

THÈSE

Pour obtenir le grade de

## DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

École doctorale : ISCE - Ingénierie pour la Santé la Cognition et l'Environnement Spécialité :  
PCN - Sciences cognitives, psychologie et neurocognition  
Unité de recherche : Sport et Environnement Social

### Diversité culturelle et dynamique de groupe au sein des équipes sportives professionnelles : un challenge à relever ?

Cultural diversity and group dynamics within professional sport teams: a reality worth engaging with?

Présentée par : **Manon ÉLUÈRE**

Sous la direction de **Jean-Philippe HEUZÉ** et **Luc MARTIN**.

Thèse préparée au sein du laboratoire Sport et Environnement Social (SENS)

Thèse soutenue publiquement le **16 décembre 2022**, devant le jury composé de :

<b>Emma GUILLET-DESCAS</b> MAÎTRESSE DE CONFERENCES HDR, Université Claude Bernard Lyon 1, Lyon (France)	<b>Rapporteure</b>
<b>Elisabeth ROSNET</b> PROFESSEURE DES UNIVERSITÉS, Université de Reims Champagne-Ardenne, Reims (France)	<b>Rapporteure</b>
<b>Anne BARTEL-RADIC</b> PROFESSEURE DES UNIVERSITÉS, Sciences Po Grenoble, Grenoble, (France)	<b>Examinatrice</b>
<b>Katrien FRANSEN</b> PROFESSEURE ASSOCIÉE, Katholieke Universiteit Leuven, Liévin, (Belgique)	<b>Examinatrice</b>
<b>Jean-Philippe HEUZÉ</b> PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS, Laboratoire Sport et Environnement Social, Université Grenoble Alpes, (France)	<b>Directeur</b>
<b>Luc MARTIN</b> PROFESSEUR ASSOCIÉ, School of Kinesiology and Health Studies, Queen's University, Kingston, Canada	<b>Co-Directeur</b>
<b>Chloé LEPRINCE</b> CHERCHEURE de la Fédération Française de Football	<b>Invitée</b>



*« Les grandes personnes aiment les chiffres. Quand vous leur parlez d'un nouvel ami, elles ne vous questionnent jamais sur l'essentiel. Elles ne vous disent jamais : « Quel est le son de sa voix ? Quels sont les jeux qu'il préfère ? Est-ce qu'il collectionne les papillons ? » Elles vous demandent : « Quel âge a-t-il ? Combien a-t-il de frères ? Combien pèse-t-il ? Et combien gagne son père ? » Alors seulement elles croient le connaître. »*

*(...)*

*« Toutes les grandes personnes ont d'abord été des enfants. Mais peu d'entre elles s'en souviennent. »*

*Le Petit Prince (1943)*  
*(Antoine de Saint-Exupéry)*



## Remerciements

En septembre 2018, alors que j'entame ma première année de doctorat pleine d'enthousiasme et la fleur au fusil, je fais une rencontre fortuite au détour d'une rue de Sydney en Australie. Un homme un peu mystique, aux longs cheveux gras et quelques dents et doigts en moins, me dévisage puis m'éclabousse d'un rire presque machiavélique. Il se présente comme un voyant, un médium, me demande ce qui m'amène en Australie avant de me couper presque aussitôt :

*I can tell you get bored easily... You like to have fun, you're curious, you want to discover and experience new things every day! Oh, I see the PhD is going to be a long long road, it's going to be very hard for you to finish it.*

Il n'est guère nécessaire d'être voyant pour prédire la difficulté d'un doctorat me direz-vous. Cet homme avait donc raison, la route fût longue et semée d'embûches. **Mais c'était sans compter sur ces rencontres qui remotivent et donnent du sens, ces collaborations qui ravivent la flamme de la recherche, et ces amitiés qui vous maintiennent à flots.**

Je veux donc prendre le temps de mettre en lumière et de remercier toutes ces personnes qui m'ont inspirée et soutenue pendant ces quatre années et bien au-delà.

Tout d'abord, je remercie sincèrement **Jean-Philippe Heuzé** et **Luc Martin**, ce parfait duo franco-canadien qui m'a offert un équilibre précieux dans la réalisation de cette thèse. Depuis Rennes d'abord, puis Lyon ensuite, alors que vous étiez respectivement basés à Grenoble et Kingston (Canada), la distance qui nous a séparé les uns des autres n'a jamais eu raison de la qualité de votre encadrement.

**JP**<sup>1</sup>, un encadrement « à la française », entre vouvoiement, efficacité, exigence et bien sûr compétence. Je vous remercie de m’ avoir fait confiance dès notre première rencontre et de m’ avoir ouvert les portes de votre réseau scientifique canadien. Ce fût le véritable point de départ d’ une thèse qui me passionne et qui aurait pu pourtant ne jamais débiter. Un grand merci par ailleurs pour la liberté que vous m’ avez octroyée dans la manière d’ expérimenter ce doctorat, tout en veillant à ce que je reste sur le droit chemin lorsque ma curiosité m’ aurait emmenée trop loin.

**Luc**, un encadrement plus « nord-américain », entre bienveillance, speechs motivationnels, innovation et valeurs de travail. Merci pour le partage de tes compétences, de tes connaissances, ainsi que pour ta disponibilité et ton soutien sans faille. Mes passages à *Queen’s University* au sein de ton laboratoire et au contact de toute ton équipe resteront gravés comme des expériences humaines et scientifiques enrichissantes qui m’ auront permis d’ évoluer et de mûrir. Je te remercie pour tes mots justes et ton énergie contagieuse à chaque fois que nos chemins se sont croisés (au Canada, en Australie puis en France), souvent à des moments charnières du doctorat.

Je remercie également, **Anne Bartel-Radic**, **Emma Guillet**, **Elisabeth Rosnet**, **Katrien Fransen** et **Chloé Leprince**, membres du jury de thèse, de vous être rendues disponibles et de me faire l’ honneur de vos compétences pour l’ expertise de ce travail. C’ est par ailleurs avec une fierté non dissimulée que je liste ici la composition de ce jury majoritairement féminin. La représentation est importante et vous faites partie de ces femmes qui en inspirent d’ autres à s’ engager dans des carrières ambitieuses dans un milieu professionnel encore masculin.

---

<sup>1</sup> À lire avec l’ accent anglais.

Un merci tout particulier à **Anne** que j'ai eu la chance de compter parmi les membres de mon comité de suivi individuel et vers qui j'ai pu régulièrement me tourner pour pousser toujours plus loin mes réflexions sur les équipes multiculturelles et la compétence interculturelle par exemple. Merci pour vos conseils d'experte et pour la confiance que vous m'avez accordée en m'invitant notamment à ces moments d'échanges privilégiés avec les membres de « *vo*tre *dream team* » répartis aux quatre coins du monde.

Il y a bien sûr une autre équipe que j'aimerais remercier, celle du **laboratoire SENS**, pour m'avoir toujours accueillie à bras ouverts lors de mes passages éclairés sur le campus de Grenoble. En particulier, je remercie **Aïna Chalabaev** - directrice du laboratoire, **Sandrine** pour ton aide précieuse et ton enthousiasme à relever tous les défis administratifs que j'ai pu te poser, et **Claudia** pour ta gentillesse, tes conseils et nos échanges. Un merci tout particulier à **Silvio**, mon collègue et ami normalien qui m'aura fait sentir un peu comme à la maison à chacune de mes venues au laboratoire. Merci pour tes bons plats et pour les potins, autant que pour le partage de tes compétences en statistiques.

On dit souvent que l'École Normale Supérieure (ENS) est une grande famille, et l'expérience de cette thèse m'a confirmé cet adage bien au-delà de mes espérances. Avant tout, je voudrais sincèrement remercier **Patrice Quinton** – directeur de l'ENS Rennes au moment de mon entrée dans cette école en 2014, **Jean-Nicolas Renaud** et **Alexis Le Faucheur** – directeur et directeur adjoint du département 2SEP, ainsi que tous les enseignants de ce département Sciences du sport et éducation physique, qui nous ont transmis le virus de la recherche il y a maintenant plus de 8 ans. Merci de nous avoir permis de mener nos premiers travaux de recherche dans des conditions si privilégiées. Merci par la suite pour votre confiance lorsque je me suis retrouvée sur l'autre rive à enseigner à vos côtés. Je remercie plus

généralement l'ENS pour le Contrat doctoral spécifique aux Normaliens (CDSN) qui m'a été accordé en 2018, me permettant d'explorer un sujet de recherche auquel je crois profondément.

En passant par cet établissement si particulier, j'ai fait des rencontres déterminantes sur le plan personnel d'abord : Merci à **Alizé, Nolwenn, Pauline, Marion, Simon, Mickey, Théo, Lisa, Valérian, Mildrey, Laurane, Alex, Justine, Romane, Jade, Anthony, Adrien, Alexis, Manon, Clémence, Anne et Patricia**, pour citer quelques-unes des personnes avec qui j'ai passé les meilleurs moments de ma scolarité. Mention spéciale à **Zézé** pour cette année de Master 2 qui restera gravée, pour ton soutien sans faille, pour notre addiction vaincue à *Snapchat*, pour ta maîtrise incontestée de *Microsoft Word*, pour les milliers d'heures partagées à la BU, pour notre belle association Cancer / Lion, pour nos *Facetime* à l'autre bout du monde, pour nos voix perdues, pour la *Valette family*, pour nos adieux qui ne sont jamais que des au revoir, et pour tout ce que tu m'as apporté et m'apportes encore aujourd'hui.

Plus tard, certaines de ces rencontres se sont transformées en de jouissives collaborations amico-professionnelles. Merci « **Anne de Bretagne** » pour tes conseils, pour nos interminables discussions socio-psycho-féministes et pour ces si jolis dessins dans notre bureau. Merci **Simon**, pour ta sagesse, ton aide et ta rigueur dans tous les projets fous dans lesquels je t'ai embarqué, depuis notre mémoire de L3 sur les effets cardio-vasculaires des aimants, jusqu'à une collecte de données dans une vingtaine d'équipes de football à travers la France. Merci « **Luïsette** » de t'être lancée sans hésiter dans l'aventure méthodologique que je te proposais. Je retiens nos échanges bouillonnants / excitants et nos célébrations à chaque étape franchie pour notre *Matiti*. Merci **Valérian**, pour ton soutien à la fois statistique et psychologique. Tes compétences scientifiques sont indéniables, elles impressionnent, mais je retiens surtout ton amitié, ta bienveillance et ta pédagogie à toute épreuve. Tu fais sans aucun doute partie des clés



de cette fin de thèse, je t'en suis infiniment reconnaissante et me réjouis de nos collaborations futures à la fois sur le plan professionnel et personnel.

L'ENS a constitué pour moi une fantastique opportunité pour laquelle je serai éternellement reconnaissante tant elle m'a ouvert de portes. Je tiens donc à adresser mes remerciements à **Noémie Ferraton**, ma professeure d'EPS au lycée Rémi Belleau qui fut la première à me parler du concours d'entrée de cette école. L'information est clé et je te remercie d'avoir semé cette graine dans mon esprit d'adolescente.

Je tiens également à remercier **Gaëlle Sempé** qui a constitué pour moi (et sûrement pour tellement d'autres étudiantes) un véritable « *role model* » pendant mon parcours en STAPS à l'Université Rennes 2. Tu m'as montré qu'il était possible d'être à la fois compétente et drôle, ambitieuse et généreuse, talentueuse et bienveillante, experte et passionnante. Enfin, je remercie avec émotion **Stéphane Héas**, aux côtés de qui j'ai effectué mes premières classes. À travers l'encadrement de mon tout premier mémoire de recherche (sur les superstitions de sportives professionnelles) tu m'as démontré qu'il était possible de s'amuser, d'être créatif, de sortir un peu des sentiers battus tout en produisant une recherche scientifique valide et rigoureuse.

Même si « le hasard ne favorise que les esprits préparés » (Louis Pasteur), je me suis souvent sentie - et je me sens encore chanceuse - de toutes ces rencontres qui m'ont mise sur la voie de ce doctorat, puis qui l'ont tant enrichi, jusqu'à me permettre aujourd'hui de l'exploiter pleinement pour mon insertion professionnelle à l'Olympique Lyonnais.

J'adresse donc mes remerciements les plus sincères à **Kristen Dieffenbach** (*West Virginia University*, E-U), **Clifford Mallett**, (*University of Queensland*, Australie), **Mark Eys** et **Michael Godfrey** (*Wilfrid Laurier University*, Canada) pour avoir nourri mes réflexions

jusqu'à me permettre d'oser formuler ce projet de thèse. Merci à mon amie **Mirna** de m'avoir facilité un premier contact / accès au monde sportif professionnel jusqu'à ce que je ne le quitte plus. Merci à **Jean-François Robin** de m'avoir fait confiance dès notre première rencontre au point d'entrouvrir pour moi la porte de ce football professionnel tant convoité.

M'étant bien entendu engouffrée dans cette brèche et véritable opportunité, c'est avec une grande fierté que je remercie ici la Fédération Française de Football (FFF), et en particulier les membres de son Centre de recherche. **Franck Thivilier, Christopher Carling, et Chloé Leprince**, je vous remercie profondément pour votre confiance, pour votre soutien et pour avoir toujours partagé mon enthousiasme depuis notre première rencontre jusqu'à maintenant. C'était un honneur et un plaisir de pouvoir travailler avec vous et aller décrocher ensemble ce financement de l'UEFA *Academy*. J'espère sincèrement que ce projet ne marquait que le début de notre collaboration. Un merci tout particulier à **Chloé Leprince**, pour ton accompagnement, la qualité de tes conseils et ton extrême bienveillance. Tu fais partie des personnes que j'aurais aimé pouvoir plus côtoyer pendant la thèse, et auprès desquelles j'espère pouvoir continuer à apprendre dans un futur proche.

De rencontres en rencontres et de collaborations en collaborations, je me retrouve à présent à remercier le mythique club de l'Olympique Lyonnais (OL) pour lequel j'ai maintenant la chance de travailler. Je remercie tout d'abord **Antonin Da Fonseca** pour l'intérêt initial que tu as porté à mon projet de recherche et pour avoir plus tard appuyé ma demande de stage sans hésiter. Un grand merci par la suite à **Sonia Bombastor, Nadi Derran, Jean-François Vulliez** et **Vincent Ponsot** pour leur confiance, au point que la période de stage qui devait me permettre de terminer la thèse se prolongera finalement en un contrat. Il fallait au moins un club aussi innovant que l'OL pour créer un poste de « Chargée de recherche sur la diversité, l'inclusion et

la cohésion des équipes », et pour cela, mon cœur rouge et noir (Stade Rennais) accueille désormais beaucoup de bleu (OL). J'adresse par ailleurs mes remerciements les plus sincères au Président **Jean-Michel Aulas**, pour sa politique et son audace dans la direction d'un tel club.

Je voudrais également remercier l'ensemble du staff de l'équipe féminine de l'OL et au-delà. En particulier notre doc' **Kamel** pour les tubes de *Guronzan* et de *Beroça*, **Rémi** pour la force, **Romain** pour ton authenticité, **Julien** pour ton enthousiasme, **Théo** pour les discussions « intéressantes », **Christophe** pour ta fausse mauvaise humeur, **Camille** pour ta bienveillance, **Tim** pour nos folles collaborations, **Jane** pour ton « *english expertise* », ou encore **Oicilla** pour ton soutien vers la « cédésation ». Un merci tout particulier à **Nadi** pour ton mentorat et pour l'équipe que nous formons, pour le partage sans retenue de tes connaissances et de ton expérience, et pour tous ces échanges au bas mot enrichissants. Enfin, je tiens à adresser des remerciements tout particuliers à **Sonia**, coach de l'équipe féminine de l'OL, qui m'a fait l'honneur de m'accueillir dans son staff. Merci infiniment pour la place que tu m'as faite dans ton équipe, merci de toujours croire en moi et de me faire sentir légitime dans ce job qui n'existe nulle part ailleurs. Merci de m'avoir prise sous ton aile, merci pour ton ouverture d'esprit, et merci pour toutes ces émotions uniques que tu m'as permis de vivre et auxquelles tu m'as toujours associée. Je voudrais terminer par te remercier pour le modèle que tu représentes : j'espère un jour pouvoir jongler aussi bien que toi entre une carrière si impressionnante et une aussi belle famille.

Enfin, merci à toutes les **joueuses de l'Olympique Lyonnais** pour leur confiance au quotidien, pour toutes les émotions partagées, et pour les modèles de travail, de discipline et de détermination qu'elles représentent. Terminer ma thèse à vos côtés fut à la fois un honneur et en même temps un des plus grands défis que j'ai eu à relever... tant mon cœur et mon énergie étaient dédiés à ces trophées.

Par ailleurs, cette thèse n'a été rendue possible que par la participation des **athlètes** et des **coachs**. Au total, ce sont près de 800 membres d'équipes sportives professionnelles de football, volleyball et basketball en France et ailleurs qui ont été impliqués dans ce programme de thèse. Je remercie chacun d'entre eux pour leurs précieuses participations, en espérant qu'un jour les applications pratiques de ces travaux pourront contribuer à la qualité de leur expérience du sport professionnel.

Je remercie par ailleurs les membres de ma famille, qu'ils aient compris et/ou suivi cette aventure doctorale de près ou de loin. Merci à **mes parents** pour leur amour inconditionnel, leur soutien émotionnel (et parfois financier), ainsi que leur confiance en mes choix de vie. Merci infiniment de nous avoir permis de vivre l'expérience si impactante et enrichissante de la Polynésie Française entre 2002 et 2006, qui j'en suis convaincue n'est pas étrangère à la naissance de cette thèse. Merci enfin de nous avoir inculqué l'importance, non pas d'être meilleurs que les autres, mais bien de toujours faire de notre mieux.

Merci à ma grande sœur **Pauline** pour le modèle d'ambition et l'inspiration. Merci à mon petit frère **Antoine** pour ses précieux mots d'encouragement du brevet des collèges jusqu'à la thèse. Merci à mes demi-sœurs **Cassiopée** et **Noée**, pour votre énergie et votre enthousiasme contagieux. Merci à ma « mini sœur » **Ingrid** (Gridou) d'être entrée dans ma vie à peu près au même moment que cette thèse pour me rappeler qu'il y a évidemment bien plus important. Merci à **Dorothée** pour ta sincère envie de me voir réussir et être heureuse comme ta propre fille. Merci à **Philippe** pour ton soutien déguisé en crêpes, bocaux de ratatouilles, légumes du jardin et autres provisions. Merci à mes **grands-parents** qui me font sentir tellement aimée même s'ils ont tant de mal à comprendre que je puisse étudier 11 années et être toujours aussi fauchée. Un merci tout particulier à ma **mamie Hélène** pour ces sept années passées ensemble dans la meilleure des coloc' à Rennes. Entre conférences ésotériques et débats sur la religion,

les croyances, l'inné ou l'acquis ou encore l'astrologie...chaque jour passé à tes côtés fut riche d'enseignements et je n'aurais pas pu rêver meilleure université. Enfin, merci à mon **papi Jean-Claude** parti un petit peu trop tôt à mon goût, sûrement pour éviter d'assister à une soutenance de thèse interminable. Merci pour tes gênes de sportif, pour nos discussions footballistiques et pour la fierté dans ta voix chaque fois qu'on échangeait autour de la thèse, et de mes projets futurs que j'espérais voir grandir à l'Olympique Lyonnais...

Pour terminer, je voudrais remercier tous ces amis qui sont comme une seconde famille et qui constituent des socles si précieux dans la vie.

Merci à la fidèle bande des « **maxipotes** » dont la quinzaine de membres supporte mes absences et mes retards depuis plus de vingt ans maintenant (e.g., pour cause de travail, de stage à l'autre bout du monde ou de compétition sportive). Merci de respecter mon mode de vie, merci d'être là aussi bien dans les bons, que dans les mauvais moments, merci de me permettre d'exprimer pleinement mon côté perché et désorganisé, et merci d'être cette bulle d'air au moins annuelle dont nous avons tous besoin. En particulier, un grand merci à **Poupi, Leslie, Lolo, Marion, Momo, Gladi, PL, Toto, Benji, Nathan, Bastien et Vianney**.

Merci à mon **équipe de foot de Bréquigny** ; il a été si bon de se sentir appartenir à ce groupe et d'essayer de faire bouger les choses ensemble (**#InégalitésHommesFemmes #SansShorts #DonnezNousUneDotationEnCDF**). Tout au long de cette thèse vous avez été ma « *street credibility* » auprès des participants, mon lien permanent avec le terrain afin de ne jamais perdre de vue cette réalité, et mes garantes d'une vie sociale palpitante. Mention spéciale à **Manon** qui, à plusieurs reprises, a veillé à ma survie de doctorante à coups de messages vocaux ou de livraisons de smoothies à domicile. Merci également à **Kiki** pour avoir entretenu mes abdos grâce à ton humour légendaire alors que je devenais dangereusement sédentaire.

Merci à mes différentes familles d'adoption à l'étranger qui ont grandement facilité ces expériences internationales : **Fefe** et **Ross** puis **Courtney** et **Justin**. Merci à toutes ces personnes rencontrées sur le chemin de la thèse et qui sont devenues des amis si importants : « *my boo* » **Emily** et son incroyable maman **Karren**, « *my Krikri* » **Kristen**, mes « *crazy kiwi* » **Aimee** et **Tayla**, mon « *surf teacher* » **Stephen**, mon « *safe bro* » **Phill**, « *my roomie* » **Jordan**, mes improbables « *Trikala friends* » **Monika**, **Merel**, **Rochi** et **Terry**.

Merci à mes amis Rennais **Maël**, **Lise**, et **Quentin**, « ces caramels » au beurre salé qui égayent vos journées et vous apportent le réconfort dont vous aviez besoin. Enfin, merci à mes nouveaux amis Lyonnais qui me rendent la vie plus douce malgré les kilomètres qui me séparent de la Bretagne : **Jeanne** ma « tante gênante » préférée, **Thomis** et sa sérénité, **Rémi** pour nos valeurs communes, mes voisins américains **Christen** et **Tai** pour leurs bonnes ondes, **Oumaïma** pour nos mignonneries, **Candy** et son palace, tonton **Christophe**, « mes boulangères adorées » **Popo** et **Nao**, et par chance...**Rashida**.



# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>XII</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>XIV</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....	<b>XV</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1. DIVERSITE, DIVERSITE CULTURELLE ET DYNAMIQUE DE GROUPES</b> .....	<b>12</b>
1.1 IDENTITES CULTURELLES ET PSYCHOLOGIE CULTURELLE DU SPORT .....	13
1.2 DYNAMIQUE DE GROUPE ET EQUIPES SPORTIVES .....	15
1.2.1 <i>Définitions des notions de groupe et d'équipe</i> .....	16
1.2.2 <i>Cadre conceptuel pour l'étude des équipes sportives</i> .....	19
1.3 DIVERSITE AU SEIN DES GROUPES RESTREINTS.....	23
1.3.1 <i>Diversité : la typologie d'Harrison et de Klein (2007)</i> .....	23
1.3.2 <i>Théories explicatives de la diversité « objective »</i> .....	26
1.3.3 <i>Diversité objective versus perçue</i> .....	31
1.4 DIVERSITE CULTURELLE DANS LES GROUPES RESTREINTS.....	32
1.4.1 <i>Insaisissable culture</i> .....	32
1.4.2 <i>Diversité culturelle : diversité des définitions et des mesures</i> .....	35
1.4.3 <i>Corrélat de la diversité culturelle</i> .....	38
1.4.4 <i>Diversité culturelle en contexte sportif</i> .....	40
1.5 DISCUSSION ET LIMITES DES ETUDES ANTERIEURES.....	46
1.6 OBJECTIFS DE LA THESE .....	52
1.6.1 <i>La variété nationale</i> .....	54
1.6.2 <i>La variété racio-ethnique</i> .....	55
1.6.3 <i>La disparité linguistique</i> .....	56
1.7 POSTURE DE RECHERCHE.....	61
1.7.1 <i>Identité culturelle, position sociale et cheminement réflexif</i> .....	63
1.7.2 <i>Rapport au sujet et distanciation</i> .....	64
<b>CHAPITRE 2. PERCEPTIONS DES ENTRAINEURS DE LA DIVERSITE CULTURELLE DANS LEUR MANAGEMENT DES EQUIPES SPORTIVES PROFESSIONNELLES</b> .....	<b>67</b>
2.1 INTRODUCTION .....	68
2.2 METHOD .....	72
2.2.1 <i>Qualitative Methodology</i> .....	72
2.2.2 <i>Participants</i> .....	72
2.2.3 <i>Procedure</i> .....	73
2.2.4 <i>Data analysis</i> .....	75
2.2.5 <i>Research quality</i> .....	76
2.3 RESULTS .....	77
2.3.1 <i>Coach Awareness of and Comfort with Cultural Diversity</i> .....	77
2.3.2 <i>The Effects of Cultural Diversity on Teamwork and Team Management</i> .....	82
2.3.3 <i>Approaches to Managing Cultural Diversity</i> .....	85
2.4 DISCUSSION .....	90
2.4.1 <i>Limitations and Future Perspectives</i> .....	93
<b>CHAPITRE 3. DIVERSITE CULTURELLE, COMPETENCE INTERCULTURELLE ET COMPORTEMENTS AU PROFIT DU GROUPE</b> .....	<b>96</b>
3.1 INTRODUCTION .....	97
3.2 METHOD .....	103
3.2.1 <i>Participants</i> .....	103
3.2.2 <i>Vignettes: Diversity Characterization and Scenario Description</i> .....	104



3.2.3	<i>Measures</i> .....	105
3.2.4	<i>Procedure</i> .....	106
3.2.5	<i>Data Analysis</i> .....	108
3.3	RESULTS .....	109
3.4	DISCUSSION .....	113
3.5	CONCLUSION .....	119
<b>CHAPITRE 4. MESURE DE LA DISPARITE LINGUISTIQUE .....</b>		<b>121</b>
4.1	INTRODUCTION .....	122
4.2	LITERATURE REVIEW .....	127
4.2.1	<i>Language diversity as an attribute of cultural diversity in sport teams</i> .....	127
4.2.2	<i>How language diversity in football teams has been studied so far</i> .....	128
4.2.3	<i>From language diversity to language disparity</i> .....	130
4.3	THEORETICAL FRAMEWORK .....	131
4.3.1	<i>Measuring disparity with the Gini index and the coefficient of variation</i> .....	132
4.3.2	<i>Capturing language disparity with the Matiti index</i> .....	132
4.4	EMPIRICAL RESULTS .....	137
4.4.1	<i>Context</i> .....	137
4.4.2	<i>Main outcomes</i> .....	139
4.5	DISCUSSION .....	148
4.5.1	<i>Methodological Contributions</i> .....	149
4.5.2	<i>Practical Implications</i> .....	152
4.5.3	<i>Limits &amp; Perspectives</i> .....	153
4.6	CONCLUSION .....	156
<b>CHAPITRE 5. ÉVOLUTION TEMPORELLE DES EFFETS DE LA DIVERSITE CULTURELLE SUR LES PROCESSUS GROUPEUX .....</b>		<b>158</b>
5.1	INTRODUCTION .....	159
5.2	METHOD .....	164
5.2.1	<i>Participants</i> .....	164
5.2.2	<i>Procedure</i> .....	165
5.2.3	<i>Measures</i> .....	166
5.2.4	<i>Data Analysis</i> .....	169
5.3	RESULTS .....	171
5.4	DISCUSSION .....	178
<b>CHAPITRE 6. DISCUSSION GENERALE .....</b>		<b>187</b>
6.1	DIVERSITE CULTURELLE : UN CHALLENGE A RECONNAITRE .....	190
6.2	LE ROLE CLE JOUE PAR LA COMPETENCE INTERCULTURELLE .....	193
6.3	LES APPORTS METHODOLOGIQUES ET PSYCHOMETRIQUES .....	197
6.4	LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....	198
6.5	IMPLICATIONS PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS .....	202
6.5.1	<i>Promotion de la diversité culturelle</i> .....	203
6.5.2	<i>Formation des entraîneurs et des joueurs / joueuses</i> .....	204
6.5.3	<i>La question plus globale de la culture d'équipe</i> .....	206
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>208</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>210</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>244</b>
<b>RESUME .....</b>		<b>269</b>
<b>ABSTRACT .....</b>		<b>270</b>

## Table des Figures

<b>Figure 1</b> : Cadre conceptuel pour l'étude de la dynamique des équipes sportives (adapté de Eys et al., 2020 et McEwan & Beauchamp, 2014).....	<b>22</b>
<b>Figure 2</b> : Représentation graphique des types de diversité au sein d'un groupe, adaptée de Harrison & Klein (2007).....	<b>25</b>
<b>Figure 3</b> : Strates conceptuelles pour la caractérisation de la diversité culturelle dans les équipes sportives professionnelles.....	<b>58</b>
<b>Figure 4</b> : Procedure for the two-time points vignette study design.....	<b>108</b>
<b>Figure 5</b> : Trend of team language disparity (calculated through the Gini coefficient) put in perspective with national variety context of D1 and D2 football teams on average across the season.....	<b>142</b>
<b>Figure 6</b> : Team language disparity (calculated through the Matiti index) put in perspective with national variety context of D1 and D2 football teams on average across the season.....	<b>147</b>
<b>Figure 7</b> : Sociograms of social leadership relationships within Team5_D1.....	<b>151</b>
<b>Figure 8</b> : Longitudinal time frame of data collection.....	<b>165</b>
<b>Figure 9</b> : Moderating effect of interaction confidence on the relationship between national-cultural variability and TW execution at T1.....	<b>172</b>
<b>Figure 10</b> : Moderating effect of interaction confidence on the relationship between language disparity and TW execution at T1.....	<b>173</b>
<b>Figure 11</b> : Moderating effect of interaction attentiveness on the relationship between language disparity and TW adjustment at T1.....	<b>174</b>
<b>Figure 12</b> : Moderating effect of interaction engagement on the relationship between language disparity and TW execution at T2.....	<b>175</b>
<b>Figure 13</b> : Moderating effect of respect for cultural differences on the relationship between language disparity and TW execution at T2.....	<b>175</b>
<b>Figure 14</b> : Moderating effect of respect for cultural differences on the relationship between national-cultural variety and TW adjustments at T2.....	<b>176</b>
<b>Figure 15</b> : Moderating effect of respect for cultural differences on the relationship between language disparity and TW adjustment at T2.....	<b>177</b>
<b>Figure 16</b> : Moderating effect of interaction enjoyment on the relationship between TW execution and national-cultural variety at T3.....	<b>177</b>

## Table des tableaux

<b>Tableau 1</b> : <i>Fixed and random effects of the models examining the contribution of CCC and conditions (Vignettes) in the prediction of OCC</i> .....	<b>112</b>
<b>Tableau 2</b> : <i>General language diversity profiles of participating D1 and D2 football teams</i> .....	<b>140</b>
<b>Tableau 3</b> : <i>Scores of Matiti index of D1 football teams across the season</i> .....	<b>144</b>
<b>Tableau 4</b> : <i>Hierarchical linear modelling exploring the effects of NCV, LD, and intercultural competence on teamwork at T1</i> .....	<b>184</b>
<b>Tableau 5</b> : <i>Hierarchical linear modelling exploring the effects of NCV, LD, and intercultural competence on teamwork at T2</i> .....	<b>185</b>
<b>Tableau 6</b> : <i>Hierarchical linear modelling exploring the effects of NCV, LD, and intercultural competence on teamwork at T3</i> .....	<b>186</b>



# Introduction

L'Organisation des nations unies (ONU) a récemment estimé que la population mondiale s'apprête à dépasser la barre symbolique des 8 milliards de Terriens en novembre 2022 (Mcauliffe & Triandafyllidou, 2021). Au même moment, l'essor des transports et des mobilités, des systèmes de communication et de circulation de l'information, favorise les échanges de biens, de services, de capitaux, d'hommes et de cultures. Cette mondialisation revêt un caractère multidimensionnel en touchant les grands domaines socio-économiques, culturels, technologiques, etc. Le sport professionnel n'échappe pas à ce phénomène (Dickson & Malaia, 2017) dont il serait à la fois décrit comme le produit et le reflet (Delcourt, 2016). Cet auteur rappelle que, si les premiers Jeux-Olympiques modernes étaient déjà présentés en 1896 comme une ode à l'universalisme libre-échangiste, c'est bien dans les années 1980, au rythme de la mondialisation, que le sport de haut niveau commence à définitivement adopter les modèles d'organisation et de management de l'économie de marché. Ces évolutions ont incité les clubs professionnels de sports collectifs à recruter à l'international, à la recherche des meilleures ressources pour performer (Andreff, 2009 ; Giulianotti & Robertson, 2012) et donc, à constituer des équipes sportives de plus en plus multiculturelles.

Différentes enquêtes réalisées par le Centre International d'Etude du Sport<sup>2</sup> (CIES) documentent ce phénomène et son évolution, essentiellement dans le football professionnel. Ainsi, au cours des cinq dernières années, le nombre de footballeurs évoluant en dehors du pays dans lequel ils ont grandi a augmenté de 16 %, soit près de 2000 joueurs, pour atteindre un total de 13929 expatriés<sup>3</sup> au cours de la saison 2021-2022, soit 22 % de la population du football

---

<sup>2</sup> <https://www.cies.ch/fr/cies/accueil/>

<sup>3</sup> Dans cette thèse, nous utiliserons le terme d'expatriés selon la définition du Centre international d'études du sport (CIES) pour caractériser les joueurs / joueuses ayant grandi en dehors de l'association nationale du club d'emploi et étant partis à l'étranger pour des raisons sportives (i.e., migrations directement liées à la pratique sportive professionnelle).

professionnel à travers le monde (Poli et al., 2022a<sup>4</sup>). Ce phénomène est plus marqué dans les ligues européennes de football<sup>5</sup> qui cumulent le plus grand nombre d'expatriés (i.e., 10129), l'évolution la plus forte sur les cinq dernières années (i.e., 2.8 %) et le ratio le plus élevé de joueurs expatriés (i.e., 27.3 %) (Poli et al., 2022a). Il se concentre dans les clubs des 31 premières divisions européennes dont les effectifs sont passés de 34.7 % à 41.8 % d'expatriés entre 2009 et 2019 (Poli et al., 2019). En France, le pourcentage d'expatriés représentait 38.6 % des joueurs professionnels de première division (Ligue 1) en 2019 (Poli et al., 2019).

Au niveau d'une équipe professionnelle, ce phénomène se traduit par une augmentation constante du nombre de joueurs expatriés. D'un joueur maximum à trois dans les clubs européens en 1980 (Lanfranchi & Taylor, 2001), il concerne aujourd'hui 7.7 joueurs en moyenne (Poli et al., 2022a), voire 10.6 dans les 31 premières divisions européennes (Poli et al., 2019). En France, plus spécifiquement, les clubs français de Ligue 1 comprennent, en moyenne, 7.5 nationalités différentes et les joueurs expatriés assurent 39.4% des minutes de jeu du championnat (Poli et al., 2022b).

L'internationalisation des effectifs des équipes professionnelles gagne également le football féminin (Eluère & Heuzé, 2019). Dans les 10 championnats féminins majeurs<sup>6</sup>, le pourcentage de joueuses professionnelles expatriées est ainsi passé de 21.6 % en 2017 à 33 % en 2021 (Poli et al., 2021). Comme pour le football masculin, mais avec un décalage de quelques décennies, le processus d'internationalisation du marché du travail des footballeuses est particulièrement marqué en Europe (i.e., augmentations du temps de jeu alloué à des footballeuses expatriées entre 2017 et 2022 de l'ordre de 36.6 % dans le championnat italien, 19.6 % dans le championnat anglais et 16.9 % dans le championnat français ; Poli et al., 2022c).

---

<sup>4</sup> Enquête menée sur 135 ligues professionnelles de football : 83 européennes, 20 asiatiques, 18 sud-américaines, dix nord-américaines et quatre africaines.

<sup>5</sup> L'Union européenne des associations de football (UEFA) compte 83 ligues de football professionnelles, soit 1323 équipes (Poli et al., 2022a).

<sup>6</sup> Australien, anglais, espagnol, français, allemand, italien, hollandais, danois, suédois, américain (Poli et al., 2022c).

D'une manière générale, la majorité des équipes féminines de football les plus compétitives à l'heure actuelle comptent largement, voire prioritairement, sur leurs joueuses expatriées. Par exemple, 67.9 % du temps de jeu était alloué aux recrues internationales dans le club de Chelsea FC au cours de la saison 2021-2022, et 47.1 % à l'Olympique Lyonnais, vainqueur en titre de la Ligue des champions (Poli et al., 2022c). Seul le championnat américain (i.e., National Women's Soccer League) connaît une diminution du temps de jeu des joueuses expatriées (i.e., baisse de 7.5 % sur les cinq dernières années ; Poli et al., 2022c), mais les Etats-Unis représentent de loin le principal exportateur de talents dans le football féminin avec 82 transferts internationaux sortants en 2022 et des joueuses américaines présentes dans les 10 championnats majeurs à travers le monde (Poli et al., 2022c).

Cette réalité ne se limite pas au secteur professionnel du football, mais s'applique de manière plus ou moins marquée à d'autres sports professionnels (e.g., basketball, cricket, handball, rugby, volleyball), selon les réglementations en vigueur dans les pays et les ligues professionnelles. Ainsi, dans le basketball professionnel, les clubs des 16 ligues mondiales majeures comportaient 42 % de joueurs expatriés en moyenne, assurant de 16.6 % à 24.8 % du temps de jeu selon les championnats. Ces chiffres masquent des disparités entre les pays, selon les réglementations des transferts en vigueur dans les ligues. Par exemple, six ligues (i.e., espagnole, allemande, française, italienne, grecque, israélienne ; CIES Sports Observatory, 2021) comprenaient en 2021 plus de joueurs étrangers que de joueurs locaux, alors que la ligue chinoise n'autorisait que deux recrues internationales par équipe et un joueur supplémentaire venant d'Asie, tout en imposant des restrictions de temps de jeu pour ces joueurs.

Ces réglementations sont historiquement liées aux résultats des équipes nationales et les quotas de joueurs expatriés se justifient généralement comme des mesures de sauvegarde visant à protéger la qualité et le développement des jeunes talents locaux (Chovanec & Podhorná-Polická, 2009 ; Lanfranchi & Taylor, 2000). De ce fait, jusque dans les années 90 les fédérations

sportives semblaient convaincues que le droit européen ne s'appliquait pas au sport et continuaient d'appliquer des restrictions importantes qui limitaient les migrations de joueurs d'un pays à l'autre (e.g., même après la signature du traité de Rome<sup>7</sup> qui institue, pourtant, la Communauté économique européenne en 1957). Mais deux décisions de justice – l'arrêt Bosman<sup>8</sup> (1995) puis l'arrêt Malaja<sup>9</sup> (2002) – et la politique internationale de l'Union européenne – l'accord de Cotonou<sup>10</sup> (2000-2021) – ont favorisé l'augmentation du nombre de joueurs étrangers dans les ligues sportives professionnelles européennes. Ces textes garantissent la libre circulation des sportifs (i.e., en tant que travailleurs) en Europe et à travers le monde. Surtout, ils facilitent le contournement par les clubs des quotas spécifiques encore en vigueur au niveau des ligues ou des compétitions sportives en limitant les conditions contribuant à attribuer le statut d'extracommunautaire<sup>11</sup> à un joueur. Par exemple, les clubs de football engagés en *Ligue des champions*<sup>12</sup> doivent actuellement inscrire sur leurs feuilles de match un minimum de quatre joueurs formés localement et un maximum de quatre joueurs extracommunautaires. Mais un footballeur comme Lionel Messi, initialement comptabilisé dans les joueurs extracommunautaires (i.e., joueur argentin évoluant dans un championnat européen), a changé de statut en obtenant une double nationalité (i.e., argentine et espagnole), permettant à son club de libérer une place pour un nouveau joueur extracommunautaire sur ses

---

<sup>7</sup> Le Traité de Rome, également appelé Traité de fonctionnement de l'Union européenne, favorise la liberté de mouvement et les coopérations entre citoyens européens et entreprises européennes.

<sup>8</sup> L'arrêt Bosman met fin (a) à la possibilité pour un club d'exiger une indemnité de transfert pour un joueur ayant fini son contrat et (b) aux quotas limitant le nombre de joueurs étrangers ressortissants de l'Union européenne à un maximum de trois par équipe. Cet arrêt entraîne des conséquences importantes sur le football, mais également sur toutes les autres disciplines sportives professionnelles ou semi-professionnelles dans les pays membres de l'Union européenne, en entraînant une augmentation significative du nombre et de la valeur des transferts internationaux.

<sup>9</sup> L'arrêt Malaja prolonge l'arrêt Bosman en ouvrant les frontières de l'Union européenne aux athlètes professionnels de 24 pays supplémentaires (e.g., pays des anciennes républiques soviétiques, pays du Maghreb). Ces derniers ne sont plus considérés comme des « extra-communautaires » et ne sont donc plus concernés par les quotas en vigueur dans les fédérations sportives.

<sup>10</sup> L'accord de Cotonou (2000, puis 2021) est un traité international signé entre l'Union européenne et 79 pays d'Afrique subsaharienne, des Caraïbes (à l'exception de Cuba) et du Pacifique (i.e., forment l'ACP) visant à renforcer les relations entre ces pays dans les domaines de la démocratie et des droits de l'homme, de la croissance et du développement économiques durables, du développement humain et social, de la paix et de la sécurité, des migrations et de la mobilité, du changement climatique. Dans le cadre du sport professionnel, cet accord favorise la libre circulation des sportifs des pays de l'ACP en ne les considérant plus comme des joueurs extracommunautaires.

<sup>11</sup> Désigne, dans le domaine économique, tout ce qui se trouve en dehors de la communauté européenne. Dans le domaine du football européen, les règlements publiés font maintenant référence à cette notion d'extracommunautaire plutôt qu'à celle de joueurs étrangers ou expatriés.

<sup>12</sup> Compétition de football organisée par l'UEFA et regroupant les meilleurs clubs du continent européen.



feuilles de match.

L'ensemble de ces évolutions ont transformé les équipes sportives professionnelles en environnements de travail multiculturels qui se forment de manière formelle et non sur la base d'attractions sociales et interpersonnelles particulières (Chovanec & Podhorná-Polická, 2009). Ces groupes réunissent des individus issus de cultures nationales profondément différentes voire opposées (e.g., orientation individualiste / collectiviste ; rapport à la hiérarchie et au pouvoir ; tendance à l'indulgence / sévérité ; Hofstede et al., 2010) qui devront malgré tout réussir à travailler ensemble, coopérer et coordonner leurs actions pour atteindre leurs objectifs communs (Eys et al., 2020 ; McEwan & Beauchamp, 2014). Ceci constitue un enjeu particulièrement fort pour les équipes sportives interdépendantes<sup>13</sup> (e.g., football, basketball, volleyball) au sein desquelles le succès de chaque membre du groupe est inexorablement lié au « destin commun » et aux performances de toute une équipe (Eys et al., 2020).

En psychologie du sport, les travaux sur les équipes sportives peuvent être organisés au sein d'un cadre conceptuel initialement proposé par Carron (1993) et récemment modifié par Eys et al. (2019, 2020). Ce cadre postule que les caractéristiques des membres (e.g., compétences, personnalité, identité), l'environnement du groupe (e.g., climat motivationnel, avantage de jouer à domicile), la sélection de l'équipe et la socialisation de ses membres influent sur la structure de l'équipe (e.g., rôles, normes, leadership), les processus groupaux (e.g., communication, coordination, coopération), les états émergents (e.g., cohésion, efficacité collective), l'ensemble de ces éléments produisant des résultats individuels (e.g., satisfaction, adhésion, performance) et collectifs (e.g., stabilité, performance) (e.g., Eys et al., 2019, 2020 ; McEwan & Beauchamp, 2019). Si la diversité culturelle<sup>14</sup> constitue bien une variable résultant des caractéristiques des membres d'une équipe sportive (i.e., identités culturelles singulières),

---

<sup>13</sup> Ces équipes sportives réalisent des tâches requérant une interdépendance entre les membres, soit la nécessité d'échanger des informations et de coordonner les efforts pour fonctionner de manière efficace (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

<sup>14</sup> En attendant de définir ce terme dans le chapitre suivant, précisons que nous l'utilisons pour faire référence aux différences entre les individus en matière de nationalité, d'ethnicité, de race ou de culture.

les recensions de la littérature sur la dynamique des groupes sportifs montrent que ses effets spécifiques sur le fonctionnement collectif et les résultats ont été peu étudiés (e.g., Eys et al., 2019, 2020 ; Godfrey et al., 2020).

Pourtant, depuis une vingtaine d'années, les chercheurs en psychologie culturelle du sport (PCS) soulignent la nécessité de prendre en compte la culture et les identités culturelles dans les travaux en psychologie du sport (e.g., Blodgett et al., 2015 ; Schinke & Hanrahan, 2009). Mais les questions explorées restent majoritairement situées au niveau de l'individu (e.g., processus d'acculturation<sup>15</sup> des athlètes immigrés ; discriminations des minorités ; Massao & Fasting, 2010 ; Schinke et al., 2013) comme si ce dernier se développait dans un vacuum social (Brawley, 1998). Toutefois, plus récemment, des auteurs ont souligné l'importance des antécédents culturels des individus en tant que caractéristique groupale spécifique pouvant affecter la dynamique de l'équipe (Schinke et al., 2014). Depuis cette recommandation, seules trois études se sont intéressées aux relations entre la diversité ethnique et la cohésion (Godfrey et al., 2021, 2022), ainsi qu'aux relations entre la diversité culturelle, les interactions entre équipiers et le fonctionnement collectif (Eluère et al., 2022c). Ces premières études se sont appuyées conceptuellement et théoriquement sur un champ de recherche connexe, celui de la psychologie du travail et des organisations.

Dans cette littérature, les auteurs avancent que les différences culturelles au sein d'une entreprise mènent à une variété de croyances, d'opinions, de valeurs, d'habitudes, ou encore de représentations qui peuvent constituer un facteur de performance ou, bien au contraire, remettre en question le développement d'une harmonie et d'un fonctionnement efficace du collectif (e.g., Harrison & Klein, 2007 ; Stahl et al., 2010). Diverses revues de la littérature (e.g., van

---

<sup>15</sup> Schinke et al. (2013) présentent le processus d'acculturation comme un processus fluide de changements et d'apprentissage de compétences et de pratiques dans la culture du contexte d'accueil. Bien que les conceptions de l'acculturation soient de moins en moins statiques et simplistes (e., prenant en compte les influences réciproques des immigrants et des hôtes ; Verkuyten, 2005), c'est un domaine de recherche / un concept qui diffère malgré tout de celui de la diversité culturelle en ce que son mode d'entrée et sa cible principale restent les athlètes immigrants / expatriés en particulier (Schinke et al., 2013).

Knippenberg & Schippers, 2007 ; Roberson et al., 2017) et méta-analyses (e.g., Bell et al., 2011 ; Haas & Nüesch, 2012 ; McMahon, 2010 ; van Dijk et al., 2012) ont ainsi montré que la diversité<sup>16</sup> au sein des équipes de travail pouvait être associée aussi bien à des effets négatifs que positifs sur le fonctionnement du collectif (e.g., performance, communication, créativité, etc.). Ces divergences dans les résultats ont conduit certains chercheurs à qualifier la diversité d'arme à double tranchant (van Knippenberg & Schippers, 2007). Aussi, l'évolution forte des sports collectifs professionnels vers la constitution d'équipes multiculturelles nécessite une connaissance plus approfondie des effets de la diversité culturelle sur le fonctionnement de ces collectifs, afin de répondre au défi qu'elle suscite (i.e., faire travailler ensemble des individus aux croyances, valeurs et attitudes différentes) et de l'exploiter au service du collectif / de la performance (Adler & Aycan, 2018).

Ce travail doctoral répond à cet enjeu de développement des connaissances sur la diversité culturelle en contexte sportif au travers de plusieurs questions. La diversité culturelle d'une équipe professionnelle constitue-t-elle une variable importante pour les acteurs sportifs ? Quelle(s) forme(s) de diversité perçoivent-ils ? Comment la managent-ils ? Quels sont les effets de la diversité culturelle sur la dynamique des équipes sportives professionnelles ? Ces effets sont-ils directs ou mobilisent-ils d'autres processus ? Ces effets se manifestent-ils de la même façon tout au long d'une saison sportive ?

Répondre à ces questions suppose de dépasser les verrous actuellement observés dans la littérature en psychologie du travail et des organisations. Différents auteurs soulignent que les travaux sur la diversité (Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007), ou la diversité culturelle (Godfrey et al., 2020) dans le travail d'équipe, se caractérisent par un manque de rigueur dans la définition du concept conduisant à comparer des formes de diversité différentes. Les auteurs pointent également des limites dans la conceptualisation de la diversité,

---

<sup>16</sup> La littérature sur la diversité englobe les travaux plus spécifiques sur la diversité culturelle.

souvent restreinte à la dispersion des membres (e.g., écart type, variance) sur une seule dimension au lieu de privilégier une perspective multidimensionnelle et une catégorisation plus fine des situations de diversité rencontrées (e.g., disparité, variété, séparation). Enfin, les auteurs notent un décalage entre la conceptualisation de la diversité et son opérationnalisation sous la forme d'un indicateur chiffré (Godfrey et al., 2020 ; Harrison & Klein, 2007).

Outre ces premiers écueils, les travaux sur la diversité tendent à privilégier des variables objectives (e.g., variables démographiques), souvent à travers une diversité de surface, et négligent des variables plus profondes (e.g., attitudes, valeurs) caractérisant des formes de diversité plus cachées (Godfrey et al., 2020 ; Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007). De plus, les expériences ou perceptions individuelles de la diversité culturelle sont moins prises en compte dans la littérature (Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007), notamment en contexte sportif. Si les chercheurs en PCS questionnent la culture, les identités culturelles, les stéréotypes et les discriminations, ou encore les processus d'inclusion / acculturation des athlètes – en particulier issus de minorités – au niveau individuel (e.g., Schinke et al., 2013), ils délaissent les perceptions et les représentations d'une diversité culturelle plus globale par les acteurs sportifs (e.g., entraîneurs, joueurs / joueuses), comme caractéristique de la composition d'une équipe (Eluère et al., 2022c).

Enfin, la majorité des études réalisées postulent une relation directe et linéaire entre la diversité culturelle et différentes conséquences, comme la performance collective (Darpatova-Hruzewicz et al., 2022 ; Godfrey et al., 2020 ; Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007). Les perspectives théoriques et empiriques les plus récentes questionnent ce postulat et défendent l'existence de relations curvilinéaires dans lesquelles opèrent des modérateurs (e.g., temps, nature de la tâche, état d'esprit à l'égard de la diversité) et des médiateurs (e.g., apprentissage en équipe, réflexivité collective) (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ces perspectives permettraient de mieux comprendre que la diversité

culturelle puisse à la fois produire des effets positifs (e.g., créativité, compétences) et négatifs (e.g., conflits, problèmes de communication) à travers le temps et les contextes (e.g., sportif, travail, éducation) (Godfrey et al., 2020 ; Roberge & van Dick, 2010 ; Roberson et al., 2017 ; Stahl et al., 2010 ; van Knippenberg & Schippers, 2007).

Aussi, dans un premier chapitre, nous nous appuierons sur la littérature en psychologie du travail et des organisations pour définir précisément le concept de diversité culturelle, décrire son opérationnalisation au travers de différentes dimensions, présenter les cadres théoriques rendant compte des effets de la diversité sur des variables individuelles et collectives (e.g., Bell et al., 2011 ; Harrison & Klein, 2007 ; Stahl et al., 2010 ; van Knippenberg & Schippers, 2007). Puis nous exposerons les principaux résultats empiriques obtenus dans les groupes de travail et les équipes sportives. Cette présentation de la littérature permettra de préciser les limites et les verrous actuels rencontrés dans ces travaux, avant de décrire comment le programme de recherche, exposé dans les chapitres suivants, dépasse ces limites. Ce chapitre se conclura par une analyse critico-réflexive (Ryba et al., 2013 ; Schinke & Hanrahan, 2009) de notre position de chercheuse afin de suivre les recommandations de Schinke et al. (2012) d'utiliser et d'explorer des stratégies autoréflexives au service d'une pratique plus éthique et valide de la recherche en psychologie culturelle du sport.

Le deuxième chapitre s'intéresse à la perception de la diversité culturelle par des acteurs sportifs. Basé sur une approche critico-réaliste (Fletcher, 2017), il propose une étude qualitative interrogeant neuf entraîneurs professionnels d'équipes multiculturelles (i.e., basketball, football, handball, volleyball) sur leurs perceptions (a) de cette réalité, (b) des relations entre la diversité culturelle et la dynamique d'équipe et (c) sur leur management de cette diversité.

Le troisième chapitre présente une étude quasi-expérimentale s'appuyant sur les dimensions de la diversité culturelle repérées par les athlètes et les entraîneurs professionnels. Basée sur des vignettes décrivant trois niveaux différents de diversité culturelle (i.e., faible,

modéré, élevé) et un même scénario de fin de match, cette étude examine les relations entre le niveau de diversité culturelle dans une équipe fictive, les capacités individuelles à composer avec les différences culturelles (i.e., compétence interculturelle ; Bartel-Radic & Giannelloni, 2017) et la production de comportements au service du groupe, au-delà de ceux formellement attendus (i.e., comportements organisationnels citoyens, OCB ; Organ, 1988). Plus précisément, cette recherche s'intéresse au rôle modérateur des perceptions de la compétence interculturelle de 219 sportifs et sportives professionnels sur la relation entre la diversité culturelle et la dynamique collective, appréciée par les comportements organisationnels citoyens.

Le quatrième chapitre propose le développement d'une mesure objective d'une des dimensions de la diversité culturelle identifiée par les acteurs sportifs comme un élément crucial de la dynamique d'une équipe professionnelle : la disparité linguistique. L'absence d'outil adapté à la mesure de la disparité linguistique dans les groupes de travail et les équipes sportives, nous a conduite à élaborer un indicateur, le *Matiti index*, fondé sur la reconnaissance du langage comme ressource précieuse et quantifiable permettant à chacun des membres de groupes multinationaux / multilingues d'accéder aux informations importantes à la vie du groupe, et d'interagir de manière approfondie avec ses partenaires et son encadrement (Church-Morel & Bartel-Radic, 2016).

Le cinquième chapitre s'appuie sur les résultats des trois études précédentes pour proposer une investigation longitudinale des relations entre la diversité culturelle, la compétence interculturelle et le fonctionnement collectif. Avec le soutien de la Fédération française de football (FFF) et de l'Union des associations européennes de football (UEFA), les données ont été collectées en début, milieu et fin de saison auprès de 21 équipes féminines de football évoluant dans les deux premières divisions françaises, soit 501 joueuses professionnelles et semi-professionnelles. Réalisée en contexte écologique, cette recherche examine à nouveau le

rôle modérateur des perceptions de la compétence interculturelle sur la relation entre la diversité culturelle et différents processus groupaux mobilisés à travers les phases d'exécution, d'ajustements et de maintenance du travail d'équipe (e.g., communication, ajustements tactiques, résolution de conflits ; McEwan & Beauchamp, 2014), tout au long d'une saison de championnat.

Dans un dernier chapitre, nous soulignons les principaux apports du programme de recherche et ses limites, puis nous identifions des perspectives pour poursuivre les travaux sur les effets de la diversité culturelle sur la dynamique des équipes sportives professionnelles. Des implications pratiques et des recommandations relatives à la prise en charge et au management de ces équipes multiculturelles sont avancées, sur la base de collaborations engagées avec le centre de recherche de la FFF, l'*UEFA Academy* (Eluère et al., 2021) et l'Olympique Lyonnais.

# **CHAPITRE 1. Diversité, diversité culturelle et dynamique de groupes**



La prévalence des rencontres et des interactions interculturelles suscitées par le contexte sportif, d'une manière générale, a conduit les chercheurs à souligner l'importance de considérer plus systématiquement la culture et les identités culturelles dans les recherches en psychologie du sport (e.g., Blodgett et al., 2015 ; Schinke & Hanrahan, 2009). À travers l'émergence du champ de la PCS au cours des vingt dernières années, de nombreux travaux ont tenu compte de ces recommandations dans l'étude de variables psychologiques individuelles associées à la pratique sportive. Pour la première fois en 2014, un ouvrage consacré à la dynamique de groupe en psychologie du sport et de l'exercice (Beauchamp & Eys, 2014) dédiait un sous-chapitre entier à la diversité culturelle comme caractéristique des problématiques socio-environnementales dans les groupes sportifs. Pour la première fois surtout, les perspectives invitent les chercheurs à tendre vers une approche plus holistique de la diversité culturelle qui s'attacherait à explorer les intersections d'identités culturelles de manière dynamique au sein des groupes sportifs et à déterminer les moyens de permettre à chaque individu de devenir une partie intégrée d'un ensemble synergique (Godfrey et al., 2020 ; Schinke et al., 2014).

### **1.1 Identités culturelles et psychologie culturelle du sport**

La PCS s'intéresse aux cognitions, émotions et comportements produits en contexte sportif par des membres de différentes cultures, notamment ceux relevant de populations marginalisées (e.g., athlètes immigrés ou expatriés, athlètes indigènes) (Schinke & Hanrahan, 2009 ; Blodgett et al., 2015). Postulant que la culture détermine la manière dont les individus pensent, interagissent avec, et comprennent le monde qui les entoure, la PCS défend l'idée qu'ignorer les identités culturelles singulières revient à négliger une caractéristique clé qui façonne les expériences et les comportements individuels (Blodgett et al., 2015). Surtout, ignorer ou négliger ces identités culturelles engendre une variété d'effets néfastes sur (a) les pratiquants d'activités physiques et sportives (e.g., diminution de la participation ou des

performances, stress, discriminations ; Massao & Fasting, 2010 ; McGannon & Schinke, 2013 ; Schinke et al., 2013) et (b) sur les connaissances produites en psychologie du sport (e.g., minimisation voire censure des expériences des individus issus des minorités, perpétuation de stéréotypes, renforcement des rapports de pouvoir et de privilèges ; Butryn, 2002 ; Massao & Fasting, 2010 ; Ryba et al., 2013). D'une manière générale, la PCS questionne la prédominance de travaux conduits sur des participants de culture blanche euro-américaine et la validité écologique de leurs résultats pour des individus non issus de cette culture. Elle défend plus d'éthique, d'équité et de justice sociale dans les recherches et les pratiques en psychologie du sport (Blodgett et al., 2015 ; Ryba et al., 2013).

Pour répondre à ces enjeux, le champ de la PCS s'ouvre à une variété de théories, méthodologies et thématiques moins fréquemment employées en psychologie du sport. Notamment ancrées dans diverses approches épistémologiques plus ou moins critiques (e.g., constructivisme, réalisme-critique, *Critical race theory*), les recherches en PCS convergent toutefois autour d'une même focale, celle de l'exploration des points de vue uniques des membres de communautés culturelles particulières (Blodgett et al., 2015). Aussi, pour rendre compte de ces expériences singulières, les travaux menés ces 20 dernières années, dans ce champ de recherche, ont eu principalement recours à des méthodes qualitatives (McGannon & Smith, 2015) pour apprécier les effets de la culture dans des situations appliquées (e.g., consultation, management ; Schinke et al., 2012 ; Schinke et al., 2007). Cette focalisation (i.e., exploration des points de vue uniques des membres de communautés culturelles particulières) a eu pour corolaire de restreindre l'étude de la diversité culturelle au niveau individuel.

Si Schinke et ses collègues (2014) ont insisté sur l'importance de questionner les identités culturelles dans la dynamique des groupes sportifs, il existe très peu d'études à ce jour interrogeant les effets de la diversité culturelle sur le fonctionnement collectif de ces groupes.

Plusieurs travaux<sup>17</sup> ont examiné la relation entre certaines caractéristiques culturelles (e.g., race, nationalité, langue, âge) et la performance (e.g., Maderer et al., 2014 ; Moustakas & Müller-Schoell, 2016 ; Prinz & Wicker, 2016 ; Timmerman, 2000) ou ont questionné la gestion d'athlètes internationaux par des entraîneurs universitaires (Duchesne et al., 2011). Mais seul Godfrey (2020), dans le cadre d'un programme doctoral, s'est intéressé à l'influence spécifique de la somme / distribution des caractéristiques culturelles des membres d'équipes sportives sur une propriété du collectif (i.e., cohésion) et sur les expériences individuelles de tous leurs membres (Godfrey et al., 2021, 2022). Ce chercheur positionne et interroge la diversité culturelle en tant que caractéristique clé des équipes sportives interdépendantes et de leur dynamique (Godfrey, 2020).

## **1.2 Dynamique de groupe et équipes sportives**

Constatant l'omniprésence des groupes dans les activités physiques et sportives (e.g., groupe d'entraînement, équipe sportive, équipe de relais, cours de fitness), de nombreux auteurs soulignent l'importance de la dynamique de groupe en contexte sportif (e.g., Eys et al., 2019, 2020). Ce concept désigne les processus, les opérations et les changements qui se produisent au sein des groupes sociaux et qui affectent les modèles d'affiliation, de communication, de conflit, de conformité, de prise de décision, d'influence, de leadership, de formation de normes et de pouvoir (*American Psychological Association, 2022*). Toutefois, la diversité et l'intensité des phénomènes qui se produisent dans un groupe en contexte sportif dépendent de sa nature (i.e., ce qu'il est vraiment ; Eys et al., 2020), de la tâche qu'il doit accomplir et du niveau d'interdépendance requis entre les membres pour la réaliser. Aussi, il paraît important de définir

---

<sup>17</sup> Ces travaux sont présentés dans la section 1.5 La diversité culturelle en contexte sportif.

plus précisément les notions de groupe restreint et d'équipe sportive, qui demeurent au centre de ce travail doctoral.

### ***1.2.1 Définitions des notions de groupe et d'équipe***

Si d'une manière générale les groupes revêtent une grande importance pour le bien-être psychologique des individus (e.g., sentiment d'appartenance ; Baumeister & Leary, 1995), la définition de ce construit reste difficile, voire polysémique<sup>18</sup>. Sa complexité a conduit les psychosociologues à privilégier certaines caractéristiques au détriment des autres. Ainsi, dans leur ouvrage de 2012, Carron et ses collègues ont classifié les définitions proposées dans la littérature selon qu'elles insistaient sur (a) le destin commun partagé par les membres, (b) les bénéfices mutuels qu'ils retirent de leur appartenance au groupe, (c) la structure sociale du collectif, (d) les processus groupaux développés en son sein, ou (e) l'auto-catégorisation des individus comme membres d'un même groupe.

Pour éviter une définition trop restrictive de ce concept, De Visscher (2001) a proposé d'intégrer les différentes caractéristiques des groupes repérées dans la littérature au sein d'une définition du groupe restreint<sup>19</sup>.

« Un ensemble de personnes en nombre au moins égal ou supérieur à cinq<sup>20</sup>, effectivement assemblées en même temps en un même lieu, ayant la possibilité de se percevoir, d'établir une liance<sup>21</sup>, de communiquer et d'interagir effectivement aux

---

<sup>18</sup> Dans son ouvrage de 2001, De Visscher écrit : « en psychologie sociale contemporaine, le « groupe », c'est la soupe ! ».

<sup>19</sup> Seul ce type de groupe sera défini, car il correspond aux groupes sportifs qui ont été étudiés dans nos travaux (i.e., les équipes sportives professionnelles).

<sup>20</sup> Pour certains psychologues anglophones, un groupe commence à partir de deux individus (e.g., Tajfel & Turner, 1986). De Visscher (2001) considère qu'un effectif minimum de cinq membres est nécessaire pour parler de groupe restreint, car les relations interindividuelles (interactions entre deux individus) au sein du groupe ne constituent qu'une faible part des relations intragroupales possibles (i.e., dans un groupe de cinq membres, 90 relations intragroupales sont possibles dont, seulement, 10 relations dyadiques). L'emprise des phénomènes groupaux y est donc plus prégnante.

<sup>21</sup> Par liance groupale, l'auteur désigne l'apparition de liens interpersonnels, intragroupaux et groupaux.

niveaux interpersonnel et intragroupal, de façon directe et réciproque, partageant quelque expérience suffisamment significative et durable, au départ d'une intention ciblable<sup>22</sup>, réalisant une certaine entitativité<sup>23</sup> et susceptible d'entamer un éventuel processus instituant et structurant. » (De Visscher, 2001, p. 178)

En contexte sportif, la notion d'équipe est utilisée pour désigner ces groupes restreints qui produisent collectivement une performance sportive. Dès 1988, Carron a proposé une adaptation au contexte sportif des définitions avancées par les psychosociologues. Sa définition, reprise depuis dans toutes les rééditions de l'ouvrage, définit l'équipe sportive :

« Un rassemblement de deux ou plusieurs individus qui possèdent une identité collective, disposent d'objectifs et de buts communs, partagent un même destin, présentent des modèles structurés d'interaction et des modes de communication, possèdent des perceptions communes de la structure du groupe, présentent une interdépendance sur les plans personnel et opérationnel, manifestent une attraction interpersonnelle réciproque et se considèrent "être un groupe". » (Eys et al., 2020, p. 12)

Prenons le cas d'une équipe de football pour illustrer cette définition. Dans ces groupes spécifiques, plus de deux personnes sont bien entendu impliquées (i.e., au minimum onze et plus du double selon les ressources des clubs). Ces dernières partagent une identité collective puisqu'elles se considèrent et sont considérées par leurs adversaires comme faisant partie d'une unité distinguable (e.g., équipe du Stade Rennais, surnommés « les rouges et noirs » et reconnus comme tels). Leurs objectifs communs se situent au moins autour des enjeux de performance

---

<sup>22</sup> L'auteur précise que l'intention est de l'ordre du but à atteindre, de la finalité essentielle. Il distingue ce concept de l'objectif qui énonce la ou les démarches à effectuer pour rejoindre l'intention.

<sup>23</sup> Le concept d'entitativité se réfère à l'impression qu'un agrégat de personnes peut donner d'être une entité unifiée, soit pour ses ou des membres, soit pour des personnes extérieures au groupe.

et de victoires comme pour n'importe quelle compétition sportive, tandis que des sous-objectifs (e.g., de maîtrise) plus spécifiques à chaque équipe peuvent être identifiés selon les attentes de l'entraîneur notamment. Au sein d'une équipe de football, il existe des modèles structurés d'interactions qui s'expriment à travers l'organisation spatiale de l'équipe sur le terrain (e.g., alignement défensif), les processus d'intégration des nouveaux membres, ou encore la distinction plus ou moins formelle qui est opérée entre les joueurs selon leurs statuts (e.g., jeunes, expérimentés, locaux, expatriés). De la même manière, la spécificité du langage et la manière dont les footballeurs l'emploient (e.g., « montez », « ça vient », « presse », « seul ») traduisent des modèles structurés de communication uniques aux équipes sportives. Par ailleurs, dès que les membres d'une équipe de football sont réunis (e.g., pré-saison) leurs perceptions des statuts, des postes de jeu, des rôles et des normes au sein du groupe se forment et évoluent au gré de leurs interactions et de leurs expériences jusqu'à entretenir une perception commune de la structure de leur équipe. D'une manière générale, et de manière inhérente à ce sport, les membres d'une équipe de football sont interdépendants puisqu'ils ne peuvent pas jouer seuls, doivent se conformer à des règles communes et coopérer pour espérer atteindre leurs objectifs. En conséquence et en lien avec le temps passé ensemble, les joueurs d'une équipe de football manifestent une attraction interpersonnelle réciproque (e.g., amitiés). Cette dernière est notamment fondée sur un processus d'auto-catégorisation « nous vs. eux » lorsqu'une équipe se forme, et qui peut apparaître particulièrement prégnant selon les équipes et les histoires associées (e.g., Paris Saint-Germain vs. Olympique de Marseille ; Stade Rennais vs. FC Nantes ; Olympique Lyonnais vs. AS Saint-Etienne).

Outre cette définition, Carron a proposé dès 1993 un cadre conceptuel pour l'étude des équipes sportives, dont la dernière version est présentée dans la section suivante.

### 1.2.2 Cadre conceptuel pour l'étude des équipes sportives

A l'origine, Carron (1993) s'est inspiré du modèle *Inputs-Process-Outcomes* (IPO), proposé par Mcgrath (1964), pour présenter un premier cadre conceptuel. Dans les modèles IPO, les inputs (i.e., entrées) correspondent à des antécédents qui favorisent et contraignent les interactions entre les membres (i.e., processus) qui, en conséquence, influencent les outputs (i.e., résultats). Appliqué au contexte sportif, le premier cadre conceptuel avancé par Carron (1993) rassemble, dans les inputs, les attributs des membres (e.g., compétences, personnalités) et l'environnement du groupe (e.g., caractéristiques du club sportif, nature de la tâche à réaliser). Les processus comprennent successivement la structure du groupe (e.g., leadership), la cohésion<sup>24</sup> de groupe et des processus de groupe (e.g., fixation de buts, communication). Les outputs correspondent aux produits individuels (e.g., adhésion, performance individuelle) et collectifs (e.g., stabilité, performance collective). Dans ce premier cadre conceptuel, bien que la direction des flèches entre les éléments laisse entendre la présence d'une structure causale (i.e., les inputs déterminent la structure groupale, puis la cohésion, puis les processus groupaux, eux-mêmes générant des outputs), Carron estime toutefois que des relations réciproques existent entre ces éléments.

Toutefois, ce type de modélisation séquentielle a laissé progressivement place, depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle, à des modèles *Inputs-Mediators-Outcomes* (IMO), afin de mieux rendre compte des caractéristiques de la tâche et de la dynamique temporelle à l'œuvre dans les équipes (Ilgen et al., 2005). Dans ces modèles, les médiateurs comprennent les processus groupaux (e.g., fixation d'objectifs, coordination) et les états émergents (e.g., cohésion, efficacité collective). Ces modélisations contemporaines ont été proposées pour différencier les activités manifestes auxquelles se livre un groupe dans la poursuite de ses objectifs (i.e., les

---

<sup>24</sup> La cohésion de groupe est définie comme « un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs des membres » (Carron et al., 1998, p. 213).

processus de groupe) et les propriétés de l'équipe (i.e., les états émergents) qui sont généralement plus dynamiques et varient en fonction du contexte, des *inputs*, des processus et des résultats de l'équipe (i.e., Marks et al., 2001).

En contexte sportif, cette distinction entre « processus de groupe » et « états émergents » a été retenue par McEwan et Beauchamp (2014) dans leur modèle du travail d'équipe (i.e., *Teamwork*). Reconnaisant l'importance d'une prise en compte plus systématique de la dynamique temporelle dans le fonctionnement des groupes, ils définissent le *Teamwork* comme :

« Un processus dynamique impliquant un effort de collaboration des membres de l'équipe pour adopter les comportements indépendants et interdépendants qui sont nécessaires pour maximiser les chances d'une équipe d'atteindre ses objectifs » (McEwan & Beauchamp, 2014, p. 5).

Sous le concept global du *Teamwork* sont regroupés une variété de processus de groupes (e.g., fixation d'objectifs collectifs, coopération, suivi de la performance, résolution de problèmes) se produisant à travers différentes phases du travail d'équipe (i.e., préparation, exécution, évaluation, ajustement) et en interaction constante avec des états émergents tels que la cohésion et l'efficacité collective<sup>25</sup> (McEwan & Beauchamps, 2014). Ces auteurs positionnent le *Teamwork* comme un médiateur entre des entrées/*inputs* (i.e., caractéristiques individuelles, de l'équipe, de l'organisation) et des sorties/*outcomes* (i.e., états affectifs, cognitifs et comportementaux individuels et collectifs ; performance), le tout se répétant de manière cyclique et participant au processus de développement de l'équipe.

---

<sup>25</sup> L'efficacité collective est la croyance partagée d'un groupe en sa capacité collective d'organiser et d'exécuter les actions requises pour atteindre des niveaux donnés de performance / résultats / réussite (Bandura, 1997).



Tenant compte de ces évolutions, Eys et al. (2020) ont récemment modifié le cadre conceptuel de Carron (1993) pour positionner les interactions entre la structure groupale, les processus groupaux et les états émergents au cœur de la dynamique d'une équipe sportive (cf., Figure 1). Ils ont également complété certains éléments du cadre à la lumière des travaux conduits sur les équipes sportives, lors des dix dernières années. Ainsi, les travaux sur l'identité sociale (e.g., Bruner et al., 2014 ; Fransen et al., 2015a ; Martin et al., 2017) ont permis le développement des connaissances sur les caractéristiques des membres (i.e., la composition de groupe), alors que ceux sur le climat motivationnel (e.g., Heuzé et al., 2006 ; McLaren et al., 2015) ont renseigné sur l'effet de l'environnement sur la dynamique groupale. Les études empiriques sur les rôles et les leaders informels (e.g., Cope et al., 2011 ; Fransen et al., 2014 ; Hoffman & Loughhead, 2016) ont accru les connaissances sur la structure informelle des équipes sportives. Enfin, des travaux sur la sélection de l'équipe (Martin & Eys, 2018) et la socialisation de ses membres (e.g., Benson et al., 2016) semblent se positionner entre les caractéristiques des membres et l'environnement du groupe.

Prenant en compte les perspectives les plus récentes de la littérature sur la dynamique des groupes sportifs, la Figure 1 propose un cadre conceptuel combinant les perspectives de Eys et al. (2020) et de McEwan et Beauchamp (2014) pour une approche psychologique des équipes sportives.

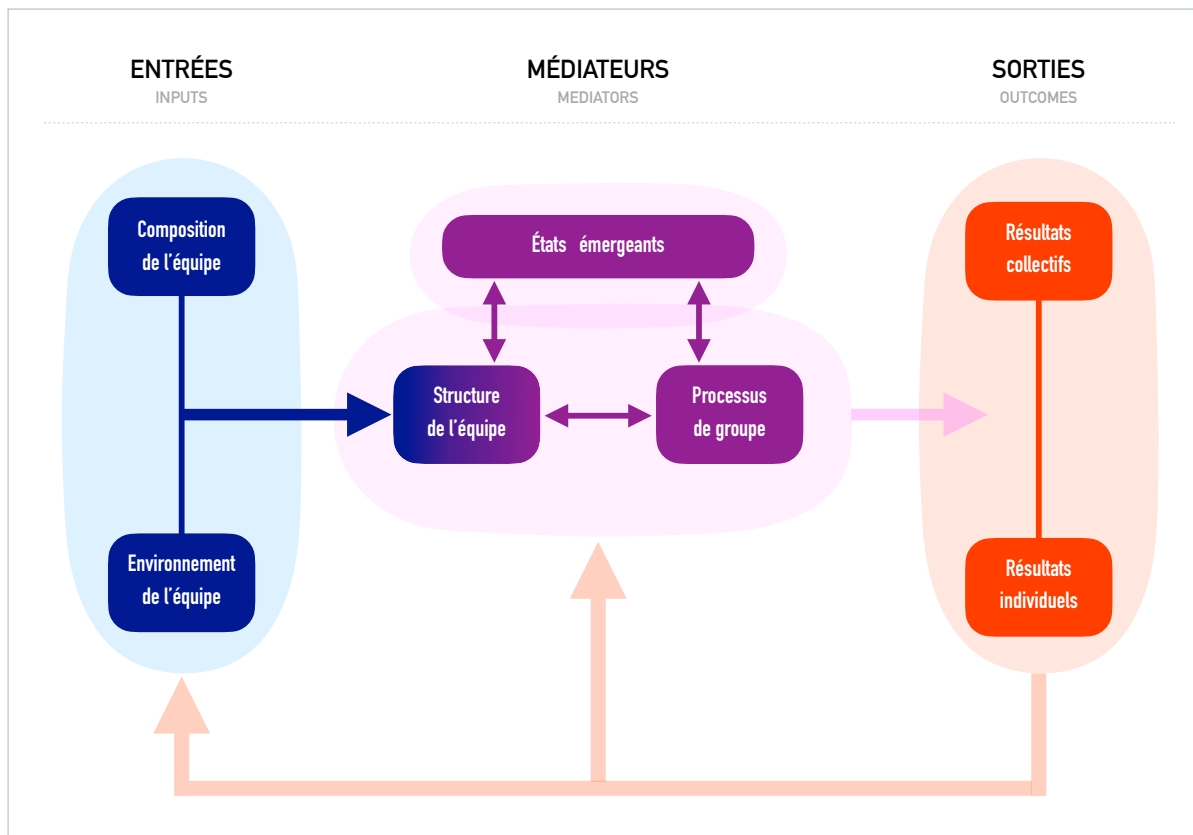


Figure 1 : Cadre conceptuel pour l'étude de la dynamique des équipes sportives (adapté de Eys et al., 2020 et McEwan & Beauchamp, 2014)

A ce jour, les chercheurs en psychologie du sport ont principalement étudié des variables relevant de la structure (e.g., leadership, rôles), des processus (e.g., fixation de buts) et des états émergents (e.g., cohésion) des équipes sportives (cf., pour revue, Beauchamp & Eys, 2014 ; Eys et al., 2019, 2020). Si quelques études se sont intéressées à la personnalité (e.g., Griljalva et al., 2020), aux habiletés (e.g., Widmeyer & Loy, 1989) ou à la complémentarité des ressources (e.g., Widmeyer, 1990) dans une équipe, peu de travaux ont porté sur la diversité des caractéristiques des membres et ses effets sur le fonctionnement collectif.

### 1.3 Diversité au sein des groupes restreints

Comme l'ont souligné Bell et ses collègues (2011), un groupe n'est pas simplement « diversifié » ; il l'est concernant des attributs en particulier. Une équipe sportive peut, par exemple, apparaître relativement homogène sur le plan de l'âge ou de l'expérience du haut niveau tout en étant très diversifiée au niveau culturel. D'une manière générale, la diversité désigne une caractéristique de la composition d'un groupe qui « reflète le degré de différences objectives ou subjectives qui existent entre ses membres » (van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 516). L'étude de la diversité d'un attribut donné au sein d'une équipe, renvoie à l'étude de l'équipe comme un ensemble et non aux différences repérées entre un membre particulier et ses coéquipiers (e.g., au contraire des études sur l'acculturation ou des *Black studies*<sup>26</sup>). Mais la diversité peut également renvoyer à l'*otherness* (i.e., l'autre chose), soit plus globalement à « toutes ces qualités humaines qui sont différentes des nôtres et des groupes auxquels on appartient » (Agrawal, 2012 p. 385). La diversité correspond donc à un concept multidimensionnel au sein duquel la diversité culturelle, en particulier, renvoie elle-même à une multitude d'attributs (Ayub & Jehn, 2006 ; cf., section 1.4 Diversité culturelle dans les groupes restreints).

#### 1.3.1 Diversité : la typologie d'Harrison et de Klein (2007)

Bien que la littérature scientifique fasse état de différentes définitions et de cadres théoriques de la diversité (e.g., référence à l'opposition homogénéité/ hétérogénéité ; Lau & Murnighan, 1998) les chercheurs s'accordent toutefois sur l'idée qu'il n'existe pas une seule

---

<sup>26</sup> Les *Black Studies* sont un champ de recherche interdisciplinaire étatsunien qui émerge à la fin des années soixante à travers une démarche militante qui s'inscrit notamment dans la dynamique du *Black Power*. Les *Black Studies* ou *African-American Studies* se concentrent sur l'étude historique, sociologique, politique et culturelle de l'expérience des personnes noires, en tant que groupe social militant dans le contexte américain et international.

et unique diversité mais plutôt différents types de diversités. Harrison et Klein (2007) dénoncent l'imprécision qui existe dans la littérature lorsqu'il s'agit de les définir, expliquant que la majorité des travaux sont basés sur des définitions relativement génériques de ce qui constitue pourtant leur objet d'étude. Soutenant que ce construit nécessite un examen plus approfondi, ces auteurs définissent la diversité comme la distribution des différences entre les membres d'un groupe sur un attribut commun (e.g., âge, nationalité, genre, statut). Partant de cette définition, ils défendent l'idée qu'un attribut, en particulier, influence le fonctionnement du groupe selon la manière dont il est conceptualisé et mesuré. Ces auteurs proposent une typologie – représentée graphiquement sur la Figure 2 – permettant une conceptualisation de la diversité en trois points : (a) la diversité comme de la séparation, (b) la diversité comme de la variété et (c) la diversité comme de la disparité.

Ces trois dimensions varient en matière de substance, de structure, d'opérationnalisation et de conséquences (Bell et al., 2011).

- 1) La séparation représente les différences de positions ou d'opinions entre les membres d'une équipe, le long d'un continuum horizontal, soit le degré de similarités et de différences (i.e., accord / désaccord ; adhésion / opposition) entre les membres du groupe concernant leurs représentations, valeurs ou perspectives.
- 2) La variété correspond aux différences qualitatives basées sur des catégories (e.g., identité, informations, connaissances, expériences) entre les membres d'une équipe. Le nombre de catégories représentées contribue à la diversité de l'équipe.
- 3) La disparité représente les différences hiérarchiques de statuts liées à des concentrations / allocations inégales de ressources valorisées ou souhaitables (e.g., compétences, salaire), soit le degré de prégnance d'une inégalité dans un groupe.

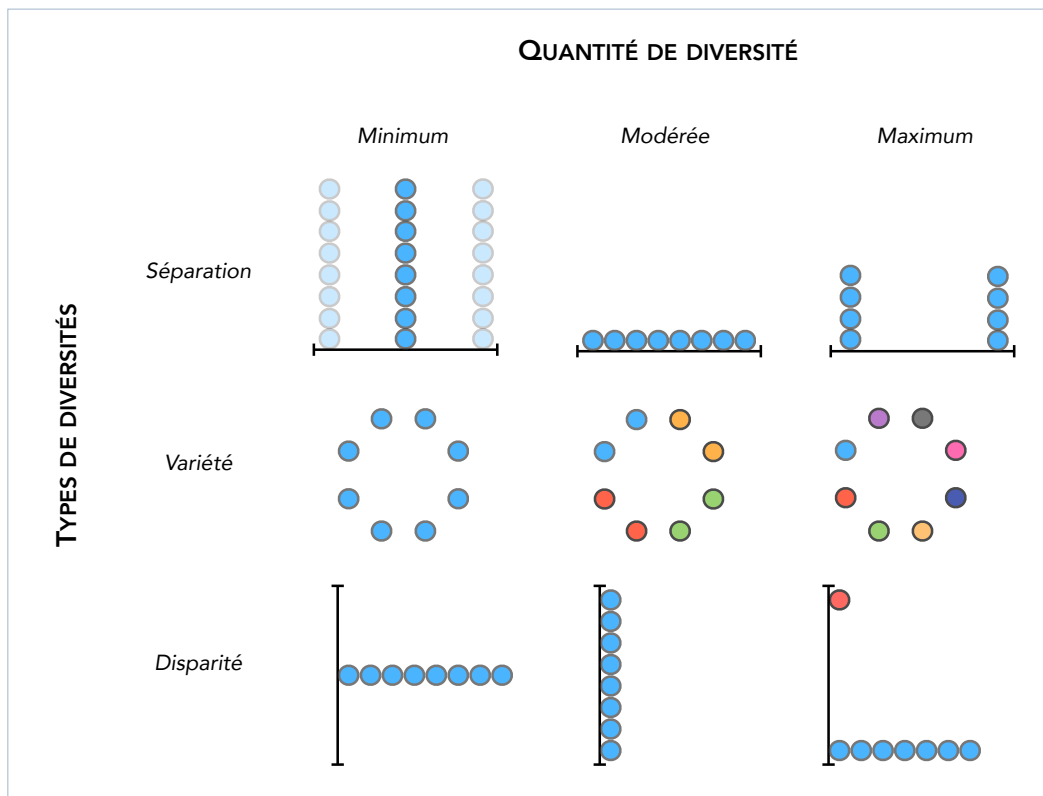


Figure 2 : Représentation graphique des types de diversité au sein d'un groupe, adaptée de Harrison & Klein (2007)

En théorie, chaque type de diversité au sein d'un groupe peut être conceptualisé, mesuré et opérationnalisé comme de la séparation, de la variété ou de la disparité selon les hypothèses sous-jacentes (e.g., concernant les processus impliqués et les conséquences pour le groupe). Cette diversité peut exister à travers une multitude de caractéristiques démographiques (e.g., âge, sexe, nationalité, ethnie, classe sociale), ou psychologiques (e.g., attitudes, valeurs, personnalité, comportements), qui entraînent des implications importantes, mais inconsistantes, sur le fonctionnement du groupe (Williams & O'Reilly, 1998). Les chercheurs ont classé ces caractéristiques en deux catégories différentes en fonction de leur degré d'accessibilité aux perceptions des individus : (a) les caractéristiques de surface et (b) les caractéristiques profondes (Harrison et al., 1998). Les diversités de surface se détectent facilement, voire s'observent directement dès la formation d'un groupe (e.g., diversité de sexes, d'âges, de

couleurs de peau). Au contraire, les diversités profondes nécessitent des interactions entre les membres pour être révélées (e.g., diversité de valeurs, d'attitudes, d'habitudes). De manière générale, les diversités de surface tendent à plus impacter un groupe au début de sa formation, mais leur importance diminue avec le temps, à mesure que les membres du groupe interagissent et que les caractéristiques profondes deviennent plus prégnantes (Harrison et al., 1998).

### ***1.3.2 Théories explicatives de la diversité « objective »***

En tenant compte de ces typologies (e.g., surface vs. profondeur ; séparation vs. variété vs. disparité), les chercheurs ont tenté de comprendre les effets de la diversité sur le fonctionnement du groupe, notamment sur sa performance, en s'appuyant principalement sur différentes théories des relations intergroupes, issues de la psychologie sociale. Quatre perspectives ont été privilégiées : (a) la perspective de la similarité et de l'attraction (Byrne, 1997), (b) les théories de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation (Tajfel, 1978 ; Turner, 1985), (c) la perspective du traitement de l'information (Mannix & Neale, 2005 ; Williams & O'Reilly, 1998) et (d) la théorie des lignes de faille (Lau & Murnighan, 1998).

**La perspective de la similarité et de l'attraction.** Cette perspective se fonde sur les nombreux travaux portant sur l'attraction interpersonnelle<sup>27</sup> et la similarité des attitudes<sup>28</sup> (cf., Byrne, 1997) pour comprendre l'attirance entre des individus. Selon cette perspective, les personnes sont attirées par celles qui partagent des attitudes similaires, notamment quand ces attitudes sont importantes pour elles-mêmes. Mais les attitudes ne constituent pas les seuls éléments favorisant l'attirance interpersonnelle. La similarité perçue pour d'autres

---

<sup>27</sup> Selon Maisonneuve (1991, p. 82), l'attraction interpersonnelle peut être définie comme « un processus préférentiel, réciproque ou non, intervenant dans les groupes sociaux, avec une intensité et une durée variables selon les individus et les situations. »

<sup>28</sup> Selon de la Haye (1999, p. 95), l'attitude désigne une « disposition interne durable qui sous-tend les réponses favorables ou défavorables de l'individu à un objet ou à une classe d'objets du monde social. »

caractéristiques (e.g., physique, personnalité, statut socio-économique, croyances religieuses, habitudes sociales) explique également l'attirance interpersonnelle. Au sein d'un groupe, les membres seraient attirés par ceux qui leur ressemblent. Aussi, l'homogénéité sur des caractéristiques importantes pour un groupe constituerait un facteur favorable à son fonctionnement, alors que la diversité favoriserait la constitution de sous-groupes pouvant altérer son fonctionnement.

Toutefois, les conceptualisations théoriques de l'attraction interpersonnelle ont progressivement évolué d'une approche unidimensionnelle, adossée principalement au concept d'attitude, à des approches multidimensionnelles (Michinov, 2001), dont l'une provenant des cadres des théories de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) et de l'auto-catégorisation (Turner, 1985 ; Turner et al., 1987) très largement employés dans les travaux sur la diversité (Christian et al., 2006). Au sein de ces cadres, les chercheurs distinguent l'attraction sociale liée au groupe de l'attraction personnelle liée à l'individu (cf., ci-dessous).

**Les théories de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation.** Ces cadres théoriques considèrent que les individus définissent leur propre identité par rapport à des groupes sociaux, afin de développer une identité de soi stable et valorisante, la protéger et la renforcer (Tajfel, 1978 ; Turner, 1985). La création de ces identités se fonde sur un processus de catégorisation à un groupe d'appartenance (i.e., endogroupe ; *in-group*) relativement à un exogroupe (i.e., *out-group*). Elle s'appuie également sur la tendance à considérer plus favorablement l'endogroupe, comparativement à l'exogroupe. L'individu peut donc se catégoriser lui-même, ou toute personne de son entourage, (a) comme un individu singulier (i.e., identité personnelle), (b) comme un membre d'un groupe, en s'identifiant à une identité collective, dépersonnalisée, basée sur l'appartenance à ce groupe, (c) voire plus généralement comme un être humain (Turner et al., 1987). Ces niveaux d'abstraction sont activés selon l'accessibilité de la catégorie

en mémoire et de sa correspondance avec la situation extérieure perçue par l'individu. Cette dernière se caractérise par différents facteurs qui rendent plus ou moins saillant la perception de soi comme membre d'un groupe social ou comme personne singulière (Turner et al., 1987).

Ce processus d'auto-catégorisation permet de définir deux formes d'attraction (Hogg & Turner, 1985). L'attraction sociale s'appuie sur les caractéristiques prototypiques des membres de l'endogroupe et se fonde sur l'identification à l'endogroupe. L'attraction existe donc pour le groupe et non pour un membre de ce groupe. L'attraction personnelle se base sur les caractéristiques spécifiques d'un individu (e.g., son âge, sa personnalité, ses valeurs, etc.). Au sein d'un groupe, lorsqu'une situation n'active pas une identité sociale, l'attraction personnelle peut se manifester. Mais si la situation active une identité sociale à travers la saillance du groupe ou d'un sous-groupe, l'attraction sociale est activée et favorise la formation du groupe ou du sous-groupe et de sa cohésion sociale.

Ces cadres théoriques permettent donc de comprendre la formation de groupes, mais également de sous-groupes au sein d'un collectif pouvant ultimement donner lieu à des relations inter-sous-groupes problématiques (van Knippenberg et al., 2004). Aussi, plus un groupe est homogène (i.e., ou moins les différences sont saillantes), plus l'attraction sociale facilite l'engagement des individus dans ce collectif et sa cohésion sociale. A l'inverse, dans un groupe hétérogène, la saillance des facteurs présents dans une situation peut favoriser la formation de sous-groupes et l'apparition de conflits entre eux. Ces cadres théoriques postulent un effet négatif de la diversité sur la performance d'un groupe, les équipes homogènes devant être plus performantes que les équipes hétérogènes (Bell et al., 2011). Dans leur méta-analyse, Stahl et al. (2010) ont montré que la nationalité, la race et l'ethnicité comptent parmi les catégories sociales les plus communes pour l'identification des individus, pouvant mener à des catégorisations sociales rapides et durables dans les équipes multinationales (Stahl et al., 2010).



**La perspective du traitement de l'information.** La perspective du traitement de l'information postule que les groupes diversifiés possèdent un éventail plus large de connaissances, de qualités, de compétences et d'habiletés utiles, distinctes et riches pour la réalisation d'une tâche en particulier (Mannix & Neale, 2005 ; van Knippenberg et al., 2004 ; Williams & O'Reilly). Selon cette théorie, les groupes multiculturels possèderaient une plus grande variété d'opinions, de perspectives et auraient tout simplement plus de ressources à leur disposition, pouvant favoriser différents effets positifs (e.g., créativité, résolution de problème). De la même manière, Harrison et Klein (2007) expliquent que dans un groupe très diversifié, chaque individu possédant un point de vue unique, des coalitions paraissent peu probables, ce qui contraint les membres à être plus ouverts et réceptifs aux idées des autres. A l'inverse des cadres théoriques de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation, cette perspective postule un effet positif de la diversité sur la performance collective, en particulier lorsque les caractéristiques des membres du groupe sont liées à la tâche (Mannix & Neale, 2005 ; van Knippenberg & Schippers, 2007).

**La Faultline theory.** Constatant que les recherches sur la diversité dans les groupes de travail isolaient des attributs pour comprendre l'effet de la diversité sur la performance et produisaient des résultats inconsistants, Lau et Murnighan (1998) se sont appuyés sur les cadres théoriques de l'identité sociale, de l'auto-catégorisation et de la similarité-attraction pour proposer une théorie tenant compte simultanément de plusieurs attributs de diversité (Thatcher & Patel, 2012). La théorie des failles considère que l'alignement de diverses caractéristiques des membres d'un groupe (e.g., race, âge, nationalité, sexe, éducation) crée des lignes de faille ou de division hypothétiques qui, si elles sont activées par des facteurs contextuels, peuvent engendrer la formation de sous-groupes homogènes (Lau & Murnighan, 1998). Cette théorie

s'intéresse donc aux effets cumulatifs des attributs des membres sur des variables groupales (e.g., cohésion, conflit, satisfaction, performance).

La force des failles varie en fonction du nombre d'attributs apparents, de leur alignement et donc du nombre de sous-groupes homogènes potentiels. Plus précisément, la force des failles augmente lorsque plus d'attributs sont hautement corrélés, ce qui, en conséquence, diminue le nombre de sous-groupes et augmente leur homogénéité (e.g., une équipe dans laquelle la moitié des joueurs sont Français et noirs, l'autre moitié Anglais et blancs). Cela fait écho à la conceptualisation des diversités de Harrison et Klein (2007) qui suggère que la variété produit plus d'effets lorsqu'elle est modérée et que la séparation engendre plus d'effets lorsqu'elle est maximum (cf., Figure 2). D'une manière générale, cette perspective théorique prédit des effets négatifs sur le fonctionnement d'un groupe lorsque la force d'une faille conduit à une grande différenciation entre les sous-groupes.

Cette perspective, basée sur une analogie des failles géologiques, permet d'imager les processus et les effets de la diversité. Notamment, les failles de groupe, comme les failles terrestres, sont composées de plusieurs couches. Les failles les plus importantes peuvent entraîner des fractures (e.g., importante diversité de cultures nationales et distances nationales élevées), mais elles peuvent également passer inaperçues sans la présence de forces externes (Lau & Murnighan, 1998). Ainsi, à niveau égal de diversité objective en regard d'un attribut identifié (e.g., nationalité), des équipes sportives professionnelles pourraient voir leur dynamique de groupe et leurs performances impactées de manières considérablement différentes, selon le contexte / environnement de l'équipe notamment (cf., Figure 1).

Ayub et Jehn (2006) recommandent particulièrement la prise en considération des failles dans les groupes multinationaux, mais rappellent que même si la diversité est généralement considérée comme un phénomène de groupe, « il est important de considérer que les membres d'un groupe ont des perceptions et des réactions subjectives uniques à cette diversité » (Ayub

& Jehn, 2006, p. 183). Pourtant, et malgré le rôle central attribué aux perceptions dans les définitions de la diversité et les cadres théoriques présentés ci-dessus, la majorité des recherches dans la littérature actuelle (i.e., psychologie du T/O) se concentrent systématiquement sur une diversité objective (i.e., différences avérées / concrètes dans les caractéristiques des membres d'un groupe) (Shemla et al., 2016).

### *1.3.3 Diversité objective versus perçue*

Une limite supplémentaire de la littérature sur la diversité (i.e., sous-entendu sur la diversité objective) se situe donc dans son incapacité à distinguer précisément la multitude de significations que les individus attachent aux différentes caractéristiques individuelles présentes dans la composition d'un groupe. Aussi, les chercheurs ont récemment commencé à s'intéresser au rôle de la diversité perçue dans les groupes de travail (i.e., niveau de conscience des membres de leurs différences respectives) (Shemla et al., 2016).

En s'appuyant sur une revue de la littérature, Shemla et ses collègues (2016) ont recommandé l'évaluation de la diversité perçue selon trois dimensions.

- 1) La dissemblance perçue entre soi et l'équipe (i.e., degré auquel les membres de l'équipe se perçoivent différents de leur groupe).
- 2) Les perceptions de fractures entre sous-groupes (i.e., degré auquel les membres de l'équipe estiment leur équipe divisée en sous-groupes).
- 3) L'hétérogénéité perçue de l'équipe (i.e., degré auquel les membres de l'équipe considèrent leur groupe composé d'individus différents les uns des autres sur un certain attribut).

Les deux premières dimensions se rapportent aux théories de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) et de l'auto-catégorisation (Turner et al., 1987), ainsi qu'à la théorie des failles

(Lau & Murnighan, 1998). La troisième s'inscrit davantage dans la perspective du traitement de l'information. Cette évolution vers une prise en compte de la diversité perçue constitue une avancée importante. D'ailleurs, les perspectives de recherche les plus récentes tendent à insister sur l'importance de l'expérience, des perceptions et finalement de la prise en charge de la diversité, plus que sur une mesure systématique d'un niveau objectif de diversité (Adler & Aycan, 2018).

Après avoir présenté le concept de diversité, sa conceptualisation selon Harrison et Klein (2007), ainsi que les principaux cadres théoriques auxquels se réfèrent les chercheurs travaillant sur la diversité, nous nous intéresserons plus spécifiquement au concept de diversité culturelle et aux travaux réalisés en contexte sportif dans les sections suivantes.

## **1.4 Diversité culturelle dans les groupes restreints**

### ***1.4.1 Insaisissable culture***

Comme la diversité, la culture renvoie à un concept multidimensionnel difficile et complexe à appréhender tant il est associé à une multitude de définitions et de niveaux (e.g., culture nationale, culture régionale, culture d'équipe, culture de métier) (Earley, 2006 ; Mayrhofer, 2017). Au point qu'à la suite d'un travail de recension de définitions de la culture, Jahoda (2012, p. 299) a affirmé que « le concept de culture est probablement indispensable, mais ... la plupart du temps, il est tout à fait praticable et défendable d'utiliser simplement le terme sans chercher à le définir. » Ne se satisfaisant pas de cette proposition, Mironenko et Sorokin (2018, p. 338) ont proposé de définir la culture comme « un phénomène multidimensionnel qui englobe les processus, les produits et les résultats de l'activité humaine, matérielle et spirituelle, transmis de génération en génération de manière non biologique ». Cette définition reste très générale et n'empêche pas les chercheurs de rester confrontés à un

construit situé dans l'esprit des humains et dans le monde matériel qu'ils ont créé (Jahoda, 2012 ; Mironenko & Sorokin, 2018), associé à la fois à des caractéristiques de surface (e.g., langue parlée, couleur de la peau) et à des caractéristiques plus profondes (e.g., les valeurs, les habitudes) (Harrison et al., 1998). Malgré ces ambiguïtés et difficultés, le terme reste largement utilisé dans les articles empiriques (Godfrey et al., 2020).

Concernant la culture nationale spécifiquement<sup>29</sup>, un courant important dans la littérature actuelle consiste à identifier des facteurs globaux de différenciation culturelle (e.g., Hofstede, 1984 ; House et al., 2004). Guidé par la volonté d'expliquer les caractéristiques d'un grand nombre de cultures nationales, Hofstede (1984) fût, par exemple, le premier à proposer des dimensions culturelles indépendantes sur lesquelles les membres d'une culture se distinguent de ceux d'une autre culture.

- 1) La distance au pouvoir désigne le degré d'acceptation des rapports de pouvoir, d'un ordre hiérarchique et des inégalités à travers les institutions et organisations d'une société.
- 2) L'évitement de l'incertitude renvoie au degré de tolérance à l'ambiguïté, à l'incertitude, à l'inconnu ou au changement.
- 3) L'individualisme concerne le degré de valorisation du « je », de l'auto-réalisation et de l'autonomie par rapport au « nous » et aux intérêts du groupe.
- 4) La masculinité définit le degré de valorisation de la compétitivité, de l'ambition, du pouvoir et du matérialisme par rapport à la qualité des relations humaines, l'harmonie et la recherche de consensus.

---

<sup>29</sup> Ce niveau d'analyse est notamment privilégié dans le domaine du management international et de la psychologie du T/O. Cet aspect de la culture apparaît central pour les équipes sportives professionnelles dans la situation actuelle d'internationalisation du marché sportif (Poli et al., 2022a ; 2022b ; 2022c).

Toutefois, cette approche macroscopique (i.e., multi-pays) de la culture nationale est remise en cause au profit du développement de théories alternatives ayant une application plus directe et concrète pour les phénomènes organisationnels dans un contexte culturel et national (Earley, 2006).

Malgré tout, la classification d'Hofstede (1984) met en évidence le fait que la confrontation, l'interaction ou la cohabitation de différentes cultures nationales mènent inévitablement à des divergences de points de vue, de représentations, de perceptions, de valeurs etc. Ces différences de cultures (i.e., nationales ou autres) peuvent être définies comme le *background* culturel propre à chaque individu, soit un ensemble de comportements, d'attitudes et de traditions qui sont partagés par un groupe de personnes et transmis d'une génération à une autre (Schinke & Hanrahan, 2009). Ces antécédents culturels influencent non seulement la façon dont les individus perçoivent et interprètent le monde, mais aussi la manière dont ils agissent en réponse aux situations sociales et aux différentes caractéristiques des tâches auxquelles ils sont soumis (Schinke & Hanrahan, 2009). Dans le domaine des organisations, Bachmann (2006) explique que les différents *backgrounds* culturels des membres d'un groupe de travail déterminent en grande partie ce qu'ils attendent de leurs leaders et de leurs pairs, et ce qu'ils considèrent approprié en matière de communication et de fonctionnement de groupe. Plus encore, l'auteur affirme que « la culture influence littéralement tous les aspects de la coopération dans les groupes de travail » (Bachmann, 2006, p. 724).

Pour ces raisons, les différences culturelles suscitent une grande variété de situations interculturelles<sup>30</sup>, ce qui constitue l'enjeu de l'étude de la diversité culturelle en tant que caractéristique de la composition d'un groupe (e.g., groupe de travail, équipe sportive).

---

<sup>30</sup> En guise d'illustration, dans le chapitre 5 de la thèse, les 24 équipes qui composent l'échantillon de l'étude représentent autant de situations interculturelles uniques.

### **1.4.2 Diversité culturelle : diversité des définitions et des mesures**

Dans la continuité des concepts de diversité et de culture, celui de diversité culturelle renvoie également à une multitude d'attributs (e.g., nationalité, race, ethnicité, religion ; Earley & Mosakowski, 2000). Il désigne l'appartenance explicite d'individus à différents groupes socioculturels se distinguant par des normes, des valeurs et des traditions spécifiques (Cox, 1993).

D'une manière générale, la littérature actuelle concernant la diversité culturelle regroupe des études sur le *background* culturel de membres d'équipes (i.e., des groupes de travail principalement), explorant le lien entre des « présumées » variables culturelles / démographiques et des résultats collectifs, selon les mots d'Earley et de Mosakowski (2000). En effet, ces auteurs constatent, qu'en réalité, les objets étudiés sont multiples, regroupant les attributs culturels, les valeurs et les perceptions.

Soutenant cette démonstration d'un objet de recherche difficilement délimitable, Bachmann (2006) explique que la diversité culturelle peut renvoyer à des aspects de la personnalité, mais également à des attributs non observables ou relationnels, sur lesquels les membres d'un groupe peuvent différer. Dans le domaine des entreprises, cet auteur distingue trois niveaux de diversité culturelle, correspondant à trois types de groupe : (a) les groupes *Token* (i.e., témoin) dans lesquels tous les membres, sauf un, partagent le même *background* culturel ; (b) les groupes biculturels, dans lesquels les membres représentent deux cultures distinctes dans des proportions relativement égales ; (c) les groupes diversifiés ou multiculturels, dans lesquels les membres représentent au moins trois cultures distinctes. Cependant, ce type de conceptualisation est remis en cause, accusé d'ignorer la complexité et l'aspect multidimensionnel de la diversité culturelle (Godfrey et al., 2020 ; Harrison & Klein, 2007).

Plus généralement, si la diversité culturelle fait l'objet de nombreuses études en psychologie du T/O (e.g., Earley & Gibson, 2002 ; Godfrey et al., 2020 ; Harrison et al., 1998 ; Stahl et al., 2010), l'absence de consensus sur la définition de ce construit contribue à un domaine de recherche morcelé, présentant des résultats hétérogènes, inconsistants (cf., ci-dessous). Afin d'identifier l'ampleur et la nature des travaux réalisés, ainsi que les limites actuelles, nous avons participé à une revue de la littérature (Godfrey et al., 2020) portant sur les articles empiriques examinant la diversité culturelle dans les contextes de groupes restreints (e.g., équipes sportives, groupes de travail). Plus précisément, cette *scoping review* (Peters et al., 2015) visait à comprendre comment la diversité culturelle est définie et mesurée<sup>31</sup>. Les paragraphes suivants présentent les résultats de cette revue.

Cette dernière a permis d'identifier 109 articles<sup>32</sup> couvrant une période de 52 ans (i.e., 1966-2018). La majorité de ces études ont été réalisées aux Etats-Unis ( $n = 63$  ; 58 %). Les participants correspondent principalement à des groupes d'étudiants ( $n = 50$ ), des groupes de travail ( $n = 20$ ), des équipes sportives ( $n = 15$ ) et d'autres groupes restreints (e.g., staff d'encadrement ;  $n = 31$ )<sup>33</sup>.

Au sein de ces études, la diversité raciale représente le type de diversité le plus souvent examiné ( $n = 30$ ), suivie de la diversité culturelle ( $n = 23$ ), d'une combinaison de termes ( $n = 23$ ), de la diversité ethnique ( $n = 19$ ) et de la diversité nationale ( $n = 14$ ). Mais sur l'ensemble des articles, seuls 37 % proposent des définitions claires de la culture ou de termes associés, comme la nationalité, la race, l'ethnicité. En l'absence de définitions claires, les termes sont

---

<sup>31</sup> Cette revue comprenait un troisième objectif d'identification des variables corrélées à la diversité culturelle. Cet objectif et les résultats obtenus sont présentés dans la section suivante.

<sup>32</sup> Ces articles ont été extraits de bases de données électroniques (i.e., PsycInfo, SportDISCUS, Web of Science, ABI/INFORM Global, Business Source Complete), de la consultation des principaux journaux publiant des travaux dans ce domaine et des listes de références des études identifiées. Les mots clés utilisés se rapportaient à la diversité culturelle (e.g., diversité ethnique, diversité nationale, diversité raciale) et aux groupes (e.g., processus groupaux, travail de groupe, cohésion). Les principaux journaux issus de la psychologie du T/O comprenaient le *Journal of Organizational Behavior*, l'*Academy of Management Journal*, le *Journal of Applied Psychology* et le *Journal of International Business Studies*. Dans le domaine de la psychologie du sport, les journaux comprenaient *Psychology of Sport and Exercise*, le *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *Sport, Exercise, and Performance Psychology* et l'*International Journal of Sport and Exercise Psychology*.

<sup>33</sup> Le nombre total d'échantillons est supérieur au nombre total d'articles, certaines études utilisant plus d'un échantillon de participants.



fréquemment utilisés de manière interchangeable d'une étude à une autre, rendant difficile les comparaisons des résultats obtenus. De plus, l'absence de définition claire conduit, parfois, à une opérationnalisation inadéquate de la diversité culturelle. Ainsi, une recherche peut étudier la diversité ethnique, mais se baser sur des catégories incohérentes, car ne correspondant pas toutes à des ethnies (e.g., le qualificatif « mexicain » renvoie à une nationalité et non une ethnie). Enfin, au sein même de 23 études, les auteurs ont utilisé deux termes ou plus pour décrire le type de diversité étudié (e.g., culture et nationalité) ou ont combiné des termes (e.g., race et ethnicité) faisant apparaître de nouvelles formes de diversité (i.e., diversité racio-ethnique) non fondées sur des définitions ou des conceptualisations précises.

Concernant la mesure de ce construit, notre revue de la littérature révèle que 65 % des articles s'appuient sur des mesures objectives de la diversité culturelle, en recourant à des indices mathématiques (notamment, l'indice de Blau ; cf., Chapitre 4 et ses annexes associées). Toutefois, un examen plus approfondi montre que les indices pris en compte ne correspondent pas toujours au type de diversité culturelle choisi ; par exemple, s'intéresser à la diversité nationale dans un groupe au travers des perceptions du leadership, de l'adhésion aux normes ou de style de coaching préférentiel et la mesurer comme de la variété au lieu de la considérer comme de la séparation (Harrison & Klein, 2007). Une absence d'alignement entre la définition du construit, l'hypothèse sous-jacente et sa mesure apparaît donc dans plusieurs études.

De plus, d'autres travaux ont employé des mesures catégorielles dichotomiques (e.g., divers vs. non divers) agrégeant donc des niveaux de diversité minimum, modéré et maximum (cf., Figure 2 ; les trois niveaux de variété d'Harrison et Klein, 2007). Certains chercheurs ont ainsi classé des groupes comme diversifiés, qu'ils comprennent une ou plusieurs minorités raciales (e.g., Baugh & Graen, 1997 ; Howard & Brakefield, 2001). Pourtant, plusieurs auteurs ont souligné que la formation de sous-groupes et l'apparition de conflits relationnels paraissent plus probables dans les groupes modérément diversifiés (e.g., Earley & Mosakowski, 2000 ;

Harrison & Klein, 2007 ; Lau & Murnighan, 1998). Cette probabilité est plus forte lorsque les groupes modérément diversifiés sont divisés de manière égale (e.g., deux personnes de couleur noire et deux personnes de couleur blanche). Enfin, les équipes modérément diversifiées performant moins bien dans leurs tâches collectives que les équipes très diversifiées (Earley & Mosakowski, 2000). Aussi, les études qui regroupent différents niveaux de diversité culturelle au sein d'une seule catégorie « diversifiée » peuvent conclure à tort à des effets nuls de la diversité (i.e., erreur de type 2).

La définition de la diversité culturelle et son opérationnalisation dans les études empiriques constituent donc un enjeu important des travaux dans ce domaine (Godfrey et al., 2020). L'absence de définition précise, la prise en compte de catégories simplifiées de diversité culturelle, voire d'une catégorisation dichotomique, l'absence d'alignement entre la définition du construit et son opérationnalisation dans l'étude, peuvent favoriser l'inconsistance des résultats dans la littérature, leur comparaison, leur reproduction et leur validité.

### ***1.4.3 Corrélat de la diversité culturelle***

Les études empiriques sur la diversité culturelle au sein des groupes restreints (e.g., groupes de travail, équipes sportives) se sont majoritairement intéressées aux effets de cette variable sur des outputs, soit des résultats collectifs ou individuels consécutifs au fonctionnement du groupe. Parmi ces outputs, la performance collective a reçu une forte attention, accaparant à elle seule la moitié des travaux recensés par Godfrey et ses collaborateurs (i.e., 54 études sur 109 ; 2020). Si certaines études ont soutenu une relation négative entre la diversité culturelle et la performance objective (e.g., Bell et al., 2011 ; Haas & Nüesch, 2012 ; Jehn & Bezrukova, 2004 ; Kirkman et al., 2004) ou perçue (e.g., Baugh & Graen, 1997), d'autres ont constaté une relation positive (e.g., Earley & Mosakowski, 2000 ; Konan et al., 2010), voire une absence de relation (cf., méta-analyse de Stahl et al., 2010).

Outre la performance, plusieurs recherches se sont focalisées sur les relations entre la diversité culturelle et différents outputs relevant du niveau individuel. Dans la revue de Godfrey et al. (2020), la satisfaction individuelle ( $n = 10 ; 9 \%$ ) ressort parmi les variables les plus étudiées, devant le turnover ( $n = 4 ; 4 \%$ ) et l'engagement ( $n = 3 ; 3 \%$ ). Mais les résultats demeurent inconsistants, la relation entre la diversité culturelle et la satisfaction apparaissant aussi bien positive (e.g., Gates & Mark, 2012) que négative (e.g., Abdel-Monem et al., 2010 ; Choi, 2013). Plus généralement, une forte diversité culturelle semble affecter l'engagement des membres dans leur groupe et leur sentiment d'inclusion (e.g., Aritz & Walker, 2014), la qualité de l'expérience vécue (e.g., Martins et al., 2003), voire favoriser la formation de sous-groupes homogènes (e.g., Baugher et al., 2000 ; Leslie, 2017) et le turnover dans un groupe (e.g., Cunningham & Sagas, 2004).

Les travaux sur la diversité culturelle ont également investigué les relations entre cette variable et des états émergents, comme la cohésion (relation négative ; e.g., Harrison et al., 1998 ; Leslie, 2017), l'identité du groupe (relation négative ; e.g., Cunningham, 2007) et son efficacité collective (relation positive ; e.g., Earley & Mosakowski, 2000 ; Sargent & Sue-Chan, 2001). Enfin, de nombreuses études se sont focalisées sur des processus groupaux, soutenant des relations positives entre la diversité culturelle et le processus de créativité / innovation (e.g., Bouncken et al., 2016 ; Cox, 1994 ; Li et al., 2017 ; McLeod et al., 1996 ; Stahl et al., 2010), les conflits fonctionnels vis-à-vis de la tâche (e.g., Ayub & Jehn, 2006), le niveau de tolérance (e.g., Crisp & Turner, 2011), la prise de décision et la résolution de problèmes (e.g., Cox & Blake, 1991 ; Foldy, 2004), mais pointant également des relations négatives entre cette diversité et le processus de communication (e.g., Earley & Mosakowski, 2000) ou les conflits relationnels (e.g., Ayub & Jehn, 2006 ; Earley & Mosakowski, 2000 ; Stahl et al., 2010).

Les groupes de travail ne constituent pas le seul terrain d'étude des chercheurs en psychologie du T/O, lorsqu'ils s'intéressent à la diversité culturelle. Les équipes sportives

professionnelles sont présentées comme un parfait « laboratoire du marché du travail » (Kahn, 2000), notamment parce que certains types de diversité y sont contrôlés (Godfrey et al., 2021). Ainsi, les membres y sont tous de même sexe (i.e., les compétitions impliquant des équipes mixtes sont peu nombreuses), possèdent des niveaux d'expertise similaires et des tranches d'âge relativement proches. La particularité de ces équipes permet aux chercheurs de travailler sur certains types de diversité culturelle (e.g., langue, nationalité, race) en évitant les biais constitués par la présence d'autres formes de diversité qui ne seraient pas prises en compte. La section suivante présente les études réalisées en contexte sportif.

#### ***1.4.4 Diversité culturelle en contexte sportif***

La présence de joueurs et de joueuses de différentes nationalités au sein des équipes sportives professionnelles, l'accessibilité de base de données sur les compositions de ces équipes et leurs résultats sportifs, ont naturellement conduit les chercheurs à examiner la relation entre cet élément de diversité culturelle et la performance sportive. Ainsi, 53 % des études publiées depuis 2000<sup>34</sup> abordent cette relation, mais uniquement dans le sport masculin. Elles portent sur les championnats professionnels nord-américains de hockey sur glace (*National Hockey League* [NHL] ; Kahane et al., 2013 ; Moustakas & Müller-Schoell, 2016), de basketball (*National Basketball Association* [NBA] ; Mayo-Smith et al., 2017), les championnats professionnels européens de football (Darpatova-Hruzewicz et al., 2022 ; Maderer et al., 2014 ; Toyar, 2019) dont spécifiquement le championnat d'Allemagne (*Bundesliga* ; Brandes et al., 2009 ; Haas et Nüesch, 2012), ou des équipes professionnelles de cyclistes lors des Tour de France (Prinz & Wicker, 2016). Les données utilisées couvrent une à dix saisons sportives. Divers indicateurs de la performance collectives ont été pris en compte,

---

<sup>34</sup> Nous avons identifié 18 études publiées depuis 2000.

comme le pourcentage de victoires, la différence de buts, le nombre de points marqués, le classement final, voire des habiletés individuelles (e.g., passes, dribbles, tacles). Pour l'étude sur le cyclisme, la performance collective représentait le nombre de coureurs par équipe terminant l'épreuve. Les auteurs ont également intégré des variables de contrôle dans leurs analyses statistiques, comme le niveau d'expertise de l'équipe (e.g., valeur marchande moyenne de ses joueurs, niveau moyen d'habiletés individuelles) ou de l'entraîneur (i.e., pourcentage de victoires sur les années antérieures), le lieu du match (i.e., domicile vs. extérieur), l'âge des joueurs ou leur ancienneté dans l'équipe.

Globalement, si les résultats de l'étude de Mayo-Smith et de ses collaborateurs (2017) soutiennent une relation positive entre la diversité nationale d'équipes professionnelles de basketball et leur pourcentage de victoire, quand les niveaux d'expertise de l'équipe et de l'entraîneur sont contrôlés, plusieurs recherches n'étayaient pas cette relation (Brandes et al., 2009 ; Moustakas & Müller-Schoell, 2016 ; Prinz & Wicker, 2016). D'autres travaux ont produit des résultats contraires en observant une relation négative entre la diversité culturelle et la performance collective générale (Maderer et al., 2014) ou certaines mesures spécifiques de la performance (e.g., nombre de points marqués ; mais absence de relation entre la diversité collective et la performance mesurée par la différence de buts ; Haas & Nüesch, 2012), voire entre la diversité collective au sein d'un sous-groupe de l'équipe (i.e., les défenseurs) et la performance (Brandes et al., 2009).

En contexte sportif, les résultats sur la relation entre la diversité collective et la performance collective se révèlent donc inconsistants, bien qu'ils se soient tous appuyés sur des bases de données produites par les organisations sportives professionnelles ou les médias suivant les championnats, voire sur des populations similaires (championnat professionnel allemand de football sur les saisons 2001 à 2006 pour Brandes et al., 2009 ; saisons 1999 à 2006 pour Haas & Nüesch, 2012). Ils incitent à analyser plus finement cette relation, comme dans

l'étude de Kahane et de ses collaborateurs (2013) qui a montré une relation positive globale entre la diversité culturelle d'équipes professionnelles nord-américaines de hockey sur glace et leur performance sportive, à condition que les joueurs recrutés hors de la zone nord-américaine soient originaires d'un nombre limité de pays européens (i.e., homogénéité du recrutement hors de la zone nord-américaine). Ces travaux invitent également à questionner la forme de la relation entre la diversité nationale et la performance collective (i.e., linéaire ou curvilinéaire). En s'appuyant sur sept saisons sportives des championnats professionnels anglais et espagnol de football, Tovar (2019) a noté l'existence d'une relation curvilinéaire, en forme de U, entre la diversité nationale – mesurée comme la nationalité prédominante dans une équipe – et la performance collective<sup>35</sup>. Les équipes modérément hétérogènes (i.e., entre 11 et 15 joueurs de la même nationalité) obtenaient de moins bonnes performances que les groupes fortement (e.g., seulement 2 à 4 joueurs de la même nationalité) ou faiblement (e.g., 19 à 20 joueurs de la même nationalité) hétérogènes. Entre deux et 13 joueurs d'une même nationalité, la relation entre la diversité nationale et la performance collective était donc négative, mais devenait positive au-delà de ce seuil.

Enfin, une étude récente ne questionne pas directement la relation entre la diversité culturelle et la performance sportive, mais propose un rôle modérateur de la diversité culturelle dans la relation entre la valeur marchande d'une équipe professionnelle ou son style de jeu et sa performance collective (Darpatova-Hruzewicz et al., 2022). S'appuyant sur les données de 45 ligues professionnelles de football sur la saison sportive 2020-2021, les auteurs démontrent que les équipes à forte valeur marchande obtiennent de meilleurs résultats sportifs lorsqu'elles sont culturellement homogènes. A l'inverse, les équipes à faible valeur marchande se révèlent plus performantes lorsqu'elles sont hétérogènes. Enfin, l'homogénéité culturelle de l'équipe est associée à la performance d'équipes professionnelles privilégiant un style de jeu défensif, alors

---

<sup>35</sup> Cette relation est apparue robuste, car indépendante de la mesure de la performance collective (i.e., pourcentage de victoires vs. différence de buts sur une saison sportive).

que l'hétérogénéité apparaît favorable pour la performance d'équipes privilégiant un style de jeu offensif ou la possession du ballon.

Une autre étude remet en cause la nationalité en tant qu'indicateur de la diversité culturelle, en considérant qu'un joueur expatrié peut plus ou moins communiquer avec ses partenaires selon la distance linguistique qui existe entre son pays d'origine et celui qui l'accueille (Ingersoll et al., 2017). Par exemple, les clubs professionnels espagnols pourraient plus facilement intégrer des joueurs expatriés provenant d'Amérique centrale qui maîtrisent la langue espagnole. En mesurant la diversité culturelle à l'aide d'un indicateur de distance linguistique, Ingersoll et al. (2017) ont mis en évidence que sur dix années de Ligue des champions de l'UEFA, les équipes de football les plus hétérogènes au niveau culturel obtenaient de meilleurs résultats que les équipes plus homogènes. Plus précisément, les auteurs ont conclu qu'une distance linguistique plus élevée pouvait doubler le différentiel de buts d'une équipe au cours de ce tournoi.

La race ou l'ethnie (cf., section 1.6 Objectifs de la thèse) constituent les autres indicateurs de diversité culturelle privilégiés dans les travaux en contexte sportif (i.e., 44 % des études). Si 25% des travaux se sont également appuyés sur des bases de données pour tester la relation entre ce type de diversité culturelle et la performance collective (Bogar, 2014 ; Timmerman, 2000), les autres études ont privilégié les perceptions des acteurs sportifs, parfois de la diversité culturelle dans leur groupe (Cunningham, 2007, 2009), principalement des variables dépendantes prises en compte comme la cohésion (Godfrey et al., 2021, 2022), l'identité collective, l'intention de quitter le groupe ou les valeurs partagées (Cunningham, 2007, 2009 ; Cunningham & Sagas, 2004).

Les recherches s'appuyant sur les bases de données des championnats professionnels nord-américains masculins de basketball (NBA) et de baseball (*Major League Baseball* [MLB]) (Timmerman, 2000) et sur les équipes universitaires masculines et féminines de basketball de

la conférence de la côte atlantique (Bogar, 2014) ont couvert des périodes de 47 ans et de 5 ans, respectivement. La performance collective était mesurée par le pourcentage de victoires obtenues sur la saison sportive. Le niveau d'expertise de l'équipe était contrôlé dans l'étude de Timmerman (2000). Les résultats ont soutenu une relation négative entre la diversité raciale et la performance sportive au sein des équipes professionnelles masculines de basketball (Timmerman, 2000), mais une relation positive entre ces variables au sein des équipes universitaires masculines de basketball (Bogar, 2014). Aucune relation significative n'a été observée au sein des équipes universitaires féminines de basket-ball et des encadrements techniques des équipes universitaires masculines et féminines de basket-ball (Bogar, 2014), ni au sein des équipes professionnelles masculines de baseball (Timmerman, 2000).

Les autres études corrélationnelles ont inclus de jeunes sportifs masculins et féminins (i.e., âge moyen de 15,64 ans ; Godfrey et al., 2021), des étudiants et des étudiantes (i.e., âge moyen de 19,84 ans ; Godfrey et al., 2022) pratiquant divers sports collectifs (e.g., basketball, volleyball, hockey sur glace, football) et des encadrements techniques universitaires en athlétisme (Cunningham, 2007, 2009) ou en football américain (Cunningham & Sagas, 2004). Différentes variables de contrôle ont été retenues, comme le genre, la taille de l'équipe, son expertise, l'ancienneté des membres dans l'équipe. L'identité ethnique a également été testée comme modérateur dans la relation entre la diversité ethnique et la cohésion (Godfrey et al., 2021, 2022). Globalement, les résultats n'ont souligné qu'une relation positive significative entre la diversité ethnique et les perceptions d'une des quatre dimensions de la cohésion d'équipes universitaires (i.e., intégration opératoire du groupe ; Godfrey et al., 2022), mais cette relation disparaissait lorsque l'identité ethnique était ajoutée au modèle, sans que cette dernière ne joue de rôle modérateur dans les relations examinées (Godfrey et al., 2021, 2022). Cependant, des analyses complémentaires réalisées par Godfrey et ses collègues (2022) ont



indiqué que les relations entre la diversité ethnique et les quatre formes de cohésion<sup>36</sup> paraissaient curvilinéaires, avec des perceptions de cohésion tendant à être plus élevées dans les équipes universitaires présentant une diversité ethnique moyenne.

Tous les autres résultats ont mis en évidence des relations significatives négatives entre la diversité ethnique et les deux formes de cohésion observée dans les équipes de jeunes sportifs (i.e., cohésion opératoire et cohésion sociale ; Godfrey et al., 2021), l'engagement professionnel et l'intention de rester dans le groupe de travail (Cunningham & Sagas, 2004), et entre les perceptions de la diversité raciale ou ethnique et l'identité commune du groupe (Cunningham 2007) ou le degré de congruence de ses propres valeurs avec celles de son groupe de travail (Cunningham, 2009).

Enfin, dans une étude qualitative réalisée avant notre thèse (Eluère et al., 2022c), nous avons examiné la diversité culturelle sous l'angle de la variété nationale et racio-ethnique en nous concentrant sur les expériences singulières de sportives de haut niveau. À travers des entretiens individuels semi-directifs, les membres d'une équipe professionnelle (et multiculturelle) de volleyball en France ont discuté de leur définition de la diversité culturelle, de ses relations avec le fonctionnement d'équipe et les interactions entre coéquipières. Confortés par une analyse de la structure du groupe (i.e., Social Network Analysis ; Kim & Yim, 2017), les témoignages ont révélé la présence de cliques nationales que les participantes ont reconnues et décrites comme quelque chose de « *confortable* » en lien avec une langue partagée. Surtout, dans cette étude de cas, la langue était positionnée comme une source de pouvoir et d'inégalité au sein du groupe. Par exemple, certaines joueuses expatriées ont expliqué ne pas avoir accès aux instructions de l'entraîneur pendant les séances d'entraînement et de vidéo, ce dernier passant rapidement et naturellement au français, même après avoir commencé son intervention en anglais. Surtout, une joueuse expatriée est apparue relativement isolée /

---

<sup>36</sup> Les quatre formes de cohésion correspondent aux attractions individuelles (a) opératoires ou (b) sociales pour le groupe, à l'intégration (c) opératoire ou (d) sociale du groupe (Carron et al., 1985).

exclue du reste de l'équipe, du fait de son absence de maîtrise des langues majoritairement parlées au sein du groupe. Étant le seul membre du groupe à ne pas être en mesure de communiquer couramment en français ou en anglais, elle a été largement perçue comme « *bizarre* » par ses coéquipières. Enfin, les participantes ont évoqué combien les efforts pour apprendre et partager une langue pouvaient contribuer de manière proactive à l'intégration sociale (Eluère et al., 2022c).

### **1.5 Discussion et limites des études antérieures**

L'ensemble des résultats hétérogènes témoigne d'un domaine de recherche morcelé, qui a conduit plusieurs chercheurs à conclure que la diversité culturelle constituait une arme à double tranchant (e.g., Agrawal, 2012 ; Milliken & Martins, 1996 ; van Knippenberg et al., 2013) ; elle paraît à la fois bénéfique et néfaste aux groupes de travail et aux équipes sportives. Différentes explications ont été avancées dans la littérature, évoquant la définition, la conceptualisation et la mesure de la diversité culturelle, le niveau auquel elle est appréciée (i.e., diversité de surface vs. profonde), les formes de ses relations avec ses corrélats, l'absence de prise en compte de médiateurs et de modérateurs.

Dans leur revue des travaux antérieurs sur la diversité culturelle, Godfrey et ses collègues (2020) ont constaté que les termes clés (e.g., culture, race, ethnicité, nationalité) n'étaient pas clairement définis dans plus de la moitié des études publiées, lorsqu'ils n'étaient pas confondus ou utilisés comme synonymes. Ce manque de rigueur a pu conduire à réduire la diversité culturelle à une dimension générale (e.g., nationalité) masquant d'autres dimensions pouvant être présentes dans les échantillons retenus et produisant des effets confondants, comme les groupes ethniques présents (Darpatova-Hruzewicz et al., 2022), les milieux socio-économiques dont sont issus les participants et leurs valeurs culturelles (Haas & Nüesch, 2012 ; Moustakas & Müller-Schoell, 2016), leur religion ou les langues qu'ils maîtrisent (Haas &

Nüesch, 2012). Ces chercheurs recommandent de définir précisément les termes employés dans les études et de privilégier une approche multidimensionnelle de la diversité culturelle, afin de mieux rendre compte de sa complexité (Darpatova-Hruzewicz et al., 2022 ; Godfrey et al., 2020 ; Moustakas & Müller-Schoell, 2016 ; Roberson et al., 2017).

D'une manière générale, différents auteurs (e.g., Harrison & Klein, 2007 ; Godfrey et al., 2020 ; Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007) ont également souligné les limites des travaux en matière de conceptualisation de la diversité, celle-ci étant souvent considérée comme de la dispersion (e.g., écart type, variance) entre les membres d'un même collectif. Ces auteurs insistent sur la nécessité de s'appuyer sur une conceptualisation plus précise de la diversité, distinguant les concepts de disparité, de variété et de séparation proposés par Harrison et Klein (2007). Mais cet effort de conceptualisation doit se faire en lien avec la définition de la diversité culturelle, pour assurer une forte cohérence entre la définition du construit et sa conceptualisation (e.g., Godfrey et al., 2020 ; Harrison & Klein, 2007). Par exemple, Godfrey et al. (2020) ont précisé que les termes de culture, d'ethnicité, de race et de nationalité pouvaient être conceptualisés sous forme de catégories différentes (i.e., variété), appréhendés au travers de valeurs ou d'attitudes (i.e., séparation) ou refléter des différences de statuts sociaux (i.e., disparité).

Parmi les limites, Godfrey et ses collègues (2020) ont pointé, par ailleurs, l'utilisation de mesures dichotomiques de la diversité culturelle. Tandis que des chercheurs ont affirmé concevoir la diversité culturelle comme de la variété (i.e., diversité représentée par le nombre de catégories présentes dans un groupe), ils ont simplement distingué, en réalité, des groupes divers versus non divers (e.g., Howard & Brakefield, 2001 ; Meeussen et al., 2014) sur la base de la présence versus de l'absence de membres présentant la caractéristique retenue dans l'étude (e.g., nationalité). Ainsi, des groupes comprenant de deux à autant de nationalités différentes que de membres, ont été regroupés dans une même catégorie, alors que certains résultats

empiriques (e.g., Earley & Mosakowski, 2000 ; Tovar, 2019) montrent des effets spécifiques de la diversité culturelle dans les groupes modérément divers, comparativement aux groupes homogènes ou très hétérogènes. L'association de groupes aussi divergents du point de vue d'une caractéristique (e.g., nationalité) peut masquer l'existence de relations entre différents niveaux de diversité culturelle et des variables dépendantes.

Outre les questions de définition, de conceptualisation et de mesure, plusieurs auteurs (e.g., Godfrey et al., 2020 ; Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007) ont constaté que les travaux antérieurs avaient principalement examiné une diversité de surface, s'appuyant sur des caractéristiques démographiques (e.g., sexe, âge, couleur de peau), au détriment de formes plus profondes de diversité (e.g., diversité de valeurs, d'attitudes). Or les diversités de surface influeraient sur la dynamique d'un groupe restreint au début de son développement, principalement, alors que les diversités profondes, nécessitant une connaissance interindividuelle plus approfondie, se manifesteraient plus tardivement. Aussi, la présence de groupes à des stades de développement différents, dans les échantillons, pourraient affecter les relations (e.g., sens, intensité) entre la diversité culturelle et ses corrélats. De plus, les chercheurs ont souvent privilégié des indicateurs objectifs de diversité (e.g., nombre de nationalités ou de groupes ethniques représentés dans un collectif), sans prendre en compte les perceptions des membres de cette diversité (e.g., Godfrey et al., 2022 ; Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007). Or, cette diversité culturelle perçue serait davantage liée à des corrélats (e.g., satisfaction de vie, valeurs partagées avec les autres membres) que la diversité objective, notamment en contexte sportif (e.g., Cunningham, 2009).

La forme de la relation entre la diversité culturelle et divers corrélats, comme la performance collective, fait également l'objet de questionnement. De nombreuses études ont postulé une relation linéaire alors que plusieurs résultats empiriques soutiennent l'existence de relations curvilinéaires (e.g., Earley & Mosakowski, 2000 ; Leslie, 2017 ; van Knippenberg &

Schippers, 2007), notamment pour la performance sportive (Tovar, 2019). De plus, la diversité culturelle pouvant favoriser la formation de sous-groupes, les chercheurs ont souvent implicitement considéré qu'elle nuirait au fonctionnement collectif et dégraderait la performance d'un groupe de travail plutôt que d'y percevoir un potentiel de ressources à exploiter (Adler & Aycan, 2018). Cette orientation s'explique en partie par les perspectives théoriques mobilisées pour rendre compte des effets de la diversité culturelle sur la dynamique des groupes restreints (cf., section 1.3.2 Théories explicatives de la diversité « objective »). Trois d'entre elles (i.e., similarité-attraction [Byrne, 1997] ; identité sociale et auto-catégorisation [Tajfel, 1978 ; Turner, 1985] ; lignes de faille [Lau & Murnighan, 1998]) explicitent des mécanismes concourant à l'agrégation d'individus dans des sous-groupes. Seule la perspective du traitement de l'information (Mannix & Neale, 2005 ; Williams & O'Reilly, 1998) conçoit la diversité culturelle comme un stimulateur de l'activité cognitive du groupe, au profit de son fonctionnement. Toutefois, l'inconsistance des résultats empiriques (i.e., étayant vs. infirmant ces cadres théoriques ; Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007) incite à aller au-delà de l'examen de relations directes entre la diversité culturelle et divers corrélats, afin de mieux caractériser les conditions dans lesquelles des effets de la diversité culturelle se manifestent et les mécanismes mobilisés dans ces relations, soit les modérateurs et les médiateurs (Adler & Aycan, 2018 ; Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007).

Ainsi, les études empiriques soulignent des variations dans la relation entre la diversité culturelle et la performance collective selon le type de tâche à réaliser (Stahl et al., 2010). Cette relation apparaît négative lorsque les groupes sont confrontés à des tâches requérant une forte interdépendance entre les membres (Timmerman, 2000), un important travail de coordination (Haas & Nüesch, 2012) ou un niveau élevé de communication (e.g., la défense en football ; Darpatova-Hruzewicz et al., 2022). Elle disparaît (Timmerman, 2000), voire s'inverse

(Darpatova-Hruzewicz et al., 2022) lorsque la tâche ne présente pas ces caractéristiques. La taille réduite de l'équipe (Stahl et al., 2010 ; Timmerman, 2000), une identité collective élevée (Earley & Mosakowski, 2000 ; Godfrey et al., 2022), un temps important passé ensemble dans l'équipe (Godfrey et al., 2021, 2022 ; Harrison et al., 1998 ; Stahl et al., 2010) ou un temps élevé d'intégration d'un individu dans un collectif (Brandes et al., 2009), la prédominance d'une langue parlée (Haas & Nüesch, 2012) ou d'une catégorie socioprofessionnelle (Moustakas & Müller-Schoell, 2016) empêcheraient la diversité culturelle d'être associée à des effets négatifs. Globalement, tout ce qui permettrait à des membres d'évoluer d'une perception de leur groupe fondée sur des caractéristiques superficielles à une perception basée sur des caractéristiques profondes (Harrison et al., 2002 ; Milikens & Martins, 1996), de développer des processus groupaux fluides et automatiques (Stahl et al., 2010), s'opposerait aux effets négatifs de la diversité culturelle. Toutefois, les deux derniers modérateurs signalés (i.e., langue ; catégorie socioprofessionnelles) correspondent à des variables présentées parfois comme des dimensions de la diversité culturelle, ce qui souligne à nouveau les difficultés rencontrées par les chercheurs pour définir précisément ce construit.

Au-delà de l'identification de modérateurs singuliers, Stahl et ses collaborateurs (2010) ont suggéré de travailler sur des combinaisons de modérateurs pour mieux caractériser les situations dans lesquelles se trouvent les groupes de travail. A l'issue de leur méta-analyse, ces auteurs ont constaté que leurs résultats pointaient des modérateurs relevant de la structure d'un groupe et non des processus, soit une perspective statique des collectifs étudiés. Plusieurs auteurs ont donc recommandé d'étudier des variables modératrices rendant compte de la dynamique évolutive d'un groupe (e.g., dynamique temporelle, climat motivationnel, culture d'équipe, climat de diversité, style de leadership, intelligence émotionnelle des membres de l'équipe, perceptions / représentations de la diversité par les membres de l'équipe ; Adler & Aycan, 2018 ; Choi, 2013 ; Li et al., 2017 ; Roberge & van Dick, 2010 ; Roberson et al., 2017 ;

van Knippenberg & Schippers, 2007).

Outre l'identification de modérateurs, les études empiriques ont permis de proposer, voire de tester, de possibles médiateurs par lesquels la diversité culturelle agirait sur la dynamique collective. Ces médiateurs relèvent principalement des processus groupaux (cf., Figure 1), comme la communication (Darpatova-Hruzewicz et al., 2022 ; Haas & Nüesch, 2012 ; Kahane et al., 2013), la coordination (Darpatova-Hruzewicz et al., 2022), les conflits relationnels et les conflits dans la tâche (Godfrey et al., 2020 ; Stahl et al., 2010). D'autres médiateurs, comme les valeurs partagées avec les membres du groupe (Cunningham, 2009), la cohésion (Godfrey et al., 2020, 2021, 2022) ou la satisfaction (Cunningham, 2009 ; Godfrey et al., 2020 ; Stahl et al., 2010) ont également été avancés. A l'exception des conflits relationnels, tous ces médiateurs entretiennent des relations positives avec la performance sportive. Stahl et ses collaborateurs (2010) ont donc envisagé que la diversité culturelle favoriserait la performance d'un groupe de travail si elle est positivement reliée à ces médiateurs. Leur identification permettrait alors de mieux comprendre / expliquer les effets positifs (e.g., créativité, compétences) et négatifs (e.g., conflits, problèmes de communication) de la diversité culturelle observés à travers le temps et les contextes (e.g., sportif, travail, éducation) (Godfrey et al., 2020 ; Roberge & van Dick, 2010 ; Roberson et al., 2017 ; Stahl et al., 2010 ; van Knippenberg & Schippers, 2007).

Enfin, plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance de tester des médiateurs postulés dans les perspectives théoriques rendant compte des effets de la diversité culturelle (Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007). En effet, dans leur revue de la littérature, ces chercheurs ont constaté que certaines études, en référant leurs résultats aux perspectives théoriques du traitement de l'information ou de l'auto-catégorisation (cf., 1.3.2 Théories explicatives de la diversité « objective »), inféraient l'existence ou l'action de processus médiateurs d'information, de prise de décision ou de catégorisation à partir de la simple

démonstration d'une relation significative entre la diversité culturelle et des performances collectives (Bell et al., 2011). Rappelant que le résultat prédit n'apporte pas nécessairement la preuve d'une médiation par un processus, ces auteurs ont préconisé d'expérimenter ces processus médiateurs dans de nouvelles études (Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg & Schippers, 2007).

L'ensemble de ces limites ont conduit Godfrey et ses collègues (2020) à formuler plusieurs recommandations pour étudier la diversité culturelle en contexte sportif. Ces auteurs insistent sur la nécessité de définir clairement les termes clés et de préciser la forme de diversité examinée (e.g., dimensions de surface ou profondes). Ils conseillent d'expliquer la technique de mesure retenue et de conceptualiser précisément la diversité culturelle comme de la variété, de la séparation ou de la disparité. La section suivante suit ces recommandations, expose nos choix et présente notre programme de recherche.

## **1.6 Objectifs de la thèse**

L'évolution des sports collectifs professionnels a transformé les équipes sportives en groupes multiculturels sans que les travaux en psychologie du sport et en PCS, n'aient documenté de manière approfondie les effets de ce phénomène sur la dynamique de ces collectifs. Les études antérieures en psychologie du T/O et en psychologie du sport ayant produit des résultats inconsistants, soulignant à la fois les bénéfices et les inconvénients de la diversité culturelle dans les groupes restreints, les organisations sportives professionnelles et leurs acteurs se trouvent confrontés à un challenge à relever : recruter des talents à l'échelle mondiale et les faire travailler ensemble dans des tâches supposant un degré élevé d'interdépendance. Dans notre thèse, nous défendons l'idée que la diversité culturelle constitue une variable déterminante des fonctionnements collectif et individuel de ces groupes multinationaux / multilingues, nécessitant d'être considérée dans la dynamique collective des



équipes sportives professionnelles. En nous basant sur le cadre conceptuel servant à étudier la dynamique des équipes sportives (cf., Figure 1), nous envisageons la diversité culturelle comme un facteur d'accroissement, en quantité et/ou en qualité, des ressources disponibles dont la gestion nécessite de s'interroger sur leur complémentarité et leur compatibilité (cf., Eys et al., 2020).

Ce travail doctoral répond à cet enjeu de développement des connaissances sur la diversité culturelle en contexte sportif, de sa réalité pour les acteurs du sport professionnel et de ses effets sur le fonctionnement des équipes sportive. Il ambitionne de répondre à plusieurs questions.

- 1) La diversité culturelle d'une équipe professionnelle constitue-t-elle une variable importante pour les acteurs sportifs ?
- 2) Quelle(s) forme(s) de diversité perçoivent-ils ?
- 3) Comment la managent-ils ?
- 4) Quels sont les effets de la diversité culturelle sur la dynamique des équipes sportives professionnelles ?
- 5) Ces effets sont-ils directs ou mobilisent-ils d'autres processus ?
- 6) Ces effets se manifestent-ils de la même façon tout au long d'une saison sportive ?

Nous référant à la réalité des transferts sportifs internationaux ainsi qu'à la typologie de la diversité proposée par Harrison et Klein (2007), nous considérons comme multiculturelle, toute équipe comprenant au moins un membre expatrié. Nous souhaitons ainsi reconnaître la multitude de situations interculturelles qui peuvent intervenir dans les équipes sportives professionnelles au gré des transferts, des départs, des arrivées, mais aussi selon des combinaisons spécifiques de diversités culturelles (e.g., une équipe avec un seul joueur expatrié

qui ne parle pas la langue de son club d'accueil ; une équipe dans laquelle cinq joueurs d'une même nationalité ont été recrutés ; une équipe dans laquelle autant de nationalités sont représentées que de membres du groupe).

Toutefois, comme nous l'avons souligné dans la revue de la littérature, travailler sur la diversité culturelle nécessite de conceptualiser très précisément les dimensions retenues, même si nous faisons régulièrement référence au concept de diversité culturelle dans sa globalité. Dans le contexte des sports collectifs professionnels, les diversités nationales, raciales et ethniques sont particulièrement prégnantes<sup>37</sup> (cf., Andreff, 2009 ; enquêtes du CIES mentionnées dans l'introduction). Elles représentent des diversités de surface (Harrison et al., 1998) facilement visibles, détectables (e.g., caractéristiques physiques) par les membres. Elles peuvent influencer les relations interindividuelles, via des processus de catégorisations sociales notamment (Harrison et al., 1998), tout en suggérant des diversités plus profondes (e.g., valeurs, croyances, comportements dans le groupe ; Hofstede, 1984). Dans ce travail doctoral, nous envisageons les diversités nationales, raciales et ethniques comme de la variété (Harrison & Klein, 2007).

### ***1.6.1 La variété nationale***

La nationalité (e.g., Américaine, Brésilienne, Chinoise, Française, Néo-Zélandaise) constitue un aspect saillant de l'identité personnelle d'un individu et est reconnue comme l'un des attributs de la diversité culturelle les plus importants dans les contextes organisationnels (Earley & Mosakowski, 2000). Associée à un background culturel, une histoire, des traditions, une langue parlée, elle nous paraît fondamentale à prendre en compte dans le contexte multinational des équipes sportives professionnelles (Ayub & Jehn, 2006). Malgré la nature intuitive du terme « nationalité », certaines confusions persistent en matière de définition et de

---

<sup>37</sup> Ces diversités sont définies dans les paragraphes suivants.

conception (Godfrey et al., 2020). Dans le cadre de cette thèse, la nationalité réfère au(x) pays dans lequel une personne détient sa/ses citoyenneté(s). Elle doit être clairement différenciée de l'ethnicité même si, dans certains pays, la composition de la population présente une forte homogénéité ethnique<sup>38</sup> (Gracia, 2005).

### *1.6.2 La variété racio-ethnique*

Le concept de racio-ethnicité combine la race et l'ethnicité (Cox, 1993) pour définir un ensemble de groupes identitaires plus ou moins visibles, déterminés sur la base de traditions et de caractéristiques morphologiques (e.g., texture des cheveux, couleur de la peau, traits du visage ; Ayoko & Konrad, 2012). La race correspond à une catégorie sociale qui distingue les personnes sur la base de différences génétiques, tandis que l'ethnicité représente un héritage culturel des individus en mettant l'accent sur la culture partagée (Cunningham, 2007). Cette culture partagée, allant de pair avec un ensemble de croyances, de normes et de valeurs, peut influencer les objectifs et les comportements des personnes. Bien que la race et l'ethnicité aient des significations différentes, ces deux concepts sont intimement liés et souvent confondus. En outre, la race peut être considérée comme un concept socialement construit, de sorte que sa signification varie selon les langues et les individus (Schinke & Hanrahan, 2009). Pour ces raisons, nous faisons référence au concept de « racio-ethnicité » (e.g., Cox, 1993 ; Ayoko & Konrad, 2012) comme contraction des indicateurs culturels de race et d'ethnicité afin de ne pas orienter / biaiser notre étude de la diversité culturelle, et partir des représentations des acteurs sportifs.

Les variétés nationale et racio-ethnique font références à des groupes qui diffèrent selon que leurs membres sont répartis à travers les catégories d'une variable (i.e., nationalités, racio-

---

<sup>38</sup> Par exemple, en Suède, la vaste majorité de la population est blanche / caucasienne. Le pourcentage total de la population Suédoise noire est inférieur à 1%.

ethnicités ; cf., Figure 2). La variété est minimum lorsque tous les membres d'une unité appartiennent à la même catégorie d'attribut (e.g., tous les membres de l'équipe sont Canadiens). Elle est modérée quand au moins un des membres vient d'une catégorie d'attribut différente du reste du groupe. Elle est maximale lorsque chaque membre d'un groupe vient d'une catégorie unique (e.g., tous les membres sont originaires de pays différents).

A cette première approche de la diversité culturelle des équipes sportives professionnelles, fondée sur les variétés nationale et racio-ethnique, nos entretiens avec des volleyeuses professionnelles (Eluère et al., 2022c), puis des entraîneurs (cf., Chapitre 2 ; Eluère et al., 2022d), nous ont conduite à ajouter la diversité linguistique, envisagée comme de la disparité (Harrison & Klein, 2007) au fil de ce travail doctoral. Cette évolution répond à l'un des verrous actuels dans les travaux sur la diversité culturelle ; la conceptualisation multidimensionnelle de ce construit au travers des attributs de la diversité culturelles les plus pertinents, prégnants dans un milieu professionnel.

### ***1.6.3 La disparité linguistique***<sup>39</sup>

Cette dernière représente la dynamique de pouvoir liée à la maîtrise d'une langue majoritairement utilisée au sein d'une équipe sportive professionnelle. La langue est alors considérée comme une ressource à détenir pour bénéficier pleinement de l'expérience du sport professionnel en club (e.g., permettant d'interagir et de communiquer avec ses coéquipiers, de comprendre les instructions de l'entraîneur). La disparité est minimale quand tous les équipiers peuvent communiquer dans la langue majoritairement utilisée au club et par l'entraîneur (i.e., même position occupée par les membres sur un attribut particulier). Elle est modérée ou limitée

---

<sup>39</sup> Le chapitre 4 propose un article méthodologique entièrement dédié à la disparité linguistique et à sa mesure. Plus généralement, les outils de mesure des différentes conceptualisations de la diversité culturelle sont présentés dans les chapitres 3 à 5.

lorsque les membres montrent seulement quelques différences le long du continuum (i.e., les inégalités sont moins flagrantes car la ressource est plus équitablement répartie à travers les membres du groupe) (cf., Figure 2). Elle est maximale quand un seul équipier détient toutes les ressources, les autres en étant privés. Toutefois, la disparité linguistique ne se réduit pas aux différences de compétences linguistiques entre les équipiers. Elle est intimement liée à la valeur associée à ces compétences dans un contexte particulier (Blommaert et al., 2005). Pour cette raison, nous interrogeons spécifiquement la notion de disparité linguistique dans le contexte des équipes sportives professionnelles et proposons un nouvel outil de mesure dans le chapitre 4.

La Figure 3 résume notre démarche de définition et de conceptualisation de la diversité culturelle dans les équipes sportives professionnelles (i.e., d'un niveau général à un niveau plus précis de conceptualisation). Elle identifie quatre strates conceptuelles imbriquées. La première strate, englobant toutes les suivantes, correspond au concept global de diversité, soit un aspect de la composition du groupe directement influencé, dans les sports collectifs professionnels, par les politiques de recrutement des organisations sportives. Cette première strate inclut la diversité culturelle, qui constitue un type de diversité à part entière. La littérature scientifique et la réalité du contexte étudié (i.e., équipes sportives professionnelles) permettent de passer de la diversité culturelle à des indicateurs spécifiques. Le passage entre les deux dernières strates conceptuelles dépend des hypothèses de recherche.

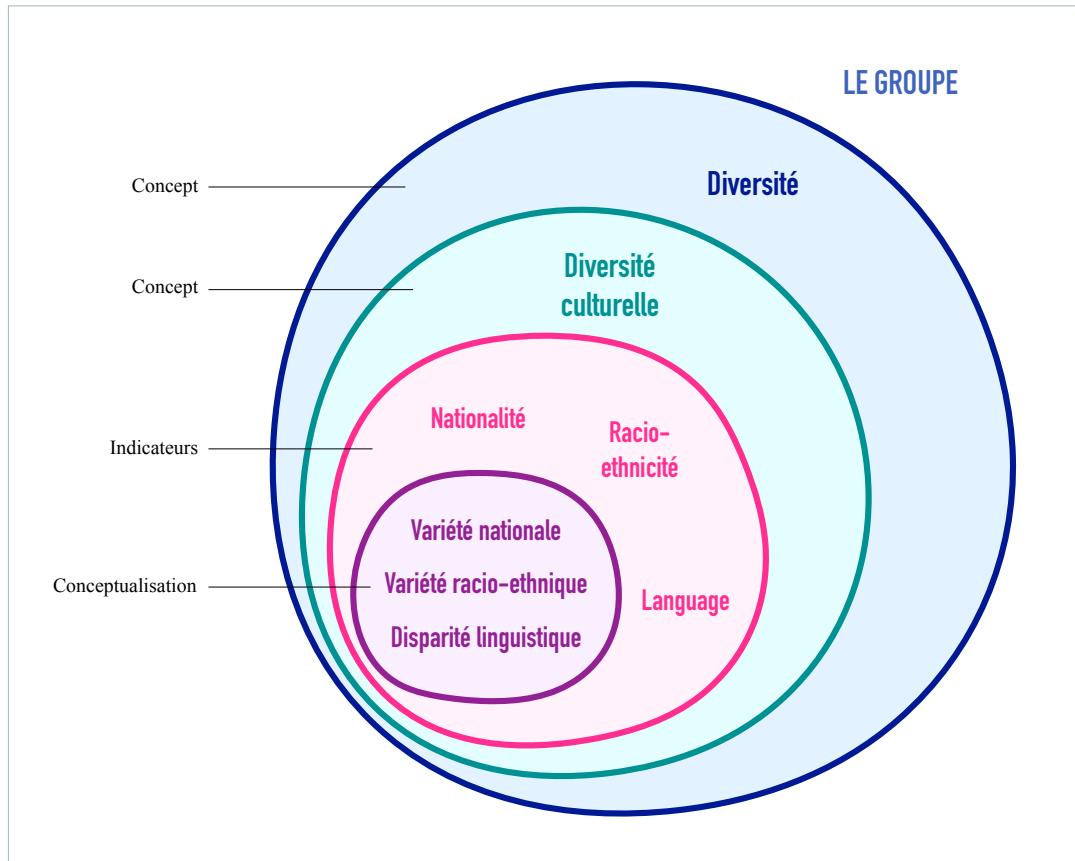


Figure 3 : Strates conceptuelles pour la caractérisation de la diversité culturelle dans les équipes sportives professionnelles

Outre notre conceptualisation de la diversité culturelle au sein des équipes sportives professionnelles, précisons que dans notre positionnement théorique, nous envisageons les perspectives théoriques de la similarité et de l'attraction, de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation, du traitement de l'information, des lignes de failles (cf., section 1.3.2 Théories explicatives de la diversité « objective ») comme des éclairages nécessaires pour l'étude de la diversité culturelle et de ses effets. Conscients de leurs limites, notamment en matière de prédiction a priori des effets de la diversité culturelle sur la dynamique d'un groupe (Roberson et al., 2017 ; van Knippenberg et al., 2004 ; van Knippenberg & Schippers, 2007) ou d'explication a posteriori de l'ensemble des résultats empiriques observés, nous n'avons pas choisi de privilégier une perspective théorique particulière.

Confrontés à ces limites, plusieurs auteurs ont élaboré des modèles plus précis visant à expliquer les conditions et les mécanismes psychologiques impliqués dans la relation entre la diversité et la performance, dans des contextes variés (e.g., modèle de management de la diversité de Roberge et van Dick, 2010 ; modèle de catégorisation-élaboration de van Knippenberg et al., 2004). Ces modèles identifient des modérateurs (e.g., saillance de l'identité, menace de l'identité, climat psychologique, réactions affectives, motivation pour la tâche) et des médiateurs (e.g., empathie, communication, implication, confiance, élaboration d'informations pertinentes pour la tâche) impliqués dans cette relation. Mais ces modèles restent limités à la relation entre la diversité et la performance. De plus, ils perpétuent la vision d'une relation linéaire entre ces deux variables, l'action des modérateurs et des médiateurs expliquant l'effet final d'amélioration ou de dégradation de la performance. Enfin, ces modèles prennent appui sur une large base de données empiriques issues des travaux en psychologie du T/O.

En contexte sportif, les études restent peu nombreuses, ce qui ne facilite pas la proposition d'un modèle adapté à ce contexte. Sans doute faut-il attendre une base empirique plus large pour pouvoir élaborer et tester un modèle plus précis. De plus, la performance ne constitue pas la seule variable dépendante d'intérêt, même si nous reconnaissons son importance en contexte sportif. La stabilité d'un groupe, l'adhésion de ses membres, leur degré de satisfaction, leur intention de rester dans le groupe, constituent d'autres exemples de variables prises en compte dans les travaux sur les groupes sportifs (cf., Eys et al., 2019, 2020). En outre, la performance sportive finale résultant de la combinaison d'un très grand nombre de facteurs, sous le contrôle ou non d'une équipe, il nous paraît plus pertinent d'étudier les effets de la diversité culturelle sur des variables plus proximales traduisant la dynamique collective (i.e., processus groupaux ou états émergents ; cf., Figure 1, Eys et al., 2020 ; McEwan & Beauchamp, 2014). Enfin, la place de certaines variables, dans les modèles issus de la littérature

en psychologie du T/O, ne nous semble pas nécessairement adaptée au contexte sportif. Ainsi, van Knippenberg et al. (2004) présentent la cohésion comme un modérateur de la relation entre la diversité et la performance, alors que l'importance de cet état émergent dans les équipes sportives a conduit les chercheurs (Eys et al., 2020) à la placer dans les médiateurs des relations entre la composition du groupe (un des inputs) et la performance (un des outputs). Aussi, dans ce programme de thèse, nous avons choisi de nous centrer sur les relations entre la diversité culturelle et des processus de groupe ou des états émergents, soit des variables plus proximales de la diversité culturelle que la performance collective. Nous nous appuyons sur le cadre conceptuel permettant d'étudier la dynamique des équipes sportives (Eys et al., 2020 ; McEwan & Beauchamp, 2014 ; Figure 1), en complément des perspectives théoriques présentées au début de ce chapitre (cf., section 1.3.2. Théories explicatives de la diversité « objective »).

Enfin, pour répondre aux questions listées au début de cette section, nous nous sommes intéressée, dans la continuité d'une étude réalisée avant notre thèse (Eluère et al., 2022c), à la perception de la diversité culturelle par des acteurs sportifs (i.e., des entraîneurs professionnels). Leurs perceptions nous ont permis de repérer des dimensions de la diversité culturelle pertinentes dans les sports collectifs professionnels, que nous avons précisément opérationnalisées en nous appuyant sur la typologie d'Harrison et de Klein (2007). Les matériaux issus des entretiens ont aussi fait émerger une condition particulière pouvant impacter les effets de la diversité culturelle sur le fonctionnement des équipes professionnelles : la capacité d'adaptation des sportifs à un environnement de travail multiculturel. Nous nous sommes basée sur la littérature en psychologie du T/O pour identifier une variable conceptualisant cette condition. Puis nous avons construit deux études pour tester le rôle modérateur de cette variable dans la relation entre les dimensions de la diversité culturelle et le fonctionnement collectif. Ce dernier a été abordé de deux manières différentes, l'une priorisant un état émergent (i.e., comportements favorisant un fonctionnement efficace du collectif),



l'autre des processus groupaux mobilisés à travers les phases d'exécution, d'ajustements et de maintenance du travail d'équipe (e.g., communication, ajustements tactiques, résolution de conflits ; McEwan & Beauchamp, 2014). Ces deux études ont privilégié des devis différents, l'un quasi-expérimental, l'autre corrélational longitudinal, afin de soutenir une relation de causalité, sa validité en condition écologique pour des équipes présentant des niveaux très différents de diversité culturelle<sup>40</sup>, et identifier l'évolution temporelle de ces relations au cours d'une saison sportive. Cette perspective temporelle nous semblait particulièrement importante à prendre en compte dans un contexte professionnel où les compositions d'équipe (et donc les niveaux de diversité culturelle) peuvent varier au gré des recrutements et des départs réalisés au début ou au cours de la saison (i.e., pendant les périodes des transferts [mercato]). Les chapitres suivants décrivent l'ensemble des études réalisées dans notre programme de thèse.

### **1.7 Posture de recherche**

Plusieurs chercheurs insistent sur la nécessité, pour les professionnels de la psychologie du sport (PPS), d'examiner attentivement comment leurs positions sociales, leurs identités culturelles et leurs représentations / préjugés influencent leurs pratiques (e.g., Lee, 2015 ; Quartiroli et al., 2020). Ces chercheurs justifient leur recommandation en expliquant qu'étant toutes et tous des êtres culturels situés dans, et façonnés par nos contextes sociaux, politiques et historiques (Ryba et al., 2010), toute rencontre constitue donc une rencontre multiculturelle (Hanrahan, 2010), que ce soit dans le cadre d'une recherche ou d'une intervention psychologique. Similaire, ou du moins parallèle, à un effort continu de déconstruction, le développement d'une certaine « compétence culturelle » pour les PPS (e.g., chercheurs, psychologues du sport) apparaît cruciale afin d'acquérir les connaissances, la sensibilité, la

---

<sup>40</sup> Comme nous l'avons signalé dans l'introduction de la thèse, la composition des équipes professionnelles conduit à des situations variées de diversité culturelle, selon les ressources financières dont disposent les clubs professionnels.

conscience et les compétences nécessaires à une pratique éthique et efficace de la psychologie du sport, en particulier dans les contextes multiculturels (Ryba et al., 2010).

Un des aspects majeurs de la compétence culturelle, proposé par la Société Internationale de Psychologie du Sport (*International Society of Sport Psychology*), se rapporte à la conscience culturelle (i.e., « *cultural awareness* ») et à la réflexivité, comme moyen de questionner les « hypothèses philosophiques ethnocentriques » (Ryba et al., 2013) et les dynamiques de pouvoir à l'œuvre dans les théories, les recherches et les pratiques. Si nous nous référons aux travaux fondateurs de la PCS de Schinke et Hanrahan (2009), s'engager dans une pratique réflexive revient, notamment, à répondre aux questions suivantes : Comment mon identité et ma position sociale m'amènent à poser des questions en particulier et à interpréter des phénomènes d'une certaine manière ? Comment mon identité et ma position sociale m'amènent à privilégier certains choix dans le processus de recherche et à en rejeter d'autres ?

La pratique réflexive peut prendre les formes d'écritures réflexives et réflexives (e.g., auto-ethnographie, récit d'enquête) (e.g., Knowles & Gilbourne, 2010 ; Schinke et al., 2012). Souvent rédigé à la première personne du singulier<sup>41</sup>, cet exercice apparait « réflexif sur le plan critique » car il a pour but d'insuffler simultanément des réflexions personnelles et des questions de moralité, d'éthique et de pouvoir (Knowles & Gilbourne, 2010). Malgré une pertinence toute particulière pour le domaine de la psychologie du sport à travers les contextes culturels, les chercheurs en PCS regrettent que l'utilisation et l'exploration des stratégies autoréflexives pour questionner la notion de sensibilité culturelle restent relativement absentes de cette littérature (Schinke et al., 2012).

---

<sup>41</sup> Dans la suite de cette section, nous délaissions le nous de politesse au profit de la première personne du singulier.

### ***1.7.1 Identité culturelle, position sociale et cheminement réflexif***

Au moment du doctorat, je suis une jeune femme blanche de 26 à 29 ans amenée à investiguer un contexte « masculin<sup>42</sup> » et multiculturel (i.e., sport professionnel). Je continue d'être activement engagée dans le sport en tant que pratiquante, puis comme membre de l'encadrement technique d'une équipe féminine professionnelle de football (saisons 2021-2022 et 2022-2023). Ma connaissance de la littérature sur la diversité culturelle, ma pratique du sport de compétition depuis le plus jeune âge (e.g., tennis, volleyball, football) ainsi que mon expérience personnelle et sportive internationale (e.g., Polynésie Française, Australie, Etats-Unis et Canada) ont participé à ma crédibilité et à ma compétence culturelle dans l'investigation du terrain de recherche<sup>43</sup>. En particulier, les quatre années passées en Polynésie Française sur l'île de Moorea entre 2002 et 2006 ont profondément participé à ma construction identitaire et à l'éveil précoce d'une certaine curiosité à l'égard des différences culturelles et des processus d'inclusion / exclusion, notamment (e.g., là-bas j'interroge ma propre stratégie d'intégration, je conscientise mon adoption des codes et des normes locales, et « je découvre que je suis blanche » ; Hamel & Claire, 2012).

Cependant, ces éléments de parcours ne remettent aucunement en cause les privilèges, les capitaux culturels, sociaux et économiques dont j'ai bénéficié et dont je continue de profiter quotidiennement (e.g., jeune femme blanche, issue de la classe moyenne supérieure, fille

---

<sup>42</sup> Malgré l'évolution de la participation des femmes aux activités physiques et sportives, le sport demeure « un monde d'homme » (Mennesson, 2000), car particulièrement empreint de domination masculine (i.e., stéréotypes sexués, discriminations, inégalités). Du fait de la mise en jeu des corps, ce contexte favorise de manière accentuée (en comparaison à la société) une reproduction des différences entre les sexes. Dans les sports dit « masculins », en particulier (e.g., football, boxe), les apprentissages sportifs sont organisés autour des notions de puissance physique, d'agressivité et de violence et participent largement à la construction et à la perpétuation d'une masculinité « virile ». Cette dernière continue de faire barrière à l'engagement des femmes (e.g., en 2000, les femmes représentent 2% des licenciés de la FFF ; en 2022 ce chiffre est de 9%). En effet, Mennesson (2004) explique qu'évoluer dans un sport « masculin » nécessite pour elles de jongler entre la maîtrise d'une gestualité sportive « masculine », tout en démontrant une certaine conformité sexuelle (i.e., rentrer dans « la case femme »). Ce rapport de pouvoir entre hommes et femmes apparaît donc omniprésent dans le monde sportif et, en particulier, dans le sport professionnel.

<sup>43</sup> Ces expériences internationales prolongées m'ont permis de quitter ma culture / ma réalité de manière prolongée pour mieux la comprendre et surtout comprendre ce que je ne suis pas (Welp, 2011). Paradoxalement, ces expériences m'ont amenée à questionner mon identité culturelle et mes préjugés (i.e., travail de déconstruction), mais elles représentent au même moment un privilège supplémentaire dont j'ai pu bénéficier de par ma position sociale, notamment.

d'enseignants ; Bourdieu, 1984) et qui participent de fait à un certain rapport de pouvoir avec les participants des études de cette thèse. J'ai beau être une femme, qui plus-est lesbienne (comme si l'intersection<sup>44</sup> d'appartenance à ces deux groupes subordonnés me conférait une position sociale plus acceptable sur l'échelle des discriminations ; Chauvin & Jaunet, 2015), je reste « complice » d'un système social qui reproduit et perpétue les rapports de domination de manière structurelle (Bourdieu, 1971). Il m'apparaît donc crucial d'interroger le cheminement qui m'a conduite à explorer le sujet de la diversité culturelle et, surtout, la manière dont ma position sociale et mon identité ont impacté ce travail de thèse.

### ***1.7.2 Rapport au sujet et distanciation***

Les expériences et caractéristiques personnelles détaillées ci-dessus reflètent une socialisation plurielle (Lahire, 1998) conscientisée, questionnée, voire capitalisée au fil des années, jusqu'à le faire de manière plus profonde, active et méthodique à travers ce doctorat. Dans le contexte universitaire, lors de mon passage à *Wilfrid Laurier University*, au Canada, je découvre le concept à part entière de « diversité culturelle<sup>45</sup> ». Son étude par rapport à une dynamique de groupe plus globale apparaît comme la somme de mes questionnements sur les différences culturelles et des enjeux plus spécifiques que j'identifie pour les équipes sportives, à travers ma propre pratique et mon exposition prolongée au contexte sportif professionnel (e.g., Eluère & Héas, 2017). Par ailleurs, un entraîneur me confie un jour qu'il a pris la décision ferme d'arrêter de recruter des joueuses américaines, ces dernières ne faisant que « tuer son groupe ». À ce moment précis, il m'a semblé que ce jugement de valeurs hautement subjectif concentrait

---

<sup>44</sup> Kimberley Crenshaw (1989) propose la notion d'intersectionnalité pour désigner la situation de personnes cumulant et subissant plusieurs formes de discrimination / domination de manière simultanée au sein d'une société. Originellement, cette sociologue évoque l'intersection entre le sexisme et le racisme subis par les femmes afro-américaines.

<sup>45</sup> A ce moment-là, je suis inscrite en troisième année à l'École Normale Supérieure de Rennes et je réalise une année de Pré-Lab (i.e., préparation à la recherche en laboratoire) entre l'Australie et le Canada. Au sein du *Group Dynamics and Physical Activity Laboratory*, à l'Université Wilfrid Laurier au Canada, je fais la rencontre du Professeur Mark Eys et de son doctorant Michael Godfrey qui réalise une thèse sur les effets de la diversité culturelle dans les équipes sportives.

à lui seul, déjà, une série d'enjeux et de questions en cascade qui allaient guider ce travail de thèse : Quelles peuvent-être les conséquences de ce type de croyances sur le processus d'intégration / inclusion des athlètes et sur leur traitement au quotidien ? De quels outils et ressources disposent les entraîneurs d'équipes sportives professionnelles et, plus largement, les acteurs sportifs (e.g., formation) pour composer avec ces différences culturelles ? Ces derniers prennent-ils conscients des enjeux de cette diversité et des dynamiques de pouvoir qui se jouent au sein de leurs équipes ? En somme, comment faire fonctionner et performer un groupe composé d'individus qui ne partagent pas la même nationalité, la même langue, les mêmes normes, les mêmes habitudes, les mêmes privilèges ?

Alors que ces questions seraient précisées au fil de mon appropriation de la littérature scientifique, c'est toutefois bien l'influence réciproque de chaque membre du groupe, les uns sur les autres, qui me semblait initialement cruciale. En référence à l'exemple mentionné ci-dessus, je ne voulais pas questionner uniquement « les Américaines » et leurs processus / expériences d'acculturation (e.g., Schinke et al., 2013), mais bien tout un système englobant également l'entraîneur et les joueuses locales. De cette manière, je m'extirpe en partie de cette posture systématique du « dominant » qui raconte l'histoire des « opprimés », voire de cette posture « paternaliste » consistant à donner la parole aux populations marginalisées (Sparkes, 1994). Enfin, considérer la diversité culturelle comme une caractéristique de la composition du groupe, permet de reconnaître le fait que l'expérience des minorités se construit forcément en rapport avec celle des dominants et que ce rapport de pouvoir ne peut être effacé (Bourdieu, 1971).

En conclusion de cette pratique réflexive, je reconnais qu'il existe des représentations, des expériences et des opinions différentes des miennes dans des contextes sportifs professionnels et multiculturels. J'admets également que mon identité culturelle contribue aux différences de pouvoir entre les enquêtés (i.e., athlètes et entraîneurs) et moi-même (i.e.,

l'enquêtrice). Par conséquent, s'emparer d'un sujet comme celui de la diversité culturelle dans les équipes sportives n'est pas neutre (e.g., quête de légitimité, rapports de pouvoir, distance par rapport au sujet). La réalisation de cette thèse a donc été guidée par l'effort permanent de réflexion quant à l'influence de mes caractéristiques personnelles (e.g., valeurs, position sociale, privilèges) sur le terrain, les méthodes et les enquêtés.

## **CHAPITRE 2. Perceptions des entraîneurs de la diversité culturelle dans leur management des équipes sportives professionnelles**

## **Birds of different feathers: Coaches' perspectives of cultural diversity and team dynamics in professional sport<sup>46</sup>**

### **2.1 Introduction**

*It's been two years that he is in France, it's a shame he can't speak French after all this time (...) I sometimes give instructions during training sessions that are not always understood (...) They need to make an effort to learn how to speak French (...) When I see Joachim hitting Marcelo {during a game}, being two on the same ball, it is not a problem of nervousness. It is a problem of lack of communication, or non-communication. (Rudi Garcia<sup>47</sup>, in RMC Sport, 2020)*

In professional sport, and as depicted in the opening text, coaches are challenged with managing increasingly diverse and multicultural teams. For instance, during the 2020-2021 basketball season, six out of 16 professional leagues globally included more foreign than domestic players (CIES Sports Observatory, 2021). As another example, that same year, expatriate<sup>48</sup> players represented 26% of team rosters within European football leagues (Poli et al., 2021). Given that research in industrial-organizational (IO) psychology notes the salience of team/group composition for members' behavioural, affective, and cognitive outcomes (Bell et al., 2018), exploring this trend in professional interdependent sport seems warranted.

In the IO literature, cultural diversity has traditionally been defined as the degree of

---

<sup>46</sup> Cet article est actuellement en cours d'expertise dans la revue International Sport Coaching Journal (Eluère et al., 2022b).

<sup>47</sup> Olympique Lyonnais' men's team coach in 2020 (Ligue 1).

<sup>48</sup> Expatriates are defined as players who grew up outside of the national association of their employer club and moved abroad for sporting reasons (CIES Football Observatory, 2021).



representation of people within a social structure with different group affiliations and cultural meanings (Cox, 1993). However, a recent scoping review emphasized the ambiguity pertaining to the definition of this concept, noting that only 37% of articles provided clear definitions of the topic (Godfrey et al., 2020). Consequently, to better explore the implications of cultural diversity as it pertains to team functioning in sport, an important prerequisite for researchers is to clearly articulate and define the specific cultural diversity characteristics' being addressed<sup>49</sup> (e.g., race, nationality, ethnicity; Godfrey et al., 2020).

In this regard, it is important to recognize that despite advances in our understanding pertaining to immigrant athletes' mobility and acculturation through sport (Ryba et al., 2018), there is a dearth of literature pertaining to the specific concept of cultural diversity in sport research from both theoretical and practical perspectives (Godfrey et al., 2020). Only a few empirical studies drawn from the IO literature have explored the relationships between cultural diversity, based on race, ethnicity, or nationality, and sport team outcomes with a prevailing focus on group performance. Interestingly, equivocal findings are reported, with cultural diversity having either negative associations with performance in basketball and European football (e.g., Maderer et al., 2014; Timmerman 2000) or no impact in baseball, ice hockey, and cycling (e.g., Moustakas & Müller-Schoell, 2016; Prinz & Wicker, 2016; Timmerman, 2000). Finally, when looking at the effects of ethnic diversity on cohesion in sports teams, Godfrey and colleagues found differences between the youth and adult contexts. Ethnic diversity was associated with perceptions of benefits for united task objectives in university athletes (Godfrey et al., 2022), but led to perceptions of lower task and social cohesion in youth athletes (Godfrey et al., 2021).

Overall, the previous studies report inconsistent and nuanced findings and illustrate issues when examining objective cultural diversity (i.e., actual, often self-reported, differences

---

<sup>49</sup> In this study we use the global term of cultural diversity in reference to national and racio-ethnic diversity specifically. This choice is explained and described later in this introduction.

in members' characteristics). Because capturing the effects of an objective level of cultural diversity is so complex, scholars are beginning to emphasize the fact that it is not the presence or absence of diversity that should be of consequence, but rather, how team members (e.g., coaches and athletes) perceive the diversity in their teams and how they go about managing it (Adler & Aycan, 2018). Indeed, Shemla et al. (2016) reviewed the IO literature and noted the limitations of solely interpreting objective diversity for certain attributes (e.g., age, nationality, race) depending on contexts, groups, and times, because it does not necessarily consider the variety of meanings that individuals ascribe to different team compositions. To overcome such limits and improve our understanding of diversity in teams, they advocated for the assessment of perceived diversity, meaning the extent to which members recognize or understand the differences amongst their unit's composition (Shemla et al., 2016). Specifically, Shemla et al. (2016) stated, "individuals may substantially differ in their perception of, and reaction to objective dissimilarities, such that similar team compositions may be experienced differently by each team member, leading to different team dynamics" (p. S89-S90). From this work, their conceptual framework distinguishes three perspectives: self-to-team dissimilarity, subgroup splits, and team heterogeneity (Shemla et al., 2016). Considering such perspectives is meant to provide a better understanding of team members' experiences with cultural diversity in relation to a particular context, and to elicit the role of their perceptions on team functioning (Shemla & Wegge, 2019). Practically, while cultural diversity is a reality within the professional sport context, we do not yet know the extent to which coaches/team managers consider and engage with the multicultural composition of a team.

Researchers within cultural sport psychology (CSP) have emphasized the need to consider individual (e.g., athletes, coaches) experiences of culture and cultural identities (Schinke & Hanrahan, 2009). In particular, CSP scholars have stressed the necessity of exploring the intersection of cultural identities and team dynamics (Schinke et al., 2014). As an

illustration, Duchesne and colleagues (2011) explored experiences of university soccer coaches who had worked with female international athletes. Coaches focused mainly on the personal, academic, and athletic development of these athletes and employed strategies such as team building, having an open-door policy, and carefully monitoring their cultural adaptation and academic progress. However, the results did not reveal strategies devoted to a more general management of their diverse teams, beyond the specific care of expatriate athletes. Moreover, the authors suggested that researchers explore additional team contexts, examine how coaches tackle specific cultural issues (e.g., language barriers, homesickness), and consider the intersectionality of the coach and their athletes' genders. Similar recommendations have been advanced by Szymanski and colleagues (2019; 2021) who advocated for the examination of how managers with multicultural backgrounds contribute to organizational performance.

In the current study, we sought to explore coaches' perceptions and experiences of cultural diversity in their current or previous professional and national teams. We examined how and when they perceived cultural diversity to be influential and, in turn, how they may have adapted their management strategies for particular teams or situations. In line with Godfrey and colleagues' (2020) recommendations for conducting cultural diversity research, we focused on national diversity (i.e., the country where an individual holds their citizenship) and racio-ethnic diversity (i.e., a set of more or less visible identity groups determined on the basis of traditions as well as features such as hair texture, skin color, and facial features; Andreff, 2009; Ayoko & Konrad, 2012). We use the global term *cultural diversity* in reference to those characteristics while acknowledging the differences between terms.

## **2.2 Method**

### **2.2.1 *Qualitative Methodology***

We adopted a critical realist (CR) orientation (Fletcher, 2017). Grounded within the cultural diversity literature (e.g., Godfrey et al., 2020), our investigation was based on the tenets that (a) culturally diverse teams are a current reality in professional sport; and (b) professional coaches are presented with the necessity/challenge of managing such teams. Therefore, existing theoretical knowledge on culturally diverse teams as well as group functioning guided this study from preliminary research questions, methodological decisions, to the analysis and interpretation of data. However, we also approached this investigation with the perspective that professional coaches are critical agents of their coaching practices as managers of multicultural teams. To help us best understand and provide an accurate explanation of this underexplored reality, we focused on coaches' perceptions, experiences, and knowledge of cultural diversity in their current or previous teams, with the understanding that responses were reflective of their own cultural background and individual contexts. We focused on individuals' interpretations of the truth through their interactions with reality (i.e., objective cultural diversity) and with others (e.g., athletes, coaches), and through historical and cultural norms that operate within the particular context (Creswell & Creswell, 2018).

### **2.2.2 *Participants***

Consistent with our CR approach and research aim, we used a Critical Case Theory-informed sampling scheme to recruit participants (Onwuegbuzie & Collins, 2007). We identified professional coaches who had experience with different multicultural teams to provide us with compelling insight about national and racio-ethnic diversity. Participants included nine French professional coaches ( $M_{age} = 55$ ,  $SD = 6.23$ ; range = 47-68 years; 7 males

and 2 females; 4 are bi-nationals or children of immigrants) from four interdependent sports (i.e., basketball, football, handball, volleyball). All coaches had experience with both (1) first or second division professional teams in national competitions (i.e., more than 5 years' experience in France, Belgium, Canada, Italy, Turkey, Tunisia) and (2) national teams (i.e., France, Belgium, Tunisia, China, Mali, Turkey) during international competitions.

### 2.2.3 Procedure

Following institutional ethics approval, the authors identified coaches that were expected to be able to provide compelling insight about the research question (Onwuegbuzie & Collins, 2007). Professional coaches working in France or in another European country (i.e., Italy, Turkey) were contacted based on publicly available information, the first author's network, and snowball sampling. As most participants were geographically inaccessible to the research team, the interviews were conducted over the phone. Although this decision was driven by feasibility, the benefits of telephone interviewing (e.g., participant comfort; Novick, 2008; Smith & Sparkes, 2016) were relevant when discussing a potentially sensitive topic such as cultural diversity (e.g., Schinke & Hanrahan, 2009). The interviews were conducted by the first author and were 75 minutes in duration ( $SD = 12:22$  minutes), resulting in 158 pages of single-spaced transcribed text.

**Interview guide.** The interview guide<sup>50</sup> was structured based on suggestions put forth in the literature (Patton, 2015). The open-ended questions were based on previous findings and recommendations from the cultural diversity sport literature (e.g., Godfrey et al., 2020; Schinke et al., 2014) and team composition and teamwork research (e.g., Bell et al., 2018; McEwan &

---

<sup>50</sup> Cf., Appendix 1.

Beauchamp., 2014). We were mindful to begin from coaches' perceptions and representations of cultural diversity to let them discuss the aspects that were salient to them. The interviews began with introductory questions to establish rapport and promote participant engagement, gather information about cultural background, and to explore the general level of awareness pertaining to cultural diversity. The questions were meant to obtain a preliminary understanding of whether coaches considered or prioritized the topic in their practice (e.g., "Based on your experience with different teams, what do you think is most challenging about being a coach?"). The second section sought to explore how coaches felt cultural diversity could influence team dynamics. Here, questions and probes were generally informed by teamwork research (McEwan & Beauchamp, 2014), and participants were encouraged to express their views on cultural diversity and teamwork processes pertaining to execution, evaluation, adjustments. At the same time, participants were asked about how they might approach the topic and what recommendations they might have regarding the management of multicultural teams (e.g., Can you describe any situations that you are particularly happy with or proud of regarding the way you handled things?). The final section provided participants with an opportunity to add thoughts and/or to explore other concepts or experiences related to cultural diversity (e.g., "Are there any topics or issues we have not covered that you think might be important/relevant?"). Probes and follow-up questions were used throughout the interviews to have coaches expand on responses and enable researchers to obtain a deeper understanding of experiences (Patton, 2015). For example, participants were frequently asked to be more precise with the meanings they attached to what they described and to share specific stories and examples to provide context to their responses. A copy of the interview guide can be obtained upon request to the first author.

#### **2.2.4 Data analysis**

Using a CR analysis approach, we engaged with the key steps described by Fletcher (2017). Initially, the first author took time after each interview to document her thoughts and make notes about the participant (e.g., reactions to questions). This process enabled a preliminary opportunity to reflect on tendencies and trends (i.e., demi-regularities) across responses when they were fresh in her mind. For example, this provided the grounds to make comparisons of coaches' levels of comfort with and interest in the topic of cultural diversity, as well as the type of diversity they discussed (e.g., national diversity, language diversity). The first author then engaged in a reflexive and recursive process of listening to each interview and transcribing them verbatim. Data familiarization (i.e., reading and annotating transcripts) helped with identifying demi-regularities. Once this was done, the process of coding and abduction (i.e., theoretical redescription) began with the construction, definition, and revision of themes based on relevant literature pertaining to teamwork and cultural diversity. Raising the level of theoretical engagement while remembering that participants' experiences may provide new insight, the first author identified segments of text that aligned with the adopted conceptual frameworks. As an illustration, she paid attention to descriptions of links between cultural diversity and any kind of member collaborative effort to achieve the teams' purpose (e.g., efficient team functioning, performance). The final stage of data analysis involved retroduction, where identified segments were reviewed and merged with similar other segments in the development of structured themes based on individuals' unique experiences (Fletcher, 2017). These themes were designed to capture the diversity of coaches' meaning in relation to specific areas and to get a sense of what they experienced and how they acted regarding multicultural teams<sup>51</sup>. The phases of abduction and retroduction also engaged the other authors

---

<sup>51</sup> Cf. Appendix 2 for an overview of the themes and subthemes identified along the process, and verbatims.

as ‘critical friends,’ which aligned with our positioning of co-constructing the most plausible explanations to our research questions (e.g., Ronkainen & Wiltshire, 2021). This process encouraged the first author to reflect on her interpretation of participant responses, and contributed insight based on their understanding of theory and research, resulting in a richer and more nuanced understanding.

### **2.2.5 Research quality**

To ensure that we provided the most accurate approximation of reality, we engaged with the ideas of ontological plausibility, empirical adequacy, and explanatory power (Ronkainen & Wiltshire, 2021). In relation to ontological plausibility, we engaged in reflexivity and transparency by going back and forth between the initially identified theoretical grounds and the contextual conditions. We remembered that theories are fallible and considered the reality to be negotiated with participants experiences (e.g., interpretation and discussion of participants’ testimonies are to be understood and nuanced through their cultural and demographic backgrounds). We emphasized empirical adequacy by recruiting participants from different backgrounds and paths but ensured that all had experience leading objectively diverse teams (i.e., multicultural teams). This enabled us to obtain rich data and be exposed to and confront different perspectives about similarly diverse contexts. Throughout the process, in considering sensitiveness and researcher preconceptions, the first author engaged in reflexive practice with co-authors, answering questions like “how does my identity and social position influence the way I ask particular questions and interpret phenomenon in particular ways?” (Schinke & Hanrahan, 2009). At the time of data collection and analysis, the first author was a 25-year-old white French woman completing her PhD while still being actively engaged in soccer (at the Division 3 level of national competition). Her intimate familiarity with the diversity literature and the competitive football environment, in addition to her international



competition experience (e.g., has lived and competed in French Polynesia, Australia, and Canada) were seen as beneficial to the research process (e.g., Bartel-Radic, 2014; Creswell & Creswell, 2018). For explanatory power, our interest was to first seek a better, more concrete understanding of how professional coaches managed multicultural teams. In doing so, we explicitly asked them how cultural diversity might be related to the functioning of their team, and how this might lead to implications and recommendations in the real world of coaching.

## **2.3 Results**

Coaches' reflections generated a range of insight pertaining to their perceptions and experiences with culturally diverse teams and the strategies used to lead such groups. The findings are situated within three overarching themes: (1) coach awareness of and comfort with cultural diversity, (2) the effects of cultural diversity on teamwork and team management, and (3) pragmatic ideas for coaches to consider for the management of multicultural teams. Participant quotes are introduced alongside pseudonyms.

### ***2.3.1 Coach Awareness of and Comfort with Cultural Diversity***

Coaches were generally cautious and uncomfortable discussing the topic of cultural diversity, so the interviewer regularly reinforced the anonymity of the interview and encouraged them to speak candidly (e.g., "I am really just interested in your unique experience of diversity without judgment", "we're just trying to learn more about whether this is something central or not for coaches"). As a general overview, all coaches acknowledged the presence and necessity of considering individual diversity in a general way to prevent the common challenges associated with group management (i.e., the individual-group dialectic). When more specifically discussing the topic of cultural diversity (especially national diversity), they

frequently insisted on its beneficial aspects, and required encouragement to speak candidly about issues related to the multicultural composition of their teams.

**The Necessity of Considering Individual Diversity.** When speaking to the challenges of coaching elite sport teams, all coaches initially discussed general requirements (e.g., managing playing time), but emphasized the need to establish trusting relationships with each athlete. In doing so, they spoke to the difficulty of establishing connections with individuals while orienting everyone in a united direction.

Today the main challenge is managing players... in fact the player is representative of society. Players are in a hurry, want everything fast, want the big team, the big contract, everything that goes with it and it's not necessarily feasible. Then you have to take into account that it's a team too, football is still eleven players, so you have to be able to make them work together. (Lenni)

Most of the coaches did not explicitly mention cultural diversity from the outset. However, through the challenges they described (e.g., bringing diverse individuals together, establishing a team identity and vision, adapting to players' individual needs), they were often referring to team diversity.

I would say that the most complex is... two things: understanding the people we work with, that's the first stage, but it's not the most complicated. It's to make people accept differences which is the most complicated. For me, in the relationship, and I was talking about singularities, I need to understand the people I work with, to be able to make them work, to be able to make them progress, to help them in general. (Paul)

Although from coaches' perspectives understanding each individual was presented as a general rule and a priority, the combination of responses suggests that in very culturally diverse teams, this necessity may be even more central, but also challenging.

**Cultural Diversity as a Positive yet Touchy Topic.** In relation to challenges associated with cultural diversity, coaches emphasized its neutral or positive nature throughout the interviews: “It’s super enriching on a daily basis and we have cohabitated for nine months now so next year it might be easier in our daily work” (Omar). Several coaches were particularly wary and careful regarding the topic, describing cultural diversity as “very touchy,” especially in professional sport with the omnipresence of the media (e.g., “As long as I’m anonymous there’s no worries. This subject being very sensitive... it’s better like this” - Roger; “There are some things I wouldn’t say it if it was on TV for example, because it’s taken the wrong way” - Lenni). At the same time, those coaches insisted that they were comfortable discussing such topics: “I have no problem talking about that, I really don’t because I have friends of all faiths...” (Lenni). Generally, participants were cautious when discussing cultural stereotypes, and most made a point to say that they treated every member of the team equitably. In certain instances, some coaches contradicted themselves during the interview, translating a certain discomfort with a topic they admitted not to reflect on so often (e.g., “Uh, I don’t ask myself these questions about diversity” - Véronique). As an illustration, the following quote shows how one coach went from being careful with the cultural stereotypes discussed to engaging in some problematic generalizations regarding some specific nationalities/ racio-ethnicities<sup>52</sup>:

Just because he’s black African or black Caribbean doesn’t mean he’s, you know, some people are susceptible, some people are not (...) Well I know that there are general rules, if you’re talking to a black Caribbean they’re very sensitive... And when you talk to a Congolese it won’t be the same. There will not be this sensitivity on the surface. Most Martinicans I’ve known were like that. That does not mean they’re all like that, but you have to keep that in mind. (Roger)

---

<sup>52</sup> Disclaimer: in the interest of transparency and accuracy we report participants’ raw quotes throughout this manuscript but do not aim to perpetuate any cultural stereotypes.

**The Importance of Cultural Diversity: A Variety of Realities.** Generally, most coaches stated that cultural diversity was an interesting topic to consider, but that it was difficult and demanding for them to reflect on a subject they were uncomfortable with or on which they did not often reflect. Coaches' opinions on cultural diversity seemed to align with a continuum from 'within-team cultural diversity is not important and we are a team and I treat everyone the same to be fair and promote teamwork,' to 'within-team cultural diversity is very important because everyone is different so I need to take those differences into account to be fair and promote teamwork.' Consider the contrast between the following quotes:

Roger: Ah, it wasn't important at all. For me the management on this aspect [cultural diversity] didn't make any sense. What I saw was human beings, playing football that's it. And... I didn't manage any training session in relation to diversity ever.

Lenni: In the elaboration and management of a group it is necessary to take this diversity into account, for sure, that's obvious. (...) There's a difference, and any obvious difference that is denied, for me, is the origin of many problems.

These various realities seemed to be informed by the coaches' personal experiences with multicultural teams (e.g., national teams; French clubs; Foreign clubs), and by their own cultural backgrounds (e.g., (bi)nationality, racio-ethnicity). Vidak explained his interest in and attention to cultural diversity by the double culture he acquired from leaving Yugoslavia to play volleyball in France. Having gone through the acculturation process as a player, he used this richness and experience in his own coaching of multicultural teams.

I was lucky to have an advantage over the others because I have the Yugoslavian and the French culture. So, it's an extremely broad spectrum. Especially, the French culture has allowed me to stabilize myself emotionally, to evolve in other directions and to accept diversity and the fault of others and mine too. That's what I explain to the players, you have to be completely open.  
(Vidak)

In contrast, Roger, as a son of immigrants raised in a multicultural neighborhood explained being used to cultural diversity to a point where he no longer ‘saw it.’ He considered it irrelevant to be taken into account in his coaching, even though he actually did (e.g., once invited a historian to inform players about slavery and racism; sometimes formed subgroups based on players’ ethnicities during practice).

We lived with it, we didn’t ask ourselves that question. (...) Between us, we played games like Algerians and Africans against the rest of the world. Black against whites! And it was no problem, it had no connotation whatsoever. We didn’t have any jerseys, so we had to find something that would make a difference. (...) The fact that I’ve been immersed in all kinds of multiculturalism, that I’ve had an immigrant father...so for me it’s the continuity of my childhood, of my education. (...) It has influenced me not seeing the difference. (Roger)

Generally, the other participants who, for example, did not have this multiculturalism in their own cultural background explained having learned about intercultural relations through their experiences as professional coaches. “The three years spent in North America made me evolve a lot. It made me take it [the cultural diversity issue] with more insight. It’s not that I put more emphasis on it, but I think about it more.” (Lenni). Some coaches also admitted only starting to question themselves about cultural diversity after going through certain situations. As an illustration, Hylann explained how his “intense experience” as a white French male coach at the head of a Malian women’s national team brutally confronted him to intercultural interactions and differences, and made him grow as a coach:

When you coach Malian girls, where more than 90% are Muslims, when the coach talks to the girls they all look at the ground because looking at a man in the eyes in Mali is an insult. (...) And so for me it was a surprise at the beginning, and I had to adapt or make them understand that for me it was important that they look me in the eyes (...) that it was something that showed their listening and their attention. (...) But we managed to do the European basketball as I wanted to do

it and also mixing it with a part of fun or pleasure which was interesting in fact and that's why I have great memories of my African experience because precisely humanly it helped me to... also to evolve.

### **2.3.2 *The Effects of Cultural Diversity on Teamwork and Team Management***

Although several participants admitted that they did not frequently reflect on the consequences of a multicultural team composition, they positioned it as a daily reality they dealt with. They specifically highlighted three main implications of cultural diversity: (a) the inevitable formation of national subgroups, (b) the challenge of communication with and between players, and (c) the variety of individuals' work ethics within their team roster. Further, the variety of participants' experiences revealed how the implications of cultural diversity seemed to differ based on team, time, and context.

**The Inevitability of National Subgroups.** Although various types of diversity were mentioned (e.g., personalities, age, racio-ethnicities, social backgrounds, intelligences, religions), national diversity was the most recognized and discussed: "I have a completely diverse group in terms of nationalities, I have 14 nationalities in the team" (Omar). Indeed, differences in nationalities were perceived as a salient and visible form of diversity that triggered a range of sub-diversities.

With the group that I currently have, the challenge is to make one team out of ten individuals. Because there are players who have arrived, one from Spain, the other from the United States, three who were in the club last year, in fact they come from different places and with different philosophies, so the first idea that comes to me is diversity in terms of uh... social. It's also linked to nationality because last season for example, I had an American player who came from the Bronx. In the same team I had a player from the great Russian aristocracy, so the habits of life, of food, etc. were very different. (Hylann)

In contrast, participants only discussed racio-ethnic diversity when probed and solely referring to national teams, and often in relation to religion. Consequently, the majority of coaches discussed the existence of smaller groupings based on nationalities, although subgroups based on racio-ethnicities were mentioned in some instances. The national subgroups specifically were considered inevitable, harmless, and even natural in professional sport teams. The formation of those subgroups was mainly perceived to be associated with language, and sometimes with “culture” as it refers to “habits” and “ways of being.”

I have four players of different nationalities but of American origin. Even if they have French or Czech passports, when we travel, they are always together. The Turks and the others are together. The affinities are made this way, they find themselves in their cultures, in their food. It's inevitable because it's everywhere. I mean every time if you have two players of the same nationality... they are always together. It's like that here and like that elsewhere. I experienced it in my previous team, it's like that. (Véronique)

Although, subgroups were described as non-value laden and as a matter of fact, it was interesting to note that many coaches explained how they tried to avoid them as much as possible to protect the dynamics within their group: “There was a group that had been together for a while and when I took it over, it was my priority to get it together” (Yhanis); “I do everything I can so that we don't have the foreigners on one side, the Turks on the other side, the Belarusian alone, the Italians and so on” (Véronique).

**The Challenge of Communication.** Whereas all coaches identified language as one variable influencing the formation of subgroups within the team, it was also considered a challenge for communication in general, starting with their own communication with players.

It's expensive in terms of energy regarding communication because you still need to, well I have some notions like I speak a little bit of English, I speak Italian but that's not enough. For

example, with a player like Xiu a Chinese woman who has another vision, another culture, and for whom even English is complicated so... even only for training sessions, explanations to set up drills can take a long time. (Omar)

Participants viewed language as a possible barrier to verbal communication for both player to player as well as coach to players. In addition, and beyond language, some coaches highlighted national and even racial differences in their players' overall communication style. Nuancing their discourses trying not to fall into stereotypes, they explained how they tried to take those cultural specificities into account alongside other variables (e.g., personality, age) when communicating with players: "The Americans have a super positive but superficial communication so when you want to get in touch with them sometimes it's complicated. But I think we're back to the singularity, that we don't address everyone in the same way" (Paul).

**Differential Player Work Ethic.** All conversations with coaches about cultural diversity also led to insight about athlete work ethic and their alignment with team goals. Specifically, they mentioned a range of 'national differences' from playing style and sport skills to mindset and willingness to work (cf., Disclaimer, p.13).

I've seen differences in mindsets, especially between players who come from the Nordic countries and from Brazil. I feel that much more than I did in the past with players of the same nationality. To be more precise, generally, we have players in France who have difficulty to force themselves, difficulty accepting the work, to put intensity in what we do daily. It's not the case of every other player who comes from different cultures. We {French people} always have a tendency to complain a bit, that's what I used to do when I was a player too. (Omar)

These coaches emphasized differences based on nationalities, yet still engaged in an effort to nuance their statements by referring to additional variables (e.g., personality, character) or



types of diversity to take into account: “Even if two of my players were Americans, I could have a black American and then someone who was white and Mormon with different habits, and religions, things like that” (Hylann). Nevertheless, as a result of national differences, some coaches explained having identified specific player preferences in coaching style:

With the Serbs, they have a relationship with the coach, I would say quite close to the Americans, that is to say the coach is... a military figure you know? I mean, he/she shouts and we move on. And we don't say anything to the coach, but we can think the opposite. I've had several Serbian boys and girls, and when you're more like me trying to be benevolent and attentive, they often take it as weaknesses. The Americans are naturally disciplined and don't expect us to shout to be respected. The Yougo's are waiting for us to show some testosterone and if there is none, they think there is no rigor and discipline. (Paul)

### ***2.3.3 Approaches to Managing Cultural Diversity***

Grounded within their personal experiences and cultural backgrounds, coach reflections can be summarized within key recommendations and perspectives regarding the management of multicultural teams. Coaches agreed on two key and inter-related criteria for team management: (a) Understanding people (i.e., broadly speaking) and (b) Developing cultural awareness. Other important topics for which coaches provided insight, but had contrasting opinions, involved: (c) Whether priority should be given to the group or the individual and (d) What was the coaches' role in dealing with team cultural diversity?

#### **A General Consensus: Understanding People and Developing Cultural Awareness.**

Based on some of the observations and statements described earlier (e.g., national subgroups, challenge of communication), all coaches agreed about the need to understand the people they work with. They stressed developing cultural awareness amongst team managers as well as

athletes: “In fact what is super important, I think, is uh beyond the culture, to make the players understand that we respect their culture” (Yhanis). Practically, only a few coaches reported explicitly engaging in efforts to understand cultural differences and working on their players’ awareness of the latter to facilitate teamwork. As an illustration, when coaching multicultural teams, Vidak explicitly relies on awareness and ongoing discussions around cultural values and norms to prevent the potential frustration of players related to individual differences in representations and functioning (cf., Disclaimer, p13):

When for example a Brazilian wins, he will do the circus a little bit, he explodes and when a Swedish sees that, he is like “What is the problem with you? So, yes, you need to work upstream and prevent certain reactions and explain it is a normal reaction for a Brazilian, for example. (Vidak)

Although coaches recommended developing awareness of cultural differences to better understand their players, it was generally rare for them to describe actively taking national differences into account when coaching their teams and to be specific about it: “It’s obvious that this diversity at some point you have to be aware of it and have an idea of how you want to manage it, while being able to adapt” (Lenni). An extreme again was Vidak, who explained fully grounding his interactions with—and understanding of—players through cultural diversity: “This diversity leads me to think about and identify ways to approach the player in a way where he can understand me as best as possible, as easy as possible” (Vidak). Most of the interviewed coaches spoke in a more implicit and nuanced way, citing national differences as indicators among others (e.g., personality, gender, fatigue) used to adapt to individuals and exploit their full potential as players (e.g., specific lever of action/motivation, specific intervention mode):

These cultural specificities are part of the individual. When for a given individual, we try to understand who they are, when we anticipate what an American player is like, what a player is

like... well it's generalities, they're not all like that... But when we know that it tends to be like that and we talk to the player, we manage to extract some data, little by little. And so that allows us to better target the individual. (...) So we use all this {cultural awareness} but we use it to understand who we are talking to. Because we're not addressing a nation, we're addressing a person who is alive, who has skills and who has a way of reacting. (Paul)

**Priority Given to Cultural Diversity: The Group vs. The Individual.** Except for one participant (i.e., Vidak) who framed his coaching and group management practices around cultural diversity, others' opinions were more nuanced and generally divergent regarding their identified priorities. As an example, coaches reported a variety of ways to deal with the formation of national subgroups. It went from simply acknowledging them as something natural, to generally focusing on "creating a group identity" and "increasing cohesion," to specifically acting on the within-team cultural diversity itself (e.g., recruitment strategy, approaching cohesion through the lens of cultural diversity). About the latter, and because language was identified as one central aspect of subgroup formation, one coach explained how he always tried to enforce a common language (i.e., for players and staff).

I always asked, even when I was in Turkey, I said ok let's talk Turkish, even if I didn't know how to say anything. For example, in Paris, I had two Brazilians, a Latvian, a Slovenian, a German, a Swede and I was Yugoslav... but I imposed French. It was no problem between us, it worked really well. It wasn't French-French (laughs) but it was a superb atmosphere, and when someone tried to speak English, well we were immediately like "ah no no in French, ciao." (Vidak)

From the interviews, we felt that the importance coaches attached to cultural diversity could be nuanced and partly explained by their team composition and group contexts. In fact, coaches described additional features tied to their groups that needed to be taken into account,

more or less as a priority (e.g., athlete age, seniority, training education, leadership status). In particular, this suggested that the composition between professional teams could change quite drastically (e.g., professional club team vs. national team), leading coaches to approach their groups differently. One coach explained how influential the diversity of age was in his current team as it appeared to be the main group characteristic he had to deal with for the current season. It led him to temporarily abandon the consideration of national or racio-ethnic diversities as they were secondary in such a context:

In my locker room, when I look at the left bench there is what we can call the adult team and when I look at the right bench, I feel like I have the U21. That's the first diversity. So, when you have a whole side of your locker room where I have players who are 16-17 years old then I'll be clear, I need to work for them. (Lenni)

Another illustration was given by Yhanis who twice in his career (both in a national and professional sport club teams) was confronted with regional diversity more so than national or racio-ethnic diversity. He discussed how regional diversity had been both a challenge and advantage for teamwork in his career: "I ended up in a club where the regional Brittany identity was very strong. There was a lot of Bretons and so the identity it was actually easy... to play with that" (Yhanis). He also explained coaching a national Belgian team where the main difficulty was to create a national identity with players who did not speak the same language and defined themselves (social or group identity) by their regional identity (i.e., Walloons vs. Flemings) more than their country of origin.

**The Role of the Coach in Dealing with Cultural Diversity.** Although some participants did not think that they would need (as head coaches) to have a direct role regarding the cultural diversity in their teams, others mentioned various ways in which they could be or had been influential in that matter. Generally, coaches noticed the dynamic nature of cultural diversity

depended on various factors (e.g., religion calendar, success and failure, time spent together) and recommended being aware of the potential consequences for group functioning. Whereas participants described the difficulty of integrating new foreign players and dealing with national subgroups at the beginning of the season, one participant mentioned the time spent together as increasing the potential risk for conflicts. To regulate this dynamic, prevent exclusion, and favor an efficient teamwork, many coaches recommended to actively rely on team leaders:

{The effect of cultural diversity on the group} It depends on the leader. By the way, you as a coach, you have to act. I think that at a given time, there are different groups, there will be different leaders created by these different groups or communities, but to live well together, we will have to deal with the intelligence {social} of the leader, and it's not an ethnicity or nationality issue anymore, it's an intelligence issue. Once you've gone beyond that, it's to say ok but they're men so at a given moment we have a common goal and what is the intelligence of the leaders to bring everyone together towards a common goal. (Lenni)

Indeed, coaches seemed to think their role in actively delegating some tasks related to the multicultural nature of their team was clear. They explained how their priority could not always be cultural diversity because they had to deal with other coaching tasks (e.g., preparing training sessions, dealing with medias). Coaches reported using different strategies such as relying on bilingual players to translate instructions during practice, recruiting international staff members to facilitate communication with foreign players, imposing a common language to be used across the team, or even having an interpreter when necessary, with all its limitations: "In China, I had an interpreter but there were sometimes deformations or translations that were not as accurate as you would like them to be" (Emma). Further, as described below, one contentious solution mentioned by a few coaches was to take language into account when recruiting players.

I have a Brazilian who speaks Portuguese and this summer I managed to get a player and one of the things that helped me decide to recruit him, in addition to his football, was that he

speaks Portuguese. So, I thought we're finally going to have someone who will be able to talk with the Brazilian. I don't regret it because the Brazilian is much better now. (Lenni)

## 2.4 Discussion

The purpose of this study was to explore coaches' perceptions and experiences of cultural diversity in their current or previous professional and national teams, intersecting with how they felt it (i.e., national and racio-ethnic diversity) affected their players' interactions, general team functioning, and their own management strategies. Generally, our findings highlight how professional coaches are confronted with cultural diversity daily in their jobs as team managers, and how many are not comfortable with speaking about and engaging with the topic.

Given the reality of cultural diversity in professional sports, it was surprising that few coaches critically considered or reflected on the topic regularly. They all agreed that it was necessary to know each of their athletes on a personal level to ensure they felt supported and included within the team. This is consistent with Duchesne and colleagues' (2011) findings that demonstrated that university coaches sought to facilitate individual player growth, particularly with international players. However, these authors did not mention how coaches considered the general cultural diversity brought by those individuals for their general team management strategies. In the current study, all coaches acknowledged the need to consider the cultural diversity of their teams, yet only a few explained what they implemented (or would implement) to actively engage with this aspect of team composition. Overall, participants based their thoughts on their own experiences as coaches and/or athletes, and we had difficulties highlighting commonalities or shared knowledge regarding the specific management of multicultural teams.

In addition to a lack of shared experience/knowledge regarding how coaches managed the cultural diversity of their teams, we found a striking contrast pertaining to participant comfort levels with discussing cultural diversity. Some felt the topic to be tertiary or of secondary importance, whereas others saw it as inevitable and one of the first priorities in their jobs as team managers. In other words, some coaches in our sample tended to marginalize or ignore cultural diversity (e.g., Roger) while others considered it a lens through which to see and work with his teams (e.g., Vidak). Although Duchesne and colleagues (2011) reported a level of general ‘cultural awareness’ in all their participants, we found greater heterogeneity of awareness, especially regarding cultural diversity at a team level. This finding reflects the concept of intercultural competence (IC), which represents a combination of attitudes, skills, knowledge, and personality traits that help individuals feel more capable during both individual and group level interactions with others from different cultures (Bartel-Radic, 2009). Just as we can hypothetically place our participants on different ends of what would be a continuum of attitudes towards cultural diversity, Bennett (2004) introduced the main developmental model of IC which proposes a continuum of intercultural sensitivity. This continuum goes from *Denial* (i.e., disinterest and general unconsciousness of cultural differences resulting from an incapacity to distinguish cultural facts) to *Integration* (i.e., capacity of adaptation and appropriate behaviors towards other cultures through an expanded view of the world).

Although the coaches in the current study seemed to demonstrate varying levels of IC (e.g., denial of differences, minimization of differences, acceptance of differences; Bennett, 2004), we do not advocate for a correct way of managing multicultural teams. On the contrary, and in line with previous literature (e.g., Roberge & van Dick, 2010), our findings demonstrate that cultural diversity is dynamic and context specific. In fact, coaches’ experiences of cultural diversity and specific keys for the management of their teams differed based on the level of competition (e.g., major or minor championship), the type of team (e.g., national or club,

salience of collective identity), or the country in which they coached (e.g., foreign club). Take for example, the concept of Faultline theory (Lau & Murnighan, 1998). This theory suggests the presence of hypothetical dividing lines that will influence grouping tendencies within a collection of individuals. The coaches in the current study described nationality and language as the most striking and potentially impactful elements of diversity in professional sport club teams (e.g., Earley & Mosakowski, 2000). Yet some of our participants had to deal with regional or even age diversity because these were the specific attributes that represented the most salient dividing lines to them (Lau & Murnighan, 1998). In this regard, IC could be impactful with determining how coaches might adapt to different situations through a more complex and sophisticated understanding of cultural differences (Bennett, 2004). Specifically, leaders high in IC are expected to be able to make the most of their multicultural team compositions through particular traits (e.g., curiosity), worldviews (e.g., cosmopolitanism) and capabilities (e.g., social flexibility; Bird et al., 2010). The coaches from our study who appeared to be more IC were able to: (a) identify the specific faultlines of their teams, (b) adapt their coaching and management styles to the composition of their teams, (c) actively question their own cultural background and perceptions, and (d) recognize the differences of their players to facilitate greater coach-athlete relations and inclusion within the team.

As it pertains to the effects of cultural diversity in professional sports teams, an important consideration involves individual perceptions of the diversity within a team. As a result, even for two objectively similar diverse teams, perceptions and strategies are likely to vary from coach to coach. Indeed, Shemla and colleagues' (2016) stated that individual perceptions of and reactions to objective diversities can differ which, in turn, can influence the team dynamics. Nevertheless, we found certain features to be consistently reported across participants, such as (a) the emergence of national subgroups, (b) variations in individual work ethic, and (c) communication challenges. This is consistent with Eluère and colleagues' (2022c)



research where professional volleyball athletes perceived similar aspects/effects of cultural diversity in their team (e.g., variation in individuals' work ethic) as clear subgroupings based on nationality. Above all, and in line with Eluère et al. (2022c), it appears that cultural diversity within the group in and of itself is of less importance than how it is perceived and engaged with by the team members. This was demonstrated nicely when Yhanis explained how he initially acknowledged the regional diversity as a challenge within the Belgium national team, until it became a priority in his team management to amplify the advantages associated with diversity and it became a strength.

#### ***2.4.1 Limitations and Future Perspectives***

The current study provides unique insight into the impact of cultural diversity on the functioning of professional sports teams through the perspective of experienced coaches. However, our research was not without its limitations. First, all participants were French and only two identified as female. Given the interesting perspectives that our findings raised about how participants' own cultural background and experiences might play a role in their engagement with cultural diversity and level of IC, differences in coaches' personal characteristics could be explored in greater detail in the future (e.g., gender, age, career as an athlete, bi-nationality). Although we did not attempt to determine which type of coach was more effective in managing cultural diversity—as has been done previously (e.g., Szymanski et al., 2019, 2021)—our results highlighted how certain personal characteristics, such as degree of IC, might reflect a comfort level with leading multicultural teams. Because IC might be a key to team functioning in professional sport teams, future studies might explore this potential relationship between coach or athlete level of IC and the way they navigate multinational and multilingual teams. For example, are interculturally competent individuals more likely to invest time and effort into overcoming communication challenges? Are they more tolerant of others'

work ethic and ways of functioning? Are teams with more interculturally competent individuals more likely to be able to overcome the natural formation of national subgroups? To answer such questions, future studies could rely on proper measures of IC through existing questionnaires (e.g., Intercultural Sensitivity Scale; Chen & Starosta, 2000) or cultural assimilators (i.e., hypothetical scenarios) that would confront participants with critical incidents of cross-cultural interaction and assess how they respond (Bartel-Radic, 2009).

In line with previous recommendations (e.g., Godfrey et al., 2020; Harrison & Klein, 2007), our findings highlight the necessity of specifying and precisely defining the type of diversity under investigation. In this study, we let our participants direct the conversation and discuss the aspects of diversity they found most relevant. Although we found most to naturally begin discussing athlete groupings based on national diversity, participants also mentioned a variety of other aspects such as age, previous education, and regional origins that they felt might influence team structure (e.g., norms) and processes (e., teamwork). In future studies, whether using objective measures or looking at perceptions of cultural diversity, researchers should be careful to match their definition, conceptualization, and measurement of cultural diversity (Harrison & Klein, 2007). Although researchers have proposed that how individuals perceive cultural diversity is more important than the actual objective diversity of a team (Adler & Aycan, 2008), we expect that combining these perspectives could be more generative in deepening our knowledge, understanding, and practices. Given that perceptions are rooted in a multitude of cultural diversity realities, depending on the teams in which individuals find themselves, exploring both the objective diversity and how it is perceived by members would be useful. Shemla and colleagues (2016) advocate for this approach, stressing the power of perceived diversity as it provides dynamic, nuanced and idiosyncratic information, while considering these in ‘objectively similar’ groups to see how perceptions vary and the conditions

that would influence this variation (e.g., individual characteristics, task requirements, time of season).

Les deux études qualitatives menées auprès de volleyeuses professionnelles (Eluère et al., 2022a) et d'entraîneurs d'équipes sportives professionnelles multiculturelles (cf., Chapitre 2) ont mis en évidence l'importance que les acteurs sportifs accordaient (a) à la maîtrise d'une langue commune, (b) à la reconnaissance des différences culturelles (i.e., héritées des cultures nationales en particulier) et (c) à la capacité d'adaptation à celles-ci, notamment pour prévenir l'apparition de cliques nationales trop homogènes. Ces témoignages ont également souligné que la capacité d'adaptation des sportifs à un environnement de travail multiculturel pouvait impacter leur perception de la diversité culturelle. Ces éléments nous ont incitée à proposer une étude quasi-expérimentale, dans laquelle des athlètes professionnels sont exposés à différentes conditions contrôlées de diversité culturelle, opérationnalisées à travers des niveaux objectifs de variété nationale et de disparité linguistique. Ce protocole vise à explorer l'effet de diverses conditions de diversité culturelle sur les comportements des individus à l'égard de leur équipe, en fonction de leur niveau perçue de compétence interculturelle (i.e., un indicateur de la capacité d'adaptation aux différences culturelles).

# **CHAPITRE 3. Diversité culturelle, compétence interculturelle et comportements au profit du groupe**

## **Does Intercultural Competence Moderate the Relationship Between Within-Team Cultural Diversity and Commitment to Organizational Citizenship Behaviors in Professional Athletes?<sup>53</sup>**

### **3.1 Introduction**

In professional sport globally, teams are becoming increasingly multicultural. Using football (soccer) as an illustration, the international mobility of athletes has greatly increased in recent years. The latest report from the International Center of Sport Studies (CIES), which included data from 31 professional football leagues in Europe, demonstrated an evolution from 34.8% to 41.9% of expatriates per team between 2009 and 2021 (Poli et al., 2021a). For the first time in 2021, expatriates represented more than half of the athletes within the five major European leagues (e.g., Liga, Premier League, Ligue 1; Poli et al., 2021a). Interestingly, although international transfer reports emphasize similar tendencies across other interdependent sports (e.g., basketball; CIES Sports Observatory, 2021), few studies have explicitly investigated this group composition phenomenon in sport (Godfrey et al., 2020).

In industrial-organizational (IO) psychology, the multicultural composition of work groups has been examined through the concept of cultural diversity. Commonly presented as the representation of people within a social structure based on different group affiliations and cultural meanings (Cox, 1993), cultural diversity as a concept has garnered definitional ambiguity. For instance, scholars have noted the overreliance and emphasis of advancing definitions of ‘culture’ and ‘diversity,’ with a lack of explicit attention to actually exploring and understanding what the combination of terms ‘cultural diversity’ actually means (e.g., Ayoko

---

<sup>53</sup> Cet article est en cours de préparation (Eluère et al., 2022c).

& Konrad, 2012). Moreover, this concept has been referred to using a wide range of attributes, such as nationality, ethnicity, values, and/or religion (Earley & Mosakowski, 2000), making it challenging to glean specific effects from such a breadth of approaches in the literature (Godfrey et al., 2020).

This issue also concerns the previous studies that have addressed the effects of cultural diversity on group dynamics and team outcomes in the sport domain. Indeed, in their scoping review of empirical articles examining cultural diversity in small group contexts (i.e., sport teams and work groups), Godfrey et al. (2020) noted divergent results stemming largely from the various conceptualizations and operationalizations of cultural diversity put forward. For example, Timmerman (2000) found that age and racial diversity were negatively associated with team performance in American professional basketball (i.e., high interdependent activity), but unrelated in American professional baseball (i.e., low interdependent activity). With 98 teams from the five largest European football leagues, Maderer and colleagues (2014) noted that multicultural composition was negatively associated with the average number of match points earned. Conversely, neither Moustakas and Müller-Schoell (2016) nor Prinz and Wicker (2016) reported any impact on team performance in North American professional ice hockey and international cycling, respectively. Finally, in two studies involving amateur athletes in Canada, ethnic diversity positively predicted university athlete perceptions of team unity toward task objectives (Godfrey et al., 2022), but negatively predicted youth athlete perceptions of both task and social cohesion (Godfrey et al., 2021).

To overcome such inconsistencies from the literature, Godfrey and colleagues (2020) emphasized the necessity of relying on clear and consistent definitions, conceptualizations, and measurements of within-unit (i.e., team) cultural diversity. The authors also reiterated the importance of accurately conceptualizing diversity as variety (i.e., qualitative differences based on categories), separation (i.e., differences along a lateral continuum), or disparity (i.e.,

hierarchical status differences) depending on the specific context and assumptions under investigation (Harrison & Klein, 2007). Given the prevalence of these types of diversity in professional interdependent sport and their salience to athletes (e.g., Eluère et al., 2022c; Eluère et al., 2022d), our current study focusses on: (a) national diversity (i.e., the country where an individual holds their citizenship) conceptualized as variety (i.e., proportion of nationalities represented in the team), and (b) language diversity (i.e., differences in language proficiency) conceptualized as disparity (i.e., inequality of resources among team members regarding the mastery of the *lingua franca* within the club). As it is often the case in the literature, we use the global term *cultural diversity* in reference to those characteristics while acknowledging the differences between the terms (Godfrey et al., 2020).

Another trend from studies addressing cultural diversity in sport has involved their focus on rigorously objectifying and quantifying the specific cultural diversity present within teams (e.g., national diversity, age diversity, racial diversity). Importantly, researchers have cautioned against relaying only on objective accounts, stressing the need to explore individual perceptions and experiences of multicultural settings (Adler & Aycan, 2018; Shemla et al., 2016). As an illustration, within a same team, one athlete might feel like the diversity of national backgrounds represents a strength for the group (e.g., technical skills, style of play, mindset), whereas another might be frustrated or frightened by such a diverse team composition, seeing it as problematic (e.g., barrier to interaction, communication, coordination). To this extent, Adler and Aycan (2018) went so far as to state that it is not the presence or absence of objective diversity that should be of interest, but rather, how individuals deal with it and ultimately, manage it.

The notions of individual perceptions and management of diversity are critical considerations (Adler & Aycan, 2018; Shemla et al., 2016). With such perspectives, the onus is on the team environment and how cultural diversity is considered and approached. In this line, Szymanski and colleagues (Szymanski & Ipek, 2020; Szymanski & Kalra, 2021)

highlighted the importance of individuals' (i.e., athletes and coaches) past experiences and backgrounds (e.g., bi-nationality) as crucial aspects that shaped their perceptions, and generally, the performance of their teams. They found bicultural professional football athletes to exhibit higher levels of creativity (e.g., number of assists per minute played), demonstrate more frequent leadership behaviors, and to perform better in teams with multicultural managers (Szymanski & Kalra, 2021). Similarly, a case study with a professional volleyball team highlighted how athletes' experiences of multicultural groups and their cultural awareness influenced (a) the way they considered and acknowledged (or not) cultural diversity, (b) how they engaged with it on a daily basis with teammates, and (c) their social position within the team's structure (Eluère et al., 2022c).

An individual's ability to know and adapt to the specificities of different cultures can be described as cross-cultural or intercultural competence<sup>54</sup> (see Bartel-Radic & Giannelloni, 2017, for a review). Specifically, Bartel-Radic (2009) introduced the concept of cross-cultural competence (CCC) to express the fact that specific attitudes, skills, knowledge, and personality traits could help individuals to easily and more effectively adapt to other cultures. CCC was subsequently defined as "the ability (and we could add willingness) to draw on personal resources and traits to understand the specifics of intercultural interaction and to adjust one's behavior to these specifics" (Bartel-Radic & Giannelloni, 2017, p. 633). This construct encompasses three approaches to considering intercultural competence, known as intercultural (a) traits (i.e., enduring characteristics that determine typical behaviors in intercultural situations), (b) attitudes and worldviews (i.e., perceptions of other cultures or information from outside their own cultural worlds), and (c) capabilities (i.e., capacity to be effective in intercultural interactions; Leung et al., 2014).

---

<sup>54</sup> Within the document, we use the terms interchangeably depending on whether we are discussing the concept generally or the variable assessed using Bartel-Radic and Giannelloni (2017) questionnaire.



Such a conception of CCC means that high cultural diversity (e.g., national and language diversity) in a multicultural team does not necessarily translate into high CCC for all individual members. Moreover, given the positive association between intercultural competence and various group functioning outcomes (e.g., cohesion, creativity, performance; Leung et al., 2014), the presence versus absence of intercultural competence could account for the differing effects of cultural diversity reported in the literature. In this regard, intercultural competence is potentially a moderator for the effects of objective cultural diversity on group functioning outcomes. Indeed, different perspectives advanced by scholars (see Leung et al., 2014) suggest that individuals with high intercultural competence may perceive less uncertainty, anxiety, or intergroup biases in intercultural interactions (i.e., “neutralizing the negative” perspective) or may increase positive intercultural relationships (i.e., positive psychology perspective) because of their positive attitudes toward out-groups (Pittinsky et al., 2011) or their compassion and desire to learn in intercultural interactions (Migacheva & Tropp, 2013). It could also render less salient or less meaningful the differences along certain dimensions (e.g., nationality, language), limiting the categorization processes based on differences perceived between group members (van Knippenberg et al., 2004). Considering intercultural competence as a possible moderator is also in line with scholars’ recommendations for exploring mediator and moderator variables that may resolve the inconsistent findings pertaining to this topic (e.g., Roberge & van Dicks, 2010; van Knippenberg et al., 2004).

As a potential moderator, intercultural competence is expected to influence team functioning through a greater willingness to understand and help other group members (Bennet, 2004). Such behaviors align with the concept of organizational citizenship behaviors (OCB), defined as “an individual behavior that is not directly or explicitly recognized by the official rewarding system, and which generally favors an efficient functioning of the organization” (Organ, 1988, p. 4). Podsakoff et al. (1997) advanced the most recent operationalization of this

concept, introducing the three dimensions of helping behavior (i.e., helping workers prevent or deal with work-related problems), civic virtue (i.e., being involved and concerned about the organization), and sportspersonship (i.e., tolerating problems without complaining). Given that OCB has been positively related to various measures of organizational efficiency (e.g., commitment, productivity; Podsakoff et al., 2009), Aoyagi et al. (2008) advocated for its relevance in the sport domain. The authors argued that OCB could provide a measurement of how a sport team is functioning. Due to the volitional nature of OCB behaviors, they said “the more team members engage in OCB, the more invested the athletes are in the success and well-being of the team” (Aoyagi et al., 2008, p. 27). Within the sport context, positive relationships have been supported between OCB and cohesion, leadership, athlete satisfaction, and performance (Aoyagi et al., 2008; Martinez & Tindale, 2015). As such, there is preliminary evidence to suggest that OCB can be used as a measure of team functioning in sport.

In addition to the implications for team functioning, there is reason to expect that OCB behaviors are related to cultural diversity in relation to team composition. For example, it is possible that team composition could influence how team members interact with their peers, notably through social categorization processes (Tajfel, 1982). As an illustration, Chattopadhyay (1999) found demographic dissimilarity (i.e., differences between one group member and his/her peers in terms of race or age) to negatively impact OCB. Most importantly, the results demonstrated an asymmetrical impact of demographic dissimilarity on OCB, where this relationship would be contingent on work group composition, cultural background, and contextual considerations such as expectations when working in groups with demographically dissimilar peers. In this study, white employees in minority-dominant groups (i.e., more than half of the group’s members belonged to minorities) were found to be less altruistic, whereas this was not the case with minority employees in white dominant groups (i.e., more than half of the group’s members were white; Chattopadhyay, 1999).

Therefore, based on the studies reported above, the purpose of the current study was to examine the relationships among professional athletes' perceptions of cultural diversity, CCC, and OCB. In addition, we explored whether professional athletes' CCC moderated the relationships between cultural diversity and OCB. Specifically, we hypothesized that: (a) participants with low CCC would be less willing to engage in OCB, especially in a context characterized by moderate cultural diversity and that (b) participants with high perceived levels of CCC, would be more willing to engage in OCB, especially in a context characterized by moderate cultural diversity. Importantly, we propose that the moderating effect could differ based on the level of cultural diversity within team. Notably, Earley and Mosakowski (2000) argued that categorization into same-nationality subgroups would be less pronounced in highly diverse groups compared to those with only few nationalities represented. As a consequence, it is expected to be most amplified in contexts of moderate cultural diversity.

## 3.2 Method

### 3.2.1 Participants

The sample was comprised of 219 professional athletes (137 females and 82 males;  $M_{age} = 25.72$ ,  $SD = 6.34$ ) competing in French championships from three of the most popular interdependent team sports worldwide (i.e., football,  $n = 65$ ; basketball,  $n = 73$ ; volleyball,  $n = 81$ ). Of the total sample, 72.6% identified as French athletes and 27.4% as expatriates (i.e., 16 other nationalities), which is consistent with team compositions across professional sport (e.g., CIES Sports Observatory, 2021; Poli et al., 2021). On average, participants had competed professionally for seven seasons ( $SD = 5.23$ ; range = 1-30 seasons) and trained 12hrs/week with at least one official competitive match per week<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> The French professional championships comprise between 22 and 38 matches in the regular season. The largest number of matches refers to a championship without play-offs.

### ***3.2.2 Vignettes: Diversity Characterization and Scenario Description***

Based on Harrison and Klein's (2007) typology, nationality variety and language disparity were manipulated to create three vignettes representing clearly differentiated levels of within-team cultural diversity (i.e., low, moderate, and high; see Appendix 3). Following suggestions for implementing vignette protocols (Aguinis & Bradley, 2014), each vignette began with a description of a certain context/level of national and language disparity within a fictitious professional sport team within which the respondent was portrayed as a member. Specifically, the three conditions represented (a) a team comprised of 85% French and 15% foreign players, all of whom could understand and speak English fluently, but where the foreign players had limited comfort with French (low condition); (b) a team comprised of 45% French, 40% foreign players from the same country, and 15% foreign players from different countries, whereby members could either understand or speak English fluently, but foreign players could not understand French (moderate condition); and (c) a team comprised of 10% French and 90% foreign players, with most members being able to understand and speak English fluently but some foreign players could neither understand English, nor French (high condition). The percentages of French and foreign players used in the vignettes were consistent with current data regarding international transfers in professional sport teams in France (e.g., CIES), while depicting some extremes as realistically as possible. For example, professional teams in the first leagues whether in football, basketball, or volleyball are never completely homogeneous or heterogenous in relation to nationality. In this line, we also avoided building the low and high diversity conditions in a symmetric way by deliberately referring to different percentages (i.e., 85-15%; 10-90%).

All vignette characterizations ended with a scenario explaining that the team lost after being in the lead near the end of an important match. The loss was a result of communication issues and lack of effort from some teammates (i.e., critical incident that is likely to be

interpreted differently based on individual perceptions). The following is an example scenario providing to participants for the moderate diversity condition:

*“You are a member of a professional sport team in France. Out of your teammates, 45% are from France, 40% are from another different country, and 15% are from other different countries. Your coach is French and usually speaks both French and basic English during training sessions and competitions. As for your teammates, most are able to speak and understand English comfortably, yet only a few of the expatriates can understand French. Tonight, you were playing an important game that would impact the team standings. Your team was in the lead toward the end of the game, but there were communication issues in your team and it did not seem like everyone was playing at a high intensity and effort—you ended up losing the game.”*

### **3.2.3 Measures**

**Cross-Cultural Competence.** CCC was assessed using the multidimensional measure developed by Bartel-Radic and Giannelloni (2017), described as being ideal for “individuals from various contexts and international backgrounds (“pure locals” without any international experience from various countries and “multicultural people” with a highly intercultural background)” (p. 641). The questionnaire (see Appendix 4) is comprised of 13 items and measures four personality traits that are components of CCC: (a) motivation to understand human behavior (2 items; e.g., “I am not really curious about human behavior”); (b) complex versus simple explanations (3 items; e.g., “I have found that the causes for people’s behavior are usually complex rather than simple”); (c) open-mindedness (3 items; e.g., “I like talking with people whose opinions are different from mine”); and (d) emotional stability (5 items; e.g., “I often have envious feelings”). All items were measured on a 5-point Likert scale anchored

by 1 (*strongly disagree*) to 5 (*strongly agree*) with higher scores representing greater perceptions of CCC. The questionnaire has demonstrated strong model fit with similar samples (Bartel-Radic & Giannelloni, 2017), and the Cronbach alpha was .73 for the current study.

**Organizational Citizenship Behaviors.** OCB was assessed with the questionnaire (see Appendix 5) developed by Podsakoff and colleagues (1997) that includes three dimensions: (a) helping behavior (7 items; e.g., “I try to act like a peacemaker when other team members have disagreements”); (b) civic virtue (3 items; e.g., “I am willing to risk disapproval to express my beliefs about what’s best for the crew”); and (c) sportpersonship (3 items; e.g., “I always focus on what is wrong with our situation, rather than the positive side”). Following Aoyagi et al.’s (2008) investigation of OCB in the sport context, the wording of the items was adapted to sport teams (i.e., “crew” replaced by “team”; “crew members” replaced by “teammates”). All items were measured on a 7-point Likert type scale anchored by 1 (*strongly disagree*) to 7 (*strongly agree*) with higher scores representing greater perceptions of OCB. The internal consistency and construct validity of the OCB measure have been supported in previous studies (Aoyagi et al., 2008; Podsakoff et al., 1997). With the present sample, the Cronbach alpha coefficients were .80 and .84<sup>56</sup>.

### **3.2.4 Procedure**

After receiving ethical approval from the first authors’ institutional research ethics board, 28 head coaches of professional sport teams in football, volleyball, and basketball were contacted through word of mouth and snowball sampling methods. For the coaches who responded, permission was requested to solicit their players and they were asked to help share

---

<sup>56</sup> The participants completed the OCB questionnaire twice (cf., Figure 4 presenting the procedure, p. 108).

the link of the survey when they agreed. Importantly, coaches helped with recruitment, but were not made aware of which athletes ultimately took part in the study. All participants were required to provide consent prior to completing the questionnaires. In addition, participants were provided with an option to receive the vignettes and questionnaires in either French or English. Language proficiency was determined using a 10-point Likert type scale from 1 (*I can neither understand nor speak French/English*) to 10 (*I can either understand and speak French/English fluently*). All participants reached a score above 6 in at least one of the two languages.

This study used a 2 (i.e., order of the vignettes) x 3 (i.e., levels of cultural diversity) within- and between-subjects design (Atzmüller & Steiner, 2010). The players participated in two 15-minute questionnaires one week apart. The first data collection assessed participants' perceptions of their CCC. This measure was presented among two other questionnaires used as distractors: (a) neuroticism and extraversion (i.e., 6 items selected from the NEO-PR; Costa & McCrae, 1992); (b) openness, agreeableness, and conscientiousness (i.e., 9 items selected from the NEO-PR, 1992). Before completing the measures, the participants read the general instructions (see Supplemental Material B). Inspired by Godfrey and Benson's (2022) vignette study protocol, these general guidelines ostensibly described the survey as a study on 'personality characteristics of professional athletes' to reduce the potential occurrence of desirability bias when measuring participants' CCC.

One week later, participants were randomly assigned to one of three conditions when they logged-on to the online platform. The participants read their assigned vignettes and were asked to answer questions about the behaviors they would adopt (i.e., measure of OCB) as a member of those specific teams. Each participant was asked to read two vignettes presented in random order. To avoid a contamination effect between the first and second measure of OCB, a distraction task was provided to the participants before the presentation of the second vignette.

The distraction task had participants respond to an open-ended question about their current physical/technical strengths and areas for improvement on these aspects as a team member generally. As depicted in Figure 4, the questionnaires were distributed in random order through LimeSurvey®.

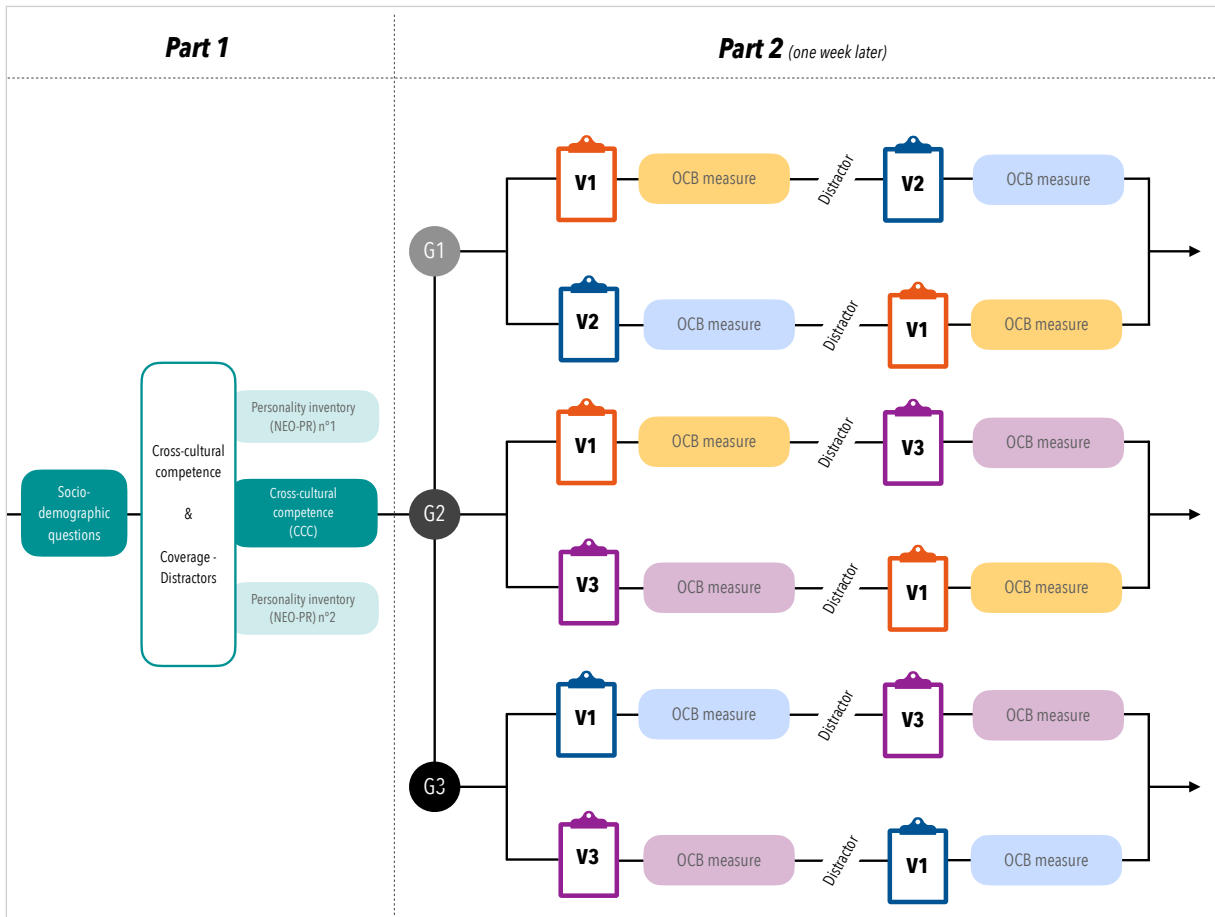


Figure 4: Procedure for the two-time points vignette study design

### 3.2.5 Data Analysis

To explore the relationships between condition (i.e., vignettes), CCC, and OCB scores, data were analyzed using Hierarchical Linear Modeling (HLM) using the package lmerTest of R, version 4.1.2 (Bates et al., 2014). Given that participants were randomly assigned two of three vignettes, HLM was used to consider both the nested (i.e., multiple observations within a



single participant, level 1) and crossed (i.e., participants observed in multiple conditions, presently in multiple vignettes, level 2) structure of the data. These analyses allowed us to control for the interdependence of the data and avoid type I error and provide acceptable reliability (Baayen et al., 2008). Moreover, HLM allows incomplete data (present in our sample) to be used to avoid information loss due to averaging over observations (Judd et al., 2012). As such, participants could be randomly distributed under selected conditions and did not necessarily need to be tested in all of them (Boisgontier & Cheval, 2016).

We first examined the intra-class correlations (ICC) by computing a null model for OCB scores. Then, two models were used to explore the moderating role of CCC in the relationship between conditions of diversity (i.e., vignettes) and OCB scores. A first model (Model 1) was computed to examine the main effects of both diversity and CCC on OCB. Vignette and CCC were included as predictors of OCB scores. Vignette 1 and Vignette 2 were successively specified as the reference condition to explore all vignette comparisons.

In a second model (Model 2), the interaction term between vignette and CCC was included to test whether OCB scores varied as a function of CCC. Accordingly, the interaction between vignette and CCC was regressed on the scores of OCB. As for Model 1, Vignette 1 and Vignette 2 were successively specified as the reference condition. Model 1 and Model 2 were then compared using the likelihood ratio test to identify which model provided a better fit to the data and to determine whether the interaction effect between condition and CCC was related to more information in comparison to the initial model.

### **3.3 Results**

Of the 219 participants initially involved, 152 completed the questionnaires at both time points (i.e., attrition rate = 30.59 %). To inspect the possibility of sample bias, we computed a series of analyses to explore differences in perceptions between those who completed both time

points versus those who did not (i.e., only completed the demographic and CCC questionnaires), controlling for gender, nationality, past professional experience, and perceptions of CCC. Chi<sup>2</sup> tests revealed no significant differences in the demographic characteristics for gender (Chi<sup>2</sup> (1) = .08,  $p = .78$ ) and French versus expatriate (Chi<sup>2</sup> (1) = 1.44,  $p = .23$ ). Moreover, MANOVAs revealed no significant differences concerning professional experience ( $F(1) = 2.09$ ,  $p = .15$ ) and CCC levels ( $F(1) = 1.36$ ,  $p = .25$ ). For the second data collection, the randomized allocation of participants resulted in three conditions involving 50, 55, and 47 participants. Using Chi<sup>2</sup> tests, no significant differences were identified between these groups based on demographic characteristics (i.e., gender, French vs. expatriate, sport).

Analysis of the skewness (-.67 to -.27) and kurtosis (-.49 to .64) values revealed that the OCB scores were moderately skewed to symmetric and normally distributed for the three conditions. The OCB scores were 5.58 ( $\pm .69$ ) on average for Vignette 1, 5.43 ( $\pm .83$ ) for Vignette 2, and 5.52 ( $\pm .66$ ) for Vignette 3. The scores of CCC were 3.72 ( $\pm .49$ ) on average for the total sample. We computed a null model for OCB scores. The ICC ( $\tau_{00}/(\tau_{00}+\sigma^2)$ ) showed that between individual variance represented 28% of the total variance for the variable and the within-individual variation accounted for 72% of the total variance. Thus, the null model confirmed the usefulness of an HLM approach for these data.

Models for the HLM analyses are presented in Table 1. Using moderate diversity (i.e., Vignette 2) as the reference condition, Model 1 revealed that the scores of OCB were significantly and positively associated with the low diversity (i.e., Vignette 1) condition ( $\beta = .10$ ,  $p = .03$ ) and non-significantly associated with the high diversity (i.e., Vignette 3) condition ( $\beta = .05$ ,  $p = .34$ ). Thus, the OCB scores were significantly higher in the low diversity condition compared to moderate diversity. Using low diversity as the reference condition, the scores of OCB were not significantly associated with the high diversity condition ( $\beta = -.06$ ,  $p = .21$ ). Consequently, no significant difference was revealed for OCB between the low diversity and

the high diversity conditions. Finally, HLM analyses revealed positive associations between the scores of OCB and CCC ( $\beta = .61, p < .001$ )—overall, CCC levels positively predicted scores for OCB.

In Model 2, we included the interaction effect between CCC and the three cultural diversity conditions using successively moderate diversity and low diversity as reference conditions. Using moderate diversity as the reference condition, HLM results revealed a significant and negative interaction between the high diversity condition and CCC ( $\beta = -.23, p = .02$ ), indicating that CCC scores moderated the differences in OCB scores between the high diversity and moderate diversity conditions. This result suggested that the effect of CCC on OCB was significantly less pronounced in the high diversity condition relative to its effect on the moderate diversity condition. Thus, the difference in effects between the high diversity and moderate diversity conditions was significantly less pronounced in individuals with higher levels of CCC. In contrast, no interaction effect was found between the low diversity condition and OCB ( $\beta = -.06, p = .52$ ). Using low diversity as the reference condition, no interaction effect was revealed between CCC and the high diversity condition ( $\beta = -.16, p = .11$ ), indicating that CCC scores did not moderate the difference between the low and moderate diversity conditions, and between the low and high diversity conditions.

Finally, using the likelihood ratio test, results revealed that the inclusion of the interaction term between vignette and CCC provided a marginally yet significantly better fit to the data than the model without the interactive term ( $\chi^2(2) = 5.76, p = .06$ ). Thus, these results provided reasonable support for the moderation hypothesis.

**Table 1: Fixed and random effects of the models examining the contribution of CCC and conditions (Vignettes) in the prediction of OCC.**

	Model 1	Model 2
Fixed effects	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)
Intercept	5.46 *** (.06)	5.46 *** (.06)
CCC	.61 *** (.10)	.71 *** (.12)
OCB Vignette 1	.10 * (.05)	.10 * (.05)
OCB Vignette 3	.05 (.05)	.04 (.04)
CCC x OCB Vignette 1		-.06 (.10)
CIC x OCB Vignette 3		-.23 * (.10)
Vignette 2 (constant)		
Intercept	5.57*** (.06)	5.56 *** (.06)
CCC	.61 *** (.10)	.64 *** (.12)
OCB Vignette 2	-.10 * (.05)	-.10 * (.05)
OCB Vignette 3	-.06 (.05)	-.05 (.05)
CCC x OCB Vignette 2		.06 (.10)
CCC x OCB Vignette 3		-.16 (.16)
Vignette 1 (constant)		
Random effects	$\sigma^2$	$\sigma^2$
Participants		
Intercept	.34 (.59)	.34 (.59)
Residual	.10 (.31)	.09 (.31)
logLik	-236.3	-233.4
model 1 vs model 2	$\chi^2 (2) = 5.73, p = 0.06$	

Note. OCB = Organizational citizenship behaviors, CCC = Cross cultural competence, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3.4 Discussion

The aim of this study was to examine the relationships among professional athletes' perceptions of cultural diversity, CCC, and OCB. Specifically, we hypothesized that athletes' level of perceived CCC would moderate the influence of cultural diversity on their willingness to engage in OCB, especially in a context characterized by moderate cultural diversity. Generally, the results revealed that when participants were exposed to a low level of within-team cultural diversity (i.e., low national variety and language disparity), they reported higher levels of OCB indicating that they were more willing to produce behaviors favoring an efficient functioning of the fictitious team. The results also indicated that the participants who reported higher levels of CCC were also more willing to engage in OCB within their team. Finally, the statistical analyses revealed that the perceptions of CCC moderated the relationship between cultural diversity and OCB only in the moderate cultural diversity (i.e., moderate national variety and language disparity) scenario. Throughout the subsequent sections, we will describe the implications of these findings in greater detail, while also acknowledging the strengths and limitations from the study.

The first finding worth discussing involves the higher perceptions of OCB observed in a context of a low cultural diversity. In the current study, this context was operationalized as low national variety and language disparity, and such a finding parallels results from studies supporting higher levels of group functioning outcomes under low conditions of cultural diversity, such as task and social cohesion (Godfrey et al., 2021), participation and contribution of members (Aritz & Walker, 2014), or communication (Earley & Mosakowski, 2000). Potential explanations can be drawn from foundational approaches involving the social categorization perspective (Tajfel et al., 1987), the similarity/attraction perspective (Byrne, 1971), or the faultline perspective (Lau & Murnighan, 1998). Indeed, these three perspectives suggest that similarities and differences between members form the basis for categorizing self

and others into groups, increase versus decrease interpersonal attraction, or limit versus facilitate subcategorizations, and decrease versus increase the chance of disruptions in group functioning (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

However, our results indicated that the perceptions of OCB only differed significantly between the low and the moderate conditions of cultural diversity and, therefore, did not support a linear relationship between cultural diversity and a group functioning outcome (i.e., OCB). This finding is consistent with the perspective that effects of cultural diversity are not as straightforward as initially thought, and are contingent on contexts and a wide range factors (Roberge & van Dick, 2010; van Knippenberg & Schippers, 2007). In their review of work group diversity, van Knippenberg and Schippers (2007) argued in favor of curvilinear relationships between diversity and group performance based on group information processing. According to the authors, “the potentially positive effects of diversity on group performance may only obtain up to a certain level of diversity, beyond which the lack of a common frame of reference may get in the way of fully appreciating all group members’ contributions” (van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 532). Given that previous studies in organizational settings produced inconsistent results supporting both U-shaped and inverted U-shaped relationships (e.g., Van der Vegt & Bunderson, 2005), van Knippenberg and Schippers (2007) encouraged researchers to explore curvilinear effects of diversity as a promising line of research and opportunity to overcome such inconsistencies.

It is also worth discussing the fact that the lowest perceptions of OCB were observed in a context of moderate cultural diversity. This finding is consistent with the literature on diversity in organizations, with moderate variety (of any kind) being more challenging compared to minimum and maximum variety, due to overlap between some but not all team members, and how it can cause subgroup and communication issues (Harrison & Klein, 2007) or even conflicts (Earley & Mosakowzki, 2000). Similar consequences are reported in sport

settings, with the same trend being identified with professional volleyball players from a multicultural team (Eluère et al., 2022c). In contrast, the literature describes fewer such risks in more homogeneous groups (i.e., low variety) and even in highly diverse groups (i.e., high variety), likely because members are so different from each other that they cannot easily categorize themselves into subgroups (Earley & Mosakowski, 2000) and thus must reach across categories to connect and coordinate (Harrison & Klein, 2007).

Another possible reason for why the moderate cultural diversity condition appeared to be the most problematic for OCB in this study could be due to the two types of cultural diversity considered (i.e., national variety and language disparity). Specifically, it is possible that their convergence increased the potential for social categorization (Van Knippenberg et al., 2004). In the same way, faultline theory (Lau & Murnighan, 1998) considers that every team contains a multitude of hypothetical dividing lines that can influence subgroup formation. In addition, these faultlines can be accentuated when compiled with additional similar attributes that are highly correlated (e.g., nationality and language). As a result, although the total number of subgroups decreases, they may in fact be more hermetic and harmful to group functioning. Importantly, the current study did not consider any variable that could inform which perspective best explains the relationship between cultural diversity and OCB. As such, a critical consideration for future research could be to include measures of social categorization, attraction, and/or faultlines perceptions.

Our results also underlined a positive relationship between the perceptions of CCC and OCB. This suggests that professional athletes with high CCC (i.e., individuals showing personality traits that make them more capable of adapting to intercultural interactions; Bartel-Radic, 2009) might be more willing to help their teammates and go above and beyond job expectations, regardless of the multicultural composition of their team. This finding is important for several reasons. First, it indicates that it is not so much objective cultural diversity that

relates to group functioning, but more so the way in which team members adapt to other cultures and to the specificities of intercultural situations. Second, it suggests a need to focus on how professional athletes approach the context of a multicultural team (i.e., different nationalities and spoken languages) rather than emphasizing how many nationalities are present and how many languages are spoken. Indeed, this supports assertions that individual perceptions and experiences with diversity are more critical than the actual quantitative representation within groups (Adler & Aycan, 2018; Shemla et al., 2016; Szymanski & Ipek, 2020; Szymanski & Kalra, 2021). Third, this finding emphasizes an interest in the organizational management of diversity for understanding how group members may be helped to shape perceptions of diversity efficiently for group functioning and to use their past experiences to best achieve team objectives. All these points could form potential future lines of research in professional sport team settings.

Finally, and importantly, our findings highlight a moderator (i.e., cross-cultural competence) operating within sport teams. This is an important result that could help researchers and coaches to better understand the effect of cultural diversity on professional sport team dynamics. Indeed, some scholars have argued that the inconsistency of the negative/positive effects of diversity on small groups could result from a focus on testing relationships between diversity and outcomes without taking possible moderating variables into account (e.g., Van Knippenberg & Schippers, 2007). In the present study, with a moderately multicultural team, the less CCC the athletes were, the more they may have perceived differences as contributing to subgroup formation (Shemla et al., 2016) and may have categorized themselves as part of one group or another, which in turn could affect their willingness to commit and invest efforts in their teammates and team (i.e., helping behaviors, sportsmanship, civic virtue). Conversely, the most CCC athletes may have felt more able to adapt to intercultural interactions (Bartel-Radic & Giannelloni, 2017) and thus, to produce more



OCBs. The moderating effect of CCC in the sport context warrants future research, especially with a view to determine how professional athletes' ability to understand the specifics of intercultural interaction and ability to adjust one's behavior to these specifics (Bartel-Radic & Giannelloni, 2017) can be developed and/or trained.

In addition to the findings summarized previously, it is also worth elaborating on several strengths of this study. For example, previous limitations pertaining to the literature involving cultural diversity involved a lack of definition clarity and the presence of measurement ambiguity (e.g., Godfrey et al., 2020). In the current study, we clearly articulated how we were approaching the concept of cultural diversity, and provided an explicit description of conceptualization pertaining to diversity as variety and disparity. Another common limitation has involved the overreliance on objective characterizations of diversity as they relate to objective outcomes (i.e., performance; e.g., Maderer et al., 2014; Moustakas & Müller-Schoell, 2016). We sought to explore the way that perceived variety could be related to important group processes, represented as OCB behaviors. Such an outcome demonstrated a nuanced approach to understanding implications of group composition diversity, suggesting that it is member perceptions and behaviors that will influence the eventual outcomes (i.e., performance), not necessarily the diversity in-and-of itself. Finally, to explore our research question, we adopted an experimental manipulation which has been under-utilized generally in the sport setting (e.g., Meredith et al., 2018). This approach enabled us to explore an important concept, but also one that athletes and coaches have been described as finding difficult to discuss (e.g., Eluère et al., 2022c; 2022d). The vignette design allowed us to systematically manipulate a precise level of objective cultural diversity and make sure to capture players' perceptions of- and reactions to an exact same setting, while controlling for several other factors that may influence their evaluations and consequent behaviors (e.g., team size, scenario). Through our preliminary

findings, researchers are provided with a framework to explore in more naturalistic experiments or longitudinal designs.

Despite the numerous strengths, there are nevertheless several limitations to note when considering the study findings. The first limitation relates to the reliability demonstrated for the CCC and OCB questionnaires. Although we have reported the scale reliability using Cronbach's alpha values, a large proportion of items were deemed problematic. After careful consideration, possible explanations could involve back translation procedure issues (e.g., too close or literal forward translation, solely relying on cultural adaptation; Behr, 2017) or the specificity of items. In terms of the latter, the OCB questionnaire describes general situations, whereas the vignette scenarios were very specific. Further consideration of meaning across languages and for the specificity of questionnaire items could be needed. A second limitation involves the fictitious and online nature of the study. It is possible that the remote nature of the study led to less investment by participants and could have contributed to response acquiescence or less thoughtful involvement. Especially, we had no control over the conditions under which players were confronted to the fictitious team and game scenario (e.g., time of the day, home or club context, on a phone or laptop). Another limitation specific to the vignette design lies around the use of artefacts that we are not sure participants will rely on to make their judgment / answer the OCB questionnaire (e.g., the scenario of a losing team). The previous limitations are consistent across vignette studies (e.g., Hyman & Steiner, 1996), so it would be worth attempting to replicate our finding in the future with more ecological situation and an increased number of participants). Such ecological design should, however, avoid confounding / merging national variety with language disparity as was done in our vignettes. In the current study, it is indeed impossible to distinguish the respective effects of these two indicators of cultural diversity, which despite the interest of our results, may challenge their external validity.

### **3.5 Conclusion**

The current findings suggest that moderately culturally diverse sport teams could present increased challenges in relation to team composition/structure for members and coaches. However, given that player perceptions of- and reactions to cultural diversity (i.e., willingness to engage in OCB) appear to be shaped by their level of CCC, we encourage (cultural) sport psychologists to further investigate this competence as a promising resource for multicultural team management. Finally, while conceptualization and measures of diversity constitute one main limitation of the current literature, we highlight the novelty of our vignette design for exploring different levels of objective cultural diversity, which we believe increased the transparency and validity of our findings. Nevertheless, there is a need for more ecological and dynamic large-scale empirical studies to investigate how professional sport teams may function differently based on the multitude of cultural diversity composition/structures that characterize them. In doing so, it will be critical to carefully consider the definitions and measures of cultural diversity using robust tools tailored to the specific indicators planned for investigation (e.g., though they intersect, language disparity and national variety cannot be combined in an ecological context and may have different effects).

Les résultats de l'étude présentée dans le Chapitre 3 suggèrent une relation curvilinéaire entre la diversité culturelle et le fonctionnement collectif, les joueurs professionnels étant moins disposés à produire des comportements favorisant un fonctionnement efficace de leur équipe lorsque cette dernière est modérément diversifiée, sauf s'ils estiment disposer d'une compétence interculturelle élevée. Mais la validité externe de ces résultats, qui soulignent le rôle modérateur de la compétence interculturelle dans la relation entre la diversité culturelle et le fonctionnement collectif, n'est pas démontrée puisque les participants ont été confrontés à une situation collective fictive. Ceci requiert de tester ces relations en contexte écologique. Pour cela, le développement d'une mesure valide de la disparité linguistique nous a semblé nécessaire afin de l'associer, dans la dernière étude, à une mesure de la variété nationale, pour distinguer les effets respectifs de ces formes de diversité culturelle sur le fonctionnement des équipes sportives professionnelles tout au long d'une saison sportive.

## **CHAPITRE 4. Mesure de la disparité linguistique**

## Capturing language disparity: Considerations for theory and practice<sup>57</sup>

### 4.1 Introduction

As predicted by Williams and O'Reilly (1998) more than 20 years ago<sup>58</sup>, one main challenge of the XXIst century for organizations and managers is cultural diversity as a result of an increasingly diverse workforce. Professional sports do not escape this phenomenon and has even been described as a perfect “*labor market laboratory*” (Kahn, 2000) when it comes to exploring the outcomes of such multicultural environments. In this sense, Andreff (2009) compared football teams to large transnational firms, based on its expanding internationalization (e.g., expatriate players, foreign owners, international media coverage). In fact, professional football has become a “*truly global labor market*” (Brandes et al., 2009) since the Bosman verdict (1995)<sup>59</sup> allowed clubs to recruit players from every country in the world. As a strong symbol of the high degree of internationalization of the football market' women's football teams are now following the same path. The percentage of minutes played by expatriate women players has risen from an average of 21.6% in 2017 to 30.9% in 2022 in the world's top ten women leagues, and as high as 50% in some teams (Poli et al., 2022c).

While the field of management has been capitalizing on the context of sport as a relevant case for investigating the effects of cultural diversity on group and individual functioning (e.g., Brandes et al., 2009; Maderer et al., 2013), the existing sport psychology literature remains limited on this topic (Godfrey et al., 2020). Yet, there is a need to develop a deeper understanding of cultural diversity and move toward cultural competence (e.g., awareness of

---

<sup>57</sup> Cet article est accepté pour publication dans la revue *Management International* (Eluère & Pougué Biyong, in press).

<sup>58</sup> In line with a long tradition of work on cross-cultural management (Romani et al., 2018) as well.

<sup>59</sup> The Bosman verdict is a decision of the European Union Court of Justice.

one's own social position and its impact on data) in sport and exercise psychology (Quartiroli et al., 2020). Indeed, although managers and players are confronted with cultural diversity on a daily basis, they do not necessarily have the resources and tools to live, work and perform effectively with and through it (Eluère et al., 2022c; Eluère et al., 2022d). More importantly and regardless of the context, cultural diversity inevitably leads to at best, “*a tension between a so-called dominant population that struggles to integrate an otherness and conversely*” (Le Loarne-Lemaire, 2019, p. 168). At worst, it can generate inequalities and discriminations from the recruitment phase (e.g., resume screening process) to corporate or sports club life (e.g., pressuring stereotypes; Massao & Fasting, 2010; Mouillot & Le Barazer, 2020). Eventually, cultural diversity induces an overall work ethic that may be threatened if professionals working with diverse populations have not developed a certain sense of awareness of their own assumptions (i.e., Quartiroli et al., 2020). In fact, cultural sport psychology scholars have stressed the need to “*remember that culture and cultural relationships involve power and privilege. [...] to understand culture, we must consider who makes the rules and who is left out.*” (Gill & Ryba, 2014, p. 4). As such, it is necessary to go beyond the recurring observation of a growing cultural diversity within professional sport teams, provided by numerous reports on international transfers, to understand how cultural diversity could result in disparities among sport teams' members, here within football teams.

This echoes the equality/diversity tension naturally brought up in every human group through issues like living together and the relationship to the other (Chanlat et al., 2013). In summarizing the growing body of work on diversity management, Chanlat and colleagues (2013) reiterate how updated managerial strategies can make the organization more effective by making the most of differences, while preventing exclusion and discrimination. However, the variance in definitions and findings of cultural diversity within the literature is a current barrier to advancing this line of inquiry. Apart from a general comparison of the benefits and

drawbacks of cultural diversity across a variety of settings (e.g., increased creativity and productivity vs. source of conflict and prejudice), the inconsistency of results makes it difficult to identify practical recommendations. In a recent scoping review, Godfrey and colleagues (2020) noted the ambiguity regarding the definition, conceptualization, and therefore measurement of cultural diversity across the fields of organizational and sport psychology. The same observation was made by Harrison and Klein (2007): “*Differences are a challenge. Organizations have struggled to embrace and manage them successfully. Researchers have struggled to conceptualize and study them effectively*” (p. 1199). To our knowledge, the literature has not always provided rigorous methodological tools suited to the quantitative measurement of cultural diversity, and especially when it comes to the asymmetries created by the latter. This can be explained by the largely positivist tradition to which the field of cross-cultural management is confined, leading it to focus primarily on the efficiency of cross-cultural situations and less on the dismantling of cultural domination for example (i.e., critical paradigm) (Romani et al., 2018). Yet, for members of a football team or any organization, mastering the cross-cultural interactions and communications comes in different forms.

Language, as the primary tool of expression in social interactions, is one of the most distinctive attributes of cultural diversity. Within organizations, language diversity significantly influences co-workers’ relationships and work effectiveness (e.g., negotiations, brainstorming, cooperation) through national but also corporate and profession-related languages (Church-Morel & Bartel-Radic, 2016). Similarly, professional sport teams, as linguistically diverse as they may be, represent a context requiring a particularly high degree of task interdependence and efficient communication between teammates and with coaches, both on the field (e.g., coordination in order to defend together, technical feedback between teammates) and off (McEwan & Beauchamp, 2014, for a model of teamwork in sports). For communication to be efficient, the language resource depends on the language spoken by the coach (i.e., “*manager*



*language profile*”) and the within-team’s most spoken language (i.e., “*weight of the majority*”; Church-Morel & Bartel-Radic, 2016). This is consistent with recent findings from Eluère and colleagues’ (2022c) qualitative case study where athletes’ perceptions of cultural diversity were explored regarding teammates interactions and team functioning. Deliberately choosing not to formulate any initial hypothesis, they found language to be a source of disparity.

The aim of the present paper is to deepen the understanding of cultural diversity through the combination of positivist and critical paradigms (Romani et al., 2018) by measuring language disparity within high-level women football teams. The primary objective of this methodological article is to introduce a novel index to specifically capture language disparity.

Disparity captures the inequality generated by the distribution of a resource of interest between all team members (Bell et al., 2011). Minimum language disparity suggests a low differentiation in language-related status among individuals in an organization. This is either because individuals have similar language skills or because the differing levels of language proficiencies do not result in increased power for the people who have them. Maximum language disparity suggests strong differentiation among members in the distribution of power and status related to language proficiency (Harrison & Klein, 2007). It might be one or a few individuals holding all the resources, while one or a few others are deprived of it. Another form of disparity that may be as impactful (especially in terms of group dynamics) is a team in which the majority of players are able to speak the language spoken by teammates and staff and just one or two individuals cannot (e.g., Eluère et al., 2022c; Hinds et al., 2014).

Analyzing the language diversity as disparity alongside other attributes of cultural diversity (e.g., national variety) provides a more detailed context about the value of language as a resource. For instance, Gaibrois & Nentwich (2020) highlight how English proficiency might represent a privilege in the specific context of a multinational corporation. However, we found the path from theory to practice (i.e., from conceptualization to operationalization) to be

problematic regarding language disparity. General indicators already exist to capture certain types of disparity, such as the variation coefficient or the *Gini index/coefficient* (Gastwirth, 1972) to refer to an economic tool. However, although they are advanced for the measurement of certain types of disparity (e.g., salary disparity), they might not be sensitive enough to entirely capture the span of language disparity in sport teams.

This issue arose while elaborating the protocol of a longitudinal project that we conducted with the support of the UEFA *Research Grant Program*<sup>60</sup> and the *Cellule Performance* of the French Federation of Football (FFF) (Eluère et al, 2021). The aim of this empirical study was to compare the effects of more or less culturally diverse sport team compositions (i.e., in terms of languages and nationalities) on their group functioning (e.g., teamwork) and structures (e.g., leadership). While measuring national variety was straightforward, properly capturing the disparities created by the diversity of languages proved to be a challenge. This led to a necessary interdisciplinary collaboration between the fields of sport psychology, management and economics to ultimately create the tool we needed (i.e., to translate and operationalize the realities of language diversity in professional sport). We also believed this was a tool presently missing from the literature that other scholars could use when considering language as a resource or a privilege to own (i.e., resource-based view of language).

Although this project originated in the field of sport psychology, the contributions presented have also been reflected in a wide variety of fields including economics (e.g., Ginsburgh & Weber, 2020), sociology (e.g., Bourdieu, 1977), international business (Horn et al., 2020), diversity management and organizational psychology (Chanlat et al., 2013). The resulting methodological contributions are intended to be useful and applicable to the various fields in which the measurement of language disparity is an issue (e.g., organizations).

---

<sup>60</sup> This research project has received a grant from the UEFA Research Grant Program 2020-2021 in partnership with the FFF. This grant program is part of the Union of European Football Associations Academy (UEFA Academy).

This article is structured as followed: firstly, a brief overview of the literature is presented regarding the analysis of language diversity in sport teams and language disparity in work groups. Then, grounded within the existing calculations and their identified limits, we detail step by step our methodological approach to propose a new index to capture the language disparity. Finally, we illustrate our reflections by applying the *Matiti index* to the cases of 21 high-level women football teams representing a range of language disparity situations, crossed-analyzed with a range of national variety situations.

## 4.2 Literature review

### 4.2.1 *Language diversity as an attribute of cultural diversity in sport teams*

One main aspect of professional sport, in line with the recruitment of players based on their skills, availability and market value, is a multilingual working environment (Chovanec & Podhorna-Policka, 2009). Although communication is a key element of teamwork and performance in sport (McEwan & Beauchamps, 2014), players are not necessarily language professionals, in comparison to business contexts, for example. Consequently, language diversity within football teams represents a challenge, while the (non)-mastery of the *lingua franca*<sup>61</sup> (i.e., within-group shared language) (Seidlhofer, 2013) can either become an asset or a weakness for team members (Lavric & Steiner, 2012).

As an illustration, Eluère et al. (2022c) initially investigated cultural diversity through the lens of national and racio-ethnic variety. Focusing on individual experiences, athletes of a professional volleyball team in France discussed their definition of cultural diversity and its associations with team functioning and teammate interactions. Results revealed the presence of national cliques that participants described as a “*comfort thing*” largely due to shared language.

---

<sup>61</sup> The *lingua franca* is defined as “any use of English among speakers of different languages for whom English is the communicative medium of choice, and often the only option.” (Seidlhofer, 2013, p. 10).

Furthermore, language was positioned as a source of power and inequality within the group. For instance, certain expatriate athletes could not understand the coach's instructions during training and video sessions as he would quickly and naturally switch to French even after starting with English as a *lingua franca*. One player described feelings of isolation and was largely perceived as “*weird*” by her teammates when she was the only one who could not communicate fluently in either French or English as the *lingua franca*. Conversely, participants also discussed how efforts to learn and share a language could proactively contribute to social integration (Eluère et al., 2022c). In international business, language differences were historically ignored or subsumed under cultural differences (Horn et al., 2020). However, the lack of a shared language is starting to be recognized as a specific and significant barrier to cross-cultural management, especially in terms of communication (Karhunen et al. 2018). In their large-scale quantitative study, Harzing and Pudelko (2014) found the language barrier led to misunderstandings and conflicts in organizations. They also stressed the need to look at those language asymmetries as a specific concept independent from other type of socio-demographic differences in order to facilitate the investigation of its role as a resource. Generally, pioneering work about multilingualism opened the “*black box*” of language by highlighting how it infiltrates a wide range of processes in multinational groups (e.g., knowledge transfer, coordination, communication) (Horn et al., 2020). A thorough understanding of the role of language within a team will both help clarify and discriminate the effects of cultural diversity for managers in many multinational contexts (Horn et al., 2020). The present study specifically examines language as a resource, while considering the multinational context.

#### **4.2.2 *How language diversity in football teams has been studied so far***

Those who described language asymmetries in sport teams previously, especially in football, have sparked the interest of sociolinguists. For example, the *Innsbruck Football*

*Research Group* was created in 2007 in order to gather and produce new data and knowledge regarding the nature of communication in those multilingual teams, as well as the strategies used by clubs and managers. These studies mainly tended to rely on interviews and observational methodologies to obtain access to players, coaches or even referees' perceptions and experiences of this issue (Giera et al., 2008). While this has captured the complexity of language and communication, it does not enable a quantitative examination and comparison of the effects of language diversity (and asymmetries) on group outcomes and performance.

Similarly, within the field of cultural sport psychology, where scholars have stressed the necessity to explore the relationship between cultural identities and group dynamics (Schinke et al., 2014), designs are primarily qualitative in nature. Particularly, studies in that field have not yet begun considering cultural diversity and language diversity as actual team composition characteristics to examine in relation to group outcomes. Most of these works are concerned with giving voice to minorities and thus tend to focus on the singular experiences of expatriate players and their acculturation process (e.g., Schinke & McGannon, 2014). In contrast, within the organizational psychology and international business literature, football settings have often been utilized as relevant quantitative cases to examine the relationship between attributes of cultural diversity and numerous outcomes related to group functioning (e.g., Brandes et al., 2009; Maderer et al., 2014). Szymanski and colleagues recently proposed different perspectives on the language attribute regarding the analysis of football teams, through the lens of managers' and athletes' cultural characteristics (e.g., multilingual, bicultural competence) (e.g., Szymanski & Ipek, 2020; Szymanski et al., 2021). While the use of mathematical indices (e.g., Blau's index) rather than categorical measurement (e.g., diverse vs. non diverse) is encouraged within this literature to capture diversity, Godfrey and colleagues (2020) stressed the need to match measurement with conceptualization.

### 4.2.3 *From language diversity to language disparity*

Harrison and Klein (2007) defined diversity as the distribution of differences among the members of a unit with respect to a common attribute (e.g., nationality). From here, the attribute of interest should influence group and individual functioning depending on (a) contextual variables (e.g., task completed as a group), (b) processes involved (e.g., social categorization), and (c) the conceptualization, operationalization and measurement of the attribute.

In theory, every type of within-unit diversity can be conceptualized, measured, and operationalized as three “*things*” in their framework as defined by these authors (Harrison & Klein, 2007). Diversity can be indicative of variety, separation, or disparity. Variety refers to categorical differences among team members (e.g., experience, knowledge) with the number of represented categories contributing to team diversity (Bell et al., 2011). Variety is a straightforward construct which spans from all members belonging to the same category (i.e., minimum variety), to every single member belonging to distinct categories (i.e., maximum variety). Separation refers to differences in opinions or perspectives among team members across a continuum (e.g., value, beliefs). In other words, whether team members are high or low on the construct of interest is less important than the extent to which team members are similar or different does (Bell et al., 2011). Finally, disparity represents differences in the concentration of valued assets or desirable resources on their vertical position on a continuum. Disparity captures the extent to which an inequality is present regarding the allocation of a resource of interest between all team members (Bell et al., 2011). Figure 2 presents a graphic illustration of these three types of diversity adapted from Harrison and Klein (2007)<sup>62</sup>.

As an example, Church-Morel and Bartel-Radic (2016) provide a detailed three-dimensional approach of language diversity using a case study of a multilingual team

---

<sup>62</sup> Cette figure correspond à la Figure 2 dans la section 1.3 Diversité dans les groupes restreints (p. 25).

collaboration in the software industry. They extend the definition of language diversity in terms of number of languages spoken or national language proficiency: “*Language diversity is a particularly complex type of diversity in that it is profoundly anchored in both what people do (skill and performance issues) and who they are (identity)*” (p. 13). The authors argue that the different issues related to languages in international business could be conceptualized through the Harrison and Klein (2007) typology with (a) language use and skill configuration as language variety, (b) language, identity, attitudes, and values as language separation, and (c) language, power, and status as language disparity. Because consequences of these conceptualizations can differ markedly, there is a need for researchers to carefully consider the type of diversity they intend to investigate.

In the literature, language is largely considered as a resource to own, resulting in within unit language asymmetries (i.e., inequalities). This resource-based view of language relies on the general idea that language skills can be empowering or disempowering resources (Vaara et al., 2005) leading individuals with few or no skills to face stumbling blocks like career disadvantage, limited social interactions or exclusion (Gaibrois, 2018). Consequently, we believe it is relevant, and even necessary, across contexts to conceptualize language differences as language disparity. As such, the eventual quantitative measurement might capture the language diversity more accurately, as it would consider the assumptions behind asymmetries rather than solely measure a certain level of language variety.

### **4.3 Theoretical framework**

Although various measurement tools might be relevant to measure certain indicators of cultural diversity (Godfrey et al., 2020), the calculations are limited to capture the specific concept of language disparity. We describe, step by step, our methodological approach to

propose a new index to capture language disparity: starting from the coefficient of variation, to the *Gini index*, to the proposition of the *Matiti index*.

#### **4.3.1 Measuring disparity with the *Gini index* and the coefficient of variation**

The *Gini index* (see Appendix 6) measures the disparity in access to a resource between individuals. The index is set between 0 and 1. The maximum disparity (*Gini index* = 1) indicates that the income is concentrated in the top of the distribution (i.e., that the resource is captured by a minority), while an index equal to 0 shows an equal distribution of resources. It is mainly used in economics, to measure inequalities in the distribution of income or land (Gastwirth, 1972). The *Gini index* can be applied when considering an exclusive property, but the language is similar to a public good, non-exclusive and non-private. Here, language disparity is more defined as the fact that some individuals do not have access to the resource while the majority does, rather than the situation where it is captured by one or a few.

Harrison and Klein (2007) proposed the coefficient of variation (see Appendix 7), alongside the *Gini index*, to evaluate disparity. When it is applied to an organization, it measures the distance between those who concentrate the resources and the other members. The higher the value of the coefficient the greater the dispersion around the mean. Without units, it allows the comparison of distributions of values whose measurement scales are not comparable. Since the standard deviation is divided by the mean, this coefficient is highly sensitive to the sample size. The disparity is upwardly biased in small samples (e.g., sport teams).

#### **4.3.2 Capturing language disparity with the *Matiti index***

To overcome the limitations that we previously highlighted regarding the existing measurements of disparity, there is a need to build a new index. Our index (i.e., *Matiti index*)



proposes to observe the dispersion of the language proficiency in the general context of an organization defined in the following propositions.

Assumption 1: Based on the literature of cultural sport psychology (e.g., Eluère et al., 2022c; Eluère et al, 2022d; Schinke & McGannon, 2014) and the reality of the professional sports context, we argue that the language to be mastered is twofold. We will refer to it as the organization's language. Firstly, it can be the language of the majority of the organization's members because it promotes integration and sharing of information between its members. Secondly, it can be the language of the organization's managers, as they are the ones delivering the instructions, setting the goals, and holding the power of decision<sup>63</sup>. Let consider:

- $L_{i,maj} = \{0,1\}$  is the language used by the majority  $_{maj}$  in an organization  $i$ . It equals 1 if one language is mastered by the absolute or relative majority of the members of the organization, and it equals 0 otherwise.
- $L_{i,man} = \{0,1\}$  is the language used by the managers  $_{man}$ . It equals 1 if the language is different from  $L_{i,maj}$ , and it equals 0 otherwise.

Assumption 2: The language is considered to be a quantifiable and valuable resource within an organization. The resource defines the return of one's investment in the organization, such as getting access to information or being part of a team. An individual can be part of the organization without mastering the language, but then he or she does not fully benefit from it.

---

<sup>63</sup> It is possible that there is not one but two or several languages spoken by its members, without any of them coming out as the one used by a relative or an absolute majority. Despite it, it is possible that the members and the managers chose one language as the organization's one. If one of few members master them all, there is a situation of disparity favorable to the latter. Indeed, if for example half of a unit only speaks English and the other half only speaks French, the one team member who actually masters both languages will be able to understand and interact with everyone and get access to more information compared to the majority of the unit. We are not capturing this situation in our index yet. In addition, we acknowledge that the assumption may change depending on whether the coach created his team or joined it afterwards. However, the management team of a professional sports club usually includes not only the coach, but also the athletic director, the financial director, and the president. Thus, the coach does not have a systematic authority in the recruitment process.

Assumption 3: We consider that language is a non-exclusive and non-private resource. The access to the language might be provided by the organization but is not guaranteed (e.g., language lessons). It is the individual's responsibility to learn it outside of the organization. Thus, the access to this resource - language proficiency - varies from one individual to another.

Proposition 1a: There is a language disparity if the organization's language, as the language used by a majority of its members, is not mastered by a minority of its members (referring to the first part of Assumption 1).

Here we are inspired by the *Palma ratio*. The *Palma ratio* is an indicator of inequality which proposes to make the ratio between the 40% who have the least and the 10% who have the most<sup>64</sup> (Cobham & Sumner, 2013; Palma, 2011). The indicator was designed to be more sensitive than the *Gini coefficient*, which places the most weight on the middle of the distribution and not enough on the top and bottom. However, in the case of language practice, those who are most disadvantaged are the minorities who do not speak the language of the majority. We therefore propose to use the inverse *Palma ratio* (i.e., a ratio between those who speak the language of the majority best and those who speak it least well. Choosing the first decile is a standard ratio that makes sense in order to capture those who have the least in terms of resources. However, it would have been arbitrary to apply the 40%, knowing that this ratio is derived from the analysis of economic wealth inequalities. Descriptive statistics from our women's football teams' sample show that on average, Division 1 teams have 38% expatriate players and 62% national players. From there, we use the score of the 60% who speak the majority language best on a team compared to the 10% who speak the majority language least well. We refer to the statistics of Division 1 teams because they have more financial resources to welcome foreign players and therefore have a higher probability of having multiple

---

<sup>64</sup> The ratio can vary across contexts.

languages spoken (i.e., on the other hand our sample shows 9% of expatriate players per team in Division 2) <sup>65</sup>. Thus, we define the disparity in the use of the language of the majority as:

$$D_{i,maj} = \frac{Language\ Proficiency_{top\ 60}}{Language\ Proficiency_{bottom\ 10}} \times L_{i,maj}$$

Proposition 1b: There is a language disparity if the proficiency of the organization's language, as the language used by its manager, is unequally distributed among the members (referring to the second part of Assumption 1).

Here it is important to capture the inequalities between those who have the best mastery of the language and those who have the weakest. We use a relative interdecile range to measure this inequal distribution.

$$D_{i,man} = \frac{Language\ Proficiency_{top\ 10}}{Language\ Proficiency_{bottom\ 10}} \times L_{i,man}$$

Proposition 2: In the case of our indicator, we are interested in measuring language disparity, which reflects the inequal proficiency of the language in an organization, using the two disparity measures  $D_{i,maj}$  and  $D_{i,man}$ . The *Matiti index* gives the average of the two disparity indexes.

$$Matiti\ Index_i = \frac{(D'_{i,maj} + D'_{i,man})}{(L_{i,maj} + L_{i,man})}$$

---

<sup>65</sup> The sample on which the calculations were made is detailed later in this article.

Where  $D'_{i,maj}$  and  $D'_{i,man}$  are normalized:

- $$D'_{i,maj} = \frac{D_{i,maj} + D_{maj\_min}}{D_{maj\_max} + D_{maj\_min}}$$
- $$D'_{i,man} = \frac{D_{i,man} + D_{man\_min}}{D_{man\_max} + D_{man\_min}}$$

If  $Matiti\ index_i = 0$ , it shows no disparity. If  $Matiti\ index_i = 1$ , it represents a strong disparity.

Proposition 3: The  $Matiti\ index_i$  can be interpreted in the light of other indicators of cultural diversity. The index of dispersion (see Appendix 8) indicates if one language is considered by each member of the organization as her/his own main language. A dispersion index  $\leq 0.5$  indicates that the same language is used as the main one by a relative or absolute majority of the organization. If the dispersion index is  $> 0.5$ , there is no language that comes out as shared as the main language by the majority of the organization.

Coming back to Harrison and Klein's typology (2007), national variety is one commonly used indicator of cultural diversity, calculated through the *Blau index* (Godfrey et al., 2020). This calculation (see Appendix 9) is based on the objective number of represented nationalities (i.e., categories) in a team and the proportion in which these nationalities are represented in relation to the total number of group members. This index varies between 0 (i.e., minimum variety: all players have the same nationality) and 1 (i.e., maximum variety: all players have a different nationality). In other words, a score of within-team national variety not only gives a sense of the proportion of expatriates within a unit but generally adds insights regarding the diversity of national backgrounds. Then, two teams with 20 members each will not have the same score of national variety if one has seven expatriate players coming from the same country (i.e., two categories in total), and the other has seven expatriate players coming from all over the world (i.e., eight categories in total). From there, one could also argue that

consequences on the individual and group functioning might differ markedly within these two hypothetical teams, starting with language disparity.

Therefore, the *Matiti index* can be relevant to interpret in the light of other indicators of cultural diversity like the ones listed. Especially in placing language asymmetries in perspective with team national variety as a way to obtain better context and insight regarding the value of language within specific units and to identify which teams are the most at risk to face inequalities based on language resources.

## 4.4 Empirical results

### 4.4.1 Context

The French elite women's football is a particularly relevant/ strong case for exploring the outcomes associated with various multicultural/ multinational contexts. Thus, all women's first and second league clubs in France were contacted with the direct support of the FFF. In total, our sample comprised 21 high-level women's football teams from top French championships (i.e., 7 teams from the Arkema D1; 14 teams from the women's D2)<sup>66</sup>. This sample was considered to be representative of (1) the high level of sport and (2) the heterogeneity of the teams in terms of cultural diversity in one of the major European women's football championships. As women's football is currently growing in Europe, along with the decrease in financial gaps with men's football, its characteristics make it possible to represent a large spectrum of teams and to compare extremes in terms of language diversity (e.g., D1 team widely recruiting internationally vs. D2 team only recruiting locally). In fact, among the 21 participating teams, there were a total of 403 host country nationals and 98 expatriate players,

---

<sup>66</sup> Division 1 is the first women football league in France (D1); Division 2 is the second women football league in France

the latter representing 38.4% of D1 players and only 9.2% of D2 players. More precisely, in the D1 championship, the vast majority of expatriates come from the Netherlands, Anglo-Saxon countries and Nordic countries. In the D2 championship, expatriates first arrive from the African continent, then from Anglo-Saxon countries. Concurrently, over the course of the season, expatriate players playing in D2 reported higher proficiency in French (average self-reported proficiency: 8.06 on a scale of 1 to 10; Min = 2.50; Max = 10) than expatriate players playing in D1 (average self-reported proficiency: 5.59 on a scale of 1 to 10; Min = 1; Max = 10). Ultimately, this sample makes it possible to compare a variety of language disparity situations (e.g., relatively homogenous teams with only one or two expatriates not being able to speak French while this is the organization's language; highly multicultural teams with the majority of players being able to interact both in French and in English).

To measure each team's level of language disparity, data were collected three times across the 2020-2021 football season from 501 players in total ( $M_{\text{age}} = 22.54$  ans,  $\pm 4.46$ , Min = 15, Max = 38), as part of a longitudinal project conducted with the support of UEFA and FFF (Eluère et al., 2021). Several variables were collected. The first is a self-reported measure of players' French and English language proficiency (i.e., competence in French from 1 to 10; competence in English from 1 to 10). The objective language disparity measured by the *Matiti index* is calculated using the latter. The second variable is the first language listed by participants when asked about the languages they speak. We considered it as the main individual language spoken. The language distribution measured by the index of dispersion is calculated on the latter. The third variable, provided by both athletes and coaches, is the proportion of French and English' use (% of time) to communicate and interact within the group (i.e., between players; between staff members and players). The last variable is the number of languages spoken by the respondent. These last two variables were only used to give context to the *Matiti index* scores and further discuss the teams' respective levels of language disparity.

#### 4.4.2 *Main outcomes*

The linguistic resource can be of two kinds: (1) a local resource, the national language of the country (here, French) or (2) an ‘imported’ resource, an alternative language selected by the organizations’ members because it is shared by a greater number (i.e., the *Lingua Franca*, here, English). If there are strong disparities regarding the national language mastery, the imported language plays the role of a ‘redistributive’ adjustment to reduce disparities.

Table 2 shows that all teams have chosen to communicate in French rather than English. In nearly all the teams, French is used the majority of the time. These estimations are based on subjectively reported measures. Players and coaches were asked to report the proportion of use of French and English within the team or by coaches when interacting with their players, respectively. Yet, French is not the first language used by all players. For instance, 41% of players in Team3\_D1 consider French as their first language and yet French is said to be used between 55.5 and 55.4% of the time. Inversely, some teams are completely homogenous (e.g., Team9\_D2). French is the first language for all players in those teams and is almost always used in interpersonal exchanges.

**Table 2: General language diversity profiles of participating D1 and D2 football teams**

	Teams	French as first language (Players) <i>Mean (SD)</i>	Ratio French/English (Players) %	Ratio French/English (Staff) %	Proportion of polyglotes %	Sample
<b>Division 1</b>						
	Team1_D1	0.63 (0.490)	85	74.4	0.63 (0.504)	30
	Team2_D1	0.86 (0.338)	91.5	86.75	0.63 (0.495)	24
	Team3_D1	0.41 (0.503)	54.5	55.4	0.84 (0.374)	22
	Team4_D1	0.52 (0.509)	71.6	81	0.88 (0.331)	22
	Team5_D1	0.51 (0.508)	62	.	0.84 (0.373)	31
	Team6_D1	0.70 (0.470)	75.4	79	0.70 (0.470)	23
	Team7_D1	0.65 (0.489)	68.6	61.3	0.8 (0.411)	20
<b>Division 2</b>						
	Team1_D2	0.84 (0.374)	86.7	85	0.68 (0.476)	25
	Team2_D2	0.93 (0.262)	71.4	.	0.5 (0.509)	28
	Team3_D2	1 (0.000)	96.5	95	0.65 (0.496)	20
	Team4_D2	0.7 (0.470)	100	100	0.75 (0.444)	20
	Team5_D2	1 (0.000)	94.8	100	0.84 (0.374)	25
	Team6_D2	0.96 (0.200)	97.9	92.5	0.64 (0.490)	25
	Team7_D2	0.95 (0.21)	88.6	95	0.64 (0.492)	22
	Team8_D2	0.96 (0.204)	93	95	0.58 (0.504)	24
	Team9_D2	1 (0.000)	97	100	0.75 (0.442)	24
	Team10_D2	0.96 (0.189)	97.8	.	0.5 (0.510)	28
	Team11_D2	0.76 (0.436)	95.3	100	0.77 (0.430)	21
	Team12_D2	0.88 (0.326)	79.6	60	79.2 (0.415)	26
	Team13_D2	1 (0.000)	98.5	95	0.65 (0.487)	23
	Team14_D2	0.89 (0.320)	85	92.5	0.63 (0.492)	27

**Note:** indicators have been calculated through the mean of the three-measuring time.



**A preliminary examination using the Gini index.** We initially estimated the language disparity with two *Gini indexes*: the *Total Gini* (i.e., based on the sum of competencies in English and French) and the *French Gini* (i.e., based on the competence in French only) to consider each actual team's language context/environment<sup>67</sup>. We also propose the subtraction of the two indices (i.e., *French Gini Coefficient* minus *Total Gini Coefficient*) as a preliminary indicator of language disparity trend. When the indexes' difference is close to zero, there is little risk of disparity. If the value is positive, there might be more language disparity in the use of French than English in this specific group. If the value is negative, there might be more disparity in the use of English than French.

In sport teams, languages that are only spoken by a few individuals are typically not used within the organization. French is not used if only one person understands it. Similarly, there is no point in 'importing' English if everyone in the team speaks French or if only one person understands English. Accordingly, Figure 5 shows a correlation between language disparity tendency and national variety within Division 1 and Division 2 football teams across the season ( $R^2 = 0.75$ ). In Figure 5, the data presented are the teams' average scores of national variety and language disparity calculated through the *Gini index* over the three measurement times. The specific figures for each time (i.e., beginning, middle and end of the season) are included in Appendix 10.

---

<sup>67</sup> For example, for some teams, the mastery of English might be completely irrelevant because the team is 100% French players.

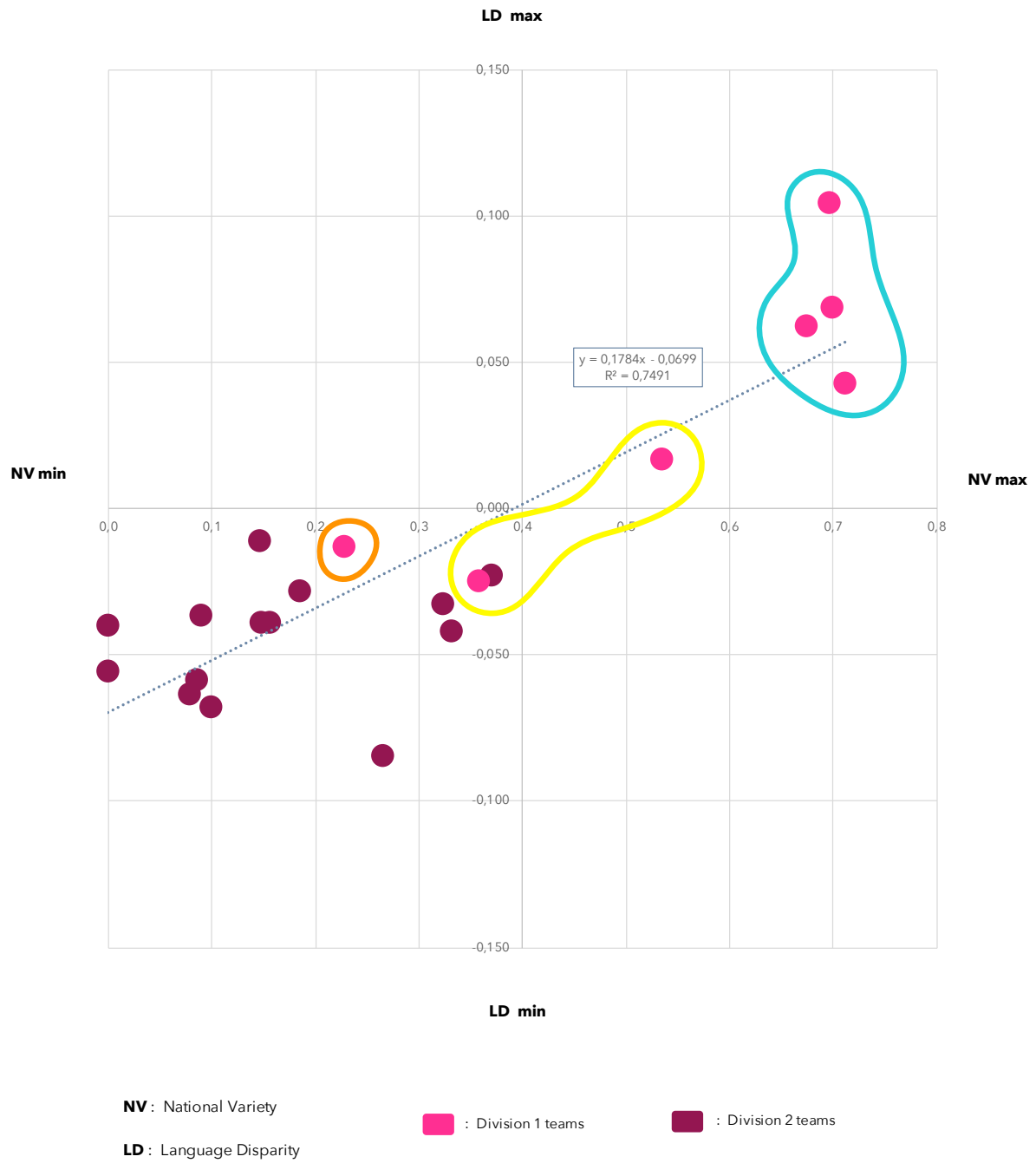


Figure 5: Trend of team language disparity (calculated through the Gini coefficient) put in perspective with national variety context of D1 and D2 football teams on average across the season

As shown in Figure 5, the current available index for the measurement of disparity (i.e., *Gini index*) tends to identify the most multinational teams (i.e., circled in turquoise) as being most exposed to language asymmetries when using French. On the contrary, other Division 1 teams with more moderate scores of national variety (e.g., the two teams circled in yellow and the one team circled in orange) appear to be less at risk when looking at language disparity through the *Gini index*. However, the *Gini index* does not capture disparity in teams where a minority does not master the language used by the majority. Yet, we believe the language asymmetries might be even more impactful when only a minority of team members do not master the language of the majority.

**The Matiti index as a relevant empirical perspective.** In contrast to the *Gini index*, the *Matiti index* identifies teams where language disparity affects a minority of its members. Thus, the *Matiti index* should be higher in teams where a minority of the players poorly mastered the language used by the majority of the team members. In other words, a high score on the *Matiti index* suggests that a minority of players might not have access to the organization/team language as a valuable/crucial resource for social integration, understanding the coach's instructions, etc. Table 3 shows the respective scores of language disparity (i.e., through the *Matiti index*) of the seven D1 teams in our sample across the season. The specific figures for each time (i.e., beginning, middle and end of the season) are included in Appendix 11. They illustrate how the scores of *Matiti index* varied over time, especially for some teams whose rosters have fluctuated across the season (e.g., departures and recruitments of players) and/or whose attrition rate has varied between each time point.

**Table 3: Scores of *Matiti index* of D1 football teams across the season**

Teams	Matiti index T1	Matiti index T2	Matiti index T3	Average Matiti index
Team7_D1	0,48	0,74	0,61	0,61
Team1_D1	1.00	0,37	0,38	0,58
Team5_D1	0,53	0,42	0,38	0,44
Team6_D1	0,40	0,44	0,28	0,37
Team3_D1	0,40	0,27	0,44	0,37
Team4_D1	0,24	0,43	0,32	0,33
Team2_D1	0,37	0,43	0,57	0,46

Note : l'index est normalisé sur l'équipe ayant eu le score le plus élevé au T1 (i.e., Team\_D1).

We previously defined the  $L_{i,maj}$  by referring to the language mainly used in the team, according to players. In the case of our sample,  $L_{i,man}$  is similar to  $L_{i,maj}$  for all football teams. With the exception of one team at the end of the season (after a new coach was recruited), the coaches and staff members use the same language as the majority (i.e., French). Thus  $L_{i,maj}$  always equals 0 (except for Team4\_D1 at the end of the season). Accordingly, the *Matiti index* has generally only been calculated based on the language used by the majority (i.e., French).

The Team1\_D1 is a typical case of a team with extreme language asymmetries. At T1 (beginning of the season), the 10% of team members who master French the least in this team reported the lowest scores possible regarding language proficiency (i.e., 1/10), at the same time, the 60% of players who master French the most speak and understand it perfectly (i.e., 10/10). Over time, the players with the lowest language proficiency improved their level of French which explains why the scores of *Matiti index* decrease throughout the season. In general, the *Matiti index* tend to vary over time in a non-linear way. It is sensitive to the variation in the numbers of players speaking the language of the majority or not, as well as the language used

by the coach<sup>68</sup>. The Team4\_D1' has a *Matiti index* that increases significantly between T1 and T2, reflecting an intensification of language inequalities. At the beginning of the season, the 10% of players who master French the least still report a fairly high level of French proficiency (i.e., 5.5/10) while French was the language of the majority and of the coach. At T2 (i.e., middle of the season) the club recruited more expatriate players and the average French proficiency reported dropped to 2/10. At T3, a new coach was recruited and imposed English as the language of the organization (e.g., language to use in practice and locker room), which reduced the level of language disparities (i.e., the score of *Matiti index* dropped by 0.11 points).

Generally, the *Matiti index* is highly dispersed among the teams. Of the 21 teams in our sample (i.e., 7 D1 teams and 14 D2 teams), four groups are identified. The first group includes more than half of the participating teams for which the *Matiti index* is  $< 0.25$  (most of them are D2 teams). It shows little language disparity, minimizing the risks for individual and collective functioning to be threatened by this specific aspect of team composition. Teams in the second group present stronger language disparities, with an Index =  $[0.25-0.44]$ . We found that the major risk for those teams might come from individuals' perceptions of languages asymmetries and consequent privileges, rather than from the objectively acceptable level of language disparity. The third group refers to teams where language may start to represent a source of inequalities with the *Matiti index* ranking between 0.45 and 0.55. Above the latter, 0.55, teams with higher *Matiti index* face strong language disparity. In these situations, a minority is unable to master the language used by the majority and it might lead to some forms of exclusion, as well as threatening the teamwork efficiency and players' willingness to invest time and effort in their team and teammates.

To help interpret and discuss the *Matiti index* calculations, we compared it to the computed index of dispersion, as well as the national variety. On examining the dispersion

---

<sup>68</sup> These aspects evolve according to recruitments and departures of players, but also regarding the attrition rate during each data collection.

index, we found that there is no compelling evidence that language diversity leads to language disparity. The index of dispersion reveals a strong heterogeneity among teams, from some Division 2 teams where everyone speaks French (i.e., index of dispersion equals 0) to one Division 1 team where the first languages are almost as numerous as the number of players (i.e., index of dispersion equals 0.87). This language heterogeneity is not found to be specifically correlated with language disparity. Accordingly, Figure 6 does not show a straightforward correlation either between language disparity (i.e., scores of *Matiti index*) and national variety within Division 1 and Division 2 football teams on average across the season ( $R^2 = 0,3$ ).

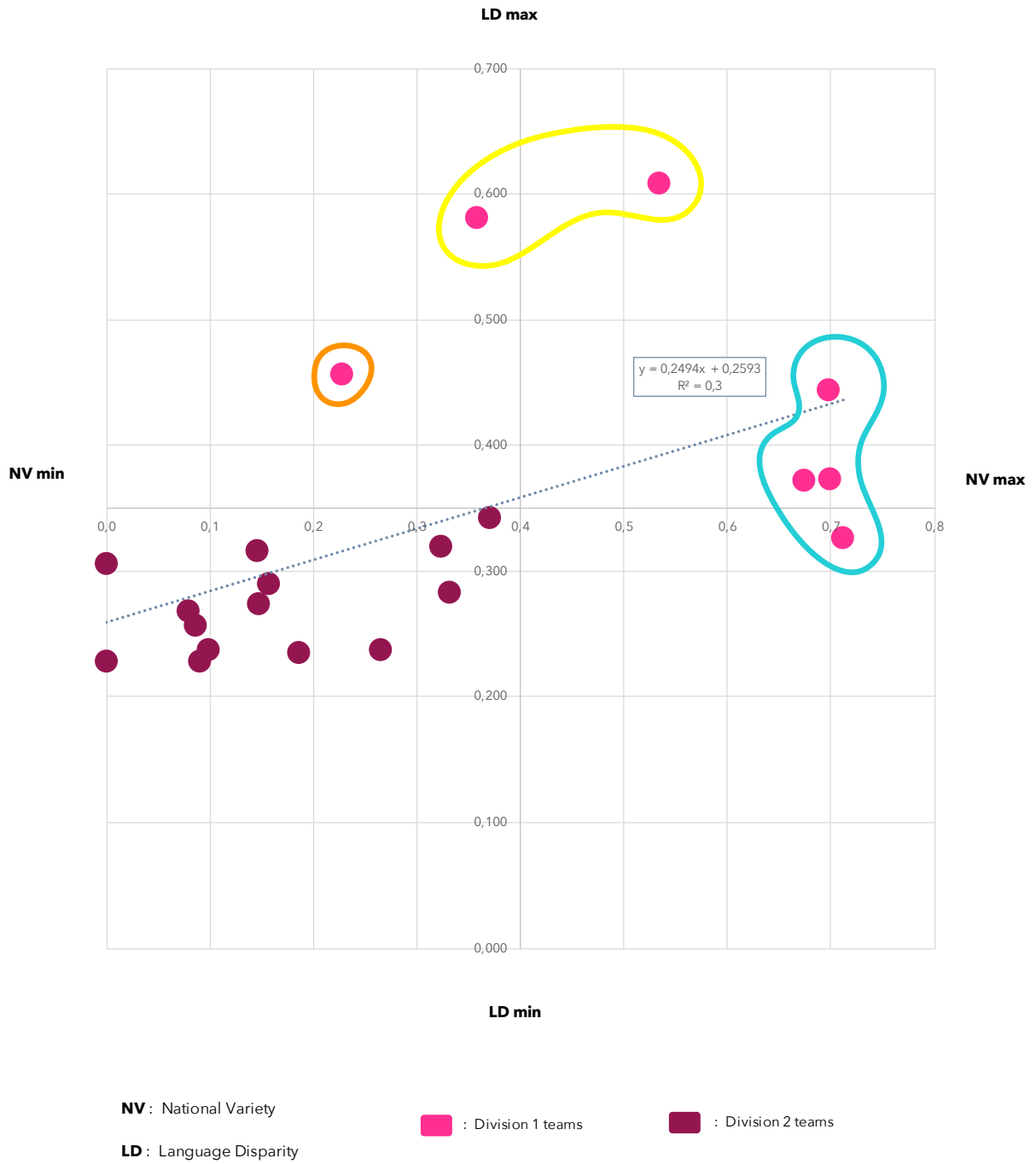


Figure 6: Team language disparity (calculated through the Matiti index) put in perspective with national variety context of D1 and D2 football teams on average across the season

In contrast to Figure 5 (i.e., language disparity calculated through Gini index), Figure 6 does not show a clear correlation between language disparity (i.e., score of *Matiti index*) and national variety within Division 1 and Division 2 football teams. The most nationally diverse Division 2 roster also has the highest language disparity score (.34) among the teams in this league. However, the distribution of Division 1 teams highlights the fact that the most multinational teams are not necessarily those with the highest risk of language proficiency inequalities. For example, the least diverse Division 1 team (i.e., circled in orange), in which only three foreign players play, has a higher language disparity score than teams that include between nine and 14 international recruits (i.e., teams circled in turquoise). On the other hand, the highest language disparity scores are held by two teams (i.e., circled in yellow) that are certainly multinational but do not hold the most extreme scores of national variety.

#### 4.5 Discussion

In this methodological article, we propose the *Matiti index* as a measurement of language disparity in teams (e.g., professional sport teams, business teams) with an application to professional sport teams. We have illustrated the different stages of our reflection through data gathered from 21 top-level women's football teams in France representing various levels of national and language diversity. The results showed singular dynamics for each of these 21 teams, confirming that languages are not static elements and should not be reduced to proficiency in a national language. Analyzing it as a social practice, and especially as a resource of its own leading to inequalities (i.e., language disparity), raises a number of methodological issues, in particular with regard to the measurement and operationalization of such a construct. We continue to believe that it is crucial to develop the most accurate measurement tools possible in order to identify these language asymmetries and, ultimately, to analyze and prevent the effects of the consequent disparities within the group. This is the approach we have taken with



the present *Matiti index* proposal. The following discussion will highlight (1) its main methodological contributions, (2) practical implications for both sport and organization contexts, (3) limits and perspectives for the measurement of within-team language disparity.

#### **4.5.1 Methodological Contributions**

To our knowledge, this methodological study is the first to propose a tool specifically dedicated to the measurement of within-team language disparity. The *Matiti index* is designed as a unique contribution to the management and sport psychology literatures in that it can greatly contribute to unveiling the processes of power and privileges associated with language as a valuable resource to be possessed within multicultural groups and organizations. In contrast to the existing generic tools (e.g., Gini index, coefficient of variation), our findings show how the *Matiti index* captures asymmetries of language in a more sensitive and practical way as it was specifically grounded in the reality of professional sports organizations. We found that the most multinational/ multilingual teams do not necessarily lead to the highest levels of language disparity. This may seem evident, but it is a crucial finding that demonstrates the relevance of the *Matiti index* to explore the consequences of language disparity more precisely.

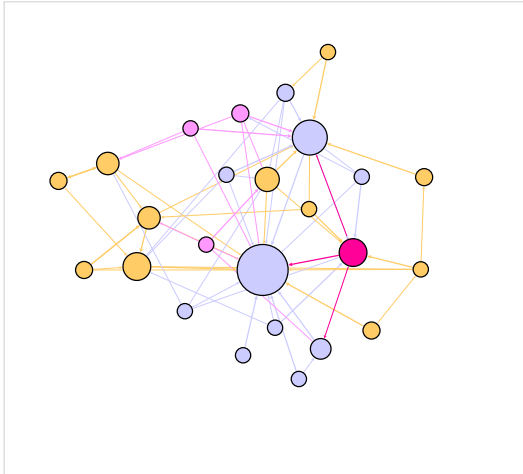
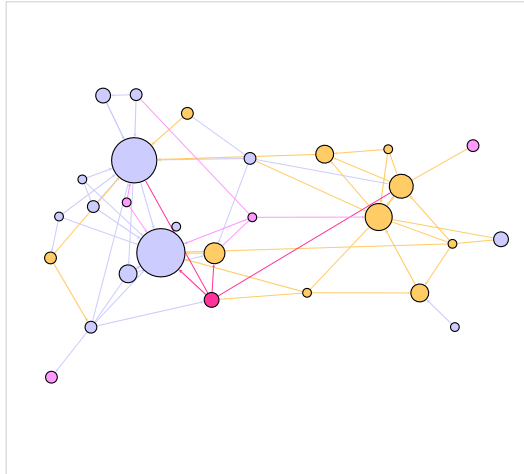
Preliminary analysis (Eluère et al., 2021) in which the *Matiti index* was empirically tested for the first time as an independent quantitative variable in relation to individual and group functioning, confirms how language disparity and its associated outcomes are less linear and more dynamic than existing tools (e.g., designed for land and salaries disparities) might have suggested. Moreover, it seems that the *Matiti index* succeeds (from a methodological standpoint) in capturing language disparity as a threatening group characteristic leading to exclusion processes, just as we have theorized/proposed.

As an illustration, exploratory data gathered from social network analysis<sup>69</sup> (SNA) highlighted how the teams with the highest average *Matiti* scores across the season seemed to be ultimately negatively impacted in terms of teams' inclusion and structures (e.g., Friendship, task and social leadership). For example, one expatriate player in Team7\_D1 was the only team member (including the other expatriates) with such a poor proficiency in French. Consequently, this player appeared to be socially excluded from the team. She did not consider any of her teammates as a friend and conversely. In addition, she only recognized staff members as task and social leaders, which prevented her from benefiting from the leadership of her teammates (e.g., motivational speech and advice given by the captain). Additional examples of how language disparity (calculated through the *Matiti index*) might impact the team structure are also reflected in the two other teams with the highest average *Matiti* scores (i.e., Team1\_D1 and Team5\_D1). Both teams had very high levels of language disparity at the beginning of the season, and although it tended to decrease, it seemed to have resulted in very fragmented groups at the end of the season, with the expatriate players on one side and local players on the other. As an illustration, the sociograms presented in Figure 7 (exported from Gephi<sup>70</sup>) show the evolution of the group structure of Team5\_D1 with respect to the social leadership relationships between its team members from the beginning (T1) to the end (T3) of the season.

---

<sup>69</sup> Social Network Analysis (SNA) is an innovative method based on group members' nomination that extracts in an extremely precise way the characteristics of a group (e.g., density, reciprocity of relationships) and identifies the influence of perceptions and norms on the dynamics of its structure (Kim & Yim, 2017).

<sup>70</sup> Gephi is an open-source software for exploring and manipulating networks (Bastian et al., 2009).

**Beginning of the season (T1)****End of the season (T3)**

**Note:** The nodes represent players/team members and the colours correspond to their status (i.e., purple: local/French players; yellow: expatriate players; fuchsia pink: head coach; light pink: staff members). The arrows represent the relationships between team members with respect to social leadership (i.e., one arrow directed toward one player equals one nomination as a social leader). The software Gephi® was used to create these sociograms that map the relationships between team members at T1 and T2. The more a player is perceived as a social leader (i.e., a leadership role off the field to promote goodwill and a good atmosphere), the larger the node. Specifically, they were created using an algorithm tailored to small groups and interaction issues between members. Because we were interested in members' centrality, this algorithm places 'more connected' nodes closer together and 'less connected' nodes further apart within a two-dimensional space.

*Figure 7: Sociograms of social leadership relationships within Team5\_D1*

Naturally, these sociograms are used here to enrich the discussion of our methodological tool, but they do not constitute tangible evidence of a causal relationship between language disparity and social exclusion within groups. Future studies are needed to test and operationalize the *Matiti index* and the effects of the specific language asymmetries it measures more systematically and across contexts. Nevertheless, we believe that several practical implications are already worth discussing in light of our results.

### 4.5.2 *Practical Implications*

In terms of practical implications related to the hands-on use of the *Matiti index*, we primarily believe that the way this new index captures language disparity is an interesting result itself in terms of awareness. It highlights the need for managers, both in professional sports and international business, to pay attention to those potential inequalities because they might lead to harmful effects on group and individual functioning and not necessarily on the teams one would superficially think of (i.e., the most multinational rosters). In fact, this is one of the conclusions that was drawn from the UEFA longitudinal study that was conducted over the 2020-2021 season with 21 high-level women football teams in France (Eluère et al., 2021). The findings confirmed that one challenge for clubs and coaches was to limit and control the risks of language disparity (calculated through the *Matiti index*) within their teams as the latter was found to threaten collective/individual functioning and performance along the season. However, the mastery of language is not a resource that can simply be redistributed equally among group members. This implies that teams engage in ways to (a) decrease such disparities (e.g., language courses, implementation of a common language and communication strategies), or at least (b) ensure frequent transparent and honest dialogue to discuss these inequalities early enough to make them less prevalent, visible, or even debilitating (e.g., communication on the field, cooperation, access to the benefits of leaders).

Furthermore, the concrete value of such a tool for managers is the opportunity to monitor the level of language disparity over time. This way, it would be possible for them to track its evolution, have better visibility on how it affects their group or not, and ultimately receive feedback on the impact of actions taken to limit it (e.g., language classes, cultural awareness training). In international business, an extensive body of literature has shown how language diversity has a strong impact on management decisions in multinational corporations, highlighting how crucial it is to be able to capture its complex effects accurately (Tenzer et al.,

2017). Yet choices made by managers (e.g., recruiting locally or internationally, imposing a common language) will automatically have consequences in terms of group efficacy, performance, equality, or individual sense of belonging for example (e.g., Chanlat et al., 2013; Horn et al., 2020). The Team4\_D1 in our sample illustrated this perfectly as impactful choices in terms of recruitment (e.g., more expatriate players at T2; new bilingual coach at T3) and management of cultural diversity were operated over the course of the season (e.g., the new coach-imposed English as the language of the organization). Consistent with how we wanted our index of language disparity to be pragmatic, accurate and sensitive, those choices made within the Team4\_D1 seem to have significantly impacted its score of *Matiti*, as well as its associated risks (e.g., management decisions between T2 and T3 appear to have positively regulated the level of language disparity). More research is needed to assist managers of multinational / multilingual teams using tools such as the *Matiti index* to monitor language disparity and eventually rely on them to make these types of decisions across fields.

### 4.5.3 *Limits & Perspectives*

Below are listed the main limits and perspectives of this study that future research might wish to consider when aiming at capturing the level of within-unit language disparity in the most accurate, sensitive, relevant, and practical way possible. Generally, the issue of language disparities within sport teams or organizations requires more research both in terms of how to capture it and on its consequences for group and individual functioning. The present project is quantitative by nature as it was built to answer a concrete need that we had for the data collection of our UEFA large-scale quantitative longitudinal study (i.e., testing the effect of language disparity as an independent variable on several aspects of group and individual functioning: Eluère et al., 2021). However, we believe it would be interesting in the future to conduct field research based on interviews and observations to complete the analysis of our

initial data. This way, we could further examine outcomes associated with language disparity (e.g., feeling of inclusion/ exclusion, structure of the group, experience of team members) as measured through our proposed tool (i.e., *Matiti index*) and check its sensitivity / accuracy through individuals' singular experiences, perceptions, and interpretation of the reality. Such studies may even provide methodological insights to further refine and improve the quantitative measure offered by the *Matiti index* so that it increasingly reflects the complexity of language disparity within teams and across contexts. To name a few perspectives, observations and interviews might reveal that body language (Furley & Schweizer, 2020) is a full participant in the level of language disparity on sport teams and should be incorporated into its measurement, just as team members' values and attitudes toward language use (Church-Morel & Bartel-Radic, 2016) might also play a role in the level of risk associated with language asymmetries.

In the same way, with regards to perspective about the quantitative measurement of language disparity through the *Matiti index*, we would later like to distinguish the mastery of French and English languages. We will calculate a second *Matiti index*, based on players' English skills. Then, depending on the language identified as the majority's language we could decide to either look at one calculation or the other as a relevant indicator of language disparity depending on each specific team context. There is also a need to complete the database, as the index is strongly influenced by the sample size of the team and the level of attrition. If players who are not proficient in the language have a higher probability of not responding to the survey, then the index may be underestimated. Conversely, if the players with the best language skills are not included, then the index may be overestimated. For this reason, the three teams where the attrition rate was too high (over 50%) were excluded from the sample<sup>71</sup>.

Furthermore, we acknowledge that language competence as a self-rated measurement can be biased and thus presents limitations. Some players may under or overestimate their skills

---

<sup>71</sup> The sample was initially composed of 24 teams.

in French and/or English (e.g., in relation to low/high self-esteem; social desirability). Future research could bring participants to complete a language test to assess their language proficiency more rigorously in order to implement the *Matiti index* as objectively as possible (e.g., *Linguaskill*® for the certification of an English adapted to the workplace). However, unlike employees working in multinational firms who would have been partly recruited for their language skills, elite athletes playing in culturally diverse teams are not necessarily language professionals. Yet their jobs require them to interact with their international teammates on a daily basis in order to fit in and cooperate, but also to understand highly technical and sport-specific language to be able to apply instructions (e.g., tactics). To our knowledge there is no existing test to measure such specific language skills. More importantly, these skills are tightly linked to practice and are close to action capabilities. Therefore, we believe it was / is relevant to focus on athletes' perceptions of their own language skills as an indirect reflection of their power position regarding language as a resource within their team. In fact, when looking at individual responses, we noticed that in Team7\_D1 (i.e., team with one of the highest scores of *Matiti* throughout the season), the one expatriate player who had poorly rated her mastery of French at the beginning of the season, reported an even lower score of French competency at the end of the season. The data we used to calculate the *Matiti index* in the present study (i.e., self-report of language competence) might then even be interesting in that it somehow take into account the actual experience of language disparity by players.

Eventually, it would be interesting to introduce an indicator of perceived language disparity. As part of the data collected in this larger longitudinal project (Eluère et al., 2021), players also rated the extent to which they considered the non-mastery of the French or English language as a source of inequality within their team (i.e., how important/ crucial do they perceive the mastery of French and English to be in their group). This variable was found to

negatively moderate the relationship between the language disparity calculated through the *Matiti index* and several aspects of individual and collective functioning (Eluère et al., 2021).

#### **4.6 Conclusion**

In conclusion, we propose that the effects of language disparity can be tested more systematically and quantitatively using the *Matiti index*. Specifically, the generated language disparity scores should be taken as an independent variable to analyze its relationships with different aspects of group/ individual functioning and performance. We believe that one promising avenue, both for the scientific literature and group managers, will also be to track and compare group dynamics and structures of teams representing a large spectrum of language disparity levels calculated with the *Matiti index*. Ultimately, the *Matiti index* could even be used as a practical tool for managers (e.g., via the development of an application) to assist them in their decision-making process regarding team building, inclusion of expatriate players or prevention of exclusion.



Les résultats de cette étude ont montré que le *Matiti index* représente un outil de mesure valide et fiable pour évaluer un niveau d'inégalité lié à la maîtrise de la *lingua franca* au sein d'équipes sportives professionnelles. Cet outil nous a permis d'envisager une approche multidimensionnelle de la diversité culturelle, dans la dernière étude, en opérationnalisant cette variable par de la disparité linguistique et de la variété nationale, deux dimensions prégnantes dans les équipes sportives professionnelles. La recherche vise à répliquer, en contexte écologique, les résultats de l'étude quasi-expérimentale présentée dans le chapitre 3, en examinant les effets séparés de deux dimensions de la diversité sur certains processus groupaux et le rôle modérateur de la compétence interculturelle sur ces relations, tout au long d'une saison sportive.

## **CHAPITRE 5. Évolution temporelle des effets de la diversité culturelle sur les processus groupaux.**

## **A Longitudinal Investigation of Cultural Diversity and Teamwork in Elite**

### **Women's Football: A Case for Intercultural Competence<sup>72</sup>**

#### **5.1 Introduction**

Reports from the International Center for Sport Studies (CIES) indicate that professional football teams are becoming increasingly multinational (e.g., Poli et al., 2019a, 2021a, 2022a). Indeed, expatriates account for 22% of players in men's leagues worldwide, 42% in Europe (Poli et al., 2022a), and more than half of the players in the five major European leagues (Poli et al., 2021a). Women's football represents a similar trend, with expatriate players accounting for nearly one third of the overall playing time in the 10 top leagues globally (Poli et al., 2022c). The top football division in France has also experienced a large increase in the playing time of expatriate players (i.e., +16.9%; Poli et al., 2022c), noted as representing close to 60% of time for players from top clubs (Poli et al., 2021b). These emerging trends in member composition are important given their implications for team functioning described in the group dynamics literature (e.g., Carron & Eys, 2012; Eys et al., 2020).

Despite the inevitability of increasingly diverse teams, this topic of investigation in sport is still in its relative infancy. In 2020, Godfrey and colleagues reviewed the literature pertaining to cultural diversity in teams within and beyond sport and found (a) a lack of conceptual clarity pertaining to the way researchers defined, described, and measured cultural diversity, (b) a predominant emphasis on objective levels of cultural diversity, and (c) an overreliance on objective measures of performance. As several examples involving football, Brandes et al. (2009) found no significant relationship between national diversity and collective productivity

---

<sup>72</sup> Cet article est en cours de préparation (Eluère et al., 2022d).

in the men's German Bundesliga, whereas Maderer et al. (2014) observed a negative effect of cultural diversity on collective performance across the five major leagues in Europe. Conversely, Ingersoll et al. (2017) found greater diversity to be beneficial for performance in the UEFA Champions League from 2003 and 2012. Such findings are characteristic of the cultural diversity literature (Godfrey et al., 2020), whereby there are inconsistent findings and also where most studies have measured diversity and performance in very different ways. Indeed, and as it pertains to the latter, researchers were reported as relying too heavily on aggregate statistics provided by sport federations to quantitatively operationalize performance variables (e.g., wins/losses, number of goals scored or assists made; Darpatova-Hruzewicz et al., 2022). However, and as is described in the group dynamics literature, such outcomes are the product of group processes and are thus perhaps not the best indicators of group functioning (e.g., Carron & Eys, 2012).

Based on Godfrey and colleagues' (2020) requests for better conceptual clarity, Eluère et al (2022c) and Eluère et al. (2022d) explored definitions and experiences from current athletes and coaches in professional sport. Through these discussions, it was reported that both national and language diversity influenced teammate interactions, specifically impacting how they behaved and communicated with one another. This is perhaps not surprising given that current organizing frameworks for group dynamics (Eys et al., 2020) suggest that team composition (e.g., member characteristics) will influence both structural features (e.g., subgroups; McGuire et al., 2022) and more importantly, team processes (e.g., teamwork; McEwan & Beauchamp, 2014). Using such frameworks can be a useful guide when attempting to understand 'group functioning,' given the opportunity to more clearly describe the important features indicative of this functioning. In this regard, teamwork can be a relevant construct to represent functioning as an active process within teams (Beauchamp et al., 2017).

Teamwork is defined as “a dynamic process involving a collaborative effort by team members to engage in the independent and interdependent behaviors that are necessary to maximize a team’s chances of achieving its goals” (McEwan & Beauchamp, 2014, p. 5). Although the word teamwork is often used in general terms, it actually encompasses four specific interrelated phases that aid with the regulation and maintenance of team performance: (a) preparation (e.g., goal specification), (b) execution (e.g., cooperation), (c) evaluation (e.g., performance monitoring), and (d) adjustments (e.g., problem-solving; McEwan et al., 2018). Importantly, McEwan and Beauchamp (2014) position teamwork as a mediator between inputs (i.e., individual and organizational characteristics, team composition) and outcomes/outputs (i.e., individual and group affective, cognitive, and behavioral states; performance). Recently, McEwan (2020) found perceptions of teamwork from 178 team sport athletes to be associated with collective efficacy, task cohesion, satisfaction, and performance. Given the detailed consideration of the phases and episodic cycles, this model is ideally suited for exploring the functioning of a team over the course of a season.

In addition to recognizing teamwork as a potential proxy for team functioning, it is also important to consider why one diverse team might engage in superior teamwork as compared to another. Indeed, previous cultural diversity research has been problematized by an overreliance or use of objective scores of diversity (Godfrey et al., 2020). This issue has been raised by several scholars, emphasizing that it is not only the degree of diversity that should be of interest, but rather, how those within the team perceive and engage with that diversity (Adler & Aycan, 2018; van Knippenberg & Schippers, 2007). For example, Eluère et al. (2022a) used a quasi-experimental design with professional athletes who rated their willingness to engage in citizenship behaviors when confronted with hypothetical scenarios (i.e., a professional sport team losing an important game) in teams of varying levels of cultural diversity (i.e., low, moderate, and high). They found an inverted curvilinear relationship between cultural diversity

and citizenship behaviors, which was moderated by participants' level of intercultural competence. This specific competence represents an ability to function effectively across intercultural interaction situations (Bartel-Radic, 2009) and has been shown to influence athlete willingness to engage in beneficial behaviors for their team (Eluère et al., 2022a) and to reduce perceptions of anxiety or uncertainty (Leung et al., 2014). Given that researchers have recommended the consideration of new moderators and mediators when exploring cultural diversity and its outcomes (e.g., Roberge & van Dick, 2010), it is possible that member intercultural competence might influence the way that they interact and work with teammates, thus influencing teamwork behaviours (see McEwan & Beauchamp., 2014, for a conceptual model of teamwork).

A number of models have been advanced that emphasize the value of intercultural/cross-cultural competence (ICC)<sup>73</sup> for managing cultural diversity in organizations (e.g., facilitate the success of cultural interactions; Bartel-Radic, 2009; Leung et al., 2014; Spitzberg & Changnon, 2009). Beyond the general agreement that ICC represents the capability of functioning effectively in multicultural contexts, it is specifically defined as “the ability to understand the specificities of an intercultural interaction situation and to adapt to these specificities in order to produce a behavior that allows the message to be interpreted in the desired way” (Bartel-Radic, 2009, p. 15). Such capabilities are likely important in professional sport teams, with athletes having to cooperate, coordinate, and perform with teammates from various national backgrounds (e.g., Andreff, 2009; Poli et al., 2022a). However, the presence of cultural diversity in a team does not necessarily align with ICC levels of its members. ICC represents a complex set of personal characteristics distilled into intercultural (a) traits (e.g., open-mindedness), (b) attitudes (e.g., ethnocentric-simplistic vs. ethnorelative-complex cultural worldviews), and (c) capabilities (e.g., motivation for intercultural; Leung et al., 2014). Indeed,

---

<sup>73</sup> Bartel-Radic and Giannelloni (2017) argue for the interchangeable use of terms like intercultural competence, cross-cultural competence, and cultural intelligence as their definitions and contributions to the literature converge.

Adler and Aycan (2018) recommend more systematic attention towards managing cultural diversity versus simply quantifying diversity and resulting outcomes. In this regard, considering sport team members' ICC could help to better predict the complex effects of diversity in relation to teamwork/team functioning. This seems especially relevant since it is now recognized that individuals can differ profoundly in their perceptions of and responses to a same objective level of diversity within groups (Shemla et al., 2016).

Therefore, the purpose of this study was to examine the longitudinal relationship between two specific aspects of cultural diversity (i.e., variety of nationalities/cultural clusters and language disparity) and perceptions of teamwork in professional women's football teams. Further, we explored the potential moderating role of ICC on those relationships. In summary, this research aimed to answer the following three questions within a professional sport setting: (a) Does within-team cultural diversity influence members' perceptions of team functioning (i.e., teamwork)?, (b) Do national and language diversity influence team functioning differently over the course of a sport season (i.e., beginning, middle, end)?, and (c) Does athlete ICC moderate the relationship between cultural diversity and perceptions of teamwork?

Because the recruitment of professional athletes based on their expertise leads to particularly multinational (Andreff, 2009) and multilingual working environments (Chovanec & Podhorna-Policka, 2009), it is important to note that we focused on two aspects of cultural diversity: nationality and language. Further, and drawing on Harrison and Klein's (2007) typology, we specifically examined national diversity as variety (i.e., proportion of nationalities represented in the team) and language diversity as disparity (i.e., inequality of resources among team members regarding the mastery of the *lingua franca* within the club). In addition, and because two teams with similar levels of national variety and language disparity can be quite distinct in terms of national distance between members (Hofstede, 1984; Ronen & Shenkar, 2013), we also considered the variety of cultural clusters (i.e., classification of countries

according to their intercultural similarities such as geographical proximity, mass migration, religion, or social variables; Gupta et al., 2002).

## 5.2 Method

### 5.2.1 Participants

We contacted all 36 top-level women's football clubs from the first and second division French leagues (i.e., D1 & D2). We sought representation from the highest level of competition and heterogeneity in terms of multicultural team composition (i.e., within-team cultural diversity). A total of 24 teams agreed to participate, with 21 eventually being retained for the study<sup>74</sup> (i.e., 7 teams from the D1 *Arkema*; 14 teams from the D2 *Féminine*<sup>75</sup>). From these teams, 501 players ( $M_{age} = 22.54$  years,  $\pm 4.46$ , Min = 15, Max = 38) participated in at least one of the three measurement time-points (T), with 177 coming from D1 and 324 from D2. Considering the departures and arrivals of players within the teams (i.e., 53 transfers in total; 25 departures and 28 arrivals between T2 and T3), we observed, on average, a high participation rate within the teams and throughout the season (T1: 88%; T2: 89%; T3: 91%). Of the total participants, 403 self-identified as nationals of the host country (i.e., French) and 98 as expatriates. They had played at their current level for an average of 5.43 seasons ( $\pm 4.43$ ) and demonstrated large inter-league (D1 = 6.82 seasons vs. D2 = 4.66 seasons) and inter-participant variability (Min = 1 season, Max = 21 seasons). Above all, players from the D1 championship had more international experience (2.17 seasons abroad,  $\pm 3.40$ ) than players from the D2 championship (0.44 seasons abroad,  $\pm 1.37$ ). Finally, and despite a higher proportion of expatriates from D1, players in this league had been playing for the same team for a longer

---

<sup>74</sup> Three teams were removed from the sample at the end of the last data collection period due to poor attrition rates.

<sup>75</sup> This sample of teams represents the real proportion of D1/D2 teams (i.e., one pool of 12 teams in D1 and two pools of 12 teams in D2), corresponding to 33.3% of D1 teams and 66.7% of D2 teams.



period on average (3.08 seasons of seniority on average) compared to D2 players (2.40 seasons of seniority on average). The characteristics of the participants, particularly those of the expatriate players, will be detailed in a dedicated part of the results section.

### 5.2.2 Procedure

After receiving ethical approval from the first authors' institutional research ethics board, clubs were contacted with support from the French Federation of Football<sup>76</sup> (FFF). After clubs agreed to participate (i.e., presidents and head coaches), coaches were contacted by telephone to organize the three data collection visits (i.e., beginning, middle, and end of season). The general procedure and time frame for the study are presented in Figure 8.

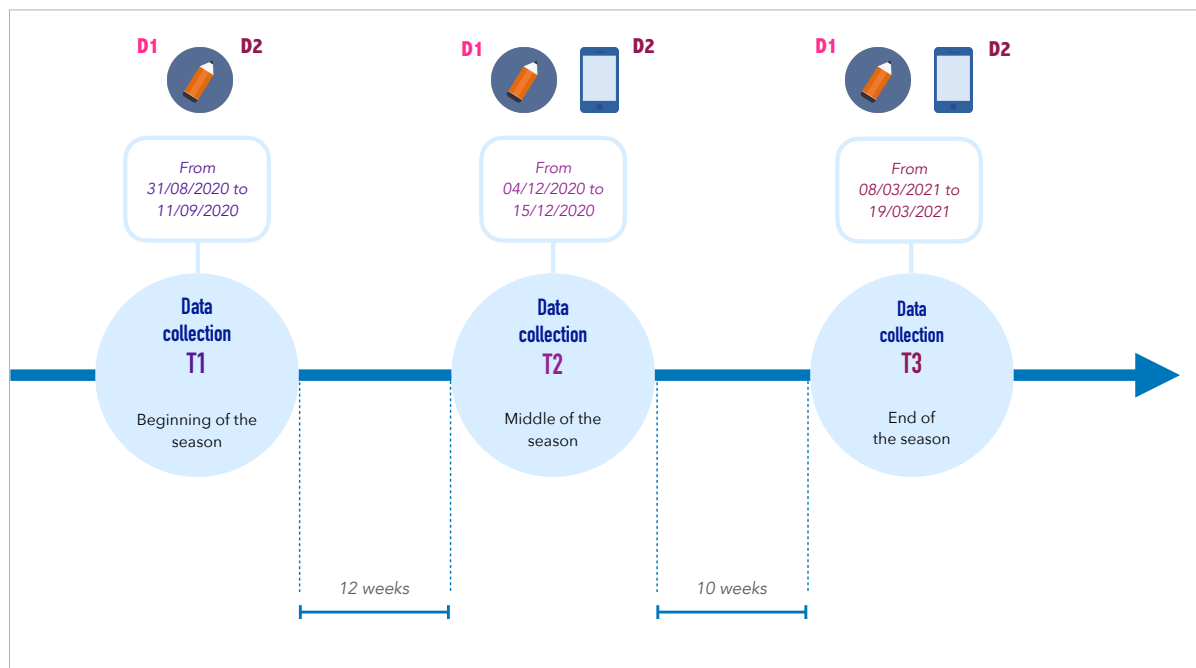


Figure 8: Longitudinal time frame for data collection

<sup>76</sup> The document that was sent to coaches / clubs prior to their participation in the study is presented in Appendix 12.

For the first data collection (T1), the time and location were agreed upon in advance with each club (within the same two-week period) so that the first author or a research assistant would be on site to provide general instructions for the paper and pencil questionnaires. Importantly, the global health situation (i.e., COVID 19) and temporary cessation of training and competitions for D2 teams between October and November 2020 led to adapting the conditions for mid-season and end-of-season data collection (i.e., T2 and T3). For D2 teams specifically, T2 and T3 were conducted online via Sphinx® software. Regardless of in-person (i.e., D1) vs online (i.e., D2) procedures, coaches were asked to schedule a time and location for data collection within their teams' schedules during a two-week period.

The questionnaire packages took an average of 25 minutes to complete (including the consent form) and consisted of two measures with a total of 63 items corresponding to teamwork and intercultural competence. All participants provided demographic information (e.g., age, nationality, language) that allowed for characterization/categorization of teams according to their levels of cultural diversity (i.e., objective, and perceived levels of cultural diversity), and to compute relevant variables (e.g., expatriate vs. local player; international experience) that could affect the relationships studied.

### 5.2.3 *Measures*

**Interdependent Variables: Cultural Diversity' Constructs.** The measures of cultural diversity were calculated based on the total rosters of the teams at each measurement period (i.e., 488 players at T1; 482 players at T2; 480 players at T3). This was done to account for each team member and to capture as accurately as possible, the characteristics of the team composition.

*National-Cultural Variety:* Objective national-cultural variety is a latent variable that was computed by averaging the objective levels of national variety and cultural clusters variety

respectively. It proposes a more accurate measure of national variety by considering the cultural distance between team members (Hofstede, 1984; Ronen & Shenkar, 2013). Objective national variety was measured using Blau's index<sup>77</sup> (1977), a calculation based on the objective number of nationalities in a team and the proportion in which these nationalities are represented in relation to the total number of members in the group. This index varies between 0 (i.e., minimum variety: all players have the same nationality) and 1 (i.e., maximum variety: all players have a different nationality). In addition, the objective variety of cultural clusters enabled us to discriminate teams that would have the same level of national variety but present very different team composition and structures (e.g., one team with 50% of expatriate players who all come from Europe vs. one team with 50% of expatriate players coming from all continents).

Cultural cluster variety is also measured through the Blau index (1977), a calculation based on the objective number of cultural clusters within a team and the proportion to which these clusters are represented in relation to the total number of members in the group. Binationalals constitute a cluster of their own if bi-nationality suggests two different clusters of binationalals (e.g., a Franco-Brazilian player corresponds to the 'Latin Europe Latin America' cluster). This index varies between 0 (i.e., minimum variety: all players have one or more nationalities that correspond to a single cultural cluster) and 1 (i.e., maximum variety: all players have nationalities that correspond to different clusters).

*Language Disparity:* Objective language disparity was measured using the *Matiti index*<sup>78</sup> (Eluère & Pougé Biyong, in press), a calculation based on the distribution of the resource 'mastery of the majority language' (i.e., French) within the group. This index was originally created for this project to specifically capture the level of inequality regarding the

---

<sup>77</sup>  $V_N = 1 - \sum p_k^2$ , avec p, la proportion des membres de l'unité dans les différentes catégories k (e.g., nationalités ou clusters culturels).

<sup>78</sup>  $D_L = (D_{MAJ} + D_{MAN}) / (L_{MAJ} + L_{MAN})$  avec D l'indicateur de disparité calculé au préalable en faisant le ratio entre les 40% qui maîtrisent le mieux la langue de la majorité et les 10% qui maîtrisent le moins la langue de la majorité.

language resource for each team. It was thought to measure language disparity in a more complex, sensitive, and practical manner than existing tools that are mostly designed to capture salary disparities (Eluère & Pougué Biyong, in press). Scores vary between 0 (i.e., perfect equality: the resource is shared equally among all team members; all players have the same level of proficiency in French) and 1 (i.e., perfect inequality: 40% of players most proficient in French have a perfect level of mastery of this language and 10% of players least proficient in French have a zero level of proficiency in this language: the gap/inequality between group members regarding French proficiency as a resource within the team is maximum). In the current study it is calculated based on participants' self-report of their proficiency in French, on a 10-point Likert scale anchored by 1 (*I cannot understand nor speak French*) to 10 (*I speak and understand French fluently*).

### **Dependent Variables: Collective Functioning.**

*Teamwork:* Teamwork was assessed using the Multidimensional Assessment of Teamwork in Sport (MATS: McEwan et al., 2018), a 66-item questionnaire originally measuring five aspects of teamwork and 14 dimensions. In the current study, in light of the literature on cultural diversity and our focus on national/cultural cluster variety and language disparity, we were specifically interested in the (a) execution phase (i.e., cooperation, coordination, communication) involving 13 items (e.g., “Team members communicate in a time-efficient manner”), (b) adjustment phase (i.e., problem solving, support, intra-team coaching, innovation) involving 17 items (e.g., “If our team is unsuccessful, we identify the reasons why this has occurred”), and (c) team maintenance (e.g., psychological support, integrative conflict management) involving 9 items (e.g., “Teammates try to find solutions to conflicts that are best for the team”). All items were measured on a 7-point Likert type scale anchored by 1 (*Completely disagree*) to 7 (*Completely agree*) with higher scores representing

higher perceptions of teamwork. The internal consistency and construct validity of the final version of the MATS have been tested on 607 athletes following the revision of a preliminary version (McEwan et al., 2018).

### **Moderator: Perceptions of and Attitude Towards Cultural Differences.**

*Intercultural Competence:* ICC was assessed with the Intercultural Sensitivity Scale (ISS; Chen & Starosta, 2000; see Appendix 13), a 24-item questionnaire that approximates a comprehensive measure ICC (e.g., traits, attitudes, capacities) through its five dimensions: (a) Interaction engagement, 7 items (e.g., “I tend to wait before forming an impression of culturally-distinct counterparts”), (b) Respect for cultural differences, 6 items (e.g., “I think people from other cultures are narrow-minded”), (c) Interaction confidence, 5 items (e.g., “I always know what to say when interacting with people from different cultures”), (d) Interaction enjoyment, 3 items (e.g., “I often feel useless when interacting with people from different cultures”), and (e) Interaction attentiveness, 3 items (e.g., “I am very observant when interacting with people from different cultures”). All items were measured on a 5-point Likert type scale anchored by 1 (*Strongly disagree*) to 7 (*Strongly agree*) with higher scores representing higher perceptions of ICC. The internal consistency and construct validity of the Intercultural Sensitivity Scale have been supported in previous studies (Chen & Starosta, 2000).

#### **5.2.4 Data Analysis**

Preliminary analyses were conducted to examine the normality, multicollinearity, internal reliability of the subscales, and construct validity. Notably, a series of confirmatory factorial analyses (CFA) were performed to confirm the internal validity of the MATS and the ISS. In case of insufficient fit indices, the problematic items were successively removed until acceptable scores were determined.

We used hierarchical linear modelling (HLM) to explore the effects of national-cultural variety, language disparity, and ICC (interaction engagement, respect for cultural differences, interaction confidence, interaction enjoyment, interaction attentiveness) on the scores of teamwork (execution phase, adjustment phase, management of team maintenance) at the three time periods. The analyses were performed using the R package *lmerTest*, version 4.1.2 (Bates et al., 2014). HLM allowed us to explore both the nested (i.e., multiple participants within a single team, Level 1) and crossed (i.e., different teams, Level 2) structure of the data. The hierarchical structure of the data in the present multilevel models allowed unbiased estimates of the parameters and avoided important type I error risks (Baayen et al., 2008).

A first model (Model 0, model null) was performed to explore the intra-class correlations by computing null models for all the dependent variables (teamwork at the three time periods) to explore the potential for a multilevel approach. We then performed two models to investigate the respective role of national-cultural variety, language disparity, and ICC on teamwork. For these models, the scores of the independent variables were grand-mean centered. In Model 1, the scores of national-cultural variety and language disparity were regressed onto teamwork scores (execution phase, adjustment phase, management of team maintenance) at each time-period. The analyses were performed separately for the three dimensions of teamwork and for the three time periods. Model 2 aimed to explore the moderating effect of ICC on the associations between national-cultural variety, language disparity, and teamwork. Thus, the interaction between national-cultural variety, language disparity, and the five dimensions of ICC (interaction engagement, respect for cultural differences, interaction confidence, interaction enjoyment, interaction attentiveness at T1, T2, and T3 respectively) were regressed onto teamwork scores. Finally, plots were established using the function ‘`interact_plot`’ (allowing to discriminate three different levels of ICC based on gap with standard deviation) in case of significant interaction effects in Model 2 to clarify the

interpretation and to observe whether the effect of national-cultural variety and language disparity varied depended on the scores of ICC.

### 5.3 Results

The initial internal consistency and model fits for the MATS and the ISS were problematic (i.e., CFI and TLI < .75, RMSEA > .10). However, after removing items based on factor loadings (i.e., item 11 from ISS; items 6 and 7 from teamwork *execution*; item from teamwork *adjustment*; items 1 and 2 from teamwork *management*), the resulting fit indices were acceptable for the ISS (CFI = .79, TLI = .76, RMSEA = .06, SRMR = .07) and the MATS (CFI = .80, TLI = .79, RMSEA = .09, SRMR = .07). Consequently, these adjusted versions were used in the following analyses, whereby the kurtosis (-.78 to -.04) and skewness (-.357 to 1.15) indices showed that the teamwork scores were moderately skewed to symmetric and normally distributed for the three dimensions at the three time periods.

A null model was performed for the scores of the three dimensions of teamwork, at the three time periods. The intra-class correlations ( $\tau_{00}/(\tau_{00}+\sigma^2)$ ) revealed that the Level 1 (individual) variance was associated with 7.37 to 21.28% of the total variance whereas the Level 2 (team) variance represented 78.72 to 92.63% to the total variance of teamwork.

Models 1 and 2 are presented in Tables 4 (beginning of the season, Time 1; T1), Table 5 (mid-season, Time 2; T2) and Table 6 (end of the season, Time 3; T3). Model 1 revealed that the levels of national-cultural variety were not significantly associated with the scores of teamwork for the three dimensions and the three time periods ( $p > .05$ ). The levels of language disparity were systematically negatively associated with the scores of teamwork ( $\beta < 0.00$ ), but not significantly, except for teamwork *adjustment* at T3 ( $\beta = -1.84, p < .05$ ). Excluding this case, these results mean that the levels of national-cultural variety and language disparity were

not sufficient to explain the variance in the levels of teamwork (TW) during the competitive season.

The interaction effect between ICC and national-cultural variety and language disparity was included in Model 2. At T1, HLM results revealed a significant interaction between national-cultural variety and ICC *interaction confidence* on teamwork *execution* ( $\beta = .77, p < .05$ ). The interact plot associated to this result (Figure 9) suggests that high scores of ICC *interaction confidence* reverse the negative association between national-cultural variety and teamwork *execution* at T1 in comparison to lower levels of ICC *interaction confidence*.

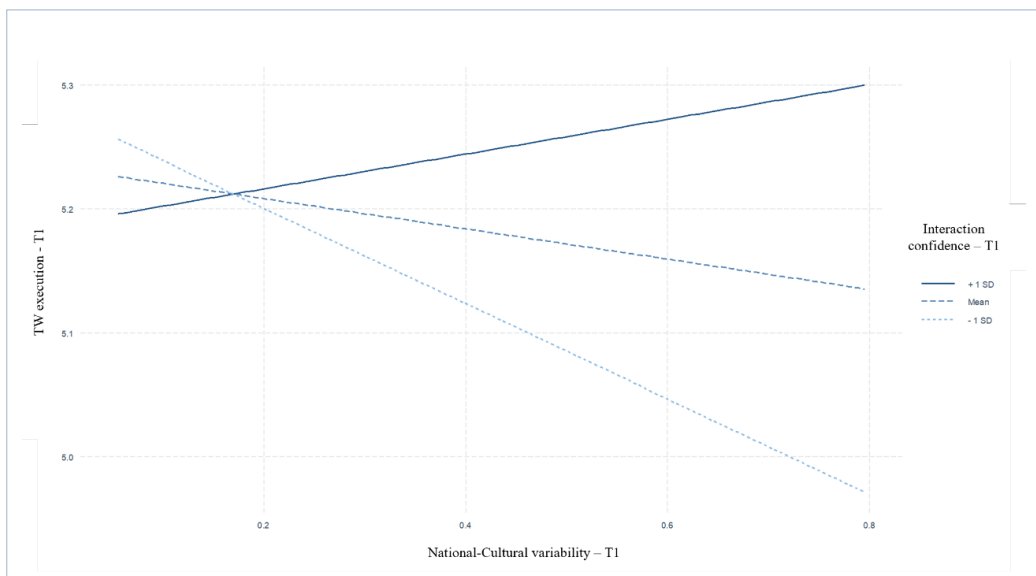


Figure 9: Moderating effect of interaction confidence on the relationship between national-cultural variety and TW execution at T1

The interaction between language disparity and ICC *interaction confidence* ( $\beta = -.93, p < .05$ ) was also significantly associated with T1 teamwork *execution*. The plot related to this result (Figure 10) suggests that high levels of ICC *interaction confidence* exacerbate the negative relationship between language disparity and T1 teamwork *execution*.



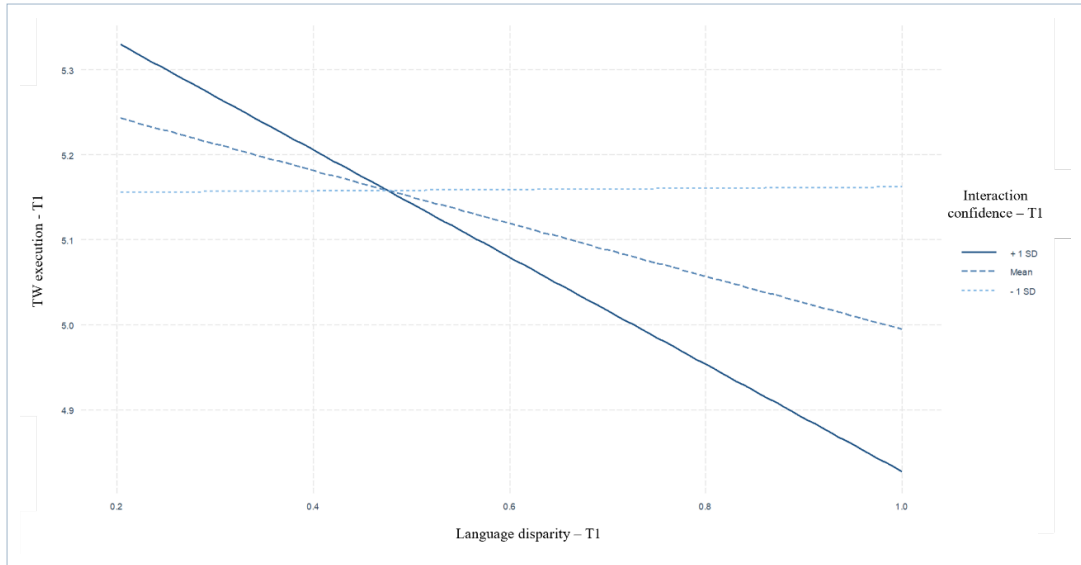


Figure 10: Moderating effect of interaction confidence on the relationship between language disparity and TW execution at T1

At the same time period, the level of ICC *interaction attentiveness* was negatively associated with the level of T1 teamwork *adjustment* ( $\beta = -.31, p < .05$ ), as the interaction between language disparity and ICC *interaction attentiveness* ( $\beta = .92, p < .05$ ). Following suggestions from Frost (2019), the main effect was not presently interpreted because of the presence of significant interaction effects. The plot related to this result (Figure 11) suggests that high scores of ICC *interaction attentiveness* limited the negative association between language disparity and teamwork *adjustment* in comparison to lower levels of *interaction attentiveness*.

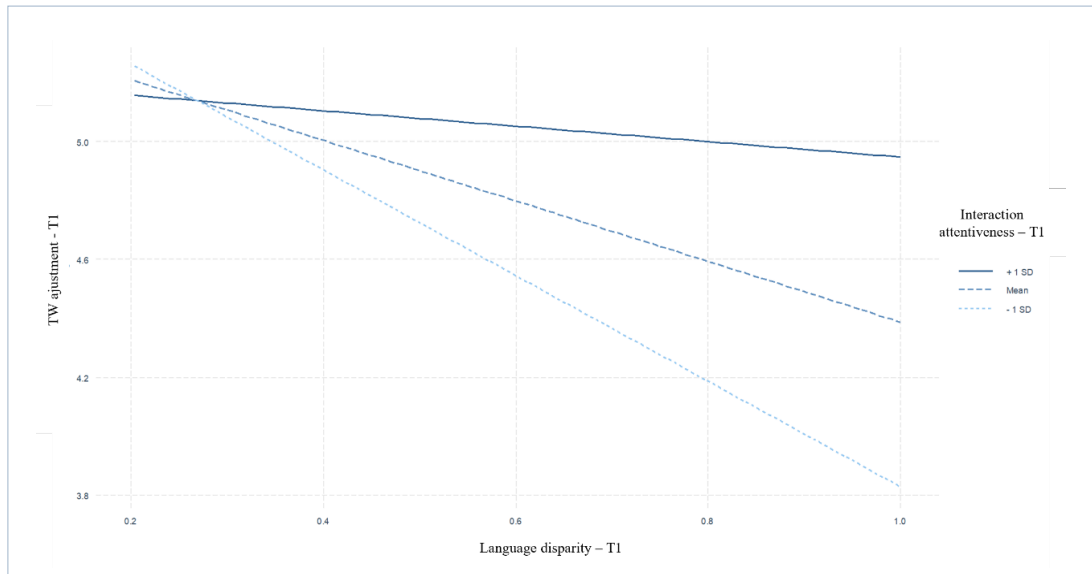


Figure 11: Moderating effect of interaction attentiveness on the relationship between language disparity and TW adjustment at T1

Finally, the levels of ICC *respect for cultural differences* ( $\beta = -.73, p < .05$ ) and ICC *interaction attentiveness* ( $\beta = -.38, p < .05$ ) were significantly and negatively associated with the levels of teamwork *management of team maintenance* at T1.

At T2, HLM results revealed significant interactions between language disparity and ICC *interaction engagement* ( $\beta = -2.25, p < .05$ ) and ICC *respect for cultural differences* ( $\beta = 3.36, p < .05$ ) on the scores of teamwork *execution*. The plots (Figure 12) suggest that a high level of ICC *interaction engagement* exacerbated the negative relationship between language disparity and teamwork *execution* in comparison to lower levels of *interaction engagement*.

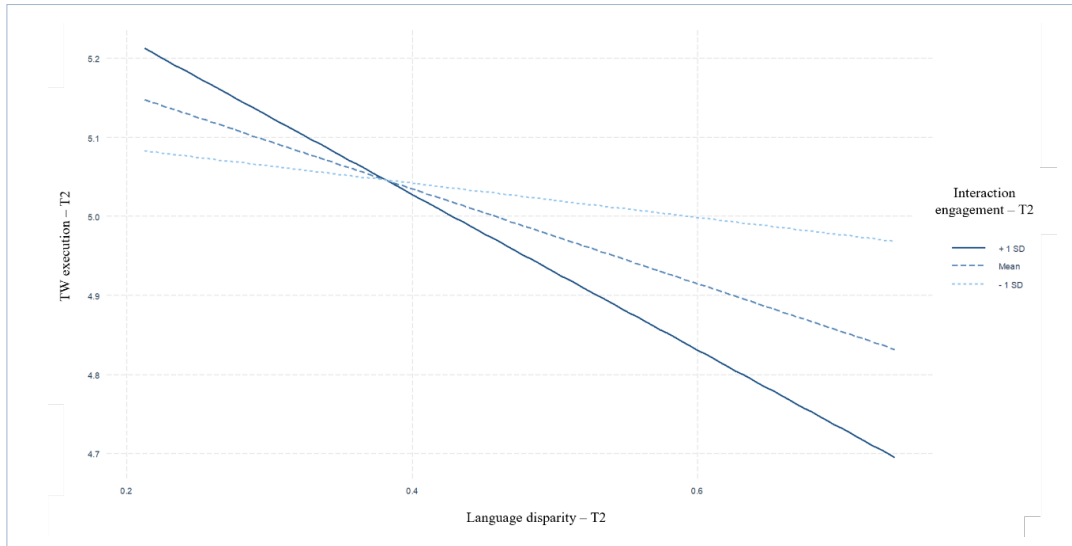


Figure 12: Moderating effect of interaction engagement on the relationship between language disparity and TW execution at T2

Moreover, the plot (Figure 13) also suggests that high scores of ICC *respect for cultural differences* limited the negative association between language disparity and teamwork execution at T2.

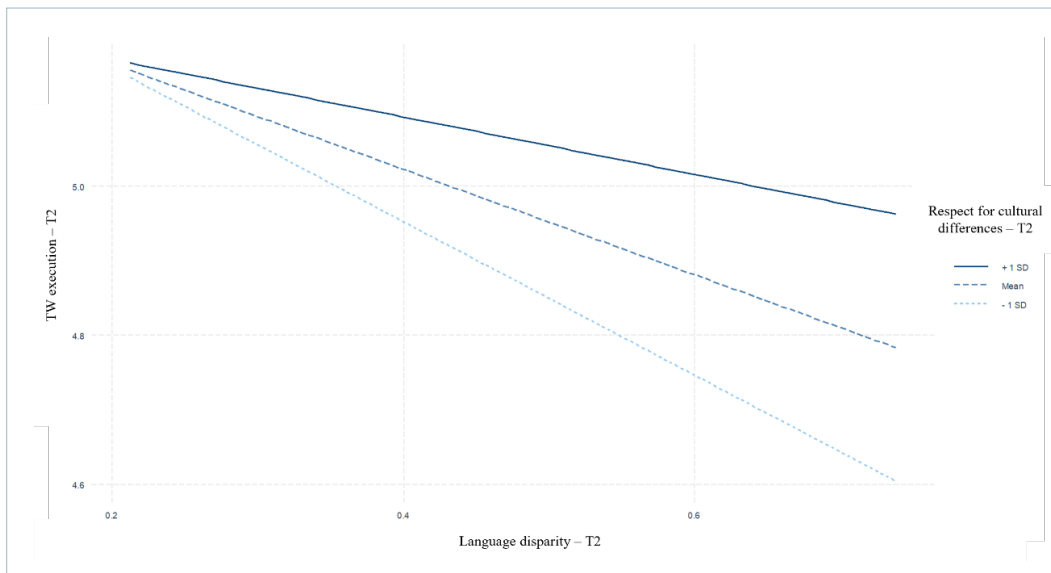


Figure 13: Moderating effect of respect for cultural differences on the relationship between language disparity and TW execution at T2

Model 2 also revealed significant interactions between ICC *respect for cultural differences* and both national-cultural variety ( $\beta = -1.40, p < .05$ ) and language disparity ( $\beta = 3.40, p < .05$ ) for T2 teamwork *adjustment*. Figure 14 suggests that the effect of ICC *respect for cultural differences* on teamwork *adjustment* was more pronounced for low national-cultural variety than for high variety.

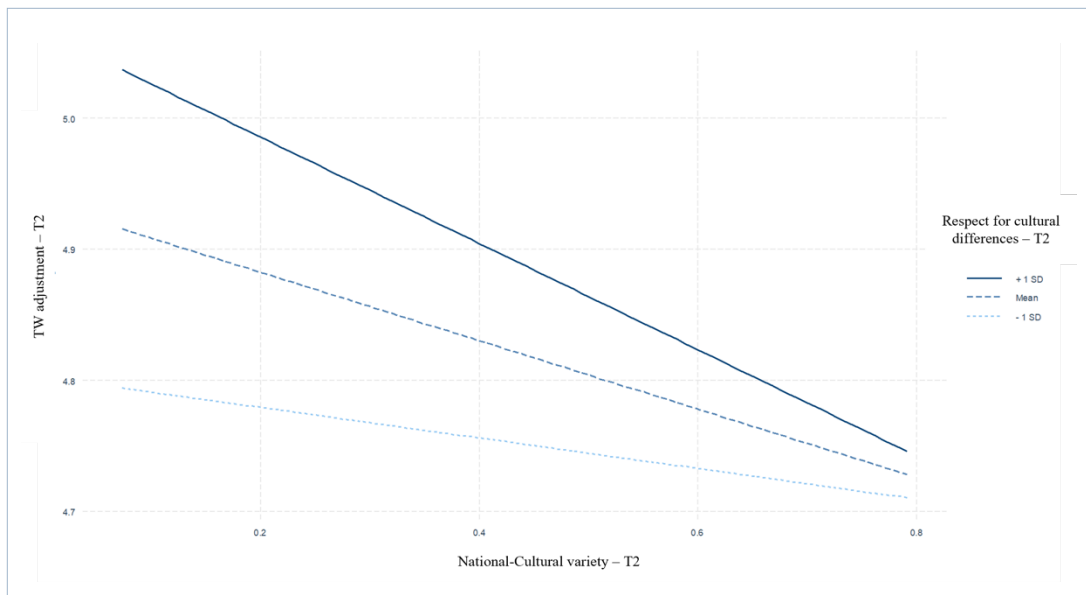


Figure 14: Moderating effect of respect for cultural differences on the relationship between national-cultural variety and TW adjustments at T2

Finally, Figure 15 suggests that high levels of ICC *respect for cultural differences* limited the negative association between language disparity and T2 teamwork *adjustment*. No significant main or interaction effects were reported for teamwork *management of team maintenance* at T2.

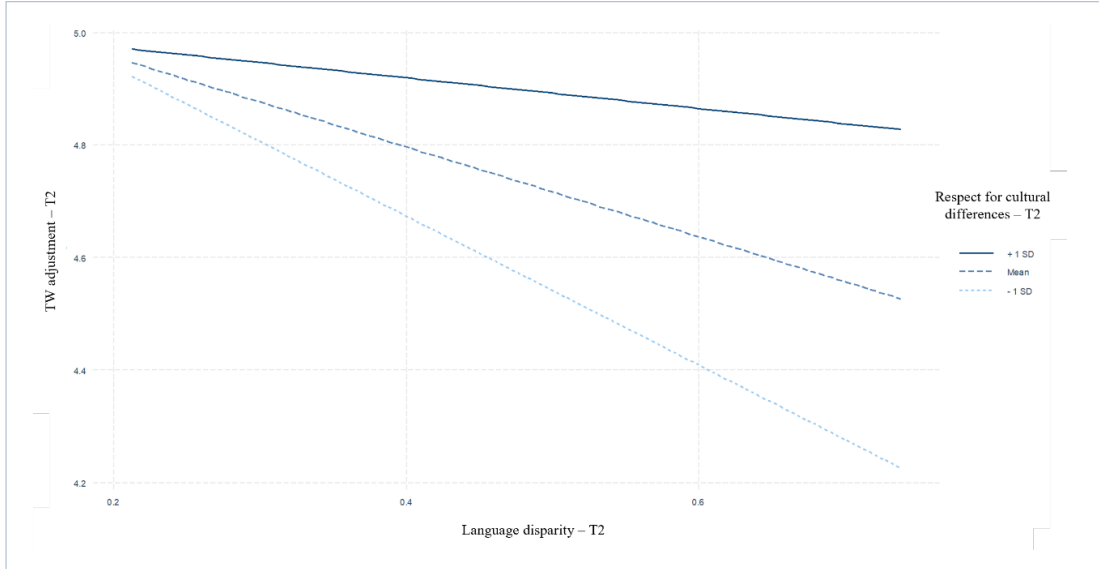


Figure 15: Moderating effect of respect for cultural differences on the relationship between language disparity and TW adjustment at T2

At T3, the results revealed a significant interaction effect between national-cultural variety and ICC *interaction enjoyment* ( $\beta = .83, p < .05$ ) on teamwork *execution*. The related plot (Figure 16) suggests that high levels of ICC *interaction enjoyment* limited the negative association between national-cultural variety and T3 teamwork *execution* in comparison to lower levels of *interaction enjoyment*.

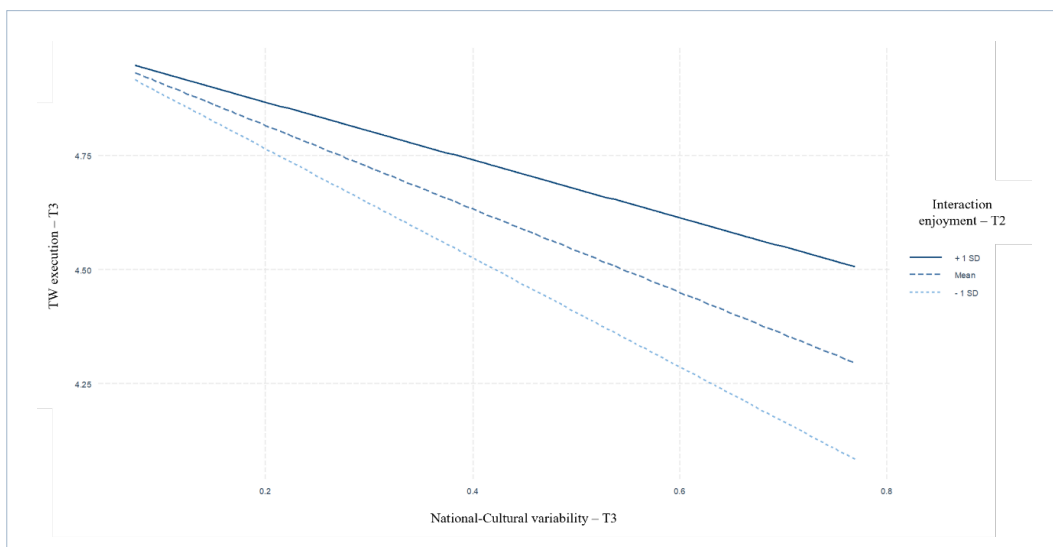


Figure 16: Moderating effect of interaction enjoyment on the relationship between TW execution and national-cultural variety at T3

As in Model 1, the level of language disparity was negatively and significantly associated with T3 teamwork *adjustment* ( $\beta = -1.83, p < .05$ ). Moreover, the level of ICC *interaction confidence* was positively and significantly associated with the level of T3 teamwork *adjustment* ( $\beta = .53, p < .05$ ). Finally, as for T2, no significant main or interaction effects were reported for teamwork *management of team maintenance* at T3.

## 5.4 Discussion

The aim of this study was to examine the evolution of the relationship between cultural diversity and perceptions of teamwork in 21 professional women's football teams over the course of a sport season. Specifically, we explored the respective influence of two aspects of cultural diversity (i.e., variety of nationalities/cultural clusters and language disparity) on group functioning (i.e., teamwork) while also considering players' intercultural competence (ICC). We summarize our findings in the subsequent sections by highlighting their relevance to the literature and introducing further research perspectives. In addition, we will conclude by highlighting the strengths of our work.

Generally, our results revealed very few direct effects of the objective level of within-team cultural diversity on team members' perceptions of teamwork. Consistent with our conceptualization of language diversity as disparity (i.e., capturing a level of inequality within the group; Eluère & Pougué-Biyong, in press), this specific indicator of cultural diversity did tend to be negatively associated with the different phases of teamwork, especially regarding perceptions of a team's capacity to adjust (e.g., tactically). This is an interesting finding and supports the importance of communication in relation to the tactical component of teamwork (McEwan & Beauchamp, 2014). When barriers to communication are present, there is an increased likelihood that team members will perceive a poorer ability to adjust as a group. However, although language disparity might present a potential for disturbing group

functioning, we found that cultural diversity was generally not sufficient to explain the variance in the levels of perceived teamwork during the competitive season on its own. This important finding supports the importance of looking at moderators when exploring the effects of cultural diversity within groups (Adler & Aycan, 2018; Eluère et al., 2022a; Roberge & van Dick, 2010). In this regard, it is possible that the ambiguity or inconsistency demonstrated with previous findings could be ameliorated by more carefully considering moderators between diversity-outcome relationships.

Similarly, our results rarely demonstrated direct effects between ICC and teamwork, confirming that it really is the interaction of an objective level of cultural diversity and the way in which team members perceive and approach it that ultimately influences teamwork perceptions (Adler & Aycan, 2018). This finding further supports the benefit of looking at moderators, maybe even more than mediators, as they could be more informative about the processes underlying the influence of within-team diversity (Eluère et al. 2022a; van Knippenberg & Schippers, 2007). We argue that ICC is one relevant moderator, however we can see from previous literature that others are also related to individual perceptions of diversity and warrant further investigation, such as perceptions of categorization (e.g., Godfrey, 2020) or cultural stereotypes (Eluère et al., 2022c; Eluère et al., 2022d). This is also consistent with the idea that previous exposure to high culturally diverse contexts (i.e., extensive international experience) does not necessarily lead to a high level of ICC (Bartel-Radic, 2014), making it potentially inaccurate to position it as a mediator variable (i.e., intercultural experiences might be a development tool for ICC but is not enough itself; Leung et al., 2014). Most of all, positioning ICC as a moderator constitutes a promising avenue to explore in relation to the management of multicultural teams. Future studies could evaluate the benefits of ICC training on individual and team functioning in a professional sport context (e.g., cultural awareness programs, cultural assimilators, didactic training, experiential exercises, developmental

experiences; Leung et al., 2014). In the IO literature, several forms of interventions aiming at (a) familiarizing individuals with operating in a different culture and (b) to facilitate effectiveness in multinational teams, have demonstrated positive effects indicating that cultural diversity can be beneficial through the development of ICC and other forms of cultural intelligence (e.g., Bartel-Radic et al., 2015; Erez et al., 2013). Furthermore, established team building protocols in sport support the importance of breaking down barriers and getting to know teammates on a deeper level (e.g., personal disclosure mutual sharing; Evans et al., 2013), so perhaps there are opportunities to do so with ICC building in mind. For example, Chen and Lin (2011) found leaders' cultural intelligence to predict knowledge sharing in multicultural teams, while other work shows that cultural intelligence tended to facilitate team cohesion and the development of shared values in culturally diverse work environments (Adair et al., 2013; Moynihan et al., 2006).

It is important to highlight however, that before recommending the need to foster ICC, we must further explore it as a complex construct. For example, this could be in terms of (a) how to positively use it for group functioning and performance in the specific context of professional sports, but also with (b) the best ways to measure/monitor it. In fact, although it is admitted that ICC is a powerful and beneficial competence in multicultural work environments (Leung et al., 2014) and most likely in professional sport teams (Eluère et al., 2022a), its effects might not always be straightforward depending on the context, time, and situation (i.e., what interculturally competent people/teams actually do in specific intercultural jobs; Leung et al., 2014). As an illustration from our current ecological study, the interaction between cultural diversity and ICC tended to disappear at the end of the season (T3) in comparison to the beginning and middle, perhaps emphasizing a need to work with and maintain ICC over time. Further, whereas we found that greater levels of ICC helped to exploit the potential of cultural-national variety (e.g., *interaction confidence* reversed the negative association between



national-cultural variety and teamwork *execution* at T1) while limiting the risks associated with language disparity (e.g., high scores of ICC *respect for cultural differences* limited the negative association between language disparity and teamwork *execution*), we also found some tentative negative moderating effects for certain ICC dimensions (e.g., *interaction attentiveness*, *interaction confidence*). For example, ICC *interaction confidence* at T1 and ICC *interaction engagement* at T2 exacerbated the negative relationship between language disparity and the perceptions of teamwork *execution* (comprising topics of cooperation, communication, and coordination). These two dimensions, unlike a more global *respect for cultural differences*, might widen a potential gap between different members of a multicultural team. Although speculative, it is perhaps that higher levels of these ICC dimensions might reinforce the anxiety and stress felt by other teammates brought on by situations of intercultural interactions (Ryba et al., 2018) through some type of ICC disparity (Harrison & Klein, 2007).

Another explanation could be the multidimensional nature of cultural diversity which suggests that high national-cultural variety can be associated with high language disparity, but not necessarily in all teams (one team may have a high national variety and a low language disparity and vice versa; cf., Figure 6 in Chapter 4). In such instances, the effects of national-cultural variety for some specific teams in our sample might be more negatively influenced by the negative effects of language disparity. This could be particularly true given the potential for language disparity to have a greater influence on constructs involving communication (i.e., teamwork) compared to others where it is perhaps less pronounced. Future studies could more carefully consider ICC and its repartition at the team level, such that the variability in member ICC levels within a team could be important to consider (e.g., ICC homogeneity vs heterogeneity). Ultimately, our findings provide a beginning point for demonstrating the significance of ICC in relation to cultural diversity and perceptions of teamwork in the professional sport context, however continued research is necessary.

To summarize, we found that initially (beginning of the season), national variety might have a positive effect on player's perceptions of their team's capacity to function together on the field (i.e., execution phase of teamwork). However, over the course of the season, it seemed that the national-cultural variety gradually decreased perceptions of teamwork in a similar way to that of language disparity. Indeed, we found that language disparity more systematically tended to negatively impact all phases of teamwork throughout the season, and that ICC represented an important feature in limiting these effects. However, our results also suggested that at a team level, the role of individual ICC is perhaps more nuanced and that concerted attention should be given to the distribution/repartition of that competence within a team so that it does not reinforce disparities between members (Harrison & Klein, 2007). Finally, we expect that ICC might be important for all types of groups, homogeneous or heterogeneous, similar to cultural intelligence, global mindset, or intercultural sensitivity (i.e., other models of ICC; Bartel-Radic, 2009; Leung et al., 2014).

To conclude, it is worth highlighting several strengths pertaining to the current study. Within the sport psychology literature, researchers have emphasized the need for robust longitudinal designs (e.g., Meredith et al., 2017) and this is particularly true when it comes to group dynamics constructs (e.g., Eys et al., 2020). The inclusion of three time-points across an entire season in the current study has provided rich insight into the relationships that we explored. It is also worth highlighting the large sample size and the competitive level of the athletes within our study. Access to professional athletes is often restricted, so the inclusion of such a large sample within the highest competitive level in the country could certainly be considered a strength. Similarly, we were able to secure responses from more than five hundred athletes with a relatively strong attrition rate<sup>79</sup> (Young et al., 2006), both of which allowed us

---

<sup>79</sup> The meeting with the staff and the players at T1 for all participating teams drew everyone's attention to the interest of this study and played a crucial role in establishing a trust relationship with the participants. Throughout the project, we also worked to maintain a connection with the participants, especially for the D2 players, to keep them engaged despite the online data

to run sophisticated analyses to best understand the research questions put forward (Hall et al., 2017). Finally, researchers have also highlighted an overreliance of findings based largely on male athletes, with a need to purposely include female perspectives within the field of sport and exercise psychology. This study was conducted exclusively with women's sport, and so could be considered a strength.

---

collection for T2 and T3. To do so, videos thanking the players and explaining the progress of the project were regularly sent through their coaches or team managers. <https://youtu.be/AdhgIjHgis4>

**Table 4: Hierarchical linear modelling exploring the effects of NCV, LD, and intercultural competence on teamwork at T1.**

Fixed effects	Model 0		Model 1		Model 2		Model 0		Model 1		Model 2	
	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)
Intercept	5.20 *** (.07)	5.31 *** (.16)	5.31 *** (.17)	5.07 *** (.08)	5.39 *** (.18)	5.40 *** (.18)	5.53 *** (.11)	5.84 *** (.24)	5.50 *** (.24)			
T1 NCV												
T1 LD												
T1 Int. Eng												
T1 Resp. cult. Diff												
T1 Int. Confid.												
T1 Int. Enjoy.												
T1 Int. Attent.												
T1 NCV x T1 Int. Eng.												
T1 NCV x T1 Resp. cult. Diff.												
T1 NCV x T1 Int. Confid.												
T1 NCV x T1 Int. Enjoy.												
T1 NCV x T1 Int. Attent.												
T1 LD x T1 Int. Eng.												
T1 LD x T1 Resp. cult. Diff.												
T1 LD x T1 Int. Confid.												
T1 LD x T1 Int. Enjoy.												
T1 LD x T1 Int. Attent.												
Random effects	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$
Teams												
Intercept	.07 (.26)	.06 (.25)	.06 (.25)	.10 (.32)	.08 (.28)	.08 (.28)	.20 (.45)	.18 (.42)	.18 (.42)			
Residual	.72 (.85)	.72 (.85)	.69 (.83)	.82 (.91)	.82 (.90)	.77 (.88)	.74 (.86)	.74 (.86)	.69 (.83)			
logLik	-544.9	-544.5	-531.1	-572.4	-570.4	-558.9	-553.8	-552.9	-538.1			

Note. T1 = Time 1, NCV = National-cultural variability, LD = Language disparity, SE = Standard error, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Table 5: Hierarchical linear modelling exploring the effects of NCV, LD, and intercultural competence on teamwork at T2.**

	Time 2			Twexej			Twm		
	Model 0	Model 1	Model 2	Model 0	Model 1	Model 2	Model 0	Model 1	Model 2
	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)
Fixed effects									
Intercept	5.07 *** (.08)	5.27 *** (.24)	5.24 *** (.25)	4.85 *** (.07)	5.09 *** (.22)	5.13 *** (.22)	5.32 *** (.10)	5.31 *** (.30)	5.39 *** (.31)
T2 NCV									
T2 LD									
T2 Int. Eng.									
T2 Resp. cult. Diff.									
T2 Int. Confid.									
T2 Int. Enjoy.									
T2 Int. Attent.									
T2 NCV x T2 Int. Eng.									
T2 NCV x T2 Resp. cult. Diff.									
T2 NCV x T2 Int. Confid.									
T2 NCV x T2 Int. Enjoy.									
T2 NCV x T2 Int. Attent.									
T2 LD x T2 Int. Eng.									
T2 LD x T2 Resp. cult. Diff.									
T2 LD x T2 Int. Confid.									
T2 LD x T2 Int. Enjoy.									
T2 LD x T2 Int. Attent.									
Random effects	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$
Teams									
Intercept	.10 (.31)	.09 (.29)	.09 (.31)	.07 (.27)	.06 (.25)	.06 (.26)	.18 (.42)	.16 (.40)	.16 (.40)
Residual	.80 (.89)	.80 (.89)	.77 (.88)	.88 (.94)	.88 (.94)	.85 (.92)	.90 (.95)	.90 (.95)	.87 (.93)
logLik	-567.2	-566.2	-557	-584.9	-584.2	-575.1	-597.5	-596.6	-588.6

Note. T2 = Time 2, NCV = National-cultural variability, LD = Language disparity, SE = Standard error, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Table 6: Hierarchical linear modelling exploring the effects of NCV, LD, and intercultural competence on teamwork at T3.**

Fixed effects	Time 3			Twadij			Twim		
	Model 0	Model 1	Model 2	Model 0	Model 1	Model 2	Model 0	Model 1	Model 2
	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)
Intercept	4.69 *** (.10)	5.30 *** (.26)	5.30 *** (.26)	4.50 *** (.10)	5.24 *** (.26)	5.21 *** (.27)	4.69 *** (.10)	5.09 *** (.40)	5.12 *** (.41)
T3 NCV		-.53 (.46)	-.36 (.46)		-.29 (.47)	-.15 (.48)		-.47 (.72)	-.38 (.73)
T3 LD		-1.23 (.88)	-1.37 (.88)		-1.84* (.90)	-1.83* (.91)		-.28 (1.39)	-.40 (1.40)
T3 Int. Eng.			.21 (.35)			-.02 (.37)			.10 (.37)
T3 Resp. cult. Diff.			-.08 (.36)			-.26 (.38)			.24 (.39)
T3 Int. Confid.			.16 (.27)			.53* (.28)			.38 (.29)
T3 Int. Enjoy.			.20 (.27)			.01 (.29)			-.15 (.29)
T3 Int. Attent.			-.08 (.21)			.10 (.22)			-.09 (.22)
T3 NCV x T3 Int. Eng.			.35 (.66)			.98 (.69)			.52 (.71)
T3 NCV x T3 Resp. cult. Diff.			-.34 (.66)			-.30 (.69)			.02 (.71)
T3 NCV x T3 Int. Confid.			-.18 (.42)			-.61 (.44)			-.29 (.45)
T3 NCV x T3 Int. Enjoy.			.83* (.44)			.49 (.47)			.62 (.48)
T3 NCV x T3 Int. Attent.			-.21 (.67)			.13 (.39)			.09 (.40)
T3 LD x T3 Int. Eng.			-.70 (1.19)			-.54 (1.26)			-.22 (1.29)
T3 LD x T3 Resp. cult. Diff.			.37 (1.12)			.90 (1.18)			-.34 (1.22)
T3 LD x T3 Int. Confid.			-.32 (.81)			-1.18 (.86)			-.76 (.88)
T3 LD x T3 Int. Enjoy.			-1.04 (.78)			-.26 (.82)			-.39 (.85)
T3 LD x T3 Int. Attent.			.17 (.70)			-.38 (.73)			.17 (.75)
Random effects	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$	$\sigma^2$
Teams									
Intercept	.16 (.39)	.10 (.31)	.10 (.31)	.17 (.41)	.10 (.31)	.10 (.32)	.16 (.39)	.29 (.54)	.30 (.55)
Residual	.85 (.92)	.85 (.92)	.83 (.91)	.95 (.98)	.95 (.98)	.92 (.96)	.85 (.92)	1.00 (1.00)	.96 (.98)
logLik	-599.6	-596.2	-588.3	-624.1	-620.2	-611.2	-599.6	-638.5	-629.9

Note. T3 = Time 3, NCV = National-cultural variability, LD = Language disparity, SE = Standard error, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## **CHAPITRE 6. Discussion générale**

Ce programme doctoral visait à développer les connaissances sur la diversité culturelle en contexte sportif, l'évolution du marché des joueurs et des joueuses professionnels l'ayant rendue incontournable dans les sports collectifs professionnels. Ce phénomène étant peu documenté dans la littérature en psychologie du sport, le programme doctoral souhaitait caractériser la diversité culturelle au sein des équipes professionnelles et les relations qu'elle entretient avec le fonctionnement de ces groupes restreints. Nous souhaitions identifier les formes de diversité culturelle importantes pour les acteurs sportifs et les stratégies qu'ils déployaient pour les manager. Nous désirions comprendre les effets de la diversité culturelle sur le fonctionnement de ces groupes professionnels au cours d'une saison sportive. Enfin, nous voulions repérer des mécanismes opérant dans ces relations.

La réalisation de ce programme supposait de dépasser les limites observées dans les littératures en psychologie du T/O et en psychologie du sport. La définition précise des dimensions de la diversité culturelle pertinentes dans les sports collectifs professionnels, leur conceptualisation selon la typologie de Harrison et Klein (2007) et leur opérationnalisation sous forme d'indicateurs chiffrés, constituaient des préalables essentiels. S'intéresser aux perceptions des acteurs du milieu sportif professionnel, de la diversité culturelle présente dans les équipes, envisager des effets de cette diversité sur le fonctionnement collectif via des relations curvilinéaires dans lesquelles opèrent des modérateurs, représentaient des enjeux importants.

Nous avons construit notre programme de recherche autour de quatre études. Pour prolonger une étude réalisée avant notre thèse (Eluère et al., 2022c), nous avons examiné les expériences et les perceptions d'entraîneurs professionnels afin que les études suivantes portent sur une diversité culturelle en cohérence avec ce qu'ils expérimentaient (cf., Chapitre 2). Puis nous avons développé deux études questionnant la variété nationale (-culturelle) et la disparité linguistique en lien avec le fonctionnement collectif des équipes sportives professionnelles ainsi



que le niveau de compétence interculturelle de leurs membres (cf., Chapitres 3 et 5), en prenant la précaution de développer un indicateur fiable de la disparité linguistique (cf., Chapitre 4). Suivant les recommandations de Godfrey et al. (2020) visant à dépasser l'un des verrous principaux de la littérature actuelle, les études de cette thèse ont été pensées, élaborées et conduites en respectant la progressivité et les précautions nécessaires en matière de définitions, de conceptualisations, d'opérationnalisations et de mesures de la diversité culturelle (cf., Chapitre 3 et 4) avant de produire une étude expérimentale en contexte écologique (cf., Chapitre 5).

D'une manière générale, nos résultats ont montré que la diversité culturelle constituait, pour les entraîneurs professionnels, une réalité délicate à expliciter. Les résultats ont révélé les perceptions de ces entraîneurs des effets de la diversité culturelle sur le travail d'équipe et la gestion d'équipe, ainsi que des idées pragmatiques à prendre en compte pour gérer des équipes multiculturelles. Auprès des joueurs et des joueuses professionnelles, nos études ont souligné que le niveau individuel de compétence interculturelle modère les relations entre les dimensions de la diversité culturelle, les états émergents (e.g., comportements organisationnels citoyens) et les processus groupaux (e.g., travail d'équipe). Ces effets modérateurs varient selon la forme de diversité culturelle (i.e., variété nationale ou disparité linguistique), les dimensions de la compétence interculturelle (i.e., confiance, attention, engagement, plaisir dans l'interaction interculturelle, respect des différences culturelles,) et les processus groupaux (i.e., phases d'exécution et d'ajustement, entretien de l'équipe) pris en compte. Selon les dimensions considérées, un haut niveau de compétence interculturelle peut limiter ou amplifier l'effet négatif de la diversité culturelle sur le fonctionnement collectif, voire modifier le sens de la relation en favorisant un effet positif de cette diversité sur le fonctionnement groupal.

Dans les sections suivantes, nous discutons les principaux résultats, présentons les forces, les limites et les perspectives de notre programme de recherche, puis nous soulevons

différentes implications pratiques et recommandations à destination des instances dirigeantes, des clubs, des entraîneurs et des athlètes en contexte sportif professionnel / multiculturel.

### **6.1 Diversité culturelle : un challenge à reconnaître**

Dans ce programme doctoral, nous avons mis en évidence que la diversité culturelle propre aux équipes sportives professionnelles s'exprimait essentiellement par différents niveaux objectifs de variété nationale (VN) et de disparité linguistique (DL). Cela constitue une spécificité des clubs sportifs professionnels qui diffèrent d'autres contextes sportifs dans lesquels la diversité ethnique, notamment, peut apparaître plus centrale<sup>80</sup> (e.g., sélections nationales, équipes de jeunes ; Chapitre 2 ; Godfrey et al., 2021 ; Godfrey et al., 2022). Ces différences entre équipes professionnelles, amateurs, ou sélections nationales s'expliquent, bien sûr, par leur composition, qui induit la présence de certaines formes de diversité, mais plus encore par les perceptions des membres de l'importance de ces formes selon les tâches qu'ils doivent accomplir (e.g., barrière de la langue dans un groupe réalisant une tâche interdépendante). Ces perceptions peuvent rendre saillante une forme de diversité plutôt qu'une autre (e.g., perceptions de divisions en sous-groupes, Shemla et al., 2016).

Dans le chapitre 2, et en cohérence avec les résultats d'Eluère et al. (2022c), les entraîneurs d'équipes sportives professionnelles discutent principalement de ces deux indicateurs de la diversité culturelle (i.e., VN et DL) en lien avec l'émergence de sous-groupes nationaux qui peuvent en retour impacter les interactions, la circulation et l'accès à l'information, ou encore les manières de travailler au sein de ces effectifs multiculturels. De la même façon, les situations fictives de VN et de DL décrites dans les vignettes présentées aux participants (cf., Chapitre 3) ont pu les conduire à percevoir des sous-groupes dans les

---

<sup>80</sup> Malgré cette focale sur la variété nationale et la disparité linguistique, nous reconnaissons que la diversité ethnique ne peut être ignorée et façonne les expériences individuelles, les relations inter-coéquipiers et les rapports de pouvoir au sein d'un groupe.

conditions de diversité modérée et élevée, dans lesquelles ils ont rapporté une moindre volonté de s'investir pour leur équipe (i.e., OCB). Toutefois, dans ce programme doctoral, nous n'avons pas testé la possibilité que les relations entre la diversité culturelle et le fonctionnement collectif soient médiées par la structuration du groupe en sous-groupes. Nous avons travaillé sur une condition (i.e., compétence interculturelle) pouvant impacter les effets de la diversité culturelle sur les états émergents (i.e., OCB) et les processus de groupes (i.e., Teamwork). De futures études devraient donc considérer des éléments de la structure groupale (e.g., leadership, norme de productivité) comme de possibles variables médiatrices opérant dans ces relations (cf., Figure 1). Dans ces éléments structuraux, nous recommandons d'explorer la structuration du groupe en sous-groupes (e.g., culturels), notamment via des méthodes innovantes telles que l'analyse des réseaux sociaux (SNA)<sup>81</sup> (e.g., Eluère et al., 2022c; Fransen et al., 2015b).

Cette perspective nous semble intéressante, car au même titre que des sous-groupes formés sur la base d'autres caractéristiques (e.g., valeurs, statuts ; Martin et al., 2015), les sous-groupes nationaux ont largement été décrit par les acteurs sportifs comme inévitables mais « naturels » (Chapitre 2 ; Eluère et al., 2022c). Cette réalité des groupes (i.e., l'existence inévitable de sous-groupes ; Martin et al., 2015, 2016 ; Wagstaff & Martin, 2018) apparaît elle-même associée aussi bien à des effets positifs (e.g., soutien social, mentorat) que négatifs (e.g., comportement antisocial, isolement) sur la dynamique d'un collectif, selon que ces sous-groupes produisent des comportements inclusifs<sup>82</sup> ou exclusifs (Martin et al., 2015). L'exploration des mécanismes par lesquels la VN et la DL favorisent l'émergence de sous-groupes inclusifs ou exclusifs permettrait de mieux comprendre la diversité des résultats empiriques observés dans la littérature.

---

<sup>81</sup> Des données de ce type ont été récoltées dans le cadre du projet longitudinal de cette thèse mais constitueront des études futures qui ne sont pas présentées dans le cadre de cette thèse (cf., Chapitre 5).

<sup>82</sup> Dans les sous-groupes « inclusifs », les membres interagissent de manière positive et ouverte avec les membres d'autres sous-groupes.

La relation entre la diversité culturelle et l'existence de sous-groupes peut être illustrée par les données obtenues sur les équipes féminines de football de haut niveau ayant participé à l'étude longitudinale<sup>83</sup>. Ainsi, les résultats présentés dans le chapitre 5 montrent des effets différenciés de la VN et de la DL, la première apparaissant comme un potentiel à exploiter pour le travail d'équipe (e.g., coopération), l'autre comme un « talon d'Achille » des équipes multiculturelles (e.g., communication). Cela confirme la complexité des relations entre la diversité culturelle, l'apparition de sous-groupes et le fonctionnement collectif. Les sous-groupes nationaux, linguistiques ou même de « statuts culturels » (i.e., locaux *versus* expatriés) pourraient en effet impacter les groupes de manières profondément différentes. De plus, dans une démarche exploratoire présentée dans la discussion des perspectives soulevées par le *Matiti index* (cf., Chapitre 4), des données issues d'une analyse de réseaux (SNA) montrent qu'au sein des équipes présentant les niveaux les plus élevés de DL, la distance entre leurs sous-groupes de statuts culturels (i.e., joueuses françaises *versus* expatriées) augmente au cours d'une saison sportive (cf., Figure 7). En revanche, la situation de l'équipe *Team7\_D1* suggère que ces sous-groupes peuvent constituer des refuges et des espaces bénéfiques voire nécessaires au fonctionnement collectif et individuel des équipes sportives professionnelles. Dans cette équipe, une joueuse expatriée constitue le seul membre du groupe à présenter une faible maîtrise du français (i.e., la *lingua franca*). Aussi, cette dernière n'est rattachée à aucun sous-groupe (pas même celui des joueuses expatriées), ne semble pas bénéficier des qualités de leadership de ses coéquipières et apparaît socialement exclue de l'équipe. Ces perspectives suggèrent de s'intéresser plus précisément (a) à la manière dont les sous-groupes culturels (e.g., nationaux) sont envisagés / pris en charge par les acteurs sportifs (e.g., leadership, climat de diversité, climat motivationnel, identité collective ; Fransen et al., 2020b ; Martin et al., 2015) et (b) aux comportements de leurs membres (e.g., ouverture d'esprit, curiosité pour les interactions

---

<sup>83</sup> Les données issues de ces équipes sont utilisées dans le chapitre 5, mais également pour illustrer la construction du *Matiti index*, dans le chapitre 4.

interculturelles, extraversion, sentiment d'inclusion / exclusion<sup>84</sup>). Nous explorerons plus en détail ces perspectives dans la section dédiée aux implications pratiques et aux recommandations (cf., section 6.5).

## **6.2 Le rôle clé joué par la compétence interculturelle**

Très tôt dans ce programme doctoral, nos résultats nous ont incitée à considérer les perceptions, les expériences et les représentations de la diversité par les acteurs sportifs comme des variables à prendre en compte pour expliquer les effets de la diversité culturelle sur le groupe (cf., Chapitre 2 ; Shemla et al., 2016). Puis, les chapitres 3 et 5 ont confirmé que les relations entre la diversité culturelle et le fonctionnement collectif dans les équipes sportives professionnelles (i.e., OCB et travail d'équipe) sont modérées par le niveau individuel de compétence interculturelle des coéquipiers. En d'autres termes, l'aisance et la capacité des acteurs sportifs à fonctionner efficacement à travers les cultures (Leung et al., 2014) et à s'adapter aux spécificités des situations d'interactions culturelles (Bartel-Radic & Giannelloni, 2017) constituent (a) un facteur permettant d'affiner la prédiction des effets de la diversité culturelle sur la dynamique des équipes sportives, (b) un modérateur, soit une condition importante affectant la relation entre la diversité culturelle et le fonctionnement collectif / individuel, et (c) une perspective prometteuse pour le management d'équipes multiculturelles afin d'exploiter cette diversité au service du collectif et de sa performance.

Comme l'ont montré Leung et al. (2014), dans le domaine du travail, les individus les plus compétents interculturellement tendraient à neutraliser les effets négatifs et à maximiser les effets positifs de la diversité culturelle (i.e., moins d'adhérence aux stéréotypes culturels, meilleures perceptions du travail d'équipe, volonté de s'investir pour son équipe et d'interagir

---

<sup>84</sup> Les thématiques d'inclusion culturelle en particulier se rapportent à la littérature sur l'acculturation (Schinke et al., 2013).

avec ses coéquipiers ; cf., Chapitres 2, 3 et 5). Cette compétence pourrait par ailleurs, diminuer la saillance de différences culturelles associées à la nationalité et au langage (e.g., manière de travailler, accès à l'information), limiter en retour les processus de catégorisation basés sur les différences perçues entre les membres du groupe (van Knippenberg et al., 2004) et prévenir la formation de sous-groupes qui seraient néfastes au fonctionnement collectif (i.e., cliques ; Martin et al., 2016). Ces relations devront être testées dans des recherches futures.

Plus généralement, ces résultats apportent une réponse à la question posée dans le titre de la thèse. Selon nous, ils soulignent combien il demeure important, voire crucial, de reconnaître le challenge que pose la diversité culturelle aux équipes sportives professionnelles, tant elle apparaît omniprésente dans la composition de ces groupes et influence sur leurs fonctionnements (cf., discours des acteurs sportifs dans le chapitre 2 et composition des échantillons dans les chapitres 3, 4 et 5). En tant qu'acteur sportif, ignorer ces différences culturelles et les effets (positifs et négatifs) qu'elles suscitent revient à se situer dans la phase de « déni », de « défense » ou de « minimisation » du continuum de sensibilité interculturelle proposé par Bennet (2004). Dans cette phase ethnocentrique, l'acteur sportif fait preuve d'une forme d'inconscience à l'égard des différences culturelles pouvant résulter en des croyances limitantes voire discriminantes (e.g., stéréotypes culturels, processus de catégorisation sociale). Cette posture l'empêche d'imaginer et de mettre en œuvre des stratégies visant à manager les différences présentes dans le collectif.

Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence l'intérêt de la compétence interculturelle pour n'importe quel type de groupe (multiculturel ou plus homogène ; cf., Chapitre 3). Le chapitre 5 soulève toutefois la nécessité de prêter une attention particulière à la répartition de cette compétence qui, comme n'importe quelle ressource précieuse et utile au groupe, peut constituer une nouvelle source de disparité ou précipiter une forme de séparation au sein de l'équipe (Harrison & Klein, 2007). Ainsi, dans un rapport de recherche publié par l'UEFA

*Academy*, Eluère et al. (2021) ont montré que les joueuses expatriées rapportaient des niveaux de compétence interculturelle significativement plus élevés que les joueuses locales au début mais pas à la fin de la saison sportive, leurs perceptions de compétence interculturelle ayant significativement diminuées entre le début et la fin de la saison. Cette évolution peut traduire une usure de la ressource chez les joueuses expatriées, liée à leur confrontation à un environnement multiculturel, ou à des partenaires peu disposées à s'adapter autant que les joueuses expatriées à des situations d'interactions culturelles (i.e., potentielle forme de séparation ou de disparité au sein du groupe ; Harrison & Klein, 2007). Bien sûr, ceci reste spéculatif mais peut constituer une ligne future de recherche. Envisager la compétence interculturelle comme une ressource épuisable permet d'imaginer concevoir et tester des stratégies de gestion et/ou de développement de cette ressource et de son partage entre les membres (e.g., pour éviter un fort décalage entre joueuses expatriées et locales). Nous encourageons donc les chercheurs en PCS à combiner les littératures sur la compétence interculturelle, la diversité culturelle et l'acculturation, afin de préciser les stratégies de management à destination des acteurs du sport professionnel. Par ailleurs, de futures études devraient s'intéresser à la compétence interculturelle des entraîneurs et des leaders d'équipe, en particulier, afin de compléter les résultats de ce programme doctoral.

Enfin, nous proposons que la diversité culturelle constitue une réalité qui demeure avant tout subjective, principalement façonnée par les expériences et les perceptions individuelles de cet aspect de la composition du groupe (e.g., stéréotypes nationaux, connotation négative associée aux sous-groupes, expérience d'exclusion ou d'inclusion). Nous l'avons démontré dans notre programme doctoral par (a) la mise en évidence d'expériences variées de la diversité culturelle par les acteurs sportifs, (b) des comportements individuels variant en réaction à la confrontation à des niveaux, des situations de diversité culturelle pourtant objectivement similaires, (c) un outil de mesure précis et sensible de la disparité

linguistique intégrant les perceptions individuelles de maîtrise de la *lingua franca* au sein d'un groupe, et (d) des effets de la diversité culturelle n'existant globalement qu'en interaction avec la compétence interculturelle individuelle.

### **Principales réponses apportées par ce programme doctoral**

- I) Les acteurs du monde sportif professionnel, qui ont participé à nos enquêtes, perçoivent et expérimentent tous la diversité culturelle de manière quotidienne (e.g., recrutement, consignes, observations de sous-groupes). Ils la reconnaissent en particulier dans la diversité des nationalités et des langues au sein de leurs effectifs, régulièrement par le biais de stéréotypes nationaux que semble vouloir atténuer un effort de conscience culturelle.
- II) La diversité culturelle constitue une variable de la composition de groupe omniprésente dans les équipes sportives professionnelles (cf., discours des entraîneurs et composition de nos échantillons) mais peu présente dans les réflexions, les discussions, la formation des entraîneurs et leur management des collectifs.
- III) La diversité culturelle présente au sein des équipes sportives professionnelles influence la structure (i.e., sous-groupes) et le fonctionnement du groupe (i.e., comportements citoyens, travail d'équipe), principalement au travers des niveaux de compétences interculturelles perçues de leurs membres. La variété nationale et la disparité linguistique présentent des effets différenciés qui suggèrent une prise en charge à la fois pour exploiter le potentiel et la richesse de cette diversité, tout en prévenant les inégalités qu'elle peut susciter.
- IV) La diversité culturelle n'impacte pas, en elle-même (niveau objectif), le fonctionnement collectif des équipes sportives professionnelles, mais bien la manière dont cette diversité est perçue, vécue, envisagée, prise en charge et exploitée par les acteurs sportifs au cours du temps (e.g., stéréotypes nationaux, compétence interculturelle).



### **6.3 Les apports méthodologiques et psychométriques**

Au-delà de ses limites (cf., ci-dessous), ce programme doctoral présente de nombreuses forces qui se traduisent, notamment, par des apports méthodologiques et psychométriques pouvant informer de futurs travaux de recherche sur cette thématique.

Tout d'abord, les recherches entreprises ont permis de mieux caractériser la diversité culturelle spécifique aux équipes sportives professionnelles par un accès privilégié à une population sportive de haut niveau (i.e., football, basketball et volleyball professionnel). Plus de 800 acteurs sportifs d'équipes professionnelles masculines et féminines ont été impliqués au total, avec le soutien de la FFF et de l'UEFA pour le football féminin.

En particulier, notre projet de recherche longitudinal a donné lieu à une collecte de données de grande envergure, au cours de la saison 2020-2021, sur 24 équipes féminines de football de haut niveau. Si le chapitre 5 propose spécifiquement l'analyse de la relation entre la diversité culturelle, la compétence interculturelle et le travail d'équipe, d'autres variables ont été mesurées (cf., rapport UEFA ; Eluère et al., 2021) et seront exploitées prochainement dans l'analyse des relations entre la diversité culturelle, la structure du groupe (e.g., structures de leadership), les processus de groupe (e.g., travail d'équipe), les outputs individuels (e.g., satisfaction, bien-être) et collectifs (i.e., performance via le classement dans le championnat et la performance collective perçue par la joueuse). Les mécanismes de ces relations seront étudiés grâce à la prise en considération d'une variété de médiateurs et de modérateurs (e.g., compétence interculturelle des entraîneurs et des leaders, perceptions de diversité).

Par ailleurs, nous nous sommes particulièrement attachés à reconnaître et considérer l'aspect multidimensionnel et complexe de la diversité culturelle par la proposition de définitions, conceptualisations et mesures de ce concept les plus pertinents et cohérents possible par rapport à la littérature scientifique et au terrain. Notamment, nous proposons (a) la variété culturelle-nationale comme moyen d'affiner l'étude des groupes multinationaux en considérant

la distance culturelle inter-équipiers et la multitude de situations d'interactions culturelles possibles, et (b) le *Matiti index* comme outil de mesure de la disparité spécifiquement adapté aux inégalités liées à une « ressource langue » au sein des équipes sportives professionnelles. À notre connaissance ces opérationnalisations et mesures de la diversité culturelle étaient absentes de la littérature. Ils apparaissent par ailleurs facilement adaptables à d'autres types de groupes restreints (e.g., groupes de travail).

Enfin, ce programme doctoral a eu recours à une variété de méthodes et de designs (e.g., qualitatif, longitudinal) parfois particulièrement originaux et novateurs afin de faciliter l'exploration de la complexité du concept de diversité culturelle. Par exemple dans le chapitre 3, le recours aux vignettes semble constituer un moyen particulièrement pertinent et inédit de contrôler le niveau de diversité objective afin de mieux appréhender les perceptions individuelles d'un même contexte. En ce qui concerne la mesure et l'entraînement de la compétence interculturelle en particulier, c'est un design qui soulève des perspectives intéressantes en ce qu'il se rapproche des assimilateurs de culture (i.e., outils pour mesurer et entraîner la compétence interculturelle via la confrontation à des scénarios hypothétiques ; Bartel-Radic, 2009). Finalement, une des forces de ce programme doctoral se situe dans la combinaison quasi systématique des diversités objectives et perçues dans la manière d'explorer et mesurer les effets de la diversité culturelle, comme recommandé par Shemla et ses collègues (2016) et opérationnalisé par Eluère et al. (2022c) notamment.

#### **6.4 Limites et perspectives de recherche**

Tout au long de la présentation des études constituant notre programme doctoral (i.e., Chapitres 2 à 5), nous avons indiqué leurs limites et des perspectives futures de recherche. Sans les détailler à nouveau, rappelons que les résultats présentés dans cette thèse se rapportent à une situation précise : celle de joueurs et joueuses expatrié(e)s évoluant dans des championnats

français de sports collectifs. Bien que l'UEFA nous ait permis d'entrer en contact avec des cadres sportifs de fédérations qui lui sont affiliées, aucune investigation approfondie n'a été réalisée dans ces pays. Des études similaires devraient être conduites dans d'autres pays européens pour vérifier si les relations décrites dans nos études sont spécifiques aux équipes sportives multiculturelles qui se développent et évoluent dans le contexte des clubs professionnels français (e.g., joueurs expatriés rejoignant la culture française, langue du pays d'accueil différente de la lingua franca) ou si elles se généralisent à des situations similaires (e.g., équipes sportives multiculturelles dans les championnats espagnol ou allemand).

De plus, nos études n'ont pas impliqué des participants engagés dans l'ensemble des sports collectifs professionnels pratiqués en France. Si d'eux d'entre elles ont rassemblé des échantillons couvrant différents sports collectifs (cf., Chapitres 2 et 3), les analyses n'ont pas pu être conduites spécifiquement par sport. Dans la dernière étude (cf., Chapitre 5), nous avons pu constituer un échantillon homogène sur trois critères (i.e., niveau sportif, sexe, activité), représentatif du haut niveau féminin en football. Mais les effets de la diversité culturelle sur le fonctionnement collectif semblant dépendre de tout un ensemble de conditions (cf., les modérateurs identifiés dans les méta-analyses sur la diversité), la validité de nos résultats de thèse pour d'autres contextes, ou d'autres conditions, reste à confirmer. De futures études devraient reprendre les variables retenues dans nos études, ainsi que leur opérationnalisation, et les tester dans d'autres contextes (e.g., niveau sportif, activité pratiquée, sport masculin) pour accroître les connaissances sur la diversité culturelle en contexte sportif.

Notre travail doctoral nous a conduite à faire évoluer les dimensions de la diversité culturelle prises en compte et leur opérationnalisation. Cette évolution a rendu plus complexe la comparaison des résultats inter-études (e.g., Chapitre 3 vs. Chapitre 5). Mais elle nous a paru nécessaire pour définir au mieux la diversité culturelle dans le contexte du football féminin de haut niveau et retenir les dimensions que les acteurs sportifs eux-mêmes avaient soulignées.

Enfin, notre travail doctoral ne s'est intéressé qu'à une forme de diversité (i.e., culturelle) alors que les équipes sportives peuvent combiner des formes plurielles de diversité (e.g., ancienneté dans l'équipe, âge, formation antérieure, etc.). Toutes ces formes de diversité constituent des lignes potentielles de division, des lignes de faille qui peuvent être activées selon l'environnement dans lequel est placée une équipe (Lau & Murnighan, 1998). Aussi, l'étude combinée de formes de diversité constitue un enjeu important des travaux en psychologie du sport sur les groupes sportifs.

Au cours de ce travail doctoral, plusieurs difficultés méthodologiques ont été rencontrées. Malgré les précautions prises, elles peuvent affecter la validité des résultats présentés. Ainsi, l'étude longitudinale (cf., Chapitre 5) a été réalisée pendant la crise sanitaire du Covid-19 qui a perturbé le déroulement des championnats sportifs, les conditions d'entraînement (i.e., pas d'entraînement en présentiel pour les joueuses de deuxième division), donc la vie de ces équipes sportives de haut niveau (i.e., moins de temps passé ensemble dans la tâche collective ou dans des moments de convivialité) et les conditions de recueil des données (i.e., collecte en ligne d'une partie des données). Travailler sur les perceptions des athlètes a nécessité d'utiliser des versions différentes des questionnaires (i.e., français et anglais). Malgré les précautions méthodologiques prises pendant la traduction des questionnaires, nous ne pouvons pas écarter le fait que les participants n'aient pas répondu exactement aux mêmes stimulus. De plus, certains sportifs expatriés ont dû remplir des questionnaires dans une langue qu'ils ne maîtrisaient pas autant que leur langue maternelle. La maîtrise plus ou moins grande de l'anglais par ces participants constitue une autre limite de nos études.

L'absence d'un outil de mesure de la compétence interculturelle qui prendrait en compte toutes les dimensions de ce construit repérés dans la littérature (i.e., traits de personnalité, connaissances, attitudes et comportements) et les analyses statistiques principalement réalisées au niveau individuel, en contrôlant le niveau groupal, représentent d'autres limites à dépasser

dans de futures études. Dans notre programme doctoral, nous nous sommes principalement concentrée sur les réponses individuelles des membres d'équipes, bien que la majorité de la variance des données se situait au niveau groupal, afin d'exploiter la richesse de nos échantillons (e.g., analyse multi-niveau dans le Chapitre 5). Nous avons spécifiquement exploré l'influence de différentes situations de diversité culturelle sur les intentions de produire des comportements citoyens et sur les perceptions individuelles de travail d'équipe (cf., Chapitres 3 et 5). Toutefois, de futures études devraient s'intéresser au fonctionnement global de ces équipes sportives professionnelles en analysant les processus et les outputs au niveau du groupe, grâce à des analyses de profils / de clusters (Cécé et al., 2019) qui permettraient d'identifier les équipes les plus à risques ou au contraire, celles qui présentent les plus forts potentiels.

A l'issue de ce travail doctoral, en nous appuyant sur notre connaissance de la littérature sur la diversité culturelle et sur nos résultats, nous souhaitons proposer une adaptation du modèle conceptuel de l'étude des équipes sportives (Eys et al., 2020 ; McEwan & Beauchamp, 2014) pour examiner les effets de cette variable dans la dynamique des équipes sportives professionnelles (cf., Figure 1). Notre proposition avance que la diversité culturelle, en tant qu'élément de la composition de l'équipe, influe sur les états émergents et les processus de groupe via ses effets sur la structure groupale, notamment sur la formation de sous-groupes (e.g., nationaux, linguistiques, statuts culturels). Cette formation dépendrait de l'interaction entre la composition de l'équipe et de son environnement, ainsi que de la présence de modérateurs comme la compétence interculturelle des membres. Dans l'environnement, le climat motivationnel instauré par l'entraîneur, soit ce qu'il dit, fait, comment il structure le cadre des entraînements et des compétitions (Duda, 2001), mais également l'organisation fournie par le club aux sportifs professionnels (e.g., localisation des hébergements les uns par rapport aux autres, accompagnement dans les démarches administratives) contribueraient ou non à activer les lignes de faille présentes dans l'équipe via un processus de catégorisation, et

donc, à rendre plus ou moins saillants des sous-groupes. Ces derniers seraient des éléments de la structure groupale. De même que les joueurs sont positionnés individuellement les uns par rapport aux autres sur une échelle de prestige et de pouvoir (i.e., statut), chaque sous-groupe pourrait être positionné par rapport aux autres et disposer d'un statut particulier. Les conséquences de ces sous-groupes pour le fonctionnement collectif et individuel ne seraient pas nécessairement négatives mais dépendraient des statuts des sous-groupes, de leur degré d'implication dans la tâche collective, des comportements qu'ils produisent (i.e., inclusifs vs. exclusifs ; Martin et al., 2015) et des rôles des leaders informels dans les relations entre les sous-groupes (i.e., construire ou non des liens entre ces sous-groupes ; Fransen et al., 2020b ; Martin et al., 2015). Ces propositions pourraient faire l'objet de futures études.

### **6.5 Implications pratiques et recommandations**

Les entretiens réalisés avec des entraîneurs professionnels de sports collectifs ont souligné l'importance de prendre en compte la diversité culturelle des équipes professionnelles et, pour cela, de développer au minimum une certaine conscience culturelle (cf., Chapitre 2). Néanmoins, seuls quelques rares participants ont explicité ce qu'ils mettaient (ou mettraient) en œuvre concrètement pour travailler activement sur cet aspect de la composition du groupe. Nos résultats attestent l'importance de fournir dès maintenant, aux entraîneurs d'équipes sportives professionnelles, les ressources nécessaires pour la prise en charge de la diversité culturelle au sein de leurs effectifs, de manière dynamique et contextuelle. De plus, ces résultats démontrent combien la diversité culturelle doit être appréhendée par une variété d'indicateurs (e.g., objectifs, subjectifs) et comprise dans son interaction particulière avec le contexte (e.g., moment de la saison). Il ne peut donc exister de techniques générales de management d'une équipe multiculturelle, applicables indépendamment des contextes et des compositions des effectifs.

Sur la base des résultats de ce programme doctoral, nous identifions plusieurs implications pratiques et formulons des pistes de recommandations à travers trois axes principaux : (a) la reconnaissance et la promotion de la diversité culturelle par la diffusion et la vulgarisation de ces résultats via les instances dirigeantes, (b) la formation / l'éducation des managers et des joueurs, notamment à la compétence interculturelle, (c) l'intégration de la question de la diversité dans un travail plus global de team building<sup>85</sup> (Brawley & Paskevich, 1997 ; Martin et al., 2009).

### ***6.5.1 Promotion de la diversité culturelle***

La promotion de la diversité culturelle et son inclusion plus systématique dans les réflexions engagées au niveau des clubs sportifs et des instances dirigeantes nationales, européennes ou mondiales, constituent un premier axe d'application de nos résultats. Dans le cas du football, en particulier, de nombreuses fédérations<sup>86</sup> présentent des départements dédiés aux questions de diversité et d'inclusion (e.g., racisme, homophobie), mais ces derniers n'explorent pas encore les thématiques des diversités nationale et linguistique. À l'image de la littérature en PCS, les préoccupations de ces cellules (malgré tout cruciales) demeurent au niveau des expériences et des identités culturelles individuelles sans questionner les implications globales de la diversité pour le groupe et les managers. Une perspective pratique se situe dans la reconnaissance des avantages et des défis suscités par la diversité culturelle grâce à des campagnes de sensibilisation, qui pourraient être informées par des résultats comme

---

<sup>85</sup> Les auteurs définissent le team building comme « une méthode permettant d'aider le groupe à (a) accroître son efficacité, (b) satisfaire les besoins de ses membres, ou (c) améliorer les conditions de travail (Brawley & Paskevich, 1997, p. 13).

<sup>86</sup> Ce type de département apparaît particulièrement développé en Angleterre. La Football Association a récemment renouvelé et publié sa nouvelle stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion jusqu'en 2024 (<https://www.thefa.com/news/2021/oct/08/a-game-for-all-fa-equality-diversity-inclusion-strategy-2021-2024-20210810>). En France, la FFF ne présente pas, à ce jour, de département spécifiquement dédié à la diversité et l'inclusion.

ceux de ce programme doctoral et leur vulgarisation sous différentes formes (e.g., podcasts, documentaires explorant les expériences de membres d'équipes multinationales / multilingues).

A titre d'illustration, un « guide de bonnes pratiques » est en cours de réflexion avec l'UEFA, concernant les implications des transferts internationaux en matière de composition de groupe. Ce guide proposerait d'examiner la diversité culturelle sous l'angle des équipes multinationales et multilingues et pourrait venir compléter les documents existants à propos des luttes engagées contre les discriminations raciales. Ce document serait destiné aux associations et aux clubs membres de l'UEFA. Il devrait contenir une sélection de points clés (i.e., conscientisation et connaissances) concernant les conséquences des recrutements sportifs internationaux en matière de dynamique de groupe et de fonctionnement spécifique des équipes multinationales et multilingues. Il devrait également soulever des questions relatives aux prérequis / conditions nécessaires à l'accueil d'athlètes expatriés par les clubs en matière de ressources financières, humaines et « cognitives » (e.g., avoir suivi une formation à la compétence interculturelle ; avoir au moins un membre du staff parlant anglais ; dispenser des cours de langues).

### ***6.5.2 Formation des entraîneurs et des joueurs / joueuses***

Une deuxième implication pratique concerne l'élaboration de programmes de formation à la diversité pour promouvoir sa valeur et son potentiel (e.g., intégration, apprentissage, justice, légitimité ; Ely & Thomas, 2001 ; Homan, 2019). Destinés aux entraîneurs et plus généralement aux leaders, ces programmes pourraient s'inspirer d'interventions menées dans le domaine du T/O qui ont montré des améliorations significatives de plusieurs variables aux niveaux organisationnel (e.g., climat de diversité) et individuel (e.g., attitudes à l'égard de la diversité), favorisant le fonctionnement efficace de groupes de travail multiculturels (Ely & Thomas,



2001; Weech-Maldonado et al., 2018). Ces programmes pourraient être implantés dans les organisations sportives, à tous les niveaux de compétition et de catégorie d'âge.

Le développement de la compétence interculturelle, dont l'importance a été soulignée dans ce programme doctoral et reconnue dans le domaine des organisations (Leung et al., 2014) pourrait constituer le cœur d'une formation à la diversité culturelle (e.g., Bartel-Radic et al., 2015 pour des équipes d'étudiants ; Erez et al., 2013 pour des équipes virtuelles de travail ; Rehg et al., 2012 pour des prestataires de l'armée et du gouvernement américain). Cette compétence pourrait être abordée dans des modules de formation pour la gestion d'équipes multinationales / multilingues à destination des entraîneurs professionnels, lors de formations mises en œuvre par la FFF, via une pédagogie émergente et non descendante. S'inspirant des discussions soulevées dans le chapitre 2 et de scénarios hypothétiques s'inspirant de ceux présentés dans le chapitre 3 (cf., assimileurs de culture ; Bartel-Radic, 2009), un projet de création de modules de formation, en collaboration avec la FFF, pourrait se concrétiser. Ces modules permettraient de susciter des échanges et des débats de manière transparente et bienveillante entre les entraîneurs en formation via le recours à différentes méthodes d'intervention (e.g., assimileurs culturels, jeux de rôle, cours sur la diversité culturelle, expérience internationale ; Leung et al., 2014). La présence de ces modules dans le certificat de formation au football féminin (organisé par la FFF) semble d'autant plus cruciale que la diversité culturelle constitue une réalité particulièrement nouvelle dans ce secteur, devant amener les clubs et les managers à questionner leurs pratiques (Eluère & Heuzé, 2019). Bien sûr, l'efficacité de ces modules de formation devrait être testée rigoureusement dans le cadre de futures recherches.

### ***6.5.3 La question plus globale de la culture d'équipe***

La diversité culturelle constituant une réalité pour les équipes sportives professionnelles, l'intervention psychologique auprès de ces groupes (Heuzé, 2009) sur l'ensemble d'une saison représente une troisième implication pratique. Visant à promouvoir et à améliorer le fonctionnement collectif, elle peut s'inspirer du cadre proposé dans les travaux sur le team building en contexte sportif (Brawley & Paskevich, 1997 ; Martin et al., 2009) et viser plus spécifiquement le développement de la cohésion (Eys & Brawley, 2018), d'une culture d'équipe (Gilchrist & Mallett, 2020), d'une identité d'équipe inclusive (Bruner et al., 2014 ; Rees et al., 2015), ou d'un travail d'équipe efficace (McEwan & Beauchamp, 2020). Surtout, et d'autant plus pour les effectifs multiculturels, nous soutenons que ce travail doit être effectué tout au long de la saison pour prendre en charge les effets de la diversité culturelle à différents moments clés (e.g., nouvelle composition d'équipe en début de saison, intégration d'un nouveau membre en cours de saison, concurrence entre joueurs au cours de la saison, renouvellement de contrat en fin de saison).

La méthodologie de cette intervention devrait inclure une récolte régulière de données sur des variables en lien avec les objectifs de l'intervention. Cette stratégie est actuellement mise en place au sein de l'équipe féminine professionnelle de football de l'Olympique Lyonnais. En tant que « chargée de recherche sur la diversité, l'inclusion et la cohésion des équipes », nous avons instauré un monitoring du fonctionnement de l'équipe permettant de fournir à l'encadrement technique des informations concernant la structure de leur groupe (e.g., leadership via des analyses SNA) et les perceptions des joueuses de la qualité du travail d'équipe (McEwan & Beauchamp, 2014 ; McEwan et al., 2018). Ces données permettent d'identifier les sous-groupes culturels (fortement probables dans ce type d'effectif voire bénéfiques à l'intégration de nouvelles joueuses expatriées) et leur évolution au fil de la saison sportive. Ces informations anonymisées peuvent enrichir les analyses des entraîneurs sur le

fonctionnement de leur équipe et les aider dans le management de groupe au cours d'une saison sportive. Surtout, plutôt que de s'attacher à dissoudre les sous-groupes existants, l'intervention peut incorporer une action auprès des leaders de l'équipe (identifiés via des réseaux sociaux opératoire et social ; SNA) pour favoriser (a) leurs collaborations au service de la circulation de l'information entre les joueuses françaises et étrangères (Martin et al., 2015), (b) la poursuite d'objectifs communs à tous les membres du groupe via une identité collective forte (Fransen et al., 2020b), et (c) le bénéfice des qualités de leadership des leaders par tous les membres du groupe sans exception et à travers les cultures (Fransen et al., 2020a) peu importe leur nationalité, leur maîtrise de la *lingua franca* ou leur statut.

## **Conclusion**

Bien que la diversité culturelle soit omniprésente dans les équipes sportives professionnelles de sports collectifs (i.e., enquêtes du CIES), cette dernière reste majoritairement absente de la littérature en psychologie du sport et des considérations des entraîneurs dans leur management de groupe. Notre programme de recherche a permis d'identifier deux formes de diversité culturelle importantes pour les acteurs sportifs professionnels : la variété nationale et la disparité linguistique. Nos études ont également révélé la complexité des relations entre ces formes de diversité culturelle, les intentions individuelles de produire des comportements au service du groupe, au-delà de ceux formellement attendus (i.e., OCB) et les processus groupaux engagés dans les phases d'exécution (i.e., coopération, coordination, communication), d'ajustements (i.e., résolution de problème, soutien, coaching intra-équipe, innovation) et de maintenance (i.e., soutien psychologique, gestion des conflits) du travail d'équipe. Enfin, nos résultats ont démontré que la compétence interculturelle (i.e., perceptions de la diversité et capacité d'adaptation à cette dernière) agissait en tant que modérateur dans ces relations. Au sein de ces équipes professionnelles, relever le challenge de la variété nationale et de la diversité linguistique (cf., leurs effets positifs vs. négatifs sur la dynamique du groupe) nécessite donc de travailler sur les compétences interculturelles des acteurs sportifs. Enfin, notre programme doctoral ouvre des perspectives de recherche, notamment autour du rôle des sous-groupes dans les effets de la diversité culturelle sur la dynamique des équipes sportives professionnelles. L'ensemble de ce programme permet de préciser de futures implications pratiques et des stratégies d'intervention pour favoriser (a) le fonctionnement collectif des groupes sportifs professionnels, (b) les expériences individuelles et l'accompagnement de leurs athlètes aussi bien expatriés que locaux, et (c) leur performance.



## Bibliographie

- Abdel-Monem, T., Bingham, S., Marincic, J., & Tomkins, A. (2010). Deliberation and diversity: Perceptions of small group discussions by race and ethnicity. *Small Group Research*, 41(6), 746–776. <https://doi.org/10.1177/1046496410377359>
- Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). The culturally intelligent team: The impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 941–62. <https://doi.org/10.1177/0022022113492894>
- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2018). Cross-cultural interaction: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 307–33. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528>
- Agrawal, V. (2012). Managing the diversified team: Challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management*, 18(7/8), 384–400. <https://doi.org/10.1108/13527591211281129>
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- American Psychological Association. (2022, January). Publication manual of the American Psychological Association. In *American Psychological Association (Washington, District of Columbia)*, (No. 1, pp. 1-xxii): American Psychological Association.
- Andreff, W. (2009). Un club de football européen est-il une firme multinationale ? In J. Fontanel, L. Bensahel & P. Chaix (Eds.), *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* (pp. 133–152). L'Harmattan.

- Aoyagi, M. W., Cox, R. H., & McGuire, R. T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: Relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology, 20*(1), 25–41.  
<https://doi.org/10.1080/10413200701784858>
- Aritz, J., & Walker, R. C. (2014). Leadership styles in multicultural groups: Americans and East Asians working together. *International Journal of Business Communication, 51*(1), 72–92. <https://doi.org/10.1177/2329488413516211>
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 6*(3), 128–138. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 31*(8), 694–724.  
<https://doi.org/10.1108/02610151211277581>
- Ayub, N., & Jehn, K. A. (2006). National diversity and conflict in multinational workgroups: The moderating effect of nationalism. *International Journal of Conflict Management, 17*(3), 181–202. <https://doi.org/10.1108/10444060610742317>
- Baayen, R. H., Davidson, D. J., & Bates, D. M. (2008). Mixed-effects modeling with crossed random effects for subjects and items. *Journal of Memory and Language, 59*(4), 390–412. <https://doi.org/10.1016/j.jml.2007.12.005>
- Bachmann, A. S. (2006). Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups. *Management International Review, 46*, 721–748.  
<https://doi.org/10.1007/s11575-006-0124-4>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.

- Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? *Management international*, 18, 194–211.  
<https://doi.org/10.7202/1027873ar>
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle : Etat de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 11–26. <https://doi.org/10.7202/038582ar>
- Bartel-Radic, A. & Giannelloni, J. L. (2017). A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and cross-cultural knowledge. *European Management Journal*. 35(5), 632–644  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.003>
- Bartel-Radic, A., Moos, J. C., & Long, S. K. (2015). Cross-Cultural management learning through innovative pedagogy: An exploratory study of globally distributed student teams. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(4), 539–562.  
<https://doi.org/10.1111/dsji.12076>
- Bastian, M., Heymann, S., & Jacomy, M. (2009, March). Gephi: An open source software for exploring and manipulating networks. In *Proceedings of the international AAAI conference on web and social media* (Vol. 3, No. 1, pp. 361-362).
- Bates, D., Maechler, M., Bolker, B., & Walker, S. (2014). *Lme4: Linear mixed effects models using Eigen and S4. R package version 1.0-6*.  
<http://CRAN.R378project.org/package=lme4>
- Baugh, S. G., & Graen, G. B. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. *Group & Organization Management*, 22(3), 366–383. <https://doi.org/10.1177/1059601197223004>
- Baugh, D., Varanelli, A., & Weisbord, E. (2000). Gender and culture diversity occurring in self-formed work groups. *Journal of Managerial Issues*, 12(4), 391–407.  
<http://www.jstor.org/stable/40604321>



- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beauchamp, M. R., & Eys, M. A. (Eds.). (2014). *Group dynamics in exercise and sport psychology* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203794937>
- Beauchamp, M. R., McEwan, D., & Waldhauser, K. J. (2017). Team building: Conceptual, methodological, and applied considerations. *Current Opinion in Psychology*, *16*, 114–117. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.02.031>
- Behr, D. (2017). Assessing the use of back translation: The shortcomings of back translation as a quality testing method. *International Journal of Social Research Methodology*, *20*(6), 573–584. <https://doi.org/10.1080/13645579.2016.1252188>
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, *73*(4), 349–362. <https://doi.org/10.1037/amp0000305>
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta analysis. *Journal of Management*, *37*(3), 709–743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>
- Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. In J. Wurzel (Ed.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (2nd ed., pp. 62-77). Intercultural Resource Corporation.
- Benson, A. J., Evans, M. B., & Eys, M. A. (2016). Organizational socialization in team sport environments. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, *26*(4), 463–473. <https://doi.org/10.1111/sms.12460>

- Bird, A. W., Mendenhall, M. E., Stevens, M. J., & Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 810–828. <https://doi.org/10.1108/02683941011089107>
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. Free Press.
- Blodgett, A. T., Schinke, R. J., McGannon, K. R., & Fisher, L. A. (2015). Cultural sport psychology research: Conceptions, evolutions, and forecasts. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 8(1), 24–43. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2014.942345>
- Blommaert, J., Collins, J., & Slembrouck, S. (2005). Spaces of multilingualism. *Language & Communication*, 25(3), 197–216. <https://doi.org/10.1016/j.langcom.2005.05.002>
- Bogar, C. T., (2014, February 3). The relationship between racial diversity and winning percentage: A study of men’s and women’s basketball teams and coaching staffs in the Atlantic Coast Conference from 2005-2009 *The Sport Journal*. <https://thesportjournal.org/article/the-relationship-between-racial-diversity-and-winning-percentage-a-study-of-mens-and-womens-basketball-teams-and-coaching-staffs-in-the-atlantic-coast-conference-from-2005-2009/>
- Boisgontier, M. P., & Cheval, B. (2016). The anova to mixed model transition. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 68, 1004–1005. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.05.034>
- Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650012. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>

- Bourdieu, P. (1971). Reproduction culturelle et reproduction sociale. *Social Science Information, 10*(2), 45–79.
- Bourdieu, P. (1977). The economics of linguistic exchanges. *Social Science Information, 16*(6), 645–668.
- Bourdieu, P. (1984). La représentation de la position sociale. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 52*(1), 14–15.
- Brandes, L., Franck, E. & Theiler, P. (2009). The effect from national diversity on team production — Empirical evidence from the sports industry. *Schmalenbach Business Review, 61*(2), 225–245. <https://doi.org/10.1007/BF03396785>
- Brawley, L. R. (1998). Foreword. In A. V. Carron & H. A. Hausenblas (Eds.), *Group dynamics in sport* (2nd ed., pp. vii-ix). Fitness Information Technology.
- Brawley, L. R., & Paskevich, D. M. (1997). Conducting team building research in the context of sport and exercise. *Journal of Applied Sport Psychology, 9*, 11–40. <https://doi.org/10.1080/10413209708415382>
- Bruner, M. W., Boardley, I., & Côté, J. (2014). Social identity and prosocial and antisocial behavior in youth sport. *Psychology of Sport and Exercise, 15*(1), 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.09.003>
- Butryn, T. M. (2002). Critically examining white racial identity and privilege in sport psychology consulting. *The Sport Psychologist, 16*(3), 316–336. <https://doi.org/10.1123/tsp.16.3.316>
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships, 14*(3), 417–431. <https://doi.org/10.1177/0265407597143008>

- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). Measurement of cohesion in sport and exercise. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213–226). Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., & Eys, M. A. (2012). *Group dynamics in sport (4th ed.)*. Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *Sport Psychologist*, 7(1), 8–18.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244–266.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1988). Group cohesion and individual adherence to physical activity. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10(2), 127–138.
- Cécé, V., Guillet-Descas, E., & Martinet, G. (2019). Revue de méthodes longitudinales pour examiner la dynamique des émotions en contexte compétitif. *Movement & Sport Sciences-Science & Motricité*, 105, 79–88. <https://doi.org/10.1051/sm/2019009>
- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., de Freitas, M. E., & Ozbilgin, M. (2013). Management et diversité : Lignes de tension et perspectives. *Management International*, 17(5), 5–13. <https://doi.org/10.7202/1015807ar>
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42(3), 273–287. <https://doi.org/10.5465/256919>
- Chauvin, S. & Jaunait, A. (2015). L'intersectionnalité contre l'intersection. *Raisons politiques*, 58, 55–74. <https://doi.org/10.3917/rai.058.0055>

- Chen, A. S., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 246–258.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 1–15.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005>
- Choi, S. (2013). Demographic diversity of managers and employee job satisfaction: Empirical analysis of the federal case. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 275–298. <https://doi.org/10.1177/0734371X12453054>
- Chovanec, J., & Polická, A. (2009). Multilingualism in football teams: Methodology of fieldwork. *Language and Literature: European Landmarks of Identity*, 5(1), 186–196.
- Christian, J., Porter, L. W., & Moffitt, G. (2006). Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 459–466.  
<https://doi.org/10.1177/1368430206068431>
- Church-Morel, A., & Bartel-Radic, A. (2016). Skills, identity, and power: The multifaceted concept of language diversity. *Management International*, 21, 12–24.  
<https://doi.org/10.7202/1052494ar>
- CIES Sports Observatory. (2021). *International basketball migration report*. CIES Sports Observatory. <https://www.fiba.basketball/documents/ibmr2021.pdf>
- Cobham, A., & Sumner, A. (2014). Is inequality all about the tails?: The Palma measure of income inequality. *Significance*, 11(1), 10–13. <https://doi.org/10.1111/j.1740-9713.2014.00718.x>

- Cope, C. J., Eys, M. A., Beauchamp, M. R., Schinke, R. J., & Bosselut, G. (2011). Informal roles on sport teams. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 19–30. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2011.563124>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Neo personality inventory-revised (NEO PI-R)*. Psychological Assessment Resources.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Crenshaw, K. W. (1989). *Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics*. *University of Chicago Legal Forum*, 1, 139-167.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2011). Cognitive adaptation to the experience of social and cultural diversity. *Psychological Bulletin*, 137(2), 242–266. <https://doi.org/10.1037/a0021840>
- Cunningham, G. B. (2007). Opening the black box: The influence of perceived diversity and a common in-group identity in diverse groups. *Journal of Sport Management*, 21, 58–78. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.1.58>
- Cunningham, G. B. (2009). Examining the relationships among coaching staff diversity, perceptions of diversity, value congruence, and life satisfaction. *Research Quarterly*

*for Exercise and Sport*, 80, 326–335.

<https://doi.org/10.1080/02701367.2009.10599567>

Cunningham, G. B., & Sagas, M. (2004). Group diversity, occupational commitment, and occupational turnover intentions among NCAA Division IA football coaching staffs. *Journal of Sport Management*, 18, 236–254.

<https://doi.org/10.1123/jsm.18.3.236>

Darpatova-Hruzewicz, D., Boski, P., & Kroszka, J. (2022). Exploration of the moderator effect of cultural diversity on team performance across 45 professional football leagues: An ecological dynamics perspective on cross-cultural research. *Psychology of Sport and Exercise*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102224>

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–

53. <https://doi.org/10.1037/a0017328>

Delcourt, L. (2016). *Sport et mondialisation*. Éditions Syllepse.

<https://doi.org/10.3917/syll.cetri.2016.01>

de la Haye, A.-M. (1999). Attitude. In H. Bloch, R. Chemama, E. Dépret, A. Gallo, P. Leconte, J.-F. Le Ny, J. Postel & M. Reuchlin (Eds.), *Grand dictionnaire de la psychologie*. Larousse-Bordas.

De Visscher, P. (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*. Presses universitaires de France.

Dickson, G. & Malaia Santos, J. M. C. (2017) Globalisation of professional sport. In N. Schulenkorf & S. Frawley (Eds.), *Critical issues in global sport management* (pp. 115-127). Routledge.

- Duchesne, C., Bloom, G. A., & Sabiston, C. M. (2011). Intercollegiate coaches' experiences with elite international athletes in an American sport context. *International Journal of Coaching Science*, 5(2), 49–68.
- Duda, J. L. (2001). Goal perspectives research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. In G. C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 129–182). Human Kinetics.
- Earley, C. P. (2006). Leading cultural research in the future: A matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 922–931.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400236>
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410604859>
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49.  
<https://doi.org/10.2307/1556384>
- Eluère, M. & Héas, S. (2017). Superstitions, cultures et sports, entre croyances et rationalisations. Le cas exploratoire d'une équipe féminine professionnelle de volleyball en France. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 113, 25–55.  
<https://doi.org/10.3917/cips.113.0025>
- Eluère, M., & Heuzé, J.-P. (2019). La diversité culturelle, nouveau challenge pour les équipes sportives féminines ? *Revue EPS*, 384, 38–40.
- Eluère, M., Heuzé, J.-P., Godfrey, M., Cécé, V., & Martin, L. J. (2022a). *Does professional players' intercultural competence moderate the relationship between within-team cultural diversity and commitment to organizational citizenship behaviors?* [Manuscript in preparation]. Faculty of Human Movement and Sport Sciences, Université Grenoble Alpes.



- Eluère, M., Heuzé, J.-P., Leprince, C., Cécé, V., Isserte, S., & Martin, L. J. (2022b). *A longitudinal investigation of cultural diversity and teamwork in elite women's football: A case for intercultural competence* [Manuscript in preparation]. Faculty of Human Movement and Sport Sciences, Université Grenoble Alpes.
- Eluère, M., Heuzé, J.-P., & Martin, L. (2022c). Cultural diversity and group dynamics within a professional women volleyball. *Journal of Applied Sport Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10413200.2022.2134504>
- Eluère, M., Martin, L., Godfrey, M., & Heuzé, J.-P. (2022d). *Birds of different feathers: Coaches' perspectives of cultural diversity and team dynamics in professional sport*. [Submitted for publication]. Faculty of Human Movement and Sport Sciences, Université Grenoble Alpes.
- Eluère, M., Martin, L., Leprince, C., Carling, C., Chanal, J., Isserte, S., & Heuzé, J.-P. (2021). Intégration et optimisation de la diversité culturelle au sein des équipes féminines de football de haut niveau en Europe : Implications pratiques pour les entraîneurs professionnels de football. UEFA Academy. <https://academyonline.uefa.com/resource/8340>
- Eluère, M., & Pougé Biyong, C. (in press). Capturing language disparity: considerations for theory and practice. *Management International*.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokey, E. (2013). Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 330–355. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0200>

- Evans, A. L., Slater, M. J., Turner, M. J., & Barker, J. B. (2013). Using personal-disclosure mutual-sharing to enhance group functioning in a professional soccer academy. *The Sport Psychologist*, 27(3), 233–243. <https://doi.org/10.1123/tsp.27.3.233>
- Eys, M. A., & Brawley, L. R. (2018). Reflections on cohesion research with sport and exercise groups. *Social and Personality Psychology Compass*, 12(4), e12379. <https://doi.org/10.1111/spc3.12379>
- Eys, M., Bruner, M. W., & Martin, L. J. (2019). The dynamic group environment in sport and exercise. *Psychology of Sport and Exercise*, 42–47. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.11.001>
- Eys, M., Evans, M. B., & Benson, A. (2020). *Group dynamics in sport* (5<sup>th</sup> ed.). Fitness Information Technology
- Fletcher, J. A. (2017) Applying critical realism in qualitative research: Methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), 181–194. <https://doi.org/10.1080/13645579.2016.1144401>
- Foldy, E. G. (2004). Learning from diversity: A theoretical exploration. *Public Administration Review*, 64(5), 529–538. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00401.x>
- Fransen, K., Barker, J. B., & Slater, M. J. (2020a). Leadership and social identity. In *The Routledge International Encyclopedia of Sport and Exercise Psychology* (pp. 219–231). Routledge.
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K., Mallett, C. J., Mertens, N., & Boen, F. (2020b). All for us and us for all: Introducing the 5R shared leadership program. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101762. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101762>
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., & Boen, F. (2015a). Believing in “us”: Exploring leaders’ capacity to enhance team confidence

- and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 21(1), 89–100. <https://doi.org/10.1037/xap0000033>
- Fransen, K., Puyenbroeck, S.V., Loughead, T.M., Vanbeselaere, N., Cuyper, B.D., Broek, G.V., & Boen, F. (2015b). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, 43, 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.003>
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389–1397. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.891291>
- Furley, P., & Schweizer, G. (2020). Body language in sport. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 1201–1219). John Wiley & Sons.
- Gaibrois, C. (2018). 'It crosses all the boundaries': Hybrid language use as empowering resource. *European Journal of International Management*, 12(1-2), 82–110. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.089045>
- Gaibrois, C., & Nentwich, J. (2020). The dynamics of privilege: How employees of a multinational corporation construct and contest the privileging effects of English proficiency. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(4), 468–482. <https://doi.org/10.1002/cjas.1563>
- Gastwirth, J. (1972). The estimation of the Lorenz curve and Gini index. *The Review of Economics and Statistics*, 54(3), 306–316. <https://doi.org/10.2307/1937992>
- Gates, M. G., & Mark, B. A. (2012). Demographic diversity, value congruence, and workplace outcomes in acute care. *Research in Nursing & Health*, 35(3), 265–276. <https://doi.org/10.1002/nur.21467>

- Giera, L., Giorgianni, E., Lavric, E., Pisek, G., Skinner, A., & Stadler, W. (2008). The globalized football team: A research project on multilingual communication. In E. Lavric, G. Pisek, A. Skinner & W. Stadler (Eds.), *The linguistics of football* (Vol. 38, pp. 375–390). Narr Francke Attempto Verlag.
- Gilchrist, M. E., & Mallett, C. J. (2020). Contemporary approaches to sport leadership. In M. Bertollo, & P. C. Terry (Eds), *Advancements in mental skills training* (pp. 236-248). Routledge.
- Gill, D. L., & Ryba, T. V. (2014). Cultural diversity. In A. Papaionnou, & D. Hackfort (Eds.), *Routledge companion to sport and exercise psychology: Global perspectives and fundamental concepts* (pp. 136–151). Routledge.
- Ginsburgh, V., & Weber, S. (2020). The economics of language. *Journal of Economic Literature*, 58(2), 348–404. <https://doi.org/10.1257/jel.20191316>
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2012). Mapping the global football field: A sociological model of transnational forces within the world game. *The British Journal of Sociology*, 63(2), 216–40. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2012.01407.x>
- Godfrey, M., (2020). *Cultural diversity in interdependent sport teams* [Unpublished doctoral dissertation]. Wilfrid Laurier University. <https://scholars.wlu.ca/etd/2278>
- Godfrey, M., & Benson, A. (2022). Seeds of doubt: How mentorship initiation influences reflected appraisals of prospective mentoring relationships. *Current Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02573-y>
- Godfrey, M., Coleman, T., & Eys, M. (2021). Ethnic diversity and cohesion in interdependent youth sport contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 53, 101881. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101881>

- Godfrey, M., Kim, J., Eluère, M., & Eys, M. (2020). Diversity in cultural diversity research: A scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 13(1), 128–146. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1616316>
- Godfrey, M., Kim, J., & Eys, M. (2022). Ethnic diversity and cohesion in interdependent team sport contexts. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 26(1), 43–57. <https://doi.org/10.1037/gdn0000162>
- Gracia, J. J. (2005). *Surviving race, ethnicity, and nationality: A challenge for the twenty-first century*. Rowman & Littlefield.
- Grijalva, E., Maynes, T. D., Badura, K. L., & Whiting, S. W. (2020). Examining the "I" in team: A longitudinal investigation of the influence of team narcissism composition on team outcomes in the NBA. *Academy of Management Journal*, 63(1), 7–33. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0218>
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: Methodology and findings. *Journal of World Business*, 37(1), 11–15. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00070-0)
- Haas, H., & Nüesch, S. (2012). Are multinational teams more successful? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3105–3113. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610948>
- Hall, M. S., Newland, A., Newton, M., Podlog, L., & Baucom, B. R. (2017). Perceptions of the social psychological climate and sport commitment in adolescent athletes: A multilevel analysis. *Journal of Applied Sport Psychology*, 29(1), 75-87. <https://doi.org/10.1080/10413200.2016.1174906>
- Hamel, C. & Clair, I. (2012) « Dans le même temps, je découvre que je suis blanche... ». Entretien avec Christelle Hamel ». *Genre, Sexualité & Société*. <https://doi.org/10.4000/gss.2380>

- Hanrahan, S. J. (2010). Culturally competent practitioners. In S. J. Hanrahan & M. B. Andersen (Eds.), *Routledge handbook of applied sport psychology: A comprehensive guide for students and practitioners* (pp. 460-468). Routledge.
- 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*, 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, *41*(1), 96–107. <https://doi.org/10.2307/256901>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, *45*(5), 1029-1045. <https://doi.org/10.5465/3069328>
- Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2014). Hablas vielleicht un peu la mia language? A comprehensive overview of the role of language differences in headquarters–subsidiary communication. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(5), 696–717. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.809013>
- Heuzé, J.-P. (2009). Intervention psychologique auprès d'une équipe sportive professionnelle. *Bulletin de Psychologie*, *62*(4), 335–341.
- Heuzé, J., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, *24*(1), 59–68. <https://doi.org/10.1080/02640410500127736>

- Hinds, P. J., Neeley, T. B., & Cramton, C. D. (2014). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 536–561.
- Hoffmann, M. D., & Loughhead, T. M. (2016). Investigating athlete mentoring functions and their association with leadership behaviours and protégé satisfaction. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14(1), 85–102.  
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2014.999348>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*, (3<sup>rd</sup> ed.). McGraw Hill Professional.
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). When liking begets solidarity: An experiment on the role of interpersonal attraction in psychological group formation. *British Journal of Social Psychology*, 24, 267–281. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1985.tb00690.x>
- Homan, A. C. (2019). Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(5), 1–15. <https://doi.org/10.1111/spc3.12465>
- Horn, S., Lecomte, P., & Tietze, S. (2020). *Managing multilingual workplaces: Methodological, empirical and pedagogic perspectives*. Routledge.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Howard, J. L., & Brakefield, J. T. (2001). Effects of diversity on performance: The effects of task type. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3), 147–154. <https://doi.org/10.1023/A:1014914917655>

- Hyman, M. R., & Steiner, S. D. (1996). The vignette method in business ethics research: Current uses, limitations, and recommendations. *Studies*, 74–100.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Ingersoll, K., Malesky, E., & Saiegh, S. M. (2017). Heterogeneity and team performance: Evaluating the effect of cultural diversity in the world’s top soccer league. *Journal of Sports Analytics*, 3, 67–92. <https://doi:10.3233/JSA-170052>
- Jahoda, G. (2012) Critical reflections on some recent definitions of “culture”. *Culture & Psychology*, 18(3), 289–303. <https://doi.org/10.1177/1354067X12446229>
- Jansen, W. S., Otten, S., Van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703–729. <https://doi.org/10.1002/job.257>
- Kahane, L., Longley, N., & Simmons, R. (2013). The effects of coworker heterogeneity on firm-level output: Assessing the impact of cultural and language diversity in the National Hockey League. *The Review of Economics and Statistics*, 95(1), 302–314. <https://doi:10.2307/23355666>
- Kahn, L. M. (2000), The sports industry as a labor market laboratory. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 75–94. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.75>
- Karhunen, P., Kankaanranta, A., Louhiala-Salminen, L. & Piekkari, R. (2018). Let’s talk about language: A review of language-sensitive research in international management. *Journal of Management Studies*, 55(6), 980–1013. <https://doi.org/10.1111/joms.12354>



- Kim, K.-S., & Yim, B. H. (2017). Utilizing social network analysis in social sciences in sport. *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 6(2), 1–20.  
<https://doi.org/10.1080/21640599.2016.1271534>
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334–368. <https://doi.org/10.1177/1059601103257412>
- Knowles, Z., & Gilbourne, D. (2010). Aspiration, inspiration and illustration: Initiating debate on reflective practice writing. *The Sport Psychologist*, 24(4), 504–520.  
<https://doi.org/10.1123/tsp.24.4.504>
- Konan, P. N. D., Chatard, A., Selimbegović, L., & Mugny, G. (2010). Cultural diversity in the classroom and its effects on academic performance. *Social Psychology*, 41(4), 230–237 <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000031>
- Lanfranchi, P., & Taylor, M.J. (2001). *Moving with the ball: The migration of professional footballers*. Berg.
- Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Armand Colin.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. <https://doi.org/10.2307/259377>
- Lavric, E., & Steiner, J. (2012). Football : le défi de la diversité linguistique. *Bulletin VALS-ASLA*, 95, 15–33.
- Lee, S. M. (2015). Cultural competence development in sport and exercise psychology graduate programs. *Athletic Insight*, 7(3), 269.
- Le Loarne-Lemaire, S. (2019). Management et diversité : Comparaisons internationales, tome 1, Sous la direction de Jean-François Chanlat et Mustafa Özbilgin, Presses de

- l'Université Laval, 2018, 313 p. *Revue Internationale P.M.E.*, 32(1), 167–169.  
<https://doi.org/10.7202/1059185ar>
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 489–519.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51, 163–179. <https://doi.org/10.1002/jocb.93>
- Maderer, D., Holtbrügge, D., & Schuster, T. (2014). Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 215–238.  
<https://doi.org/10.1177/1470595813510710>
- Maisonneuve, J. (1991). L'attraction interpersonnelle. In S. Moscovici (Ed.), *Grand dictionnaire de la psychologie*. Larousse.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Martin, L. J., Balderson, D., Hawkins, M., Wilson, K., & Bruner, M. W. (2017). Groupness and leadership perceptions in relation to social identity in youth sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 29(3), 367–374.  
<https://doi.org/10.1080/10413200.2016.1238414>

- Martin, L. J., Carron, A. V., & Burke, S. M. (2009). Team building interventions in sport: A meta-analysis. *Sport and Exercise Psychology Review*, 5, 3–18.
- Martin, L. J., Evans, M. B., & Spink, K. S. (2016). Coach perspectives of “groups within the group”: An analysis of subgroups and cliques in sport. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 5(1), 52–66. <https://doi.org/10.1037/spy0000048>
- Martin, L. J., & Eys, M. A. (2019). Setting the conditions for success: A case study involving the selection process for the Canadian forces snowbird demonstration team. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 116–133.  
<https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1449143>
- Martin, L. J., Wilson, J., Evans, M. B., & Spink, K. S. (2015). Cliques in sport: Perceptions of intercollegiate athletes. *The Sport Psychologist*, 29(1), 82–95.  
<https://doi.org/10.1123/tsp.2014-0003>
- Martínez, R. N., & Tindale, R. S. (2015). Impact of organizational citizenship behavior on performance in women's sport teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(2), 200–215. <https://doi.org/10.1080/10413200.2014.978045>
- Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M., & Salgado, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28, 75–106.  
<https://doi.org/10.1177/1059601102250020>
- Massao, P. B., & Fasting, K. (2010). Race and racism: Experiences of black Norwegian athletes. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(2), 147–162.  
<https://doi.org/10.1177/1012690210368233>
- Mayo-Smith, C., Fenn, A. J., & Parco, J. E. (2017). Effects of employee heterogeneity on firm performance: Measuring the impact of international diversity in the National Basketball Association. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29(2), 57–69.

- Mayrhofer, U. (2017). *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle*. Vuibert.
- McAuliffe, M., & Triandafyllidou, A. (2021). World migration report 2022. International Organization for Migration. <https://www.europeanmigrationlaw.eu/documents/IOM-WMR-2022.pdf>
- McEwan, D. (2020). The effects of perceived teamwork on emergent states and satisfaction with performance among team sport athletes. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.1037/spy0000166>
- McEwan, D., & Beauchamp, M. R. (2014). Teamwork in sport: A theoretical and integrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 7(1), 229–250. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2014.932423>
- McEwan, D., & Beauchamp, M. R. (2020). Teamwork training in sport: A pilot intervention study. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(2), 220–236. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1518277>
- McEwan, D., Zumbo, B. D., Eys, M. A., & Beauchamp, M. R. (2018). The development and psychometric properties of the multidimensional assessment of teamwork in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 40(2), 60–72. <https://doi.org/10.1123/jsep.2017-0193>
- McGannon, K. R., & Schinke, R. J. (2013). “My first choice is to work out at work; then I don't feel bad about my kids”: A discursive psychological analysis of motherhood and physical activity participation. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.10.001>
- McGannon, K. R., & Smith, B. (2015). Centralizing culture in cultural sport psychology research: The potential of narrative inquiry and discursive psychology. *Psychology of Sport and Exercise*, 17, 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.07.010>

- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart, & Winston.
- McGuire, C. S., Evans, M. B., & Martin, L. J. (2022). Perceiving and experiencing subgroups in sport: a proposed conceptual framework. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(3), 915–935.  
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2021.1891125>
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox Jr, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248–264.  
<https://doi.org/10.1177/1046496496272003>
- McLaren, C. D., Eys, M. A., & Murray, R. A. (2015). A coach-initiated motivational climate intervention and athletes' perceptions of group cohesion in youth sport. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 4(2), 113–126  
<https://doi.org/10.1037/spy0000026>
- McMahon, A. M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, 5(2).  
<https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.808>
- Meeussen, L., Schaafsma, J., & Phalet, K. (2014). When values (do not) converge: Cultural diversity and value convergence in work groups. *European Journal of Social Psychology*, 44(6), 521–528. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2031>
- Mennesson, C. (2000). *Des femmes au monde des hommes : La construction de l'identité des femmes investies dans un sport " masculin " : Analyse comparée du football, des boxes poings-pieds et de l'haltérophilie*. Atelier National de Reproduction des Thèses
- Mennesson, C. (2004). Être une femme dans un sport « masculin » : Modes de socialisation et construction des dispositions sexuées. *Sociétés Contemporaines*, 55(3), 69–90.
- Meredith, S. J., Dicks, M., Noel, B., & Wagstaff, C. R. (2018). A review of behavioural measures and research methodology in sport and exercise psychology. *International*

*Review of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 25–46.

<https://doi.org/10.1080/1750984X.2017.1286513>

Michinov, E. (2001). L'attraction interpersonnelle : Un concept en évolution. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 50, 11–26.

Migacheva, K., & Tropp, L. R. (2013). Learning orientation as a predictor of positive intergroup contact. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(4), 426–444.

<https://doi.org/10.1177/1368430212455854>

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>

Mironenko, I. A., & Sorokin, P. S. (2018). Seeking for the definition of “culture”: Current concerns and their implications. A comment on Gustav Jahoda’s article “Critical reflections on some recent definitions of “culture””. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 52, 331–340. <https://doi.org/10.1007/s12124-018-9425-y>

Mouillot, P., & Le Barazer, L. (2020). Measuring implicit stereotypes controllability during the resume screening process: another fight against discrimination. *Gestion 2000*, 37(4), 147–178. <https://doi.org/10.3917/g2000.374.0147>

Moustakas, L., & Müller-Schoell, T. (2016). National diversity and NHL team performance, 2007-2011. *Choregia*, 12(1). <https://doi.org/10.4127/ch.2016.0105>

Moynihan, L. M., Peterson, R. S., & Earley, P. C. (2006). Cultural intelligence and the multinational team experience: Does the experience of working in a multinational team improve cultural intelligence? In Chen Y.-R. (Ed.), *National culture and groups (research on managing groups and teams, Vol. 9)* (pp. 299–323). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(06\)09012-8](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(06)09012-8)

- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31, 391–398. <https://doi.org/10.1002/nur.20259>
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281–316. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2007.1638>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Palma, J. G. (2011). Homogeneous middles vs. heterogeneous tails, and the end of the “inverted-U”: It’s all About the share of the rich. *Development and Change*, 42(1), 87–153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2011.01694.x>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4<sup>th</sup> ed.). Sage.
- Peters, M. D., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-based Healthcare*, 13, 141–146. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000050>
- Pittinsky, T. L., Rosenthal, S. A., Montoya, R. M. (2011). Measuring positive attitudes toward outgroups: Development and validation of the Allophilia Scale. In L. R. Tropp & R. K. Mallett (Eds.), *Moving beyond prejudice reduction: Pathways to positive intergroup relations* (pp. 41–60). American Psychological Association <https://doi.org/10.1037/12319-002>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122–141.  
<https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Poli, R., Ravanel, R., & Besson, R. (2019). La démographie du football dans le marché du travail européen. Rapport mensuel de l'Observatoire du football CIES, No. 49. CIES Football Observatory. <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr49/fr/>
- Poli, R., Ravanel, R., & Besson, R. (2021a). Expatriate footballers worldwide: Global 2021 study. CIES football observatory monthly report No. 65. CIES Football Observatory. <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr65/en/>
- Poli, R., Ravanel, R., & Besson, R. (2021b). The demographic evolution of the principal women's football leagues (2017-2021). CIES football observatory monthly report, No. 66. CIES Football Observatory. <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr66/en/>
- Poli, R., Ravanel, R., & Besson, R. (2022a). Exportation de footballeurs : période 2017-2022. Rapport mensuel de l'Observatoire du football CIES, No. 75. CIES Football Observatory. <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr75/fr/>
- Poli, R., Ravanel, R., & Besson, R. (2022b). Étude démographique mondiale : comparaison de quinze ligues. Rapport mensuel de l'Observatoire du football CIES, No. 71. CIES Football Observatory. <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr71/fr/>
- Poli, R., Ravanel, R., & Besson, R. (2022c). Demographic analysis of ten women's leagues (2017-2022). CIES football observatory monthly report, No. 76. CIES Football Observatory. <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr76/en/>



- Prinz, J., & Wicker, P. (2016). Diversity effects on team performance in the Tour de France. *Team Performance Management: An International Journal*, 22(1/2), 22–35.  
<https://doi.org/10.1108/TPM-05-2015-0026>
- QM & EJ. (2020, February 1). OL : Garcia taille encore ses joueurs étrangers sur l'apprentissage du français. BFM avec RMC Sport.  
[https://rmcsport.bfmtv.com/football/ligue-1/ol-garcia-taille-encore-ses-joueurs-etrangers-surl-apprentissage-du-francais\\_AN-202002010175.html](https://rmcsport.bfmtv.com/football/ligue-1/ol-garcia-taille-encore-ses-joueurs-etrangers-surl-apprentissage-du-francais_AN-202002010175.html)
- Quartiroli, A., Vosloo, J., Fisher, L., & Schinke, R. (2020). Culturally competent sport psychology: A survey of sport psychology professionals' perception of cultural competence. *The Sport Psychologist*, 34(3), 242–253.  
<https://doi.org/10.1123/tsp.2019-0075>
- Rees, T., Haslam, S. A., Coffee, P., & Lavalley, D. (2015). A social identity approach to sport psychology: Principles, practice, and prospects. *Sports Medicine*, 45, 1083–1096.  
<https://doi.org/10.1007/s40279-015-0345-4>
- Rehg MT, GundlachMJ, Grigorian RA. 2012. Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 15–32.  
<https://doi.org/10.1108/13527601211219892>
- Roberge, M.É., & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295–308. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>
- Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499.  
<https://doi.org/10.1037/ap10000161>

- Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H., & Pilhofer, K. (2018). Cross-cultural management studies: State of the field in the four research paradigms. *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 247–263.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1480918>
- Ronen, S., & Shenkar, O. (2013). Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 867–897.
- Ronkainen, J. N., & Wiltshire, G. (2021) Rethinking validity in qualitative sport and exercise psychology research: a realist perspective. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19(1), 13–28. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2019.1637363>
- Ryba, T. V., Schinke, R. J., Stambulova, N. B., & Elbe, A.-M. (2018). ISSP position stand: Transnationalism, mobility, and acculturation in and through sport. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(5), 520–534.  
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2017.1280836>
- Ryba, T. V., Schinke, R. J., Tenenbaum, G (2010). *The cultural turn in sport psychology*. Fitness Information Technology.
- Ryba, T. V., Stambulova, N. B., Si, G., & Schinke, R. (2013). ISSP Position Stand: Culturally competent research and practice in sport and exercise psychology. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(2), 123–142.  
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2013.779812>
- Sargent, L. D., & Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small group research*, 32(4), 426–450.  
<https://doi.org/10.1177/104649640103200403>
- Schinke, R. J., Blodgett, A. T., McGannon, K. R., & Parham, W. D. (2014). Cultural diversity within group dynamics in sport. In M. R. Beauchamp & M. A. Eys (Eds.), *Group dynamics in exercise and sport psychology* (2nd ed., pp. 319–334). Routledge.

- Schinke, R., & Hanrahan, S. J. (2009). *Cultural sport psychology*. Human Kinetics.
- Schinke, R. J., & McGannon, K. R. (2014). The acculturation experiences of (and with) immigrant athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12(1), 64–75. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2013.785093>
- Schinke, R. J., McGannon, K. R., Battocchio, R. C., & Wells, G. D. (2013). Acculturation in elite sport: A thematic analysis of immigrant athletes and coaches. *Journal of Sports Sciences*, 31(15), 1676–1686. <https://doi.org/10.1080/02640414.2013.794949>
- Schinke, R. J., McGannon, K. R., Parham, W. D., & Lane, A. M. (2012). Toward cultural praxis and cultural sensitivity: Strategies for self-reflexive sport psychology practice. *Quest*, 64(1), 34–46. <https://doi.org/10.1080/00336297.2012.653264>
- Schinke, R.J., Ryba, T.V., Danielson, R.R., Michel, G., Pickard, P.W., Peltier, D., Enosse, L., Pheasant, C., & Peltier, M. (2007). Canadian aboriginal elite athletes: The experiences of being coached in mainstream cultures. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5(2), 123–141. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2007.9671815>
- Seidlhofer, B (2013). *Understanding English as a lingua franca: A complete introduction to the theoretical nature and practical implications of English used as a lingua franca*. Oxford University Press.
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 37, 89–106. <https://doi.org/10.1002/job.1957>
- Shemla, M., & Wegge, J. (2019). Managing diverse teams by enhancing team identification: The mediating role of perceived diversity. *Human Relations*, 72(4), 755–777. <https://doi.org/10.1177/0018726718778101>

- Smith, B., & Sparkes, A. C. (2016). Interviews: Qualitative interviewing in the sport and exercise sciences. In B. Smith & A. C. Sparkes (Eds.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 103–123). Routledge.
- Sparkes, A. C. (1994). Life histories and the issue of voice. *Qualitative Studies in Education*, 7, 165–183. <https://doi.org/10.1080/0951839940070205>
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardoff (Ed.), *The Sage handbook of intercultural competence* (pp. 2–52). Sage Publications.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Szymanski, M., Alon, I., & Kalra, K. (2021). Multilingual and multicultural managers' effects on team performance: Insights from professional football teams. *Multinational Business Review*, 30(1), 40–61. <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2020-0054>
- Szymanski, M., Fitzsimmons, S. R., & Danis, W. M. (2019). Multicultural managers and competitive advantage: Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.003>
- Szymanski, M., & Ipek, E. (2020). The better, the worse, and the bicultural: examining bicultural competence and bicultural liability in elite football teams. *European Journal of International Management*, 14(2), 357–380. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105550>
- Szymanski, M., & Kalra, K. (2021). Performance effects of interaction between multicultural managers and multicultural team members: Evidence from elite football

- competitions. *Thunderbird International Business Review*, 63(2), 235–251.  
<https://doi.org/10.1002/tie.22175>
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 61–76). Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Tenzer, H., Terjesen, S. & Harzing, A.W. (2017). Language in international Business: A review and agenda for future research. *Management International Review*, 57(6), 815–854. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0319-x>
- Thatcher, S.M. B., & Patel, P. C. (2012). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management*, 38(4), 969–1009.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311426187>
- Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, 31(5), 592–606.  
<https://doi.org/10.1177/104649640003100505>
- Tovar, J. (2019). Performance, diversity and national identity evidence from association football. *Economic Inquiry*, 53, 85-96. <https://doi:10.1111/ecin.12861>
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (Vol. 2, pp. 77-121). JAI.
- Turner, J. C., Hogg, M., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group*. Blackwell.

- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Sääntti, R. (2005). Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 42(3), 595–623. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00510.x>
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38–53. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003>
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407918>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.003>
- Verkuyten, M. (2005). Immigration discourses and their impact on multiculturalism: A discursive and experimental study. *British Journal of Social Psychology*, 44(2), 223–240. <https://doi.org/10.1348/014466604X23482>
- Wagstaff, C. R., & Martin, L. J. (2018). Managing groups and cliques. In *Professional Advances in Sports Coaching* (pp. 295-317). Routledge.
- Weech-Maldonado, R., Dreachslin, J. L., Epané, J. P., Gail, J., Gupta, S., & Wainio, J. A. (2018). Hospital cultural competency as a systematic organizational intervention: Key

findings from the national center for healthcare leadership diversity demonstration project. *Health Care Management Review*, 43(1), 30–41.

<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000128>

Welp, M. G. (2001). The treasures and challenges of diversity for white males. In A. Arrien (Ed.), *Working together: Diversity as opportunity*. Berrett-Koehler.

Widmeyer, W. N. (1990). Group composition in sport. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 264–285.

Widmeyer, W. N., & Loy, J. W. (1989). Dynamic duos: An analysis of the relationships between group composition and group performance in women's doubles tennis. In R. Bolton (Ed.), *Studies in Honor of J. M. Roberts*. Human Relations Area Files.

Widmeyer, W. N., & Williams, J. M. (1991). Predicting cohesion in a coacting sport. *Small Group Research*, 22(4), 548–570. <https://doi.org/10.1177/1046496491224007>

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 77–140). JAI Press.

Young, A.F., Powers, J.R. and Bell, S.L. (2006), Attrition in longitudinal studies: Who do you lose? *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 30, 353–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-842X.2006.tb00849.x>

## **Annexes**



## **Annexe 1 : Guide d'entretien – Explorer les perceptions des entraîneurs et leurs approches de la diversité culturelle dans les équipes sportives professionnelles**

**Introduction** : *Avant toute chose, je voudrais rappeler que cet entretien restera complètement anonyme, et qu'une quelconque communication des résultats entraînera l'utilisation de pseudonymes. L'interview sera basée sur votre expérience d'entraîneur avec votre équipe la plus récente ou actuelle, mais n'hésitez pas à partager autant d'anecdotes / histoires / exemples que vous le souhaitez de vos expériences passées (e.g., sélection nationale)*

### **QUI SONT-ILS (EN TANT QUE PERSONNES ET ENTRAINEURS) ?**

1. Pour commencer j'aimerais que vous vous présentiez. Pouvez-vous dans un premier temps me résumer votre trajectoire / histoire de manière générale puis votre expérience spécifiquement au niveau sportif et de l'entraînement ?
2. Maintenant que j'ai une meilleure idée de qui vous êtes en tant que coach et en tant que personne, j'aimerais savoir comment vous pensez que votre histoire, vos expériences, votre bagage personnel influencent votre manière d'être, d'agir, de ressentir et d'interagir en tant que coach ?

**Transition** : *Pour la prochaine série de question, je vais principalement me concentrer sur votre expérience d'entraîneur de haut niveau, mais n'hésitez pas à faire des allers retour avec vos expériences personnelles de manière générale et à partager n'importe quelle histoire qui vous paraîtrait intéressante et pertinente.*

### **COMMENT SONT-ILS CONSCIENTS DE LA DIVERSITE CULTURELLE DANS LEUR COACHING ?**

3. Maintenant, pouvez-vous m'en dire un peu plus sur votre équipe actuelle, ses joueurs / joueuses, et votre expérience de coach à la tête de ce groupe ?
4. En tant qu'entraîneur de haut niveau, ayant coaché différentes équipes au cours des dernières années, qu'est-ce qui selon vous est complexe / difficile / représente un challenge dans le rôle d'entraîneur ? Qu'est-ce qui est spécifiquement complexe / difficile / challengeant dans le fait de coacher votre équipe actuelle ?
5. Un point spécifique dans le fait de coacher est que les équipes sont composées de différents individus qui ont à la fois des similarités et des différences. Comment décririez-vous votre équipe en termes de diversité ? Comment vos joueurs diffèrent-ils les uns des autres ?

**Transition :** *Vous avez mentionné (\*utiliser et reformuler les termes des participants faisant référence à la diversité nationale et racio-ethnique, ou tout autre type de diversité qui aurait été mentionnée). Même si une équipe peut être diversifiée de pleins de manières différentes, aujourd’hui je suis spécifiquement intéressée par certains types de diversités : la diversité en matière de nationalités et la diversité en matière de racio-ethnicité (\*parler ensuite de race ou d’ethnie selon les termes employés / choisis par le participant).*

6. Pouvez-vous s’il vous plait me décrire des expériences ou situations dans lesquelles vous avez remarqué ou eu à faire à ce genre de diversité dans des équipes sportives au cours de votre carrière de coach ?
  - a. Avez-vous des exemples ou histoires qui montrent comment ça peut avoir des effets ou non ?
  - b. Comment, à votre avis, est-ce une bonne ou une mauvaise chose pour une équipe ? Est-ce utile ou non ?

**Transition :** *L’équipe que vous coachez en ce moment peut être considérée comme une équipe multiculturelle (en termes de nationalité et racio-ethnicité), donc j’aimerais passer un peu de temps à discuter de votre expérience avec ce groupe.*

7. Comment la nature multiculturelle de votre équipe influence, le cas échéant, votre manière de coacher et d’interagir au quotidien avec vos joueurs ?
  - a. Est-ce une bonne ou une mauvaise chose ? Est-ce utile ou non ?
  - b. Les nationalités et ethnicités de vos joueurs influencent-elles, selon vous, les attentes que vous avez à leur égard en tant que coach ?
  - c. Pour aller plus loin sur cette question, comment, le cas échéant, pensez-vous que votre « bagage » culturel influence la manière dont vous coachez ?
8. Votre conscience de ce qu’on peut appeler la « diversité culturelle » a-t-elle changé au cours du temps ?
  - a. Si elle a évolué, de quelle manière ? Et qu’est-ce qui selon-vous a influencé ces perceptions ?
  - b. Est-ce que vous avez en tête des expériences sportives ou personnelles qui ont impliqué des discussions concernant la diversité culturelle dans votre équipe ?

**Transition :** *Nous avons maintenant une idée plus claire de ce que c’est que la diversité culturelle et de comment vous la percevez et l’expérimentez. Pour la série de questions suivante, je suis très intéressée par votre point de vue sur comment vous pensez qu’avoir des joueurs avec différents bagages culturels influence la dynamique de groupe, les relations interpersonnelles dans les équipes, et la performance d’équipe. Je vais passer les prochaines minutes à parler spécifiquement de certaines notions importantes par rapport à la dynamique de groupe et ayant un impact sur la vie et la performance des équipes. J’aimerais évoquer avec vous la manière, le cas échéant, dont la diversité de vos athlètes a potentiellement un impact sur ces notions. Dans la section qui suit, n’hésitez pas à partager*

*toutes les histoires/exemples/anecdotes qui vous passent par la tête au fur et à mesure que l'on discute.*

### **COMMENT LA DIVERSITE CULTURELLE EST-ELLE PERÇUE COMME INFLUENÇANT LA DYNAMIQUE DE GROUPE ?**

9. Pour qu'une équipe fasse ce qu'elle est censée faire pour performer, les processus de groupe comme les objectifs collectifs, la coopération/coordination, la communication au sein du groupe, sont des aspects importants. Selon-vous, la diversité culturelle peut-elle influencer la détermination et l'acceptation des objectifs collectifs, la coopération entre joueurs, la coordination entre joueurs, la communication au sein de l'équipe ? Si oui, comment ?
10. Pour aller plus loin sur cette question, il a été prouvé que la cohésion est très importante pour la performance d'équipe. Selon-vous, la diversité culturelle de votre équipe peut-elle influencer son niveau de cohésion (sous-groupes et cliques...)?
11. Un autre élément clé des équipes sportives est la structure du groupe, soit le leadership, les normes, les statuts, les rôles. Selon-vous, la diversité culturelle au sein d'une équipe influence-t-elle ces éléments de la structure groupale (leadership, normes, statuts, rôles...)?
12. Évidemment, les équipes sont très dynamiques et une saison est longue donc les choses peuvent changer assez drastiquement au cours d'une année. Selon votre expérience, est-ce qu'il y a des moments spécifiques où avoir plusieurs joueurs issus de différentes cultures a plus ou moins d'influence ou est plus ou moins observable dans l'équipe ? À quel moment c'est plus ou moins un challenge pour le coach ?
  - \*Pendant la présaison/ début de saison/ fin de saison
  - \*Pendant les trajets/voyages
  - \*Au moment des défaites/victoires
  - \*Pendant les entraînements/les séances vidéos/les jeux

### **COMMENT ENVISAGENT-ILS LA DIVERSITE CULTURELLE ?**

***Transition :** Comme vous avez pu le constater, depuis le début de l'interview, je suis intéressée par l'influence (s'il y en a une) de la diversité culturelle dans les équipes sportives. Pour ce faire, je suis intéressée par la manière dont les coachs la perçoivent et l'envisagent, et plus précisément comment ils l'envisagent dans leurs équipes. J'ai donc eu tendance à orienter assez systématiquement nos discussions sur ces thématiques, mais finalement... :*

13. À quel point la diversité culturelle de votre équipe est quelque chose dont vous vous souciez ? A quel point vous en faites une priorité dans votre coaching ou non ? (\*par rapport à d'autres aspects du coaching : technique, tactique...)

14. Pouvez-vous me décrire des expériences/situations dans lesquelles vous avez le sentiment que la diversité nationale et/ou racio-ethnique a influencé vos décisions de coach et votre gestion d'équipe à différents moments de la saison ?

a. Par exemple, selon votre expérience, cela a-t-il joué un rôle (ou non) dans le recrutement des joueurs ? Les postes de jeu ?

*\*homogénéité / hétérogénéité ; complémentarité/comptabilité*

*\*Différents contrats avec des joueurs internationaux - La notion de turnover*

*\*Diversité culturelle, postes de jeu et statuts dans l'équipe*

15. Si vous pensez à vos expériences passées en tant qu'entraîneur d'équipes multiculturelles, avez-vous en mémoire certaines situations que vous auriez aimé gérer différemment pour tenir compte de la diversité culturelle ?

a. Pouvez-vous me décrire des situations dont vous êtes particulièrement heureux ou fière concernant la manière dont vous avez géré les choses ?

16. Selon vous, quels sont les éléments clés ou les points à retenir pour coacher de manière efficace une équipe sportive multiculturelle ? *A la fois en termes d'expériences individuelles pour les athlètes mais aussi pour la performance et le fonctionnement d'équipe.*

## **QUESTIONS POUR CONCLURE**

*Transition : Merci beaucoup d'avoir pris le temps de discuter de ce sujet avec moi. Je suis consciente que vous êtes occupé je veux vraiment vous remercier pour votre investissement dans cette recherche. J'en ai fini avec les questions que je voulais aborder avec vous, mais avant que j'arrête d'enregistrer :*

a. Y-a-t-il des sujets ou problématiques que nous n'avons pas abordées qui vous pensez peuvent être importants/ pertinents ?

b. Avez-vous des questions pour moi ?

## Annexe 2 : Extraits du processus d'analyse des entretiens qualitatifs.

Note informative : le choix a été fait de ne présenter aucun entretien complet ici. Seuls des verbatims (associés à un sous-thème spécifique en guise d'illustration) sont dévoilés afin de protéger l'anonymat des participants dont les statuts et carrières les rendent reconnaissables.

THE CHALLENGE OF CULTURAL DIVERSITY		
<i>One of the variables of group management</i>	<i>The recognition of cultural diversity</i>	<i>A positive but touchy topic</i>

CULTURAL DIVERSITY, TEAM FUNCTIONING AND GROUP MANAGEMENT			
<i>Dealing with the inevitability of national subgroups</i>	<i>Communication (coach/ player &amp; players/players)</i>	<i>Players' Work ethics , Motives for action &amp; influence on management</i>	<i>Context, time and team specific' effects</i>

HETEROGENEOUS POSTURES TOWARDS CULTURAL DIVERSITY			
<i>Importance and place given to cultural diversity</i>	<i>National stereotypes and cultural awareness</i>	<i>Coaches's' cultural background and experiences (learning)</i>	<i>Cultural curiosity and active desire to adapt (connaissances)</i>

MANAGEMENT OF MULTICULTURAL TEAMS				
<i>Convergent recommendations</i>		<i>Divergent recommendations</i>		
<i>Understanding / knowing people</i>	<i>Cultural awareness</i>	<i>Priority given to group vs. individual</i>	<i>Priority given to cultural diversity</i>	<i>Coach' role</i>

## THE CHALLENGE OF CULTURAL DIVERSITY

One of the variables of group management

The recognition of cultural diversity

A positive but touchy topic

VÉRONIQUE

- [Avant le début de l'entretien] Je suis déjà en tenue pour aller entraîner donc si ça peut tenir en 40 minutes c'est bien. Et **Ok pour enregistrer mais je ne veux pas voir d'images nulle part hein (...)** j'insiste mais je ne veux pas que ce qu'on se dise sorte.
- **Ce qui me questionne c'est juste... je pense que vous êtes mieux placée que moi pour savoir ça puisque vous êtes coach et je ne le suis pas mais hmm est-ce que ça suffit d'avoir une addition de meilleures joueuses d'un peu partout pour faire une équipe ? [question rhétorique] Pas forcément donc euh comment est-ce que la diversité culturelle, au-delà du fait que voilà cette joueuse-là est étrangère et on l'a recrutée parce que c'est la meilleure, comment est-ce que cette diversité du groupe elle peut être utile ou non ? Je sais pas si ma question est claire.** Ouais la question elle est claire, la réponse euh... (rires) **(Plus compliquée ?) (Rires)** Parce qu'on se pose pas toutes ces questions vous voyez ce que je veux dire ? (Rires) **Euh je me pose pas toutes ces questions par rapport à la diversité.**
- Bien sûr, pour moi bien sûr mais c'est tellement riche moi là ce que je vis ici avec des, je vous dit euh des Italiennes, Biélorusses, Américaines euh j'en ai une qui va jouer avec l'équipe de France qui est naturalisée, \*\*\* qui n'est pas naturalisée, qui est Française aujourd'hui parce que sa mère euh sa grand-mère était Française euh... j'en ai une autre qui est naturalisée Tchèque euh plus la diversité des Turques avec euh avec euh avec leur culture, leurs traditions enfin c'est ancré. Quelque part nous les étrangers, voilà la générale manager nous ce midi à 11h elle a voulu qu'on aille quelque part faire un brunch, un breakfast avec l'équipe toute entière et on brunch à la Turquie et je trouve que c'est très très riche, très très riche euh d'enseignements euh voilà de culture. Voilà l'expérience que je vis aujourd'hui à l'étranger elle est vraiment très riche hein. Istanbul c'est une ville euh bah si on parle de diversité on peut pas être plus dans la diversité qu'à Istanbul (rires).
- Mais mais quand je discute avec les unes et avec les autres c'est riche d'enseignements et je pense que les expériences des unes et des autres peuvent être riches pour les autres **(Oui)** donc moi je trouve que la multi euh multi euh cultures euh de chacune peut être riche pour l'autre, en tous cas est riche pour moi dans l'approche. Après en quoi est-ce que c'est bénéfique j'en sais rien, si l'équipe Turque elle était très très forte et l'équipe nationale était forte on irait pas chercher d'étrangères voilà euh mon équipe nationale française est très très forte et j'ai que des Françaises donc euh... Alors euh ici au club, au \*\*\* bien sur que c'est utile parce que si on avait pas nos étrangères on ferait pas les résultats qu'on fait **(Oui oui d'accord)** Donc là c'est d'un point de vue purement sportif euh on serait pas concurrentiel euh avec les autres pays d'Europe si on avait juste les joueuses Turques **(D'accord)** Par exemple aujourd'hui l'équipe de Turquie est plus faible que l'équipe nationale Française.
- **Ecoutez j'ai fini avec cet entretien. Juste j'aimerais beaucoup avoir votre ressenti par rapport à l'interview en lui-même, puisque j'ai déjà interviewé cinq coaches, et j'ai eu plusieurs types de réponses, même si je vois aussi globalement les mêmes choses. Mais l'entretien je n'ai pas l'impression qu'il soit vécu pareil par tous les coaches, et que parfois les questions étonnent presque..** Nan nan, j'ai bien compris que votre travail était lié à la diversité donc toutes les questions tournent autour de ça. C'est vrai que parfois c'est un petit peu redondant, mais bon c'est intéressant mais en fait on s'aperçoit à travers vos questions, qu'en fait tout naturellement ça fait partie du métier... et que voilà votre entretien est très très riche, mais... il est **(rires) (allez-y hein)** c'est fatigant vous voyez ce que je veux dire ? **Vous posez pas les questions du style, alors quelle est la couleur de... ? Vous voyez ce que je veux dire ? il a une certaine attention, une certaine écoute si on veut vous répondre de façon la plus précise possible, mais c'est très très intéressant et je vois très bien où vous vous voulez en venir mais bon c'est fatigant votre entretien (rires) (rires) (et bien merci d'avoir fait l'effort).**

YAHNIS

- Ouais de manière générale la diversité c'est positif. On le voit même, on le voit même avec les joueurs qui sont d'origines, qui sont, qui ont une nationalité du pays où ils sont nés ou alors où ils sont arrivés mais qui viennent d'une culture différente. Moi c'était le cas en équipe nationale avec \*\*\* qui était euh du Kosovo, originaire du Kosovo et mais qui est né en Belgique mais qui voilà qui a un père euh qui a vécu la Yougoslavie, qui a eu cette identité forte ou le sport c'est important. Et lui en fait il a très vite adhéré au fait de, d'aller à un drapeau. Et donc il a fédéré aussi, il a eu toujours ce discours-là euh parce que pour lui la nation c'était pas Flamand, Wallon machin pour lui la nation c'était la Belgique, lui il a toujours prôné ça. Et c'est vrai que lui il a vraiment... servi les intérêts de ce qu'on voulait mettre en place. Y'a pas eu besoin de le faire avec lui, il était convaincu. Donc ça c'est vrai que du coup ça ça apporte... d'avoir des joueurs...
- Ouais alors la diversité culturelle elle va effectivement sur euh sur le groupe avec euh effectivement l'unité que ça peut créer pour un joueur euh pour un groupe parfois c'est intéressant d'avoir un joueur étranger à côté de lui, qui lui amène une autre vision des choses et ça c'est plutôt sa culture on va dire effectivement, sa culture hors handball...

VIDAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bah première chose en ce qui concerne le multiculturel, je pense que c'est un avantage (<b>Oui oui d'accord</b>) Euh c'est avantage, du côté quand vous avez 4-5-6 étrangers dans l'équipe donc il y a différents tempéraments, il y a différents regards sur le sport, aussi différents physiques euh donc dans ces situations le coach doit être capable de ce qu'on dit en France que la mayonnaise prend.</li> <li>• Mais bien sur, bien sur, c'est un avantage à condition que ! Parce que si vous laissez l'équipe se gérer toute seule bah c'est impossible. Donc vous êtes un chef d'orchestre et donc vous devriez savoir jouer votre partition sinon (rires) ça explose très vite.</li> <li>• Je vais vous dire, prenez un exemple, euh en France, le handball est champion depuis quand, depuis que vous avez Karabatic, vous avez les joueurs de Guyane, vous avez des joueurs de Martinique, vous avez les joueurs de France. Ah bah c'est quand même une diversité culturelle énorme. Maintenant vous prenez football et vous allez voir. Les Français ils sont champions du monde et bah on est sur le même, donc il y a 3, 4, 5 origines, donc il y a même si Martinique est Français mais il y a une différence de manière de réagir. Ils sont plus cool ou je ne sais pas. Et donc cette diversité, parce que Constantini en Espagne ils ont souffert hein. C'est pareil avec le football. Et donc voilà pourquoi c'est important, diversité c'est parce que plus vous avez différents joueurs, plus vous avez la possibilité de créer quelque chose.</li> </ul>
ROGER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Avant le début de l'entretien] Dans la mesure où je suis anonyme y'a pas... après pas de soucis. Ce sujet étant très sensible... voilà il vaut mieux rester sur ces bases-là.</li> <li>• Nous on vivait avec ça, on se posait pas la question. Les questions qu'on se pose maintenant, et le fait que vous fassiez une thèse dessus était inimaginable à mon époque. (Rires) C'est le truc... voilà les Italiens, les Espagnols. Nous on jouait on faisait les matchs, on faisait les Algériens, les Africains contre le reste du monde, entre nous. Les noirs contre les blancs ! Et ça posait pas de problème ça n'avait pas de connotation quelconque ! C'est pour ça que je suis... je vois l'évolution... je m'inquiète un peu.</li> <li>• Pfff (soupir) petit à petit c'est euh... avant dire à quelqu'un t'es un sale noir c'était dans le langage courant. Maintenant c'est au tribunal avec ça. Nous entre nous on se traitait, et eux ils me traitaient de sale Espagnol quand on était fâché c'était... ça s'arrêtait là. Je veux dire on a judiciairisé la vie. Tout devient problème et on peut être au tribunal. Les discriminations réellement... le sport il échappe à, un petit peu, de moins en moins, mais jusqu'à présent euh qu'on soit noir, blanc, musulman, juif, catho, ça avait pas d'incidence sur la composition de l'équipe, on faisait. Je sais pas pourquoi c'est... les situations se figent. Pourquoi les gens se crispent sur ces situations-là, se... ça m'inquiète mais je n'ai pas d'explications réelles. C'est une lente évolution... qui se met en place, où tout devient problématique. (...) Non bah prenez les humoristes ! Je veux dire, ce que disaient Desproges ou Coluche y'a 20 ans... faudrait qu'ils fassent attention maintenant quoi. Ça devient très problématique alors que ça nous fait rien, quand on les entend ça nous fait encore rire. Et c'est pas un problème raciste, c'est pas un problème quelconque c'est pas une discrimination, c'était... c'était drôle. Maintenant on peut faire des blagues sur les juifs que si on est juif, sur les Belges... y'a que les Belges qui échappent à ça on peut se moquer des Belges encore. Mais les noirs on peut pas si on est pas noir, les homos si vous êtes pas homo bah ça devient compliqué, bah on peut plus rire de rien. Notre monde devient triste.</li> <li>• On pouvait dire black à l'époque, maintenant il faut faire attention, ça devient grave. Euh noirs, non comment on dit alors maintenant ?</li> <li>• ... Pour aller dans votre truc, moi le fait de vivre dans un quartier où nous étions tous les immigrés réunis, y'avait Marocains, Algériens, Egyptiens, Italiens, Portugais, Espagnols et un peu de Français oui fait que pour moi le mélange qu'on retrouve dans les équipes de foot était... était même pas un problème, c'était ni un problème ni quoi que ce soit ça n'avait pas de qualifications, c'était comme ça on jouait au foot.</li> </ul>
OMAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais c'est vraiment, je le répète encore, c'est super enrichissant. Euh c'est super enrichissant sur le quotidien et puis là on a vécu 9 mois, on va avoir une saison de passée et l'année prochaine ça sera peut-être plus facile euh dans le travail au quotidien.</li> <li>• <b>Ok, alors donc euh... là spécifiquement dans ma thèse ce qui m'intéresse c'est justement un des challenges du métier d'entraîneur qui est de faire fonctionner une équipe avec des gens qui sont différents, sur pleins d'aspects, l'âge, la nationalité et pleins d'autres choses. Moi ce qui m'intéresse spécifiquement c'est ce qu'on appelle la diversité nationale et la diversité racio ethnique. Donc par rapport à ça est-ce que vous pouvez me décrire des expériences ou des situations où vous avez remarqué ou eu à faire à ce genre de diversité et vous avez vu que ça avait des effets sur le groupe ou non. Donc au PSG mais aussi dans d'autres équipes.</b> Non pas spécialement j'ai pas eu de... de problèmes euh dans ce domaine là euh. Après que les filles euh... là moi par rapport à ce que je vis au PSG euh c'est très intéressant de voir finalement comment se comportent les joueuses qui viennent de pays différents. <b>Ok oui... Et donc là quand je vous parlez d'effets c'était pas forcément des effets positifs ou négatifs. Là ici ce que vous avez soulevé se sont des différences finalement donc pas forcément positif ou négatif c'est un peu un constat plus qu'autre chose.</b> Ah ouais nan nan c'est super positif. C'est super positif pour le coach que je suis moi. C'est top, franchement c'est top parce que comme ça on voit aussi ce qu'il se fait ailleurs, comment ça se passe et c'est, sincèrement c'est... on peut se l'imaginer finalement tant qu'on le vit pas.</li> </ul>
LENNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bah moi aujourd'hui, je vais juste parler déjà, parce que c'est quelque chose d'important dans le foot aujourd'hui, de religion, et puis en plus j'ai pas de soucis à parler de ça, mais vraiment pas, parce que j'ai des copains de toutes religions donc euh j'ai notamment un ami musulman avec qui on a passé des heures et des heures à discuter de ça. Euh la diversité elle existe aussi en terme de, forcément, de religions, de nationalités on va dire de background, d'origines. Euh mais ça c'est comme partout.</li> <li>• Nan mais pfff encore une fois c'est la manière dont... moi y'a des trucs, bon je dis ça, je le dirais pas si y'avait, à la télé par exemple parce que c'est mal pris mais. Bon on dit bah ouais c'est comme si on fait des matchs tiens les noirs contre les blancs, oh là la t'as dit les noirs contre les blancs bah euh je suis désolé mais y'a rien de mal quoi. Moi ça m'est arrivé au centre de formation parce qu'on parlait de ça, de dire boh allez aujourd'hui on fait les noirs contre les Arabes. Et puis alors ça se passait super bien, ils jouaient pour gagner, ils disaient, et puis il y avait aucun mauvais esprit là-dedans. C'est la vérité, y'a des noirs et des Arabes.(...) j'essaye d'avoir des exemples mais moi d'exemples de gens qui ont vraiment été à l'encontre du groupe ou du résultat, que ce soit un résultat de progression ou le résultat du weekend à cause de ces différences ethniques j'en ai pas, honnêtement j'en ai pas.</li> </ul>

EMMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Après bon évidemment des cultures différentes, moi je respectais leurs croyances hein ou leur religion. Je tentais de m'adapter, notamment bah j'ai eu à faire face aux périodes de ramadan donc il m'a fallu contacter des imams, puisqu'elles avaient en tant que sportives de haut niveau la possibilité de différer, quand elles étaient en sélection par exemple, de différer ce temps-là pour le reporter à la fin du ramadan, voyez. (...) Donc là moi je leur ai dit pour moi ça pose pas de problèmes, mais vous voyez directement avec le docteur, c'est lui qui va s'occuper des éléments de commandes euh alimentaires donc voyez avec lui. Si vous mangez du poisson à la place de la viande ça me gêne pas mais euh voilà, moi je ne veux pas, je ne m'en mêle pas vous gérez directement avec le docteur.</li> <li>Beh moi, moi je... comme je vous disais, j'ai pris en compte un certain nombre d'éléments par respect euh voilà ce qui est important c'est de respecter les individus, pas décider, ou les croyances etc c'est de respecter les individus pour qu'ils puissent s'exprimer. Donc moi je vais vous dire euh la question s'est même pas posée quoi. Donc moi j'avais des joueuses et des individus euh donc l'idée c'était de les respecter toutes en tant que telles. Pour moi ça doit pas poser de problèmes voilà. (...) Voilà donc euh je vous dit c'est, on a pas une baguette magique hein on règle pas tout, mais c'est une observation et une anticipation aussi, euh il faut avoir des grosses qualités d'observation, d'anticipation, lorsque vous êtes à ces postes là et d'ajustements et d'adaptation, en fonction du contexte, de l'évènement euh mais je pense pas que ce soit, enfin pour moi c'est pas, enfin je l'ai jamais vécu comme un handicap, comme un problème quoi.</li> </ul>
PAUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce qui ressort plus c'est les différences individuelles plus que culturelles. C'est-à-dire que les entraîneurs par exemple ont besoin parfois de mettre tout le monde dans le même sac ça rassure, en sports ça rassure. Voilà il faut qu'on aille manger ensemble, il faut qu'on aille faire pipi ensemble, il faut qu'on aille dormir ensemble, il faut que voilà donc c'est une espèce de logique très Européenne, parce que les Américains fonctionnent pas comme ça, qui rassure.</li> <li>Je serais vraiment en difficulté pour répondre à ça, je vois pas en quoi euh elle peut avoir un effet positif ou négatif je vois pas en quoi. Euh ça peut avoir un effet pfff je sais pas. Non non j'essaye de... j'essaye de réfléchir, j'ai du mal à cerner la question, parce que vous avez parlé de la diversité euh ethnique euh nous on a beaucoup de Blacks dans les équipes euh donc euh pfff c'est vrai que sur les J.O. Ça a pu poser problème. Je pense pas que ce soit à l'origine des problèmes qui ont été créés, mais euh oui ça fait partie des problématiques des équipes de France ça, de gérer les différences entre les blancs, et les Blacks et chez les garçons aussi. Ouais pff je serai pas trop quoi en dire parce que quelque part je regarde pas le monde comme ça donc j'ai du mal à les...</li> <li>Bah je dirais que c'est un discours assez dans l'air du temps quoi, que la diversité euh est positive, apporte etc, donc bon si je veux faire un discours un peu démago je dirais ça. Après non non moi ça m'intéresse de rencontrer des gens différents mais la diversité euh on peut avoir deux Italiens qui sont complètement différents donc euh sincèrement pfff vu comme on plaque le discours si vous voulez je vois pas l'intérêt, je vois pas, on pourrait très bien trouver des contres exemples, par exemple en Yougoslavie ils ont une grande école de formation et voilà ils font des équipes avec quasiment que des Serbes et ils ont de très bons résultats aussi donc euh pff la diversité ils l'ont chez eux parce que la diversité elle est hmm elle est dans la personnalité, elle est voilà enfin je veux dire on est tous singuliers donc est forcément tous différents et donc euh on a pas besoin d'aller chercher la différence ailleurs que là où elle est, elle EST partout . C'est à dire qu'une équipe qui serait constituée que d'Italiennes, la diversité elle est aussi là, voilà ce que je veux vous dire.</li> </ul>
HYLANN	<ul style="list-style-type: none"> <li>J'ai un joueur qui est Espagnol et euh et chacun a une expérience, une culture du jeu qui peut enrichir</li> <li>Ouais ça m'est arrivé et ça m'est arrivé aussi d'avoir des... d'être vigilant sur une chose ou euh j'avais une joueuse Malienne qui était très croyante et qui se permettait... enfin euh ouais je vais le dire comme ça, qui se permettait lors de déplacements et devant tout le monde de se mettre à prier euh et je lui avais y'a zéro soucis sauf que tu le fais à certains moments où tu te met dans ta chambre toute seule mais tu le fais pas devant tout le monde parce que tu euh c'est quelque chose de personnel et ça doit pas influencer le comportement du reste du groupe qui pourra plus écouter de la musique quand t'es là et que tu fais ça et voilà. Donc oui ça m'est arrivé de d'avoir cette discussion là avec certaines joueuses ouais.</li> <li>Oui, oui oui bah par exemple, enfin la vous me parlez de la diversité mais ça m'est arrivé à Mondeville à un moment, quand j'ai coaché ou j'avais plusieurs joueuses Européennes et Africaines euh et bah justement par exemple ça me permettait de créer des euh comment je vais dire dans les moments où elles étaient en dehors du terrain par exemple euh qu'elles fassent découvrir leur culture, culinaire par exemple. Les Africaines quand elles préparent le mafé ou quelque chose comme ça, ça leur permettait de montrer que leur culture elle existe elle est différente et la faire découvrir aux autres joueuses quoi en fait et, et pour eux c'était important pour avoir une reconnaissance de leur culture et de leur savoir aussi qui étaient différents tout simplement en fait.</li> </ul>



## Annexe 3 : Détail des vignettes

Levels		Nationality (variety)		
		Low <i>The same nationality is predominantly represented within the group</i>	Moderate <i>Two different nationalities are predominantly represented in the group</i>	High <i>A multitude of different nationalities are represented within the group</i>
Language (disparity)	2 languages in common	<b>VIGNETTE 1</b>		
	1 language in common		<b>VIGNETTE 2</b>	
	0 languages in common			<b>VIGNETTE 3</b>

**{Vignette 1} - Diversité basse**

« Tu es un membre d'une équipe sportive professionnelle en France. *La plupart de tes coéquipiers sont de la même nationalité. Parmi tes coéquipiers, 85% viennent de France et 15% viennent de différents pays.* Votre entraîneur est Français et parle généralement à la fois français et un anglais basique pendant les entraînements et les compétitions. En ce qui concerne tes coéquipiers, *ils sont tous capables de parler et de comprendre l'anglais facilement. Les expatriés peuvent même comprendre le français dans une certaine mesure.* Ce soir, vous jouiez un match important qui avait un impact sur le classement de votre équipe. Votre équipe menait jusque vers la fin du match, mais il y a eu des problèmes de communication dans l'équipe et, apparemment, tout le monde ne jouait pas avec la même intensité et ne fournissait pas les mêmes efforts - vous avez fini par perdre le match. »

**{Vignette 2} - Diversité modérée**

*“Tu es un membre d’une équipe sportive professionnelle en France. Parmi tes coéquipier, 45% viennent de France, 40% viennent d’un autre même pays, et 15% viennent de pays différents. Votre entraîneur est Français et parle généralement à la fois français et un anglais basique pendant les entraînements et les compétitions. En ce qui concerne tes coéquipiers, la plupart sont capables de parler et de comprendre l’anglais facilement, mais seuls quelques-uns des expatriés peuvent comprendre le français. Ce soir, vous jouiez un match important qui avait un impact sur le classement de votre équipe. Votre équipe menait jusque vers la fin du match, mais il y a eu des problèmes de communication dans l’équipe et, apparemment, tout le monde ne jouait pas avec la même intensité et ne fournissait pas les mêmes efforts - vous avez fini par perdre le match. »*

**{Vignette 3} - Diversité haute**

*“Tu es un membre d’une équipe sportive professionnelle en France. Parmi tes coéquipier, 10% viennent de France et presque tout le reste détient sa citoyenneté dans différents pays. Votre entraîneur est Français et parle généralement à la fois français et un anglais basique pendant les entraînements et les compétitions. En ce qui concerne tes coéquipiers, la plupart sont capables de parler et de comprendre l’anglais facilement, mais seuls quelques-uns des expatriés peuvent comprendre le français. Quelques joueurs/joueuses ne comprennent ni ne parlent confortablement aucune de ces deux langues. Ce soir, vous jouiez un match important qui avait un impact sur le classement de votre équipe. Votre équipe menait jusque vers la fin du match, mais il y a eu des problèmes de communication dans l’équipe et, apparemment, tout le monde ne jouait pas avec la même intensité et ne fournissait pas les mêmes efforts - vous avez fini par perdre le match. »*

**Annexe 4 : Mesure de compétence interculturelle via l'échelle adaptée des construits cross-culturels proposé par Bartel-Radic & Giannelloni, 2017 (CCC).**

*Les phrases suivantes décrivent un certain nombre de caractéristiques concernant des manières d'interagir, de penser et de ressentir qui peuvent vous correspondre ou non. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, soyez donc le plus sincère possible.*

*Sur une échelle de 1 à 5, indiquez votre degré d'accord avec chacune des phrases suivantes, en sélectionnant le chiffre qui vous convient.*

*Avec 1 = Pas d'accord du tout ; 2 = Pas d'accord ; 3 = Ni en désaccord, ni d'accord ; 4 = D'accord ; 5 = Tout à fait d'accord*

1. Je me rends compte que les raisons derrière le comportement des personnes sont généralement plus complexes que simples.

1      2      3      4      5

2. Je ne suis pas vraiment curieux.e des comportements humains.

1      2      3      4      5

3. Je suis plus lunatique que d'autres.

1      2      3      4      5

4. Je suis tolérant.e envers les personnes dont les opinions sont différentes des miennes.

1      2      3      4      5

5. Je trouve généralement que des explications compliquées du comportement des gens sont plus source de confusion qu'autre chose.

1      2      3      4      5

6. Mes émotions changent fréquemment.

1      2      3      4      5

7. J'ai tendance à prendre le comportement des personnes au pied de la lettre et je ne me soucie pas des causes profondes de ce comportement (par exemple, les attitudes, les croyances, etc.)

1      2      3      4      5

8. Je suis d'humeur changeante.

1      2      3      4      5

9. J'aime discuter avec des personnes qui ont des points de vue différents des miens.

1      2      3      4      5

10. Je préfère des explications simples du comportement des gens plutôt que des explications complexes.

1      2      3      4      5

11. Je suis souvent envieux.se d'autres personnes.

1      2      3      4      5

12. Je pense que je suis une personne ouverte d'esprit.

1      2      3      4      5

13. Je suis plus irritable que d'autres.

1      2      3      4      5

Explications complexes vs. Simples	Items: 1, 5, 12
Motivation à comprendre le comportement humain	Items: 2, 7
Ouverture d'esprit	Items : 4, 9, 11
Stabilité émotionnelle	Items : 3, 6, 8, 10

**Annexe 5 : Mesure des comportements organisationnels citoyens via l'échelle d'OCB de Podsakoff, Ahearne et MacKenzie (1997), adaptée au contexte sportif.**

*Les phrases suivantes portent sur la façon dont vous pourriez réagir en tant que membre de cette équipe. En imaginant que vous êtes membre de cette équipe, indiquez dans quelle mesure chaque phrase correspond à une réaction que vous pourriez avoir dans les jours suivant ce match perdu. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Chacun a sa propre opinion. Soyez donc le plus sincère possible.*

*Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des phrases en sélectionnant le chiffre qui vous convient, de 1 = Pas du tout d'accord, à 7 = Tout à fait d'accord.*

Dans les jours suivant ce match perdu :

1. Vous aideriez vos coéquipier.ère.s si quelqu'un prenait du retard dans son entraînement ou sa préparation.

1    2    3    4    5    6    7

2. Vous partageriez volontiers votre expertise avec les autres membres de votre équipe.

1    2    3    4    5    6    7

3. Vous essayeriez d'agir comme médiateur.rice quand d'autres membres de l'équipe ont des désaccords.

1    2    3    4    5    6    7

4. Vous prendriez des mesures pour essayer de prévenir des problèmes avec les membres de votre équipe.

1    2    3    4    5    6    7

5. Vous donneriez volontiers de votre temps pour aider des membres de votre équipe qui ont des problèmes liés à leur pratique sportive.

1    2    3    4    5    6    7

6. Vous communiqueriez avec les autres membres de l'équipe avant d'entreprendre des actions qui pourraient les affecter.

1    2    3    4    5    6    7

7. Vous encourageriez les autres quand quelqu'un n'est pas bien.

1    2    3    4    5    6    7

8. Vous feriez des suggestions constructives concernant la manière dont votre équipe pourrait améliorer son efficacité.

1    2    3    4    5    6    7

9. Vous seriez prêt.e à risquer la désapprobation pour exprimer vos convictions concernant ce qui est le meilleur pour votre équipe.

1    2    3    4    5    6    7

10. Vous assisteriez et participeriez activement aux réunions d'équipe.

1    2    3    4    5    6    7

11. Vous vous concentreriez toujours sur ce qui ne va pas dans une situation plutôt que sur le côté positif des choses.

1    2    3    4    5    6    7

12. Vous passeriez beaucoup de temps à vous plaindre de choses insignifiantes au sein de l'équipe.

1    2    3    4    5    6    7

13. Vous trouveriez toujours des défauts à ce que les autres membres de l'équipe font.

1    2    3    4    5    6    7

Comportements d'aide (Helping behaviors)	Items: 1 à 7
Civisme (Civic virtue)	Items: 8 à 10
Sportivité / Fairplay (Sportsmanship)	Items : 10 à 13

**Annexe 6 : Formule du Gini index.**

$$Gini\ index = \frac{(\sum |D_i - D_j|)}{(2 \cdot N_2 \cdot D_{mean})}$$

Where  $D$  stands for any resource own by a share of individuals  $i$  or  $j$  who are all members of the same organization.  $N$  stands for the total number of the members in the organization.

**Annexe 7 : Formule du coefficient de variation.**

$$Coefficient\ of\ variation = \frac{(D_i - D_{mean})^2 / n}{D_{mean}}$$

Where  $(D_i - D_{mean})^2 / n$  stands for the standard deviation of a resource  $D$ .  $D_{mean}$  stands for the mean of this resource. It gives the variability of the resource  $D$  in a unit members' resource relative to the mean of unit members' resource  $D$ .

**Annexe 8 : Formule de l'index de dispersion**

$$Index\ of\ dispersion = \frac{k(N^2 - \sum f^2)}{N^2(k - 1)}$$

Where  $k$  stands for the number of categories of any resource,  $N$  is the number of individuals in the organization,  $f$  is the number of frequencies. If the Index equals 0, all frequencies fall in the same category. If it equals 1, the number of categories equals the number of individuals.

**Annexe 9 : Formule de l'index de Blau.**

$$\text{Blau index} = 1 - \sum p_k^2$$

Where  $p$  is the proportion of unit members in each represented category  $k$  of any resource. The total number of categories is  $K = 1, \dots, k$ . The value of the Index ranges from 0 to  $(K - 1) / K$ . The maximum occurs when all members are spread equally over all  $K$  categories.

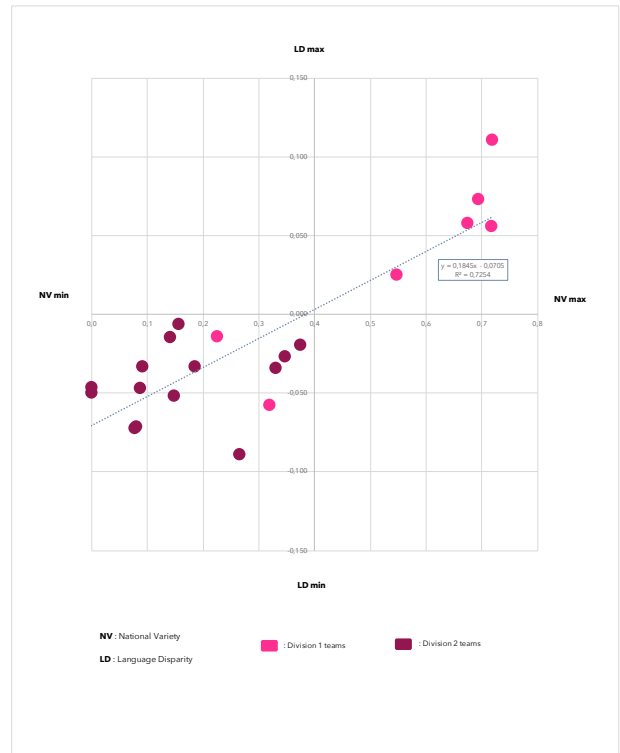


**Annexe 10 : Team language disparity (calculated through Gini coefficient) put in perspective with national variety levels of D1 and D2 football teams at three time points.**

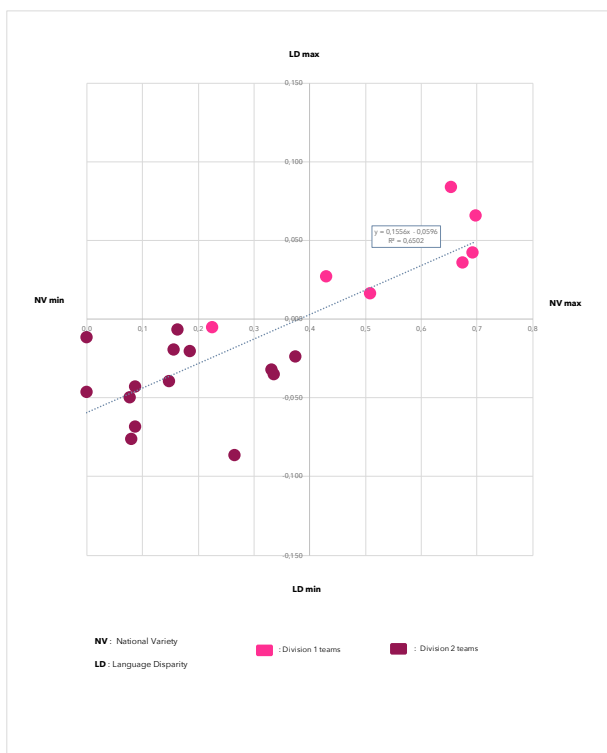
Beginning of the season (T1)



Middle of the season (T2)



End of the season (T3)



**Annexe 11 : Team language disparity (calculated through Matiti index) put in perspective with national variety levels of D1 and D2 football teams at three time points.**

Beginning of the season (T1)



Middle of the season (T2)



End of the season (T3)



## **Annexe 12 : Document / plaquette de présentation du projet envoyée aux entraîneurs et aux clubs avant leur participation à l'étude longitudinale (Chapitre 5).**



### **INTÉGRATION ET OPTIMISATION DE LA DIVERSITÉ AU SEIN DES ÉQUIPES DE FOOTBALL FÉMININES MULTINATIONALES : *IMPLICATIONS PRATIQUES POUR LES ENTRAINEURS PROFESSIONNELS DE FOOTBALL***

#### **CONTEXTE**

**Alors que le football féminin est en pleine expansion, la diversité culturelle des ligues féminines de football européennes constitue une réalité** (e.g., enquêtes CIES, FIFA) présente dans la composition des équipes. Cette diversité contribue à la dynamique collective qui, en retour, influe sur les performances individuelles et collectives. Pourtant, peu d'études se sont intéressées aux relations existant entre cette diversité de nationalités/langages et le fonctionnement individuel et collectif des équipiers. Etudier la diversité culturelle au sein des équipes féminines professionnelles de football constitue un enjeu important au moment où elle augmente de manière générale (i.e., + 4,4% du nombre d'expatriées au cours des deux dernières saisons dans les ligues majeures), sans s'appliquer uniformément aux différentes équipes.

**Globalement, ce projet de recherche, soutenu par l'UEFA et la Fédération Française de Football étudie les apports de la diversité culturelle des équipes féminines professionnelles de football à leurs membres, au collectif et aux performances sportives.**

#### **OBJECTIF DE L'ÉTUDE**

Ce projet de recherche ambitionne **1) d'identifier plus précisément le rôle de la diversité nationale/linguistique** sur les fonctionnements individuels et collectifs au sein d'équipes féminines professionnelles de football, ainsi que ses effets indirects sur les performances individuelles et collectives ; et **2) d'identifier une ou des variables clés qui pourraient être intégrées dans une stratégie de management** de cette diversité mise en œuvre par les entraîneurs ou les leaders d'équipe. Notamment, cette étude questionne le rôle du niveau de compétence interculturelle présent dans les équipes (soit par la capacité à comprendre et à s'adapter aux interactions culturelles) pour le bon fonctionnement des équipes professionnelles.

## ENJEUX & INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE

Les caractéristiques culturelles des joueuses professionnelles de football, au même titre que d'autres caractéristiques individuelles (e.g., confiance en soi, résistance au stress), contribuent à la dynamique interne des équipes (e.g., cohésion, communication, leadership), et par conséquent, à leurs performances. **Considérant la diversité culturelle comme un potentiel à exploiter au service des joueuses et du collectif, ce projet permettra de nombreuses implications pratiques pour le football européen féminin** à plus ou moins court terme telles que : **1) la diffusion et la vulgarisation** du projet de recherche via un « guide des bonnes pratiques » relayé par l'UEFA ; **2) La formation des entraîneurs ; 3) La cohésion et le bien-être social des sportives.**

## BÉNÉFICES POUR VOTRE CLUB

À l'issue de ce travail, votre club pourra bénéficier d'une **synthèse collective des données collectées sur votre équipe sur la saison sportive 2020-2021**. Cette synthèse consistera en la présentation de graphiques et moyennes des réponses de votre équipe, obtenus au fur et à mesure de la saison sur les différentes variables liées au fonctionnement individuel (ex : implication dans l'équipe, bien-être) et collectif (ex : coopération). Sans vous permettre d'identifier spécifiquement les réponses de vos joueuses (puisqu'elles seront conservées anonymes) cette synthèse vous donnera accès à une vue d'ensemble des points forts et à améliorer concernant le fonctionnement de votre équipe, et son évolution au cours de la saison sportive. Avec l'accord de l'ensemble des clubs participants à cette étude, une comparaison au niveau national et européen pourra également être réalisée pour identifier les points forts et les perspectives de développement concernant votre groupe. Par ailleurs, **une somme totale de 3000€ sera mise en jeu via plusieurs tirages au sort pour reconnaître l'implication de votre équipe et de vos joueuses dans la réalisation de l'étude<sup>1</sup>**.

## PROTOCOLE

Pour mener à bien cette étude, nous espérons compter un maximum d'équipes féminines de football de haut niveau évoluant dans les championnats de France et d'Allemagne de première et de deuxième divisions. Le protocole est **non intrusif** et comprend **trois passations** à des périodes spécifiquement identifiées au cours de la saison sportive **entre Août 2020 et Avril 2021**. Cela permettra de collecter des données à des moments où les équipes peuvent présenter des dynamiques internes différentes liées au temps nécessaire pour se construire, à la poursuite de leurs objectifs sportifs, aux résultats obtenus dans les semaines précédant les passations. **Chaque passation durera une trentaine de minutes, pour remplir un questionnaire composé**

---

<sup>1</sup> Pour les participantes les plus impliquées (i.e., 100% de réponses) : cinq prix de 100€ seront mis en jeu après chaque temps de mesure (i.e., 1500€ au total) et deux prix de 250€ seront mis en jeu après la prise en compte des trois temps de mesure cumulés (i.e., 500€). Pour l'équipe la plus impliquée (i.e., présentant le plus fort taux de réponses au total), un prix de 1000€ lui sera directement attribué à la fin de l'étude.

**de dix sections (i.e., environ 120 phrases)** correspondant à chacune des variables prises en compte. **Chaque entraîneur remplira le même questionnaire que ses joueuses.**

## MODALITÉS PRATIQUES À L'ATTENTION DES CLUBS / ÉQUIPES

**Communication avec les responsables du projet de recherche :** à partir du moment où vous aurez donné votre accord pour participer à cette étude, à Mme. Sonia Haziraj (responsable du projet performance féminin à la FFF), vous serez contactés par l'expérimentatrice principale (Manon Eluère, doctorante de l'Université Grenoble Alpes) via email ou téléphone selon votre mode de communication préférentiel. Vous pourrez en profiter pour poser des questions auquel ce document n'aurait pas su répondre. Manon Eluère vous dirigera ensuite vers la personne responsable de la collecte des données dans les clubs de D1 et D2 de votre région pour qu'elle identifie avec vous les dates envisageables pour organiser les différentes passations des questionnaires.

**La récolte des données par un expérimentateur extérieur :** les données seront récoltées sur place dans votre club par un expérimentateur impliqué dans le projet. À chaque fois, il vous sera demandé de prévoir un endroit (ex : une salle avec des chaises) et un moment (ex : avant l'entraînement) propices à la complétion d'un questionnaire par vos joueuses et par vous-même.

**Le respect du calendrier :** pour que les périodes de passation soient globalement identiques pour l'ensemble des équipes (condition nécessaire pour comparer les données), elles devront être organisées dans un délai maximal de 15 jours (voir ci-dessous).

- 1<sup>ère</sup> passation : entre le 24/08/2020 et le 04/09/2020
- 2<sup>ème</sup> passation : entre le 07/12/2020 et le 18/12/2020
- 3<sup>ème</sup> passation : entre le 29/03/2021 et le 03/04/2021

**Participation à trois temps de mesure :** il est très important qu'un maximum de joueuses réponde à chaque temps de mesure. Une participation partielle (ex : seulement 2 questionnaires complétés sur 3 au cours de la saison) sera automatiquement inexploitable dans l'analyse des données. Nous avons bien conscience de l'aspect fastidieux de la tâche demandée (remplir un questionnaire de 30 min). C'est pourquoi nous avons tenu à mettre en place un système de loterie (3000€ mis en jeu au total) reconnaissant l'implication des équipes et des joueuses.

## CONTACTS

[Manon.eluere@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:Manon.eluere@univ-grenoble-alpes.fr) ; 0687601557

**Annexe 13 : Mesure de compétence interculturelle via l'échelle de sensibilité interculturelle (i.e., ISS) proposée par Chen & Starosta (2000).**

*Les phrases suivantes décrivent un certain nombre de caractéristiques concernant des manières d'être et d'interagir qui peuvent vous correspondre ou non. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponses, soyez donc le plus sincère possible.*

*Sur une échelle de 1 à 5, indiquez votre degré d'accord avec chacune des phrases suivantes, en sélectionnant le chiffre qui vous convient.*

*Avec 1 = Pas d'accord du tout ; 2 = Pas d'accord ; 3 = Ni en désaccord, ni d'accord ; 4 = D'accord ; 5 = Tout à fait d'accord*

1. J'aime interagir avec les personnes qui viennent de différentes cultures.

1      2      3      4      5

2. Je pense que les personnes d'autres cultures sont bornées.

1      2      3      4      5

3. Je suis assez sûr.e de moi quand j'interagis avec des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

4. Je trouve très difficile de parler devant des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

5. Je sais toujours quoi dire quand j'interagis avec des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

6. Je peux être aussi sociable que je veux quand j'interagis avec des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

7. Je n'aime pas être avec des personnes de différentes cultures.

1      2      3      4      5

8. Je respecte les valeurs des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

9. Je suis facilement contrarié.e quand j'interagis avec des personnes de différentes cultures.

1      2      3      4      5

10. Je me sens confiant.e quand j'interagis avec des personnes de différentes cultures.

1      2      3      4      5

11. J'ai tendance à attendre avant de me faire une opinion sur mes homologues issus de cultures différentes.

1      2      3      4      5

12. Je me sens souvent découragé.e quand je suis avec des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

13. Je suis ouvert.e d'esprit à l'égard des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

14. Je suis très attentif.ve quand j'interagis avec des personnes de différentes cultures.

1      2      3      4      5

15. Je me sens souvent inutile quand j'interagis avec des personnes de différentes cultures.

1      2      3      4      5

16. Je respecte la façon dont des personnes de cultures différentes se comportent.

1      2      3      4      5

17. J'essaie d'obtenir autant d'informations que je peux quand j'interagis avec des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

18. Je n'accepterais pas les opinions de personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

19. Je suis sensible aux subtilités des significations de mon homologue culturellement différent lors de nos interactions.

1      2      3      4      5

20. Je pense que ma culture est meilleure que les autres cultures.

1      2      3      4      5

21. Je donne souvent des réponses positives à mon homologue culturellement différent au cours de nos échanges.

1      2      3      4      5

22. J'évite les situations dans lesquelles je vais devoir traiter avec des personnes de cultures différentes.

1      2      3      4      5

23. Je montre souvent à mon homologue culturellement différent que je le comprends, par des indices verbaux ou non verbaux.

1      2      3      4      5

24. J'éprouve un sentiment de plaisir pour les différences qui existent entre mon homologue culturellement différent et moi.

1      2      3      4      5

Engagement dans l'interaction	Items: 1, 11, 13, 21, 22, 23, 24
Respect pour les différences culturelles	Items: 2, 7, 8, 16, 18, 20
Confiance dans l'interaction	Items : 3, 4, 5, 6, 10
Plaisir dans l'interaction	Items: 9, 12, 15
Attention / écoute dans l'interaction	Items : 14, 17, 19



## Résumé

La diversité culturelle constitue aujourd'hui une réalité incontournable des équipes sportives professionnelles de sports collectifs (e.g., augmentation du nombre d'expatriés par équipe ; CIES, 2022a). Mais cette réalité ne fait pas l'objet d'études diversifiées, en contexte sportif, pour (a) investiguer les perceptions des acteurs sportifs (e.g., entraîneurs) des diversités nationale, linguistique ou encore racio-ethnique et (b) comprendre leurs effets sur le fonctionnement collectif. Ce programme de thèse répond à cet enjeu de développement des connaissances sur la diversité culturelle en contexte sportif en s'attachant à dépasser les verrous théoriques et méthodologiques d'une littérature encore largement inconsistante, tant en psychologie du travail et des organisations qu'en psychologie du sport (Godfrey et al., 2020). L'objectif général de ce travail doctoral est de caractériser la diversité culturelle dans les équipes sportives professionnelles et les relations qu'elle entretient avec le fonctionnement de ces groupes restreints spécifiques. Construit autour de quatre recherches, la première étude, de nature qualitative, explore les représentations, les perceptions et les expériences de neuf entraîneurs professionnels d'équipes multiculturelles. La deuxième étude, de nature quasi-expérimentale, s'appuie sur des scénarios hypothétiques de diversité culturelle, nationale et linguistique, auxquels 219 sportifs et sportives professionnels sont confrontés afin d'explorer le rôle modérateur de leur niveau de compétence interculturelle sur les comportements adoptés en réponse à cette diversité (i.e., comportements organisationnels citoyens). La troisième étude propose le développement d'une mesure objective de la disparité linguistique, cette dernière étant présentée par les acteurs sportifs comme un déterminant important de la dynamique de l'équipe. La quatrième étude, de nature corrélationnelle, propose une investigation longitudinale des relations entre la diversité culturelle (nationale et linguistique), la compétence interculturelle et le fonctionnement collectif (i.e., processus groupaux) de 21 équipes féminines de football de haut-niveau (i.e., 501 joueuses). Les principaux résultats de ce programme doctoral indiquent que la diversité culturelle propre aux équipes sportives professionnelles s'exprime surtout à travers différents niveaux objectifs de variété nationale et de disparité linguistique pouvant favoriser l'émergence de sous-groupes et impacter le travail d'équipe (e.g., coopération) de manière différenciée. Toutefois, cette réalité demeure subjective, principalement façonnée par les expériences et les perceptions individuelles de cette diversité. En particulier, les résultats montrent que les relations entretenues entre cette diversité culturelle et le fonctionnement individuel et collectif sont largement modérées par la compétence interculturelle des acteurs sportifs. Après avoir présenté les forces, les limites et les perspectives des recherches entreprises, nous discutons de différentes implications pratiques et pistes de recommandations à destination des instances dirigeantes, des clubs, des entraîneurs et des athlètes en contexte sportif professionnel / multiculturel.

**Mots clés** : équipe sportive, dynamique de groupe, travail d'équipe, diversité culturelle, variété nationale, disparité linguistique, compétence interculturelle

## Abstract

The cultural diversity of professional sport teams is an inescapable reality (e.g., increases in the number of expatriates per team; CIES, 2022a). Yet, this reality has not been subjected to diversified studies within sport contexts, neither to (a) investigate sports actors' (e.g., coaches) perceptions of national, language or racio-ethnic diversity nor to (b) understand their effects on collective functioning. This doctoral program responds to this challenge of developing knowledge pertaining to cultural diversity in sport contexts by attempting to overcome the theoretical and methodological barriers within the literature that have resulted in ambiguous and inconsistent findings, both in work and organizational psychology and in sport psychology (Godfrey et al., 2020). The general objective of this dissertation is to characterize cultural diversity in professional sport teams and the relationships it holds with the functioning of these specific small groups. Built around four research studies, the first study, qualitative in nature, explores the representations, perceptions, and experiences of nine professional coaches of multicultural teams. The second study, which is quasi-experimental in nature, uses hypothetical scenarios involving cultural diversity (national and linguistic) with 219 professional athletes to explore the moderating role of their level of intercultural competence on the behaviors adopted in response to this diversity (i.e., organizational citizenship behaviors). The third study proposes the development of an objective measure of language disparity, which is presented by sport actors as an important determinant of team dynamics. The fourth study, a longitudinal design, investigates of the relationships between cultural diversity (national and linguistic), intercultural competence, and collective functioning (i.e., group processes) within 21 high-level women's football teams (i.e., 501 players). The main results of this doctoral program indicate that the cultural diversity specific to professional sport teams is mainly expressed through different objective levels of national variety and language disparity that can foster the emergence of subgroups and impact teamwork (e.g., cooperation) in different forms. However, this reality remains subjective, primarily shaped by individual experiences and perceptions of this diversity. In particular, the results show that the relationship between this cultural diversity and individual and collective functioning is largely moderated by the intercultural competence of athletes. After presenting the strengths, limitations, and perspectives of the research undertaken, we discuss various practical implications and recommendations for governing bodies, clubs, coaches and athletes in a professional/multicultural sport context.

**Key words:** sports team, group dynamics, teamwork, cultural diversity, national variety, language disparity, intercultural competence.