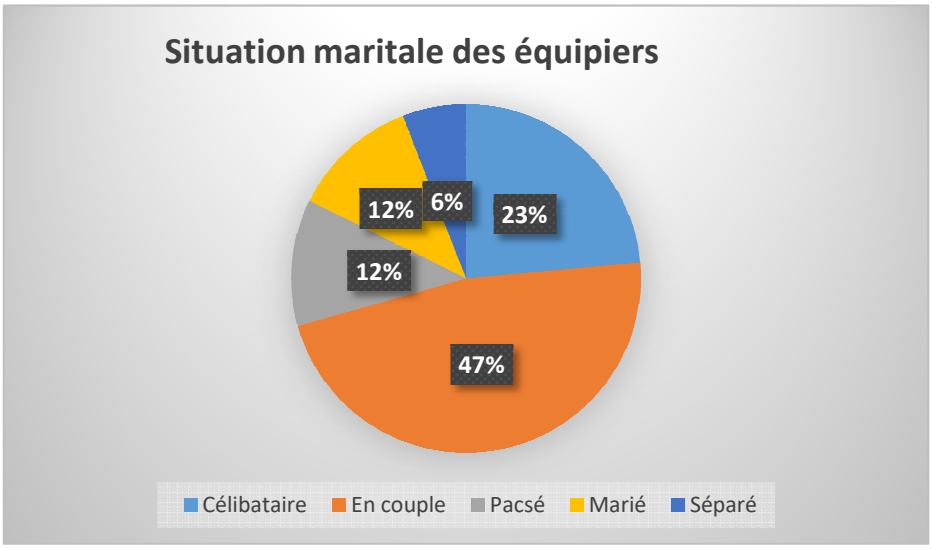
- Age : Les équipiers sont âgés de 35 à 49 ans pour la plupart, venant ensuite les 25-34 ans.

18-24 ans	25-34 ans	35-49 ans	50-64 ans
1	5	10	1



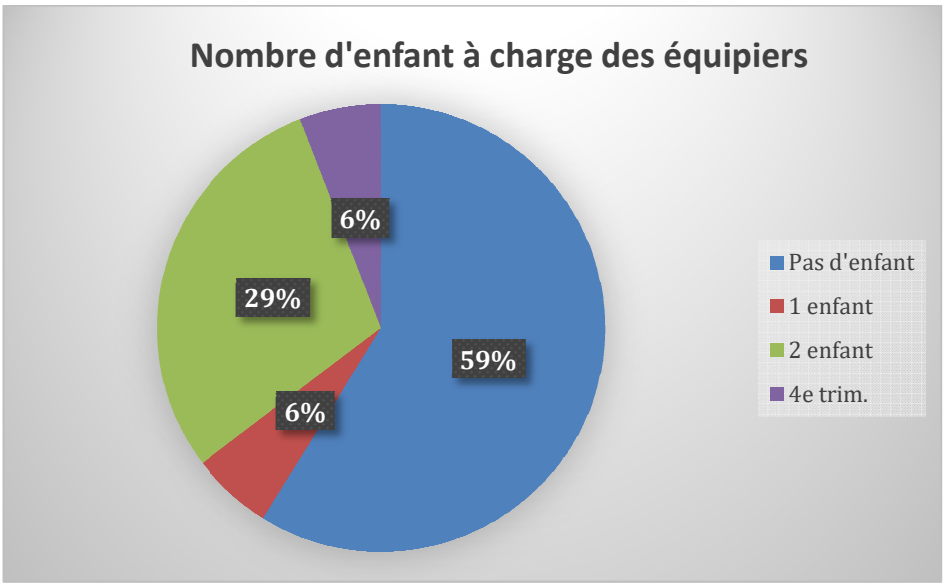
- Situation maritale : Les équipiers sont principalement en couple, arrivant ensuite les célibataires.

Célibataire	En couple	Pacsé	Marié	Séparé
4	8	2	2	1



- Nombre d'enfant à charge des équipiers : La plupart des équipiers n'ont pas d'enfant à charge.

Pas d'enfant à charge	1 enfant à charge	2 enfants à charge	3 enfants à charge
10	1	5	1

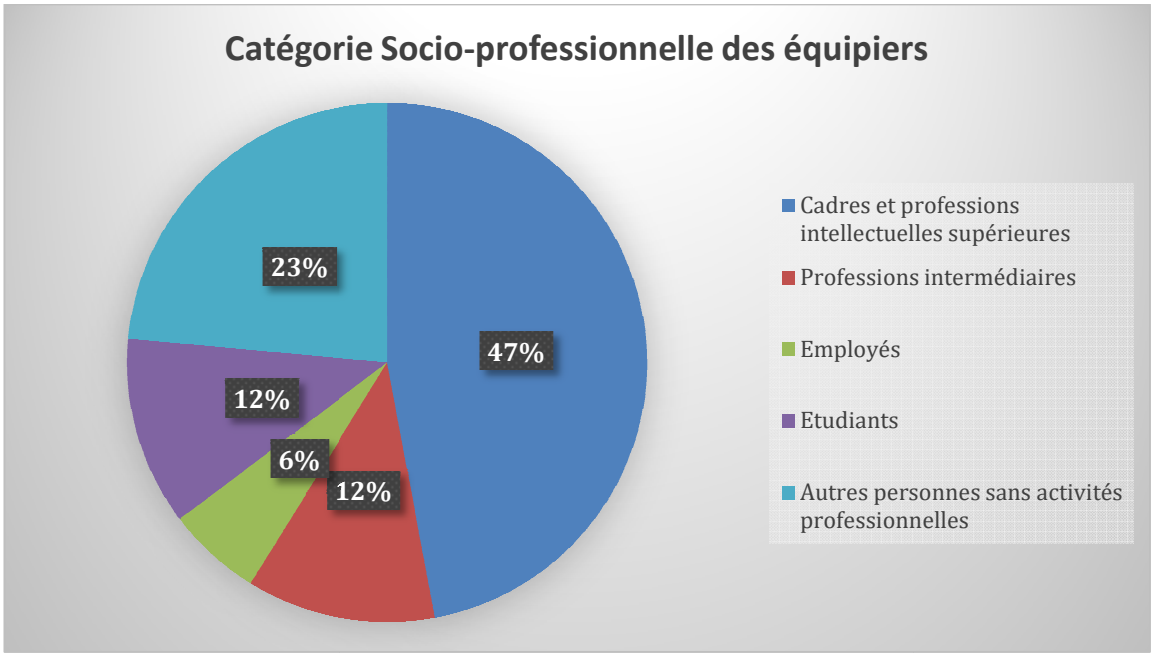


- Handicap : 12 personnes sont valides soit 70.58% et 5 personnes sont en situation de handicap soit 29.42%.

- Catégorie socio-professionnelle des équipiers : La plupart des équipiers ont le statut de cadres, devant celui des personnes sans activité professionnelle.

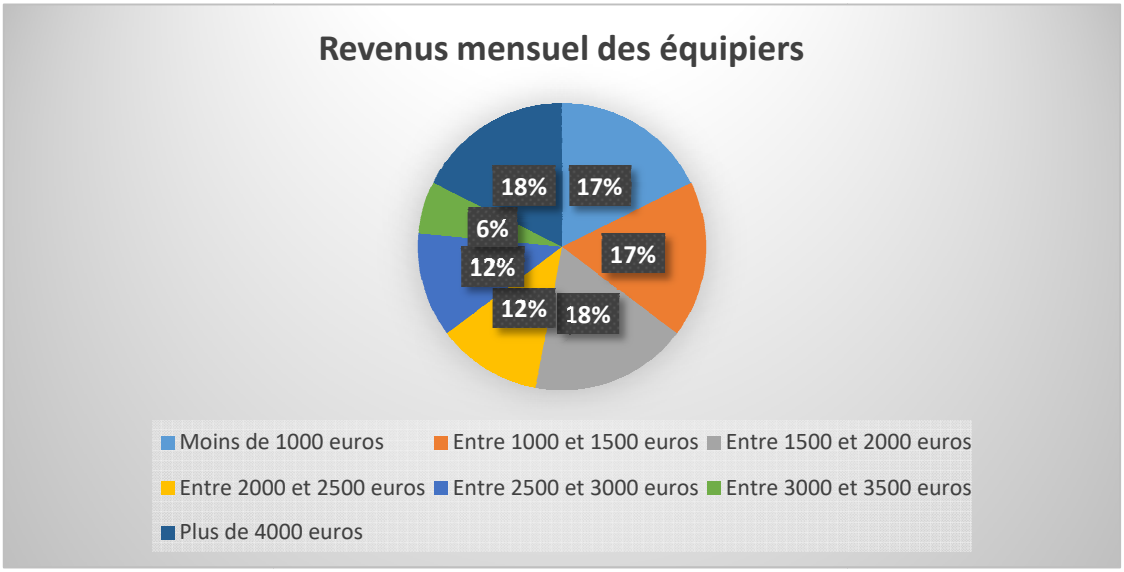
-

3. Cadres et professions intellectuelles supérieures	4. Professions intermédiaire	5. Employés	8. Etudiants	9. Autres personnes sans activité professionnelle
8	2	1	2	4



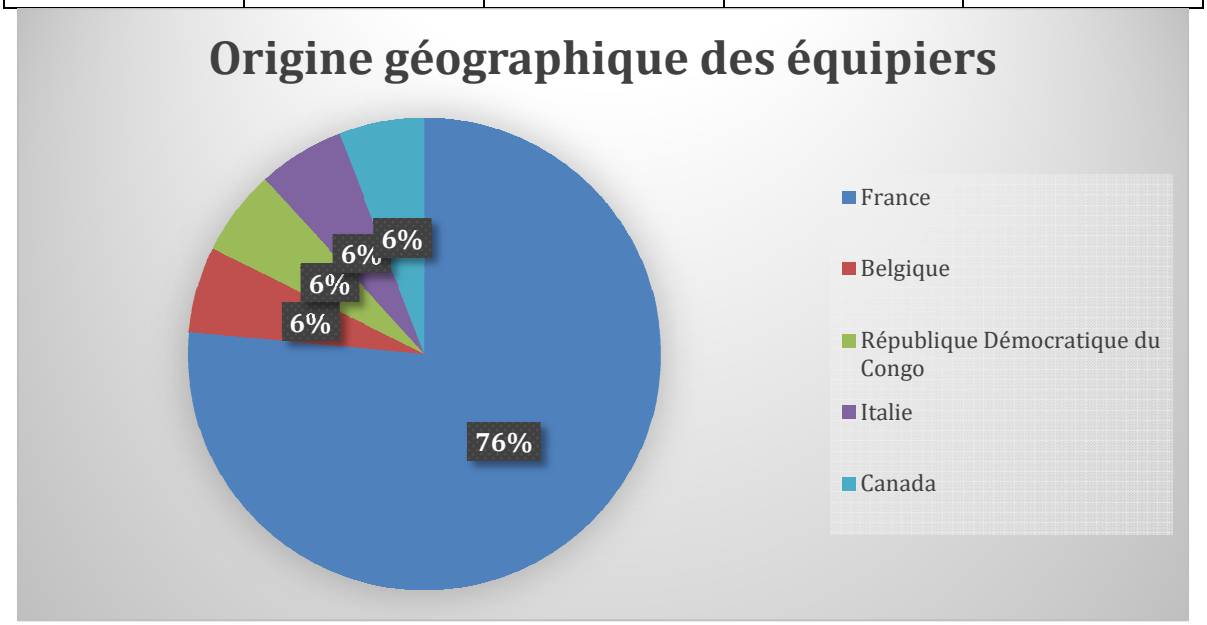
- Revenus des équipiers :

Moins de 1000 euros	Entre 1000 et 1500 euros	Entre 1500 et 2000 euros	Entre 2000 et 2500 euros	Entre 2500 et 3000 euros	Entre 3000 et 3500 euros	Plus de 4000 euros
3	3	3	2	2	1	3



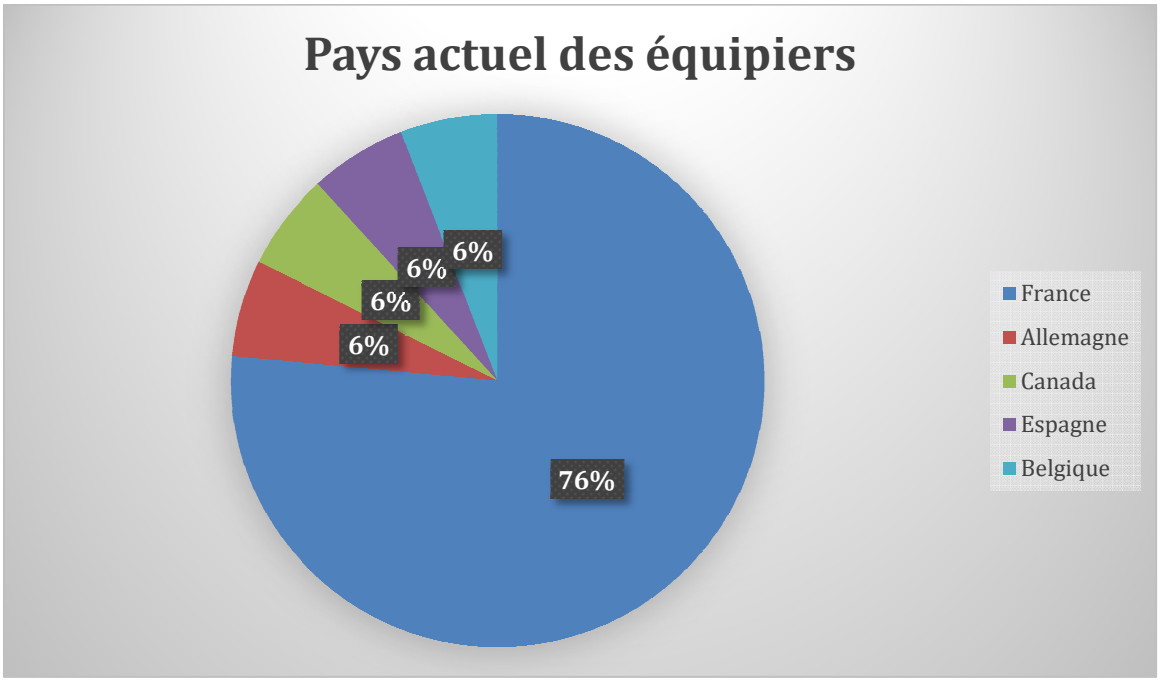
- Origine géographique des équipiers : La plupart des équipiers sont originaire de France mais 4 personnes sont issues de l'étranger.

France	Belgique	RD Congo	Canada	Italie
13	1	1	1	1



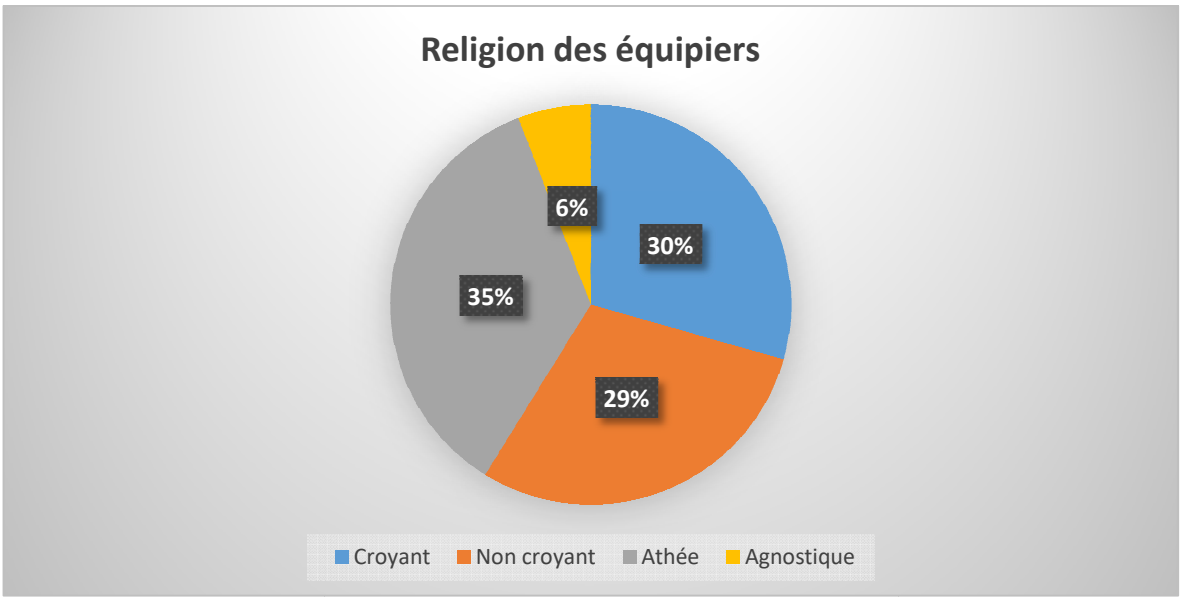
- Pays actuel des 11 équipiers : La plupart vivent en France, mais 4 vivent à l'étranger.

France	Allemagne	Canada	Espagne	Belgique
13	1	1	1	1



- Pratique d'une religion :

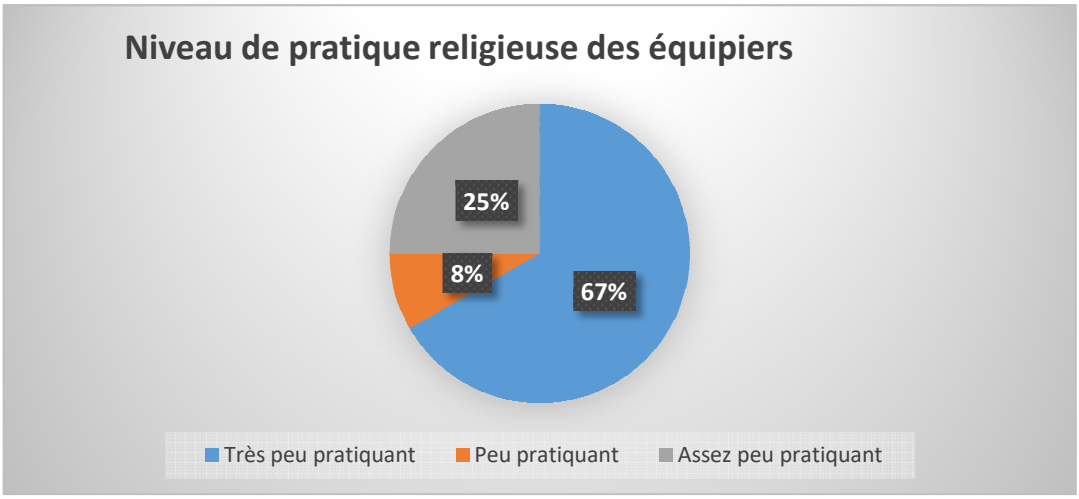
Croyant	Non croyant	Athée	Agnostique
5	5	6	1



- Religion des équipiers : Les équipiers croyants pratiquent le christianisme (5/5).

- Niveau de pratique religieuse : Les équipiers sont très peu pratiquants pour la plupart, seule une personne est assez pratiquante.

Très peu pratiquant	Peu pratiquant	Assez peu pratiquant
8	1	3



➢ Les Marguerites

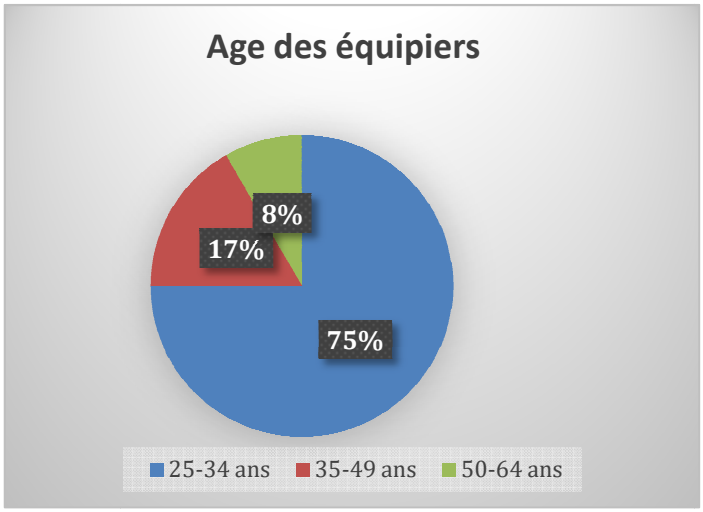
Il s'agit d'une équipe de sport amateur qui pratique la navigation.

12 équipiers.

- Sexe : Il y a 9 hommes soit 75% et 3 femmes soit 25%.

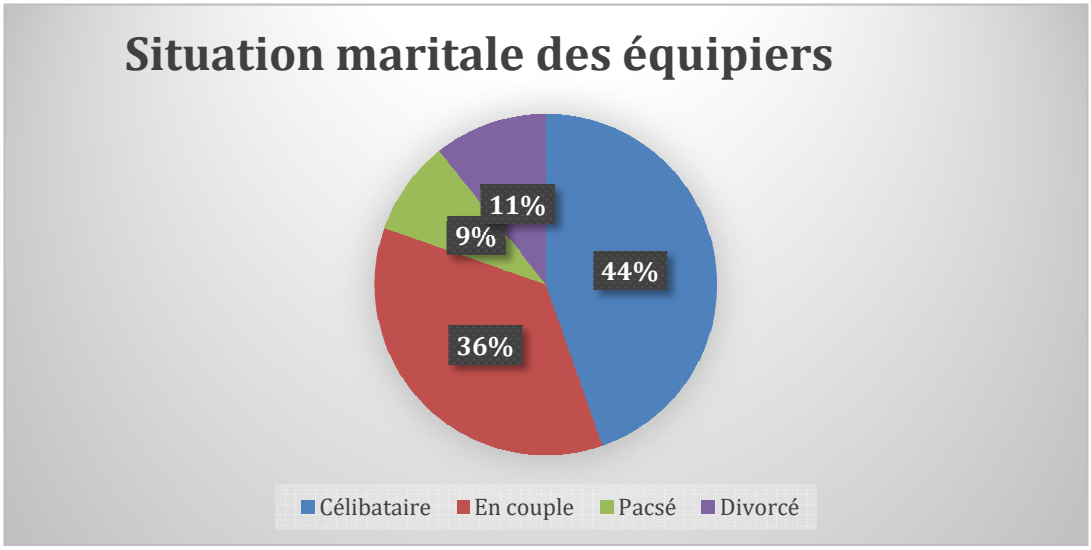
- Age : La majorité des équipiers est âgé de 25 à 34 ans.

25-34 ans	35-49 ans	50-64 ans
9	2	1



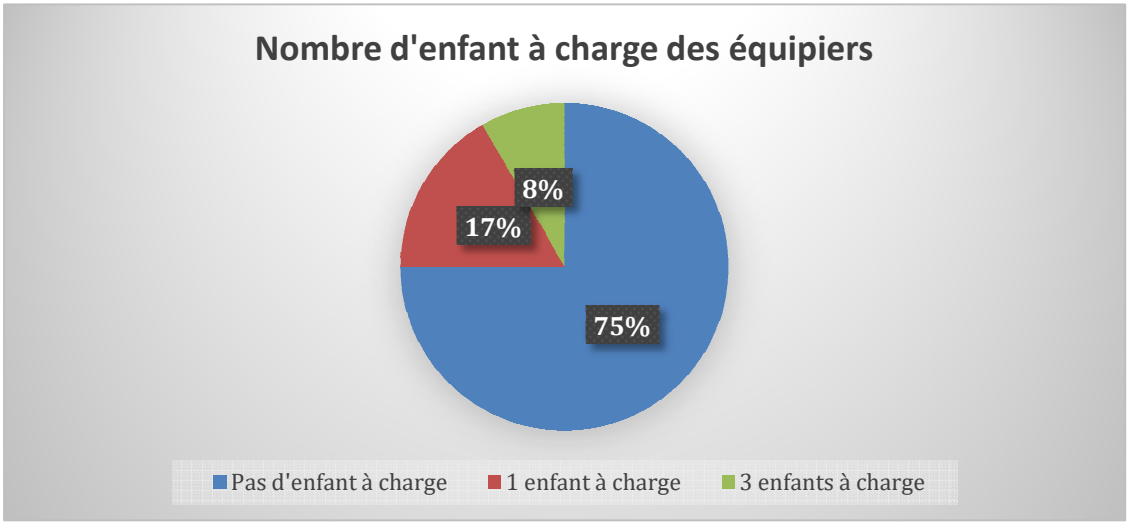
- Situation maritale : La plupart des équipiers sont soit célibataire, soit en couple.

Célibataire	En couple	Pacsé	Divorcé
5	4	1	2



- Nombre d'enfant à charge des équipiers : la majorité des équipiers n'ont pas d'enfant.

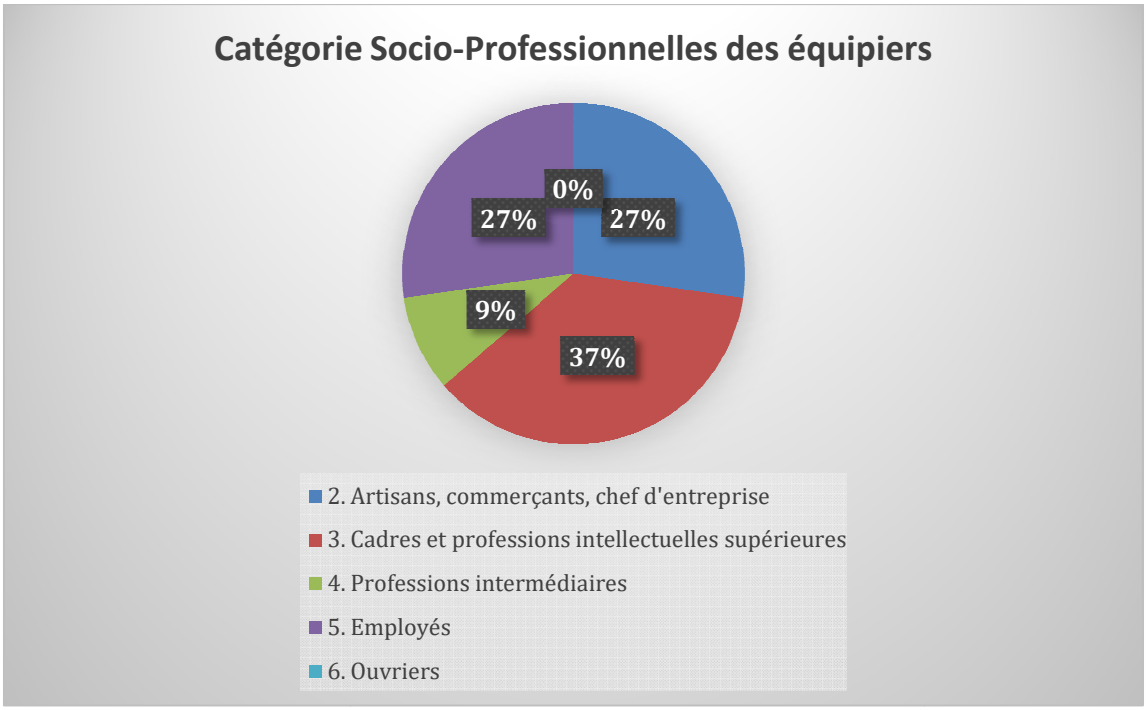
Pas d'enfant à charge	1 enfant à charge	3 enfants à charge
9	2	1



- Handicap : Une personne est en situation de handicap, soit 8.3%.

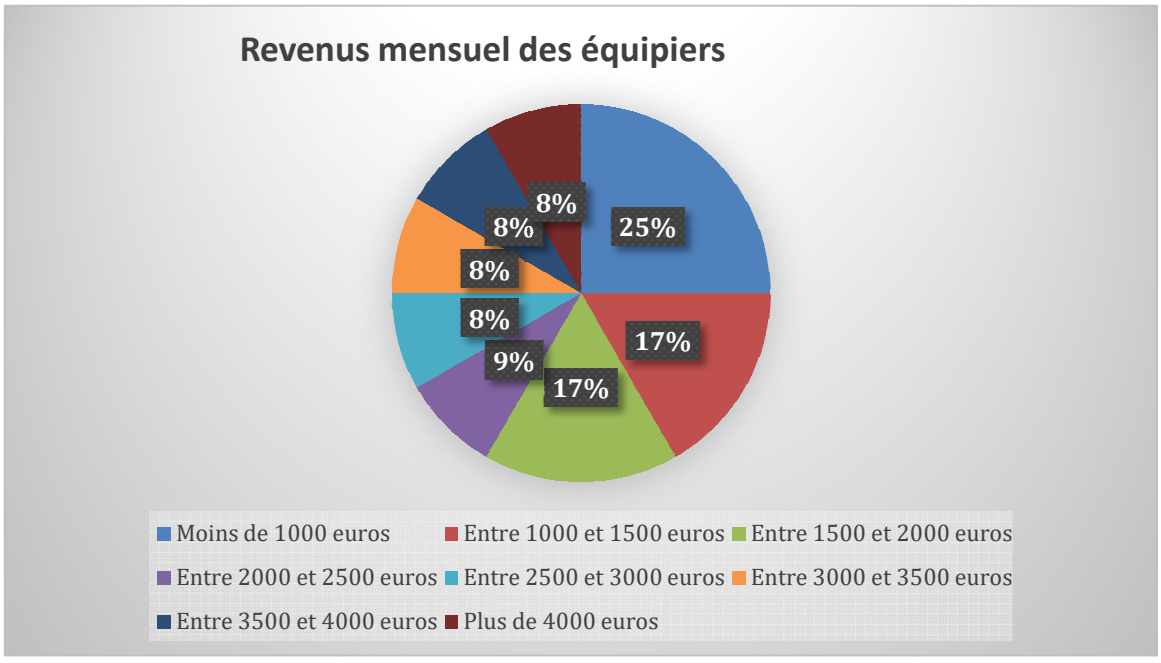
- Catégories socio-professionnelles :

2. Artisans, commerçants, chef d'Entreprise	3
3. Cadres et professions intellectuelles supérieurs	4
4. Professions intermédiaires	1
5. Employés	3
6. Ouvriers	1



Revenus mensuel des équipiers :

Moins de 1000 euros	Entre 1000 et 1500 euros	Entre 1500 et 2000 euros	Entre 2000 et 2500 euros	Entre 2500 et 3000 euros	Entre 3000 et 3500 euros	Entre 3500 et 4000 euros	Plus de 4000 euros
3	2	2	1	1	1	1	1

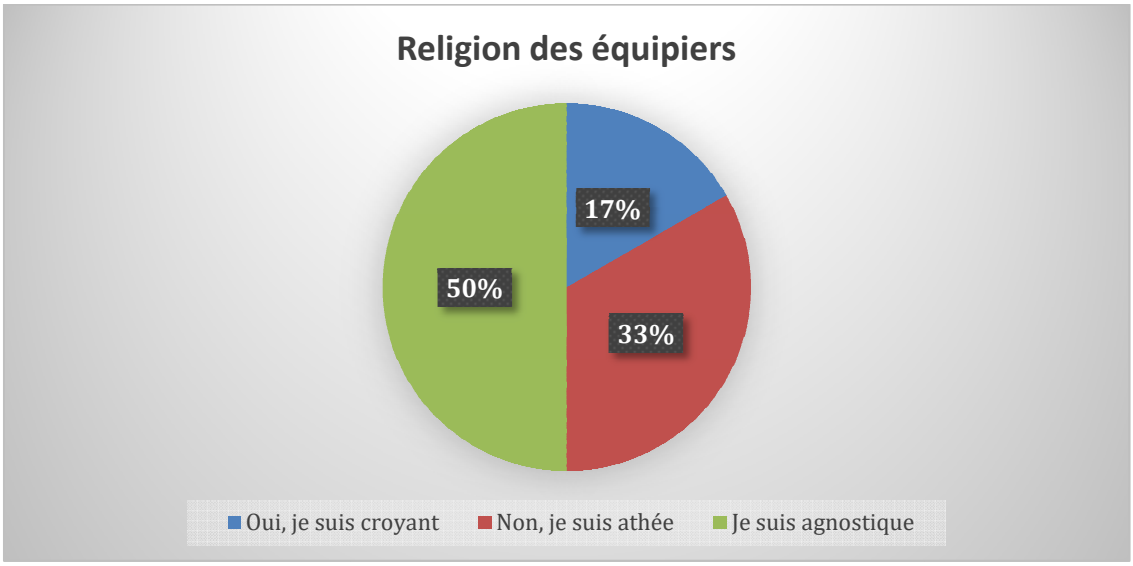


- Origine des équipiers : Tous viennent de France.

- Pays actuel des équipiers : Tous vivent en France.

- Pratique de religion des équipiers :

Oui, je suis croyant	Non, je suis athée	Je suis agnostique
2	4	6



- Religion des équipiers : Deux personnes pratiquent le christianisme et une personne une autre religion.

- Niveau de pratique de religion des équipiers : Cinq personnes sont très peu pratiquantes et trois sont peu pratiquantes.

➢ Les Daouzelles

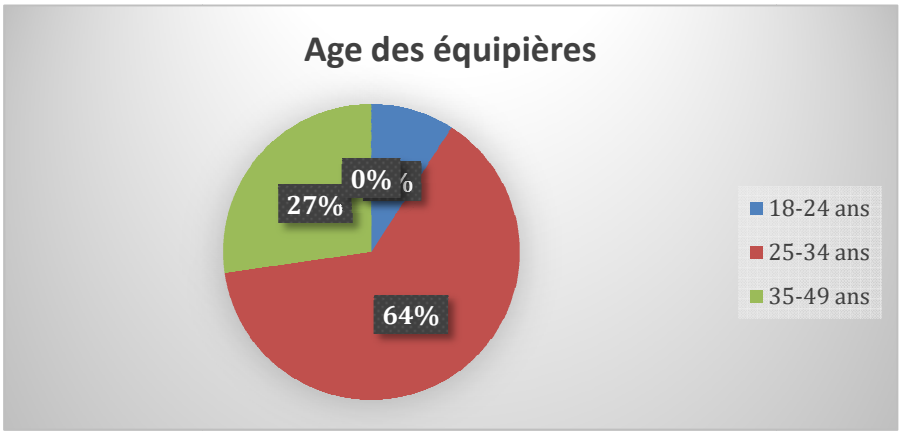
Il s'agit d'une équipe féminine de rugby.

11 équipières

- Sexe : 11 femmes

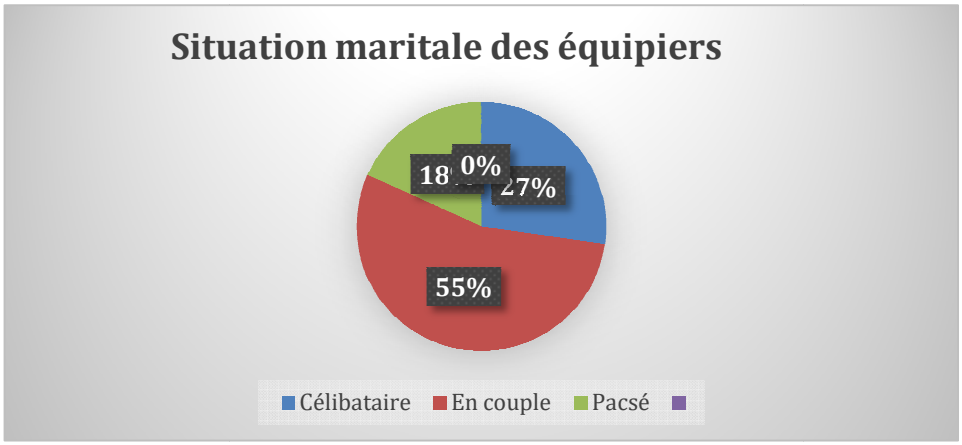
- Age : Les équipières sont âgées de 25 à 34 ans pour la plupart, venant ensuite les 35-49 ans, et une seule équipière a entre 18 et 24 ans.

18-24 ans	25-34 ans	35-49 ans
1	7	3



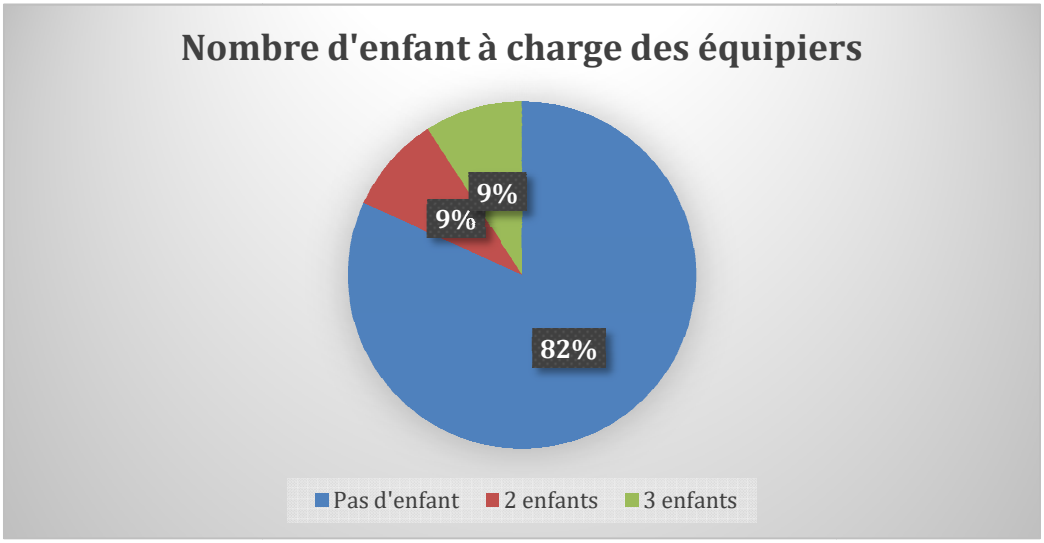
- Situation maritale : Les équipières sont principalement en couple, arrivant ensuite les célibataires, et seulement deux d'entre elles sont pacsées.

Célibataire	En couple	Pacsé
3	6	2



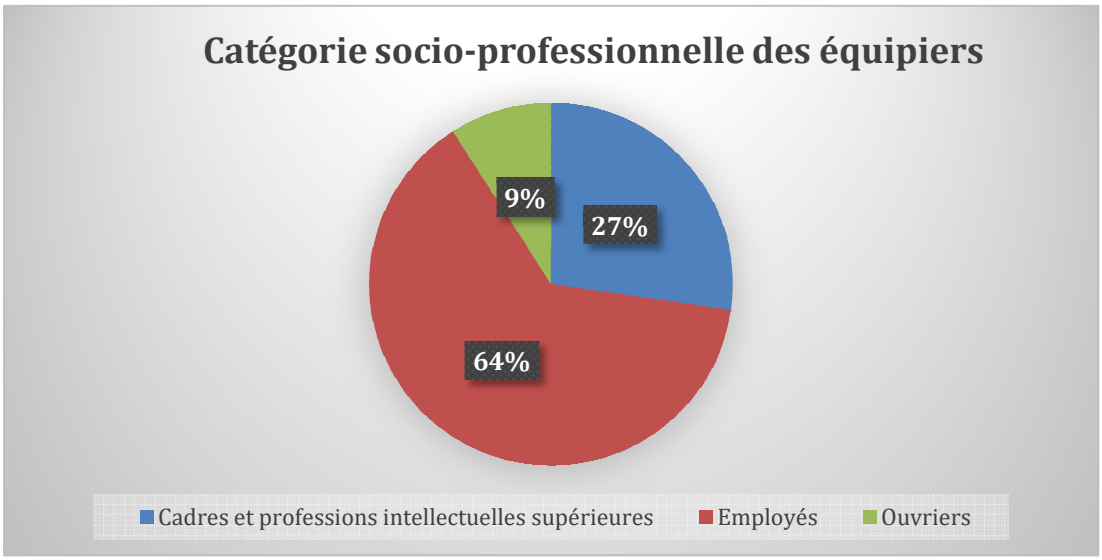
- Nombre d'enfant à charge des équipiers : La plupart des équipières n'ont pas d'enfant à charge. Une en a deux et une en a trois.

Pas d'enfant à charge	2 enfants à charge	3 enfants à charge
9	1	1



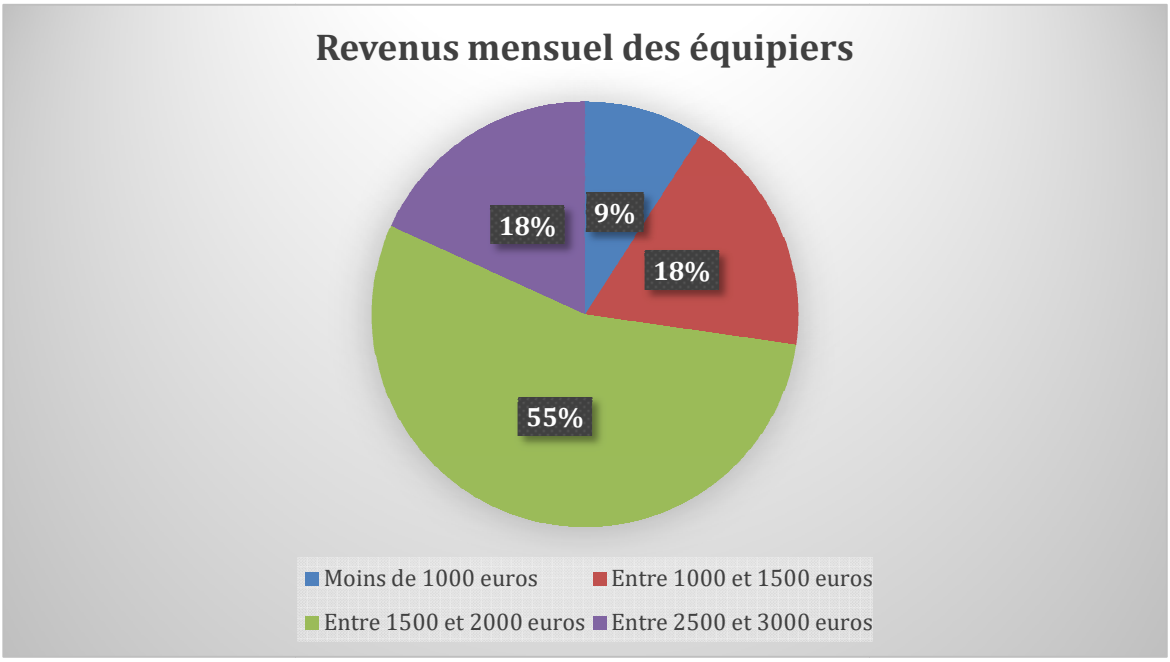
- Catégorie socio-professionnelle des équipiers : La plupart des équipières ont le statut d'employés, venant ensuite les cadres et professions intellectuelles supérieures, et seulement une seule a le statut d'ouvrier.

Cadres et professions intellectuelles supérieures	Employés	Ouvriers
3	7	1



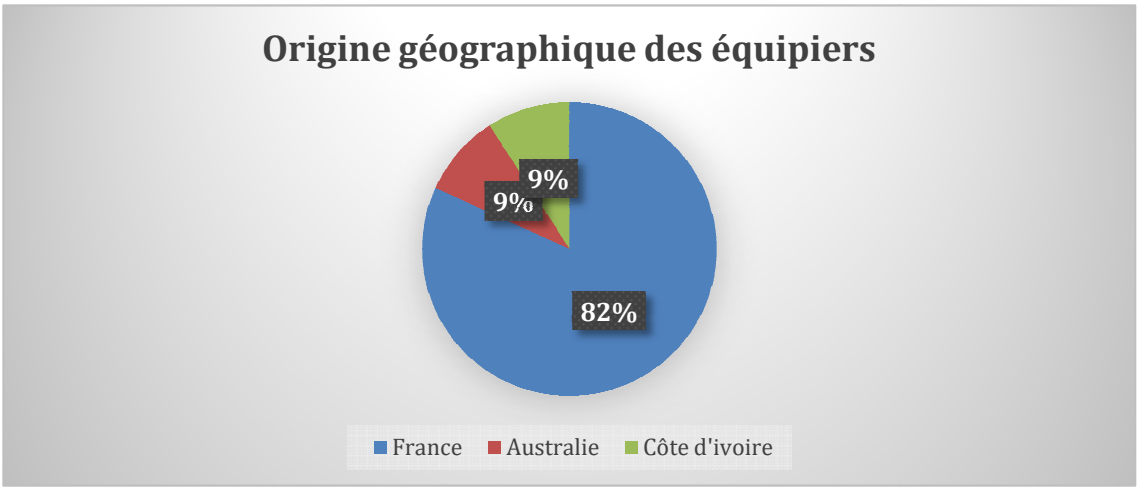
- Revenus des équipiers : La plupart des équipières de l'équipe ont un revenu mensuel se situant entre 1500 et 2000 euros, (55%), et 18% ont un revenu mensuel entre 1000 et 1500 euros et entre 2500 et 3000 euros. Seulement une équipière (9%) a un revenu mensuel inférieur à 1000 euros.

Moins de 1000 euros	Entre 1000 et 1500 euros	Entre 1500 et 2000 euros	Entre 2500 et 3000 euros
1	2	6	2



- Origine géographique des équipiers : La plupart des équipières sont originaire de France, seule une vient d'Australie et une autre de Côte d'Ivoire.

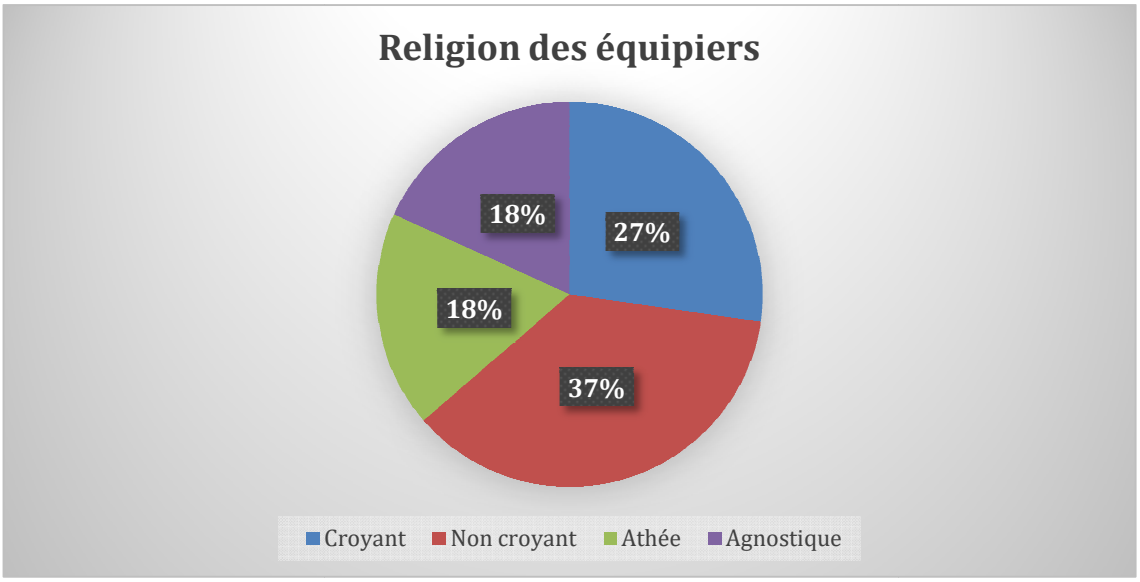
France	Australie	Côte d'ivoire
9	1	1



- Pays actuel des 11 équipières : France

- Pratique de religion des équipières : La plupart des équipières ne sont pas croyantes (37%), 18% sont athées et agnostiques, et 27% sont croyantes.

Croyant	Non croyant	Athée	Agnostique
3	4	2	2



- Religion des équipières : Les équipières étant croyantes pratiquent le christianisme.

- Niveau de pratique religieuse : Les équipières sont très peu pratiquantes pour la plupart, seule une est assez pratiquante.

Très peu pratiquant	Assez pratiquant
7	1

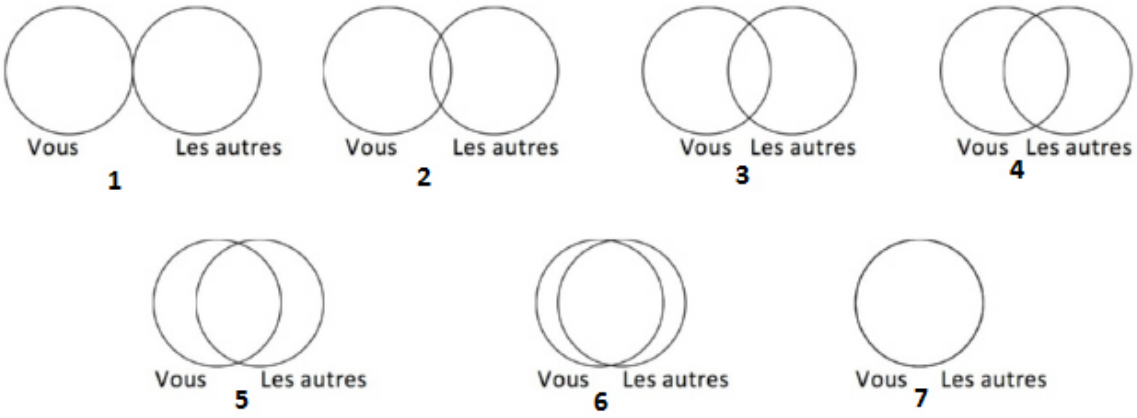
2. Mesures et échelles choisies

Afin de créer le questionnaire, j'ai repris les variables dépendantes cités au-dessus, j'ai créé des questions en fonction des attentes et me suis servie également de certaines échelles déjà existantes.
[Le questionnaire est en annexe.]

Partie I :
Ce sont des questions relatives au sport, car il me semblait important de savoir où les équipiers se situent au niveau sportif, et leurs croyances sur ce sujet ainsi que sur la performance.

Partie II :
Il s'agit dans cette partie du questionnaire de recueillir la perception des équipiers quant à son équipe et au niveau de diversité.

Partie III :
Pour mesurer le sentiment des équipiers quant à leur proximité par rapport à l'ensemble de l'équipage, j'ai utilisé l'échelle d'«inclusion d'autres dans l'échelle de l'individu» appelé IOS, utilisée au départ pour tester les relations entre partenaires dans un couple. Sept pictogrammes représentent à chaque fois deux ronds. Un premier rond va représenter le répondant, et l'autre rond le reste du groupe. Le pictogramme n°1 représente les deux ronds, séparés, l'un à côté de l'autre. Au fur et à mesure que ces pictogrammes avancent, ces ronds sont de plus en plus entremêlés pour arriver au pictogramme n°7 où les deux ronds ne forment plus qu'un seul, ils sont confondus. C'est à l'individu de nous donner son sentiment sur son inclusion à l'intérieur du groupe, en nous disant quel est le pictogramme qui lui correspond le plus pour exprimer la relation qu'il perçoit avec le groupe.



Partie IV :

J'ai voulu mesurer les conflits intragroupes afin de savoir dans quelle mesure le conflit est-il nuisible pour le groupe, la performance.

Les échelles utilisées sont des échelles de Likert à 7 points. Les variables « conflits cognitif, relationnel et de process » (CC, CR, CP) ont été respectivement mesurés par des échelles de 14 et 9 items, qui ont été créés et validées par Jehn (2005-2008).

Conflits relationnels

Ce type de conflit existe quand il y a une incompatibilité interpersonnelle entre les membres de l'équipe. Ces conflits sont issus de la différence de personnalité ou d'opinions (politique, passions, actualité …) non directement liés au projet sur le plan des tâches et processus.

Conflits de tâches, ou cognitifs

Ce type de conflit est défini par un désaccord entre les membres d'un groupe à propos des tâches à réaliser, notamment sur les enjeux et le contenu de travail. Il s'agit donc d'un désaccord entre sur le travail à réaliser.

Conflit de process

Ce type de conflit ne concerne non pas le travail à faire mais la manière de le faire. Il s'agit notamment de désaccord à propos de la répartition du travail et des ressources du séquencement du travail ou des responsabilités à prendre.

Partie V :

Dans cette partie, j'ai souhaité recueillir le sentiment des équipiers quant à l'innovation et la façon d'innover de l'équipe.

L'échelle utilisée est une échelle de Likert en 5 points, crée par West and Wallace (1991).

Partie VI :

Le but était d'avoir l'opinion des équipiers sur la performance de l'équipe, à plusieurs niveaux, telle que la connaissance du sport pratiqué, la qualité ainsi que la quantité du travail fourni, la prise d'initiative, la préparation, l'organisation des tâches, la performance générale … etc.

Partie VII :

Il s'agit de s'intéresser à la culture des individus au sein de l'équipe et notamment à la différence de culture entre eux s'il y en a (afin d'observer si diversité de culture dans le groupe il y a, si cela influe sur le groupe et comment).

Le côté individuel et le côté collectif sont des « syndromes culturels » représentant les attitudes, les croyances, catégorisation, rôles et valeurs organisée autour d'un thème central.

C'est une échelle crée par Triandis, HC et Gelfland, MJ, 1998, contenant16 items, et une échelle en 9 points.

Il y a quatre 4 catégories HI, VI, HC, VC.

On additionne le score de chacune des catégories pour créer un score HI, un score VC …

Lorsque les dimensions individuel/collectif et horizontal/vertical sont combinés, cela donne quatre constructions :

- L'individualisme horizontal
- L'individualisme vertical
- Le collectivisme horizontal
- Le collectivisme vertical

Individualisme horizontal (HI)

Les individus veulent être unique, distingués du groupe, et sont autonomes, indépendants.

« Je veux faire mes propres choses ».

Ils ne sont pas spécialement intéressé à se distinguer ou à avoir un statut élevé. Ils se considèrent comme étant égaux face aux autres membres du groupe et sont moins susceptibles de se comparer aux autres.

HI est un modèle culturel ou un « moi autonome » est postulé, mais l'individu a plus ou moins le même statut que les autres.

Le « moi » est indépendant mais le même que le « moi » des autres.

L'individualisme vertical (VI)

Les personnes étant individualistes verticalement sont indépendantes et autonomes, mais également concurrentielles, et s'efforcent d'être les meilleurs.

Vi est un modèle culturel dans lequel un « moi autonome » est postulé, mais les individus se considèrent comme différents des autres, et cherchent à gagner des positions de haut rang.

L'inégalité est attendue.

La concurrence est un aspect important de cette dimension.

Le « moi » est indépendant et différent du « moi » des autres.

Le collectivisme horizontal (HC)

Les personnes se considèrent comme similaire aux autres (par exemple : une personne = une voix) et met l'accent sur les objectifs communs avec les autres, l'interdépendance, la sociabilité, mais ils ne se soumettent pas facilement à l'autorité.

HC est un modèle culturel dans lequel l'individu voit le « moi » comme une part dans un groupe.

Le « moi » est interdépendant et est le même que le « moi » du groupe.

L'égalité est l'essence de ce modèle.

Le collectivisme vertical (VC)

Les personnes mettent l'accent sur l'intégrité à l'intérieur du groupe, sont prêt à sacrifier leurs objectifs, leurs buts personnels pour celui de leur groupe, soutiennent et défendent la concurrence face à d'autres groupes. Si l'autorité du groupe veut qu'ils agissent de façon bénéfique pour l'ensemble du groupe, mais que cela est désagréable pour eux, Ils se soumettent à la volonté de cette autorité.

VC est un modèle culturel dans lequel l'individu voit le « moi » comme une partie d'un groupe, mais les membres du groupe sont différents les uns des autres, certains ayant un statut plus élevé que les autres.

Le « moi » est interdépendant et différent du « moi » des autres.

L'inégalité est acceptée dans ce modèle, et les individus ne voient pas l'autre comme le même.

Servir et sacrifier pour le groupe est un aspect important de ce modèle.

Partie VIII :

Enfin, une dernière partie sur les caractéristiques individuelles des équipiers afin de recueillir leur niveau de diversité.

IV. Résultats

Nous allons maintenant nous intéresser aux résultats des questionnaires.

A. Niveau de diversité

1. Calcul

Afin de calculer le niveau de diversité au sein de chaque équipe, j'ai utilisé deux outils de calcul, l'Index de Blau et l'écart type.

Index de Blau

C'est un indice de la diversité, une mesure quantitative qui reflète le nombre de différents types à l'intérieur d'un ensemble. Il existe un ensemble de données, nous prenons en compte le degré d'uniformité des entités de base qui sont répartis entre ces types.

Nous pouvons uniquement le faire que quand il s'agit de catégories.

Plus le groupe mesuré est hétérogène, plus la valeur de l'indice va se rapprocher de 1. Plus le groupe est homogène, plus cette valeur sera proche de 0.

$$\text{Blau's index} = 1 - \sum \left[\frac{n_k (n_k - 1)}{n (n - 1)} \right]$$

Ecart-type Pearson

C'est la racine carré de la variance.

L'écart-type est la mesure de la dispersion la plus couramment utilisée en statistique lorsque l'on emploie la moyenne pour calculer une tendance centrale. Il mesure de la dispersion autour de la moyenne. En raison de ses liens étroits avec la moyenne, l'écart-type peut être grandement influencé si cette dernière donne une mauvaise mesure de tendance centrale.

Généralement, plus les valeurs sont largement distribuées, plus l'écart-type est élevé. C'est moins homogène.

$$\sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}}$$

2. Pour chaque équipe

- Le Team Jolokia

Sexe :

5 hommes et 12 femmes

$1 - [(5/17)^2 + (12/17)^2] = 0.4153$

Age :

18 - 24 ans : 1

25 - 34 ans : 5

35 - 49 ans : 10

50 - 64 ans : 1

$1 - [(1/17)^2 + (5/17)^2 + (10/17)^2 + (1/17)^2] = 0.5607$

Situation maritale :

Célibataire : 4

En couple : 8

Pacsé : 2

Marié : 2

Séparé : 1

$1 - [(4/17)^2 + (8/17)^2 + (2/17)^2 + (2/17)^2 + (1/17)^2] = 0.6926$

Nombre d'enfants :

Pas d'enfant : 10

1 enfant : 1

2 enfants : 5

3 enfants : 1

$1 - [(10/17)^2 + (1/17)^2 + (5/17)^2 + (1/17)^2 = 0.5607$

Handicap :

Personnes valides : 12

Personnes en situation de handicap : 5

$1 – [(12/17)^2 + (5/17)^2] = 0.4153$

Catégorie Socio-Professionnelle :

3 : Cadres et professions intellectuelles supérieures : 8

4 : Professions intermédiaires : 2

5 : Employés : 1

8 : Etudiants : 2

9 : Autres personnes sans activité professionnelle : 4

$1 - [(8/17)^2 + (2/17) + (1/17)^2 + (2/17)^2 + (4/17)^2] = 0.6926$

Revenus mensuel :

Moins de 1000 euros : 3

Entre 1000 et 1500 euros : 3

Entre 1500 et 2000 euros : 3

Entre 2000 et 2500 euros : 2

Entre 2500 et 3000 euros : 2

Entre 3000 et 3500 euros : 1

Plus de 4000 euros : 3

$1 – [(3/17)^2 + (3/17)^2 + (3/17)^2 + (2/17)^2 + (2/17)^2 + (1/17)^2 + (3/17)^2] = 0.8446$

Origine :

Belgique : 1

République démocratique du Congo : 1

Canada : 1

Italie : 1

France : 13

$1 - [(1/17)^2 + (1/17)^2 + (1/17)^2 + (1/17)^2 + (13/17)^2] = 0.4017$

Pays :

Belgique : 1

Canada : 1

Espagne : 1

Allemagne : 1

France : 13

$1 - [(1/17)^2 + (1/17)^2 + (1/17)^2 + (1/17)^2 + (13/17)^2] = 0.4017$

Pratique d'une religion :

Croyant : 5

Pas croyant : 5

Athée : 6

Agnostique : 1

$1 - [(5/17)^2 + (5/17)^2 + (6/17)^2 + (1/17)^2] = 0.6991$

Religion :

Christianisme : 5

$1 - [(5/17)^2 + (12/17)^2] = 0.4153$

Niveau de pratique de la religion :

1 : 8

2 : 1

3 : 3

/ : 5

$1 - [(8/17)^2 + (1/17)^2 + (3/17)^2 + (5/17)^2] = 0.6579$

Nombre d'année de pratique de ce sport :

Ecart-type : 11.56

Niveau sportif des équipiers :

Ecart-type = 1.1314

- Les Marguerites

Sexe :

9 hommes et 3 femmes

$1 – [(9/12)^2+(3/12)] = 0.375$

Age :

25-34 ans : 9

35-49 ans : 2

50-64 ans : 1

$1 – [(9/12)^2+(2/12)^2+(1/12)^2] = 0.4055$

Situation maritale :

Célibataire : 5

En couple : 4

Pacsé : 1

Divorcé : 2

$1 – [(5/12)^2+(4/12)+(1/12)^2+(2/12)^2] = 0.688$

Nombre d'enfant :

0 : 9

1 : 2

3 : 1

$1 – [(9/12)^2+(2/12)^2+(1/12)^2] = 0.4055$

Handicap :

Non : 11

Oui : 1

$1 – [(11/12)^2+(1/12)^2] = 0.1631$

CSP :

$1 – [3/12)^2+(4/12)^2+(1/12)^2(3/12)^2+(1/12)^2] = 0.6946$

Revenus :

Moins de 1000 euros : 3

Entre 1000 et 1500 euros : 2

Entre 1500 et 2000 euros : 2

Entre 2000 et 2500 euros : 1

Entre 2500 et 3000 euros : 1

Entre 3000 et 3500 euros : 1

Entre 3500 et 4000 : 1

Plus de 4000 euros : 1

$1 – [(3/12)^2+(2/12)^2+(2/12)^2+(1/12)^2*5] = 0.8543$

Origine : 0 Homogène

Pays : 0 Homogène

Pratique d'une religion :

Oui, je suis croyant : 2

Non, je suis athée : 4

Je suis agnostique : 6

$1 – [(2/12)^2+(4/12)^2+(6/12)^2] = 0.3856$

Religion :

Christianisme : 2

Autre : 1

$1 – [(2/12)^2+(1/12)^2 +(9/12)^2= 0.4029$

Nombre d'année de pratique :

N	**X-Xmoyenne**	**(X-Xmoyenne)²**
24	14.59	212.8681
4	-5.41	29.2681
5	-4.41	19.4481
7	-2.41	5.8081
20	10.59	112.1481
5	-4.41	19.4481
4	-5.41	29.2681
15	5.59	31.2481
8	-1.41	1.9881
10	0.59	0.3481
Total : 13		Total : 456.0329
Moyenne : 9.41		

S = 6.20

Niveau sportif :

N	**X-Xmoyenne**	**(X-Xmoyenne)²**
3	-1.5	2.25
4	0.5	0.25
4	0.5	0.25
3	-1.5	2.25
5	0.5	0.25
3	-1.5	2.25
6	15	2.25
5	0.5	0.25
6	1.5	2.25
7	2.5	6.25
4	-0.5	0.25
4	-0.5	0.25

Totale : 54		Total : 15
Moyenne : 4.5		

S = 1.118

- Les daouzelles

Sexe :

11 femmes

Homogène

Age :

18-24 ans : 1

25-34 ans : 7

35-49 ans : 3

$1 - [(1/11)^2 + (7/11)^2 + (3/11)^2 = 0.5189$

Situation maritale :

Célibataire : 3

En couple : 6

Pacsé : 2

$1 - [(6/11)^2 + (3/11)^2 + (2/11)^2 = 0.6046$

Nombre d'enfant :

Pas d'enfant : 9

1 enfant : 1

3 enfants : 3

$1 - [(9/11)^2 + (1/11)^2 + (1/11)^2 = 0.3277$

Handicap :

11 Personnes valides.

Homogène

Catégorie Socio-professionnelle :

3. Cadres et profession intellectuelle supérieure : 3

5. Employés : 7

6. Ouvriers : 1

$1 – [(3/11)^2 + (7/11)^2 + (1/11)^2] = 0.5189$

Revenus :

1. Moins de 1000 euros : 1
2. Entre 1000 et 1500 euros : 2
3. Entre 1500 et 2000 euros : 6
4. Entre 2500 et 3000 euros : 2

$1 – [(1/11)^2 + (2/11)^2 + (6/11)^2 + (2/11)^2] = 0.6325$

Origine :

France : 9

Australie : 1

Côte d'Ivoire : 1

$1 – [(9/11)^2 + (1/11)^2 + (1/11)^2] = 0.3277$

Pratique d'une religion :

Croyant : 3

Pas croyant : 4

Athée : 2

Agnostique : 2

$1 – [(3/11)^2 + (4/11)^2 + (2/11)^2 + (2/11)^2] = 0.7316$

Religion :

Christianisme : 3

$1 – [(3/11)^2+(8/11)^2]= 0.3969$

Niveau de pratique de la religion :

1. Très peu pratiquant : 7
5. Assez pratiquant : 1

$1 – [(7/11)^2 + (1/11)^2] = 0.5919$

Nombre d'années de pratique de ce sport :

N	**X-Xmoyenne**	**(X-Xmoyenne) ²**
8	2.77	7.67
3	-2.23	4.97
3	-2.23	4.97
4	1.23	1.5
0.5	-4.73	22.37
6	0.77	0.59
3	-2.23	4.97
15	9.77	95.45
2	-3.23	10.43
10	4.77	22.75
3	2.23	4.97
Total : 57.5		Total : 180.65
Moyenne : 5.23		

S = 4.05

Niveau sportif des équipiers :

N	**X-Xmoyenne**	**(X-Xmoyenne) ²**
5	1.46	2.1316
3	-0.54	0.2916
2	-1.54	2.3716
4	0.46	0.2116
1	-2.54	6.4516
4	0.46	0.2116
4	0.46	0.2116
4	0.46	0.2116
4	0.46	0.2116
3	-0.54	0.2916

5	1.46	2.1316
Total : 39		Total : 14.7276
Moyenne : 3.54		

S = 1.157

Tableau récapitulatif des scores de diversité de chaque équipe concernant chaque item :

	Team Jolokia	Les Marguerites	Les Daouzelles
Sexe	0,4153	0,375	0
Age	0,5261	0,5189	0,4055
Situation maritale	0,6926	0,688	0,6046
Nombre d'enfant	0,5067	0,4055	0,3277
Handicap	0,4153	0,1631	0
CSP	0,6926	0,6946	0,5189
Revenus	0,8446	0,8543	0,6325
Origine	0,4017	0	0,3277
Pays	0,4017	0	0
Religion 1	0,6991	0,3856	0,7316
Religion2	0,4153	0,968	0,5919
Nombre d'année	11,56	6,2	4,05
Niveau sportif	1,1314	1,118	1,157

B. Mesure des variables dépendantes

Afin de mesurer toutes les variables dépendantes, en fonction de chacune, soit j'ai calculé l'ensemble des scores, la moyenne ou l'écart-type.

Ci-dessous le tableau récapitulatif des scores des variables selon chaque équipe.

	Team Jolokia	Les Marguerites	Les Daouzelles
Croyance 1	1,3618	1,5723	1,4373
Croyance 2	1,4336	1,5523	1,42
Croyance 3	0,6056	1,1547	1,0523
Croyance 4	0,9226	1,3819	1,0833
Croyance 5	0,1304	1,0897	0,9958
Croyance 6	0,915	1,2801	1,1922
Croyance 7	0,9112	1,0374	1,1642
Croyance 8	0,7759	1,6499	1,1922
Croyance 9	1,6087	1,3819	1,3726
Croyance 10	0,4778	1,1426	1,157
Croyance 11	0,7714	1,724	1,1642
Croyance 12	1,3745	1,1873	0,962
Croyance 13	1,0846	1,2801	1,3726
Croyance 14	0,3812	1,4409	1,2984
Croyance 15	0,6443	1,2133	1,2128
Croyance 16	0,4778	0,7216	1,1354
Croyance 17	0,7848	0,8498	1,2128
Croyance 18	0,6001	1,1149	0,962
Perception grpe 1	0,6859	0,6236	0,8331
Perception grpe 2	1,0222	1,1636	1,4937
Perception grpe 3	1,3945	1,6051	1,8227
Perception grpe 4	1,5294	1,6832	1,5534
IOS Score	83	57	47
Conflit cognitif	291	241	188
Conflit Relationnel	141	93	110
Conflit de process	169	141	135
Score Innovation	212	187	124
Score performance	496	388	304
Score CIC	1156	1171	1097

CIC HI	353	277	265
CIC VI	239	220	206
CIC HC	502	379	322
CIC VC	462	309	290

V. Discussion

Ci-dessous, le tableau récapitulatif du niveau de diversité de chaque équipe.

	Team Jolokia	Les Marguerites	Les Daouzelles
Sexe	0,4153	0,375	0
Age	0,5261	0,5189	0,4055
Situation maritale	0,6926	0,688	0,6046
Nombre d'enfant	0,5067	0,4055	0,3277
Handicap	0,4153	0,1631	0
CSP	0,6926	0,6946	0,5189
Revenus	0,8446	0,8543	0,6325
Origine	0,4017	0	0,3277
Pays	0,4017	0	0
Religion 1	0,6991	0,3856	0,7316
Religion2	0,4153	0,968	0,5919
Nombre d'année	11,56	6,2	4,05
Niveau sportif	1,1314	1,118	1,157

Tableau représentant le niveau de diversité dans chaque équipe.

Les scores les plus élevés sont en bleu foncé, ils représentent un haut niveau de diversité, et les scores de diversité les moins élevé sont en blanc.

En ce qui concerne le nombre d'année de pratique et le niveau sportif des équipiers, plus les valeurs sont élevées, plus les réponses sont dispersées, et plus la diversité de l'équipe est élevée.

On s’aperçoit donc que :

- « Team Jolokia »présente une diversité plus grande que les autres de par le sexe des équipiers, leur âge, la situation maritale, le nombre d’enfant, le handicap, l’origine et leur pays actuel, et le chiffre est plutôt élevée pour la catégorie CSP et revenus.
  L’équipe est également la plus diversifiée en ce qui concerne la pratique des équipiers concernant ce sport, ainsi que leur niveau sportif. Entre les trois équipes, c’est elle qui représente le plus la diversité, et notamment la diversité de séparation, et celle de disparité.

- L’équipage « Les Marguerites » présente quelques marques de diversité, plus particulièrement au niveau de la catégorie socio-professionnelle des équipiers ainsi que sur le revenu. C’est ce que l’on appelle la diversité de disparité.
  C’est la deuxième équipe représentative de la diversité.

- L’équipe « Les Daouzelles » ne présente pas vraiment une grande diversité au sein de son équipe, en tout cas, moins que les deux équipes précédentes.

Ci-dessous le tableau récapitulatif des scores des variables dépendantes.

	Team Jolokia	Les Marguerites	Les Daouzelles
Croyance 1	1,3618	1,5723	1,4373
Croyance 2	1,4336	1,5523	1,42
Croyance 3	0,6056	1,1547	1,0523
Croyance 4	0,9226	1,3819	1,0833
Croyance 5	0,1304	1,0897	0,9958
Croyance 6	0,915	1,2801	1,1922
Croyance 7	0,9112	1,0374	1,1642
Croyance 8	0,7759	1,6499	1,1922
Croyance 9	1,6087	1,3819	1,3726
Croyance 10	0,4778	1,1426	1,157
Croyance 11	0,7714	1,724	1,1642
Croyance 12	1,3745	1,1873	0,962
Croyance 13	1,0846	1,2801	1,3726
Croyance 14	0,3812	1,4409	1,2984
Croyance 15	0,6443	1,2133	1,2128
Croyance 16	0,4778	0,7216	1,1354
Croyance 17	0,7848	0,8498	1,2128
Croyance 18	0,6001	1,1149	0,962
Perception grpe 1	0,6859	0,6236	0,8331
Perception grpe 2	1,0222	1,1636	1,4937
Perception grpe 3	1,3945	1,6051	1,8227
Perception grpe 4	1,5294	1,6832	1,5534
IOS Score	83	57	47
Conflit cognitif	291	241	188
ConflitRelationnel	141	93	110
Conflit de process	169	141	135
Score Inno	212	187	124
Score performance	496	388	304
Score CIC	1156	1171	1097
CIC HI	353	277	265
CIC VI	239	220	206
CIC HC	502	379	322
CIC VC	462	309	290

On s'aperçoit qu'au niveau des croyances, c'est l'équipe Les Marguerites qui est la moins homogène au niveau de ses réponses, venant ensuite l'équipe Les Daouzelles, puis Team Jolokia.

En ce qui concerne la perception de groupe, les Daouzelles semblent moins homogènes dans leurs résultats alors que les membres du Team Jolokia sont plus homogènes.

En ce qui concerne l'échelle IOS de proximité, les membres du Team Jolokia semblent plus proches que les autres.

Les mesures des conflits, qu'ils soient cognitifs, relationnels ou de process, ils sont plus élevés au sein de l'équipe du team Jolokia. Il y aura donc plus de conflit dans cette équipe.

L'innovation et la performance sont également plus élevée dans l'équipe du Team Jolokia, Ils sont donc plus innovant et plus performants que les autres équipes.

En revanche, tous les équipes ont une culture collective horizontale (HC). C'est-à-dire que les personnes faisant partie des différentes équipes se considèrent similaires aux autres, et mettent l'accent sur les objectifs communs avec les autres, l'interdépendance, la sociabilité, mais ils ne soumettent pas facilement à l'autorité. L'individu voit le « moi » comme une part dans l'équipe. Le « moi » est interdépendant et est le même que le « moi » du groupe. L'égalité est l'essence de ce modèle.

La culture collective verticale domine également (VC). C'est une mesure ou l'individu met l'accent sur l'intégrité à l'intérieur du groupe, sont prêt à sacrifier leurs objectifs, leurs but personnels pour celui de leur groupe, soutiennent et défendent la concurrence par rapport à d'autres groupes. Si l'autorité du groupe veut qu'ils agissent de façon bénéfique pour l'ensemble du groupe, mais que cela est désagréable pour eux, ils se soumettent à cette autorité. L'individu voit le moi comme une partie d'un groupe, mais les membres du groupe sont différents les uns des autres, certains ayant un statut plus élevé que les autres. Le moi est interdépendant et différent du moi des autres. L'égalité est la base de ce modèle, même si les individus se sentent tout de même différents les uns des autres. Sacrifier et servir pour le groupe est un aspect important de ce modèle.

Nous nous apercevons donc bien que dans l'équipe Team Jolokia, la diversité est élevée. Malgré cela, les équipiers se sentent bien intégré au sein de l'équipe et avec les autres membres.

Les conflits y sont élevés, qu'ils soient centrés sur la tâche ou plus personnels, mais l'équipe fait preuve d'innovation et de performance élevée.

Cela confirme ce que Simmel nous dis quand il souligne le caractère inévitable voire fonctionnel des conflits, pour qu'une équipe puisque vivre et performer ensemble.

VI. Annexe

VII. Bibliographie

BEBEAR Claude. *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise.* Rapport à M. le Premier ministre, La Documentation Française, Paris, 2004.

BLOOM, MICHEL "*The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnove*r." Academy of Management Journal, 2002, 45: 33–42.

CHATMAN, J.A. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. Administrative Science Quaterly 36, 1991, pp. 459-484.

GARIB, Geetha. *Diversity is in the eye of the beholder: Diversity perceptions of managers.*The Psychologist-Manager Journal, Vol 16(1), Feb 2013, 18-32.

HARRISON, D. A. & KLEIN, K. J. *What's the difference? Diversity constructs are separation, variety, or disparity in organizations*. Academy of Management Review, 2007, 32(4): 1199-1228.

HARRISON, D. A., PRICE, K. H., & BELL, M. P. *Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion*. Academy of Management Journal, 1998, 41(1): 96-107.

HOFFMAN, L., & MAIER, N. *Sex differences, sex composition, and group problem solving*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1961, 64, 453-456.

LIARTE S, TILLOU C. *L'impact de l'expérience sur la performance du groupe. Le cas de l'équipe nationale de football du Brésil de 1954 à 2010*. Management International, 16, 2, 2012.(CNRS3), (AERES B).

PARK, J. H. *Diversity and team performance: A meta-analysis*. Industrial/Organizational-Organizational Behavior Annual Conference, Houston, TX. 2010. (Winner of the Robert J. Wherry Best Student Paper award).

SABEG Yazid, CHARLOTIN Christine. *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser*, Editions d'Organisation, Paris, 2006.

TAJFEL Henri and TURNER John C. *An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in The Social Psychology of Intergroup Relations,* ed. William G. Austin and Stephen Worchel, Montergy, CA: Brooks/Cole, 197.

WEBBER, DONAHUE "*Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis*", Journal of Management, 2001, 27, p. 141-162

Jessica Guillemot

Mémoire de Master II R.I.S.S

Année universitaire 2014-2015

Team Jolokia

Team Jolokia est une association régie par la loi 1901, qui prône la diversité et le vivre ensemble. Pour cela, chaque année, elle recrute un équipage bénévole sur des critères sportif et d'engagement. Cet équipage illustre la diversité car il est composé de femmes, d'hommes, de tous âges et de tous milieux sociaux, valides, handicapées, débutant ou expérimenté.

Ils parcourent ensemble les plus grandes courses au large, en France et à l'étranger, le but étant d'être le plus performant possible.

Dans le cadre de ma recherche, j'ai été chargée de savoir en quoi la diversité est un avantage au sein d'une unité sportive, et de quelle façon elle impacte la performance, l'innovation. Afin de réaliser cette étude, j'ai eu recours à l'outil d'enquête du questionnaire.

« Le département Politiques sociales et de santé publique n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les mémoires, enquêtes et travaux réalisés par les étudiants dans le cadre d'exercices universitaires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».