

Alain Quiamzade

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation

# Hétérogénéité et performance d'équipe:

## Le rôle de l'identité

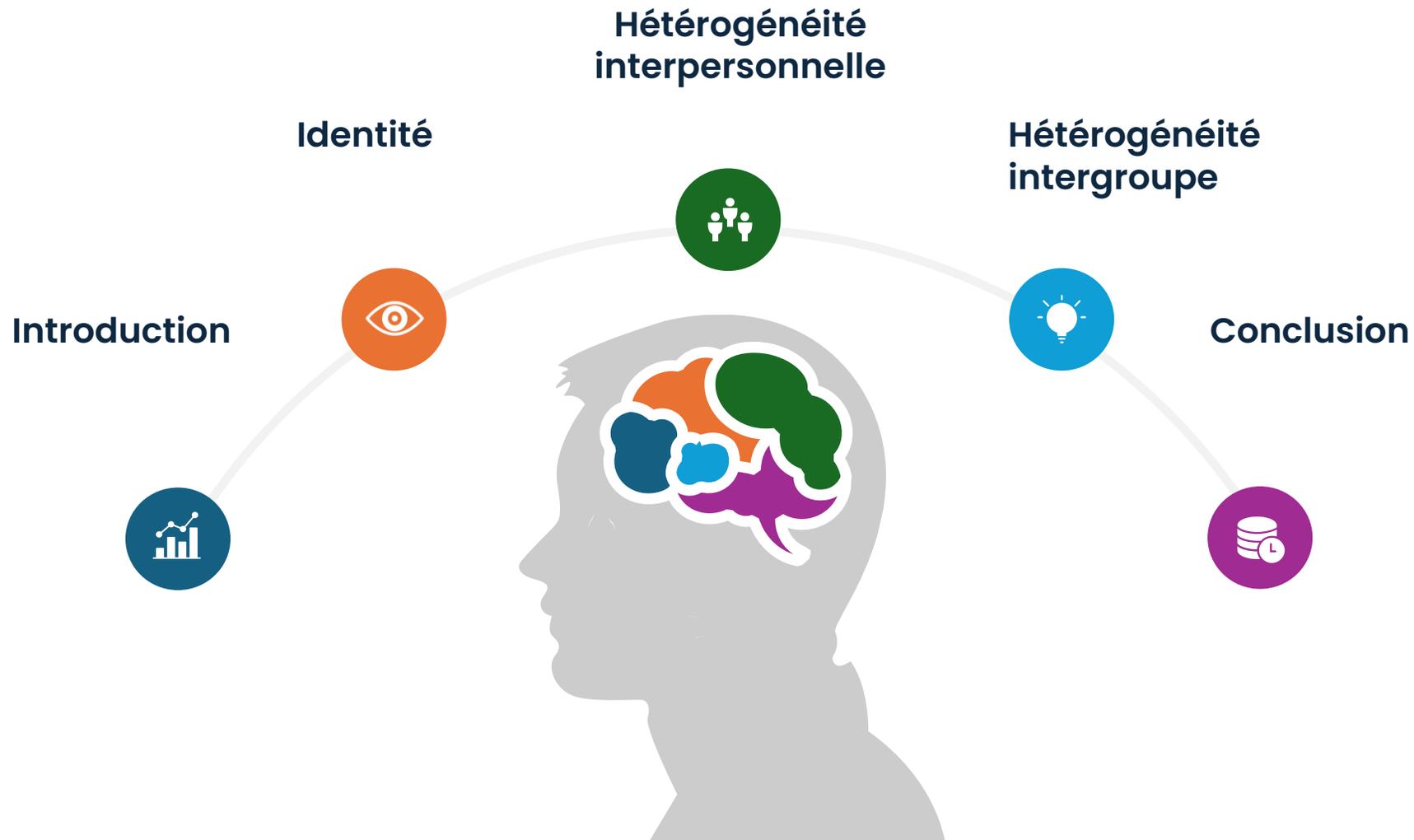
Colloque

Centre interprofessionnel de simulation

Genève, 13 mai 2025



# Identité et performance d'équipe: Le rôle de l'hétérogénéité



# I) Introduction



- De quoi parle-t-on?

“Hétérogénéité” vs “Diversité”

Jusqu’au début des années 80 = “Hétérogénéité”

Transition années 80-90,

Depuis les années 90 = “Diversité”.

⇒ Mais, **diversité** est socialement connoté

# I) Introduction

© Academy of Management Review  
1996, Vol. 21, No. 2, 402-433.

## SEARCHING FOR COMMON THREADS: UNDERSTANDING THE MULTIPLE EFFECTS OF DIVERSITY IN ORGANIZATIONAL GROUPS

FRANCES J. MILLIKEN  
LUIS L. MARTINS  
New York University

In this article, we review and evaluate recent management research on the effects of different types of diversity in group composition at various organizational levels (i.e., boards of directors, top management groups, and organizational task groups) for evidence of common patterns. We argue that diversity in the composition of organizational groups affects outcomes such as turnover and performance through its impact on affective, cognitive, communication, and symbolic processes.

⇒ Mais, **diversité** est socialement connoté

The term *diversity* often provokes intense emotional reactions from people who, perhaps, have come to associate the word with ideas such as "affirmative action" and "hiring quotas"; yet it is a word that simply means "variety" or a "point or respect in which things differ" (*American Heritage Dictionary of the English Language*, 1993; *Webster's Dictionary of the English Language*, 1992). As organizations increasingly operate in a multinational and multicultural context, understanding how diversity in the composition of organizational groups affects outcomes such as satisfaction, creativity, and turnover will be of increasing importance. For example, as organizations globalize their operations, it is likely that the frequency with which employees will interact with people from different countries will increase. Further, the U.S. population is becoming more ethnically diverse (Johnston & Packer, 1987; U.S. Bureau of the Census, 1994), suggesting that organizations operating in the United States will need to learn how to manage more heterogeneous workgroups than they have managed previously. In addition, the trend toward using teams to coordinate and manage work in organizations is increasing the amount of time that employees spend with people outside their particular functional or product groups, thereby bringing them into contact with people who may have very different training, skills, functional background, and even values.

# I) Introduction

- Définition

Souvent les auteurs ne définissent pas les termes “hétérogénéité” ou “diversité” et les utilisent directement de façon opérationnelle.

➔ Diversité ethnique ou raciale

## SEARCHING FOR COMMON THREADS: UNDERSTANDING THE MULTIPLE EFFECTS OF DIVERSITY IN ORGANIZATIONAL GROUPS

FRANCES J. MILLIKEN  
LUIS L. MARTINS  
New York University

In this article, we review and evaluate recent management research on the effects of different types of diversity in group composition at various organizational levels (i.e., boards of directors, top management groups, and organizational task groups) for evidence of common patterns. We argue that diversity in the composition of organizational groups affects outcomes such as turnover and performance through its impact on affective, cognitive, communication, and symbolic processes.

The term *diversity* often provokes intense emotional reactions from people who, perhaps, have come to associate the word with ideas such as “affirmative action” and “hiring quotas”; yet it is a word that simply means “variety” or a “point or respect in which things differ” (*American Heritage Dictionary of the English Language*, 1993; *Webster’s Dictionary of the English Language*, 1992). As organizations increasingly operate in a multinational and multicultural context, understanding how diversity in the composition of organizational groups affects outcomes such as satisfaction, creativity, and turnover will be of increasing importance. For example, as organizations globalize their operations, it is likely that the frequency with which employees will interact with people from different countries will increase. Further, the U.S. population is becoming more ethnically diverse (Johnston & Packer, 1987; U.S. Bureau of the Census, 1994), suggesting that organizations operating in the United States will need to learn how to manage more heterogeneous workgroups than they have managed previously. In addition, the trend toward using teams to coordinate and manage work in organizations is increasing the amount of time that employees spend with people outside their particular functional or product groups, thereby bringing them into contact with people who may have very different training, skills, functional background, and even values.

# I) Introduction

- Définition

Souvent les auteurs ne définissent pas les termes “hétérogénéité” ou “diversité” et les utilisent directement de façon opérationnelle.

➡ Diversité ethnique ou raciale

➡ Compétences, formations, valeurs

## SEARCHING FOR COMMON THREADS: UNDERSTANDING THE MULTIPLE EFFECTS OF DIVERSITY IN ORGANIZATIONAL GROUPS

FRANCES J. MILLIKEN  
LUIS L. MARTINS  
New York University

In this article, we review and evaluate recent management research on the effects of different types of diversity in group composition at various organizational levels (i.e., boards of directors, top management groups, and organizational task groups) for evidence of common patterns. We argue that diversity in the composition of organizational groups affects outcomes such as turnover and performance through its impact on affective, cognitive, communication, and symbolic processes.

The term *diversity* often provokes intense emotional reactions from people who, perhaps, have come to associate the word with ideas such as “affirmative action” and “hiring quotas”; yet it is a word that simply means “variety” or a “point or respect in which things differ” (*American Heritage Dictionary of the English Language*, 1993; *Webster’s Dictionary of the English Language*, 1992). As organizations increasingly operate in a multinational and multicultural context, understanding how diversity in the composition of organizational groups affects outcomes such as satisfaction, creativity, and turnover will be of increasing importance. For example, as organizations globalize their operations, it is likely that the frequency with which employees will interact with people from different countries will increase. Further, the U.S. population is becoming more ethnically diverse (Johnston & Packer, 1987; U.S. Bureau of the Census, 1994), suggesting that organizations operating in the United States will need to learn how to manage more heterogeneous workgroups than they have managed previously. In addition, the trend toward using teams to coordinate and manage work in organizations is increasing the amount of time that employees spend with people outside their particular functional or product groups, thereby bringing them into contact with people who may have very different training, skills, functional background, and even values.

# I) Introduction

- Définition

Souvent les auteurs ne définissent pas les termes “hétérogénéité” ou “diversité” et les utilisent directement de façon opérationnelle.



➔ Diversité ethnique ou raciale

➔ Compétences, formations, valeurs

## Caractéristiques

Groupales

Individuelles

# I) Introduction

- Définition

Les auteurs définissent aussi les termes “hétérogénéité” ou “diversité” de façon très large:

Mannix et Neale (2005)

« *The word diversity has been used to refer to so many types of differences among people that the most commonly used definition—“any attribute that another person may use to detect individual differences” while accurate, is also quite broad.* »

Van Knippenberg et al. (2004)

« *Diversity refers to differences between individuals on any attribute that may lead to the perception that another person is different from self [...]* »

→ N’importe quel attribut ou caractéristique renvoyant à une possible différence entre individus détectable, et impliquant une perception de différence entre le(s) tiers et le soi.

## Caractéristiques

Groupales

Individuelles

# I) Introduction

## Hétérogénéité Caractéristiques

### Individuelles

Traits de personnalité  
Motivations, inclinations  
Backgrounds, expérience  
Compétence, Expertise  
Formation  
Attitudes, valeurs  
Savoirs-faire, skills

### Groupales

Sexe et genre  
Groupe national/régional  
Groupe ethnique  
Métiers, fonctions des jobs  
Groupe culturel  
Idéologies  
Groupes d'âges

# I) Introduction

## Hétérogénéité Caractéristiques

Individuelles

Traits de personnalité

Motivations, inclinations

Backgrounds, expérience

Compétence, Expertise

Formation

Attitudes, valeurs

Savoirs-faire, skills

Groupales

Sexe et genre

Groupe national/régional

Groupe ethnique

Métiers, fonctions des activités

Groupe culturel

Idéologies

Groupes d'âges



# I) Introduction

## Hétérogénéité Caractéristiques

Individuelles

Traits de personnalité  
Motivations, inclinations  
Backgrounds, expérience  
Compétence, Expertise

Formation

Attitudes, valeurs

Savoirs-faire, skills

Groupales

Sexe et genre  
Groupe national/régional  
Groupe ethnique  
Métiers, fonctions des activités  
Groupe culturel

Idéologies

Groupes d'âges



# I) Introduction

## Hétérogénéité Caractéristiques

Individuelles

Traits de personnalité

Motivations, inclinations

Backgrounds, expérience

Compétence, Expertise

Formation

Attitudes, valeurs

Savoirs-faire, skills

Groupales

Sexe et genre

Groupe national/régional

Groupe ethnique

Métiers, fonctions des activités

Groupe culturel

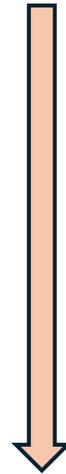
Idéologies

Groupes d'âges



# I) Introduction

Hétérogénéité



Performance?

# I) Introduction

## Hétérogénéité



COLLECTION « VIES SOCIALES »

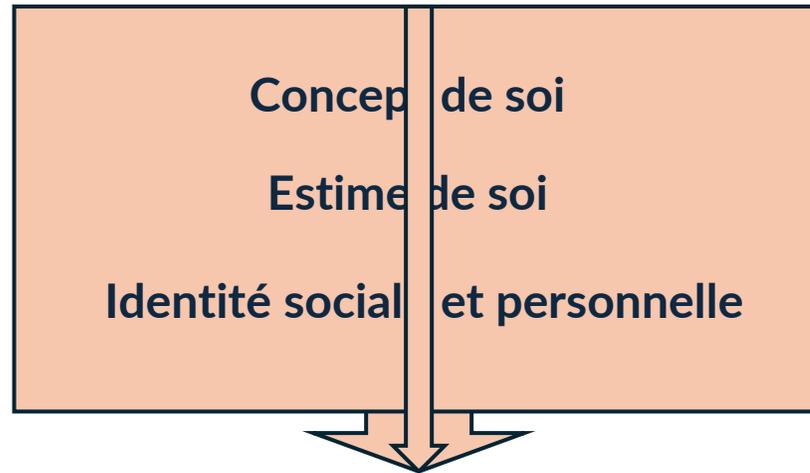
Le soi : les fondamentaux



Alain Quiazade et Fanny Lalot

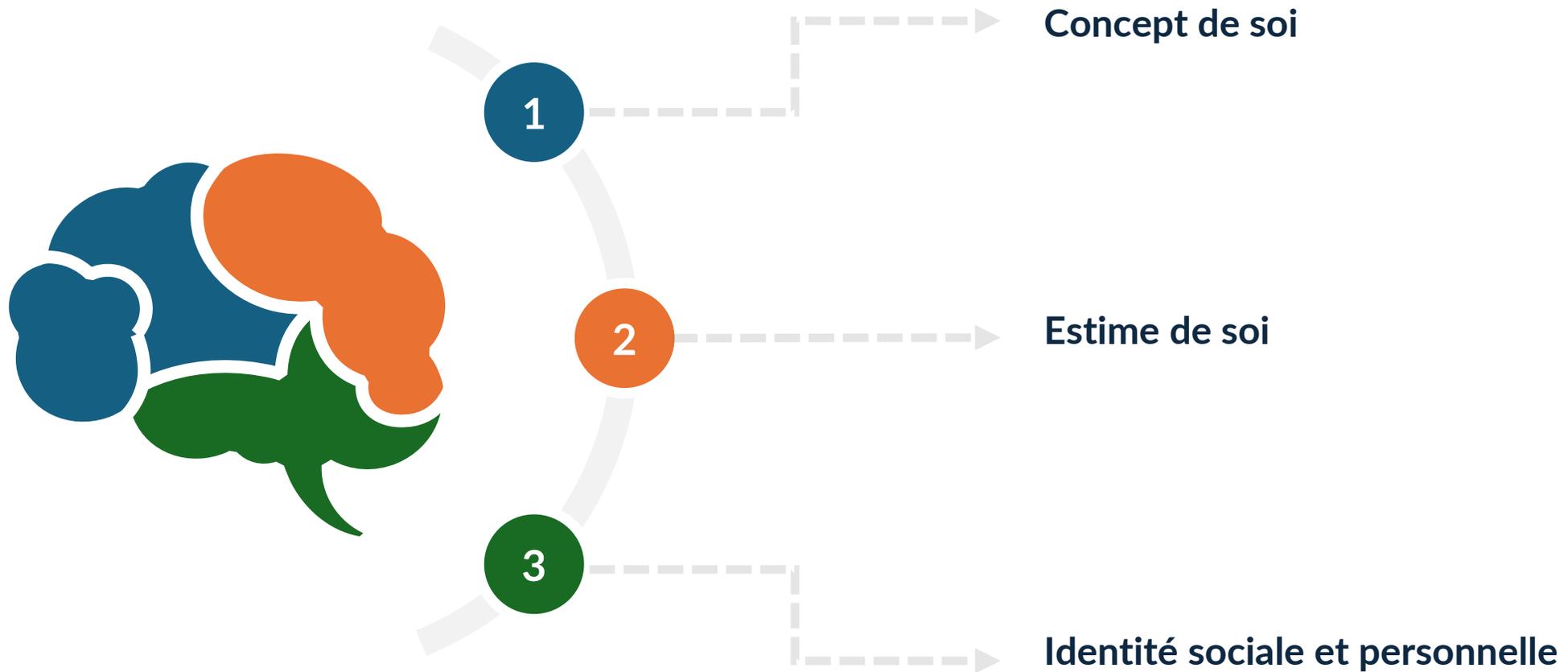
Préface de Fabrizio Butera

**PUG**



Performance?

# II) Identité



# II.1) Identité: Concept de soi

## Concept de soi



1

Représentation de soi équivalente à la collection de croyances relatives au soi qui permettent de répondre à la question «qui suis-je?» (Oyserman, 2001)

- Traits de personnalité, caractéristiques (Markus, 1977)
- Représentation corporelle et poids (Markus et al. 1982, 1987)
- Mémoire autobiographique, vécu (Berntsen & Rubin, 2012; Fivush & Haden, 2003)
- Capacités, savoirs-faires (Kilstrom Beer, Klein, 2003)
- Tiers et relations avec les tiers (Markus & Kitayama, 1991)
- Objets (Beggan, 1992; Ye & Gawronski, 2016)



Le concept de soi est **structuré** sous la forme de **Schémas du soi**

# II.1) Identité: Concept de soi

## Schémas du soi

(Markus, 1977)

Procédure:

Participants indiquent pour divers traits s'ils leur correspondent ou pas.

Sélection du trait relatif à la **(in)dépendance** qui permet de distinguer les participants en **Schématiques vs Aschématiques**

1 mois plus tard: répondent à nouveau aux questions sur le trait considéré.

Mesure: temps de réponse

 Si le soi est structuré, les contenus associés devraient être plus facilement accessibles en mémoire = temps plus rapide

# II.1) Identité: Concept de soi

## Schémas du soi

(Markus, 1977)

Procédure:

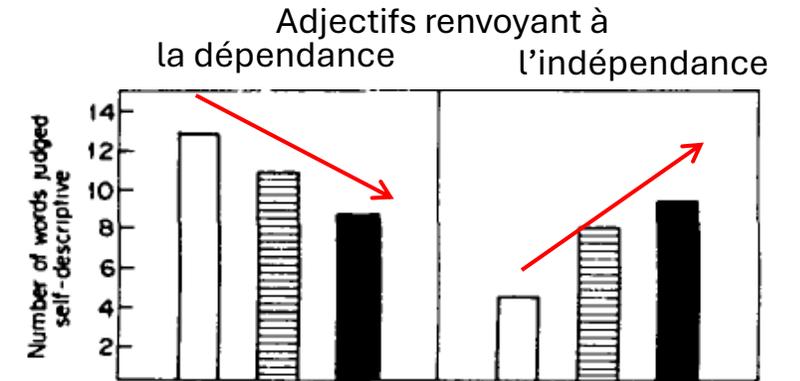
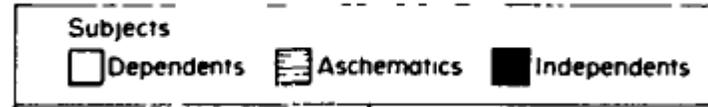
Participants indiquent pour divers traits s'ils leur correspondent ou pas.

Sélection du trait relatif à la (in)dépendance qui permet de distinguer les participants en **Schématiques vs Aschématiques**

1 mois plus tard: répondent à nouveau aux questions sur le trait considéré.

Mesure: temps de réponse

➔ Si le soi est structuré, les contenus associés se rendent mutuellement accessibles en mémoire = temps plus rapide



# II.1) Identité: Concept de soi

## Schémas du soi

(Markus, 1977)

Procédure:

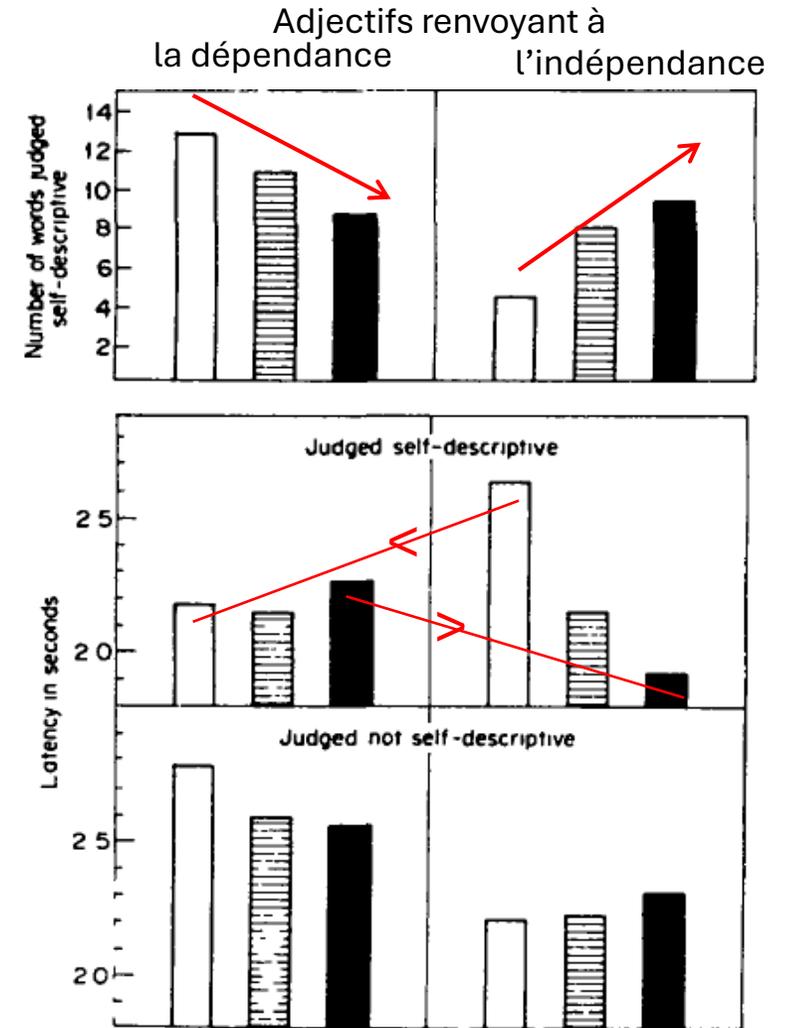
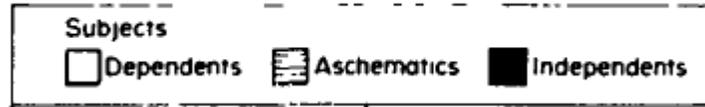
Participants indiquent pour divers traits s'ils leur correspondent ou pas.

Sélection du trait relatif à la (in)dépendance qui permet de distinguer les participants en **Schématiques vs Aschématiques**

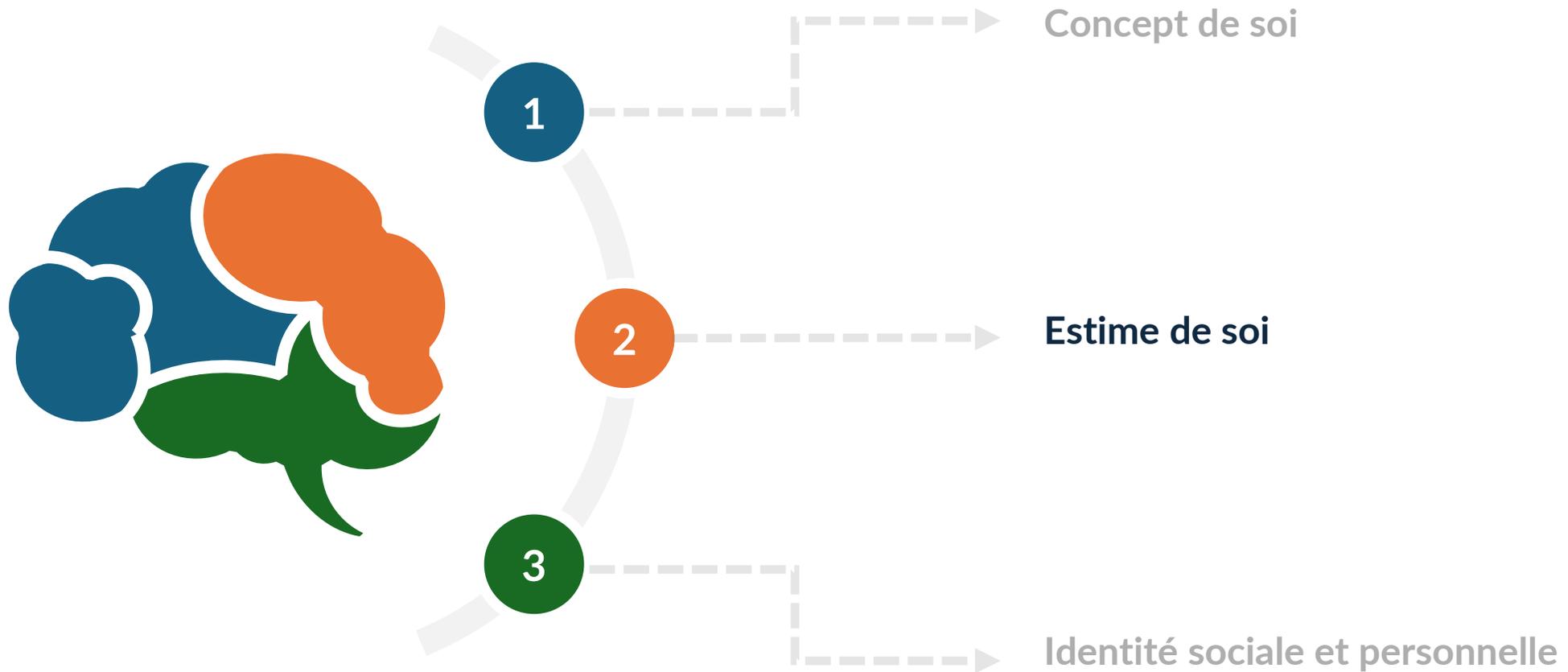
1 mois plus tard: répondent à nouveau aux questions sur le trait considéré.

Mesure: temps de réponse

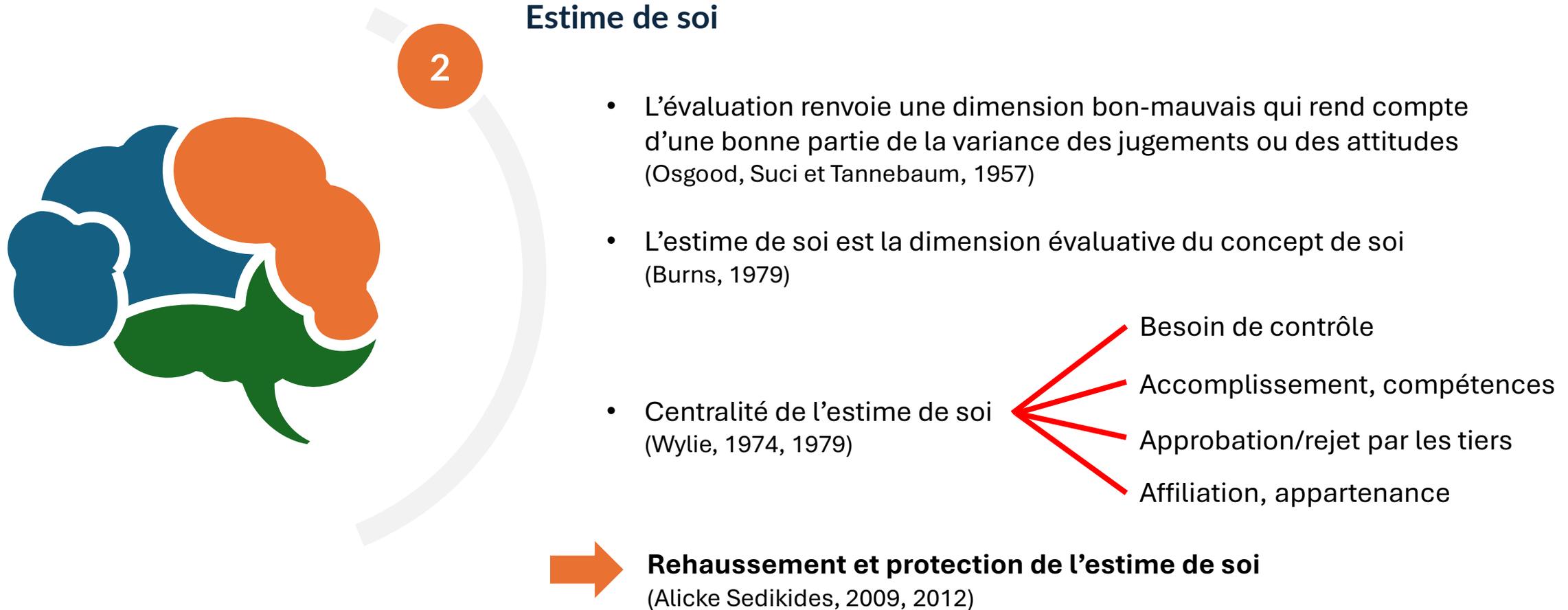
➔ Si le soi est structuré, les contenus associés se rendent mutuellement accessibles en mémoire = temps plus rapide



## II.2) Identité: Estime de soi



## II.2) Identité: Estime de soi



## II.2) Identité: Estime de soi

### Rehaussement et protection de l'estime de soi

(Dunning et Cohen 1992)

Procédure:

Les participants indiquent (entre autre) **leur SAT** en math

Manipulation expérimentale:

Ils doivent dans une session ultérieure évaluer des personnes qui obtiennent des performances au SAT:

**Bonnes vs moyennes vs élevées.**

Mesure:

Les participants doivent évaluer le niveau de ces personnes

➔ Si les individus protègent le soi par des distorsions, les participants devraient tasser les tiers pour réduire les écarts entre bons et mauvais, ce d'autant plus qu'ils sont eux-mêmes mauvais

# II.2) Identité: Estime de soi

## Rehaussement et protection de l'estime de soi

(Dunning et Cohen 1992)

Procédure:

Les participants indiquent (entre autre) **leur SAT** en math

Manipulation expérimentale:

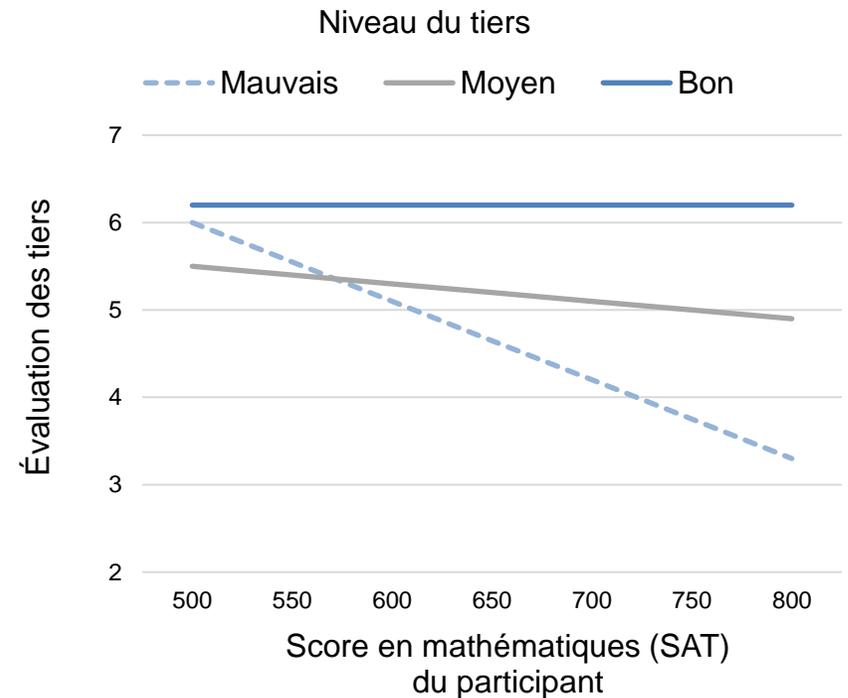
Ils doivent dans une session ultérieure évaluer des personnes qui obtiennent des performances au SAT:

**Bonnes vs moyennes vs élevées.**

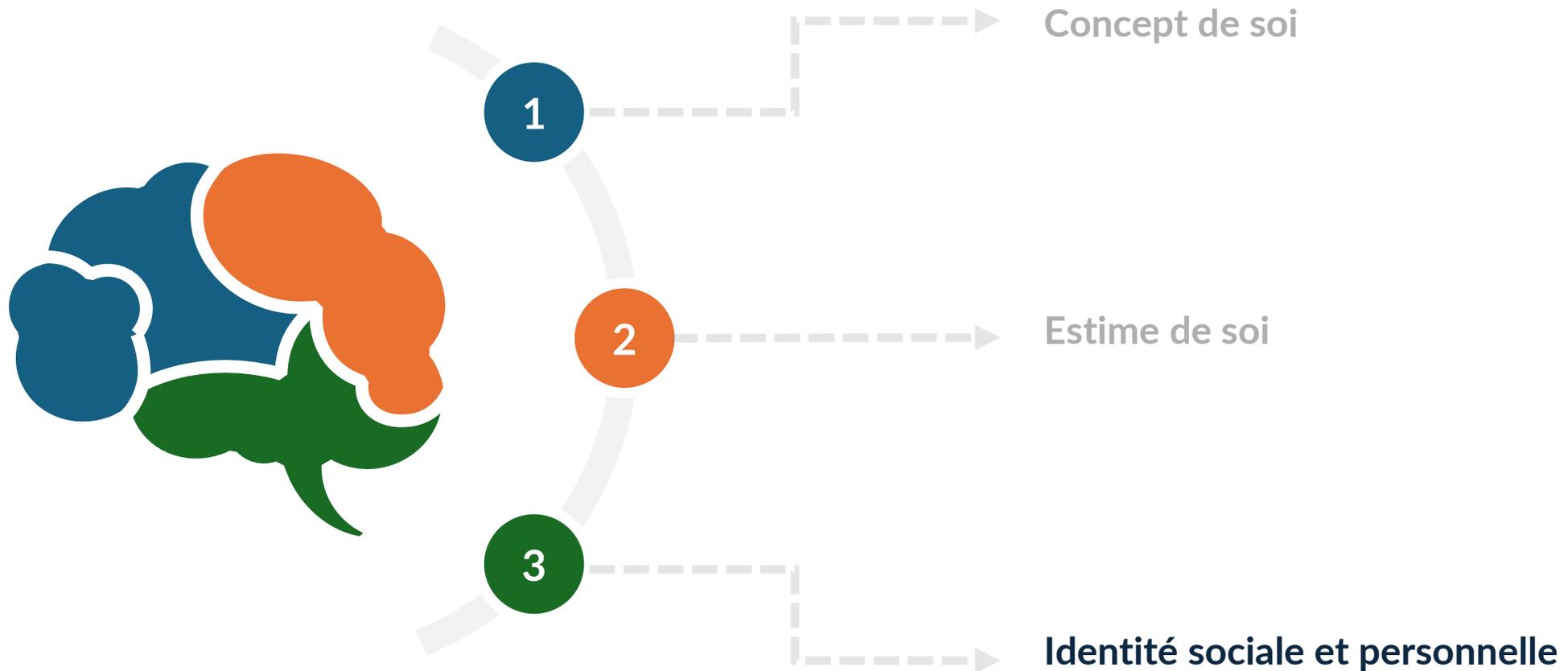
Mesure:

Les participants doivent évaluer le niveau de ces personnes

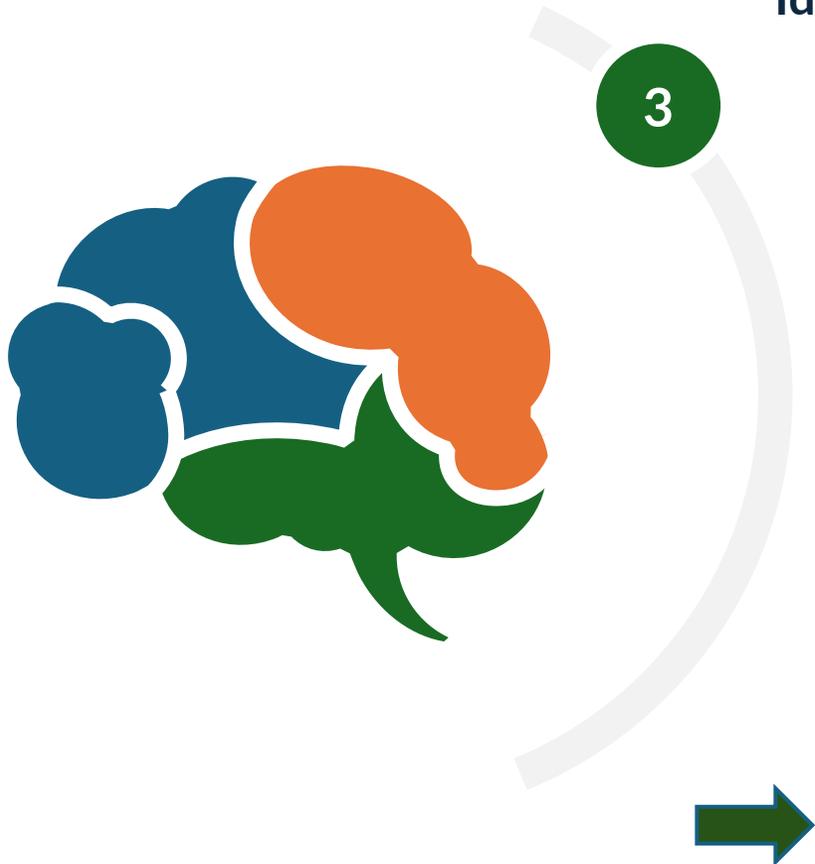
➔ Si les individus protègent le soi par des distorsions, le participants devraient tasser les tiers pour réduire les écarts entre bons et mauvais, ce d'autant plus qu'ils sont eux-mêmes mauvais



## II.3) L'identité: sociale et personnelle



# II.3) L'identité: sociale et personnelle



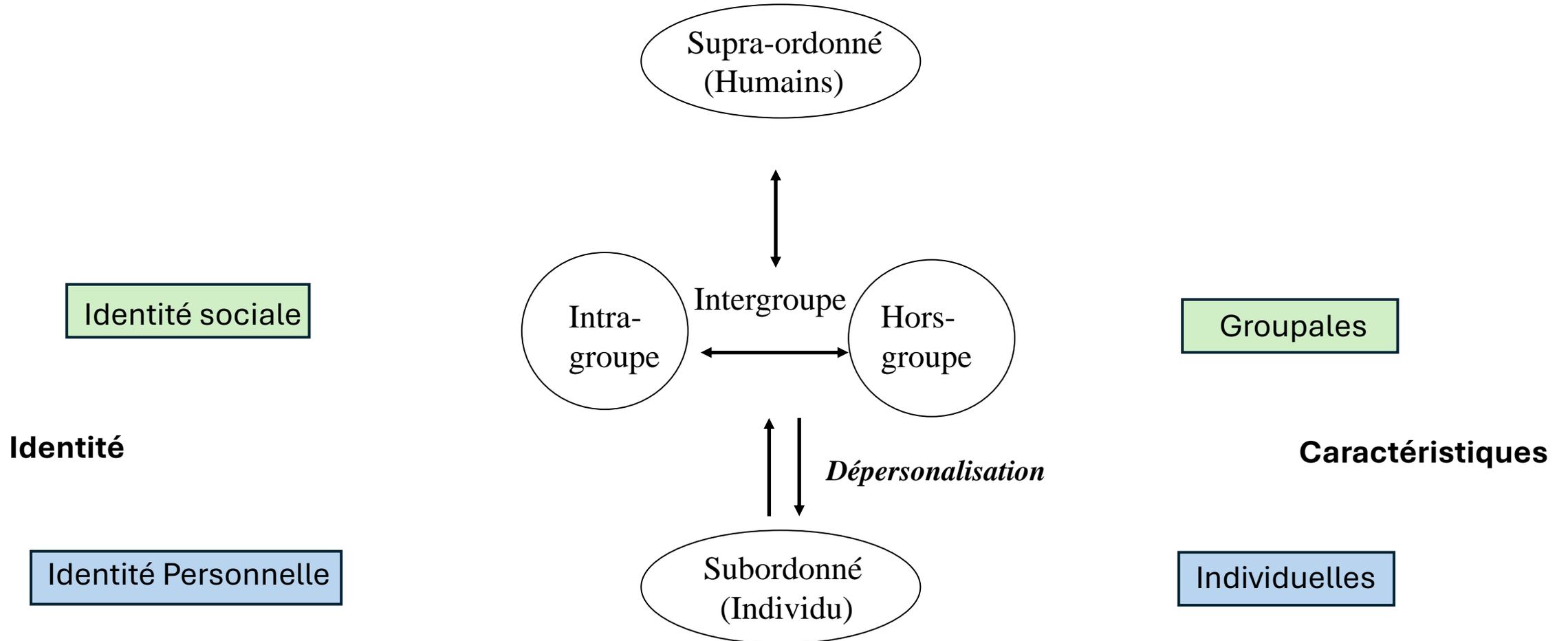
## Identité sociale et personnelle

- L'estime de soi est associée à une **Identité**
- Identité sociale vs personnelle  
(Tajfel & Turner, 1979, Hogg, 2016; Ellemers & Haslam, 2019)
- Les **Caractéristiques** liées au soi vont dépendre de l'identité activée  
(Levine, 1999; Onorato & Turner, 2004, Van Dick et al, 2005)
- En organisations les membres d'équipes/teams/groupes vont développer une identité sociale associée (Haslam, 2004)
- L'identité qui va être déterminante va dépendre de ce qui est saillant dans le contexte (Oakes, 1987; Oakes et al. 1994)

Niveaux de **Catégorisation du soi** et d'autrui  
(Turner, 1982, 1985; ; Turner et al.1987; Turner et al., 1994)

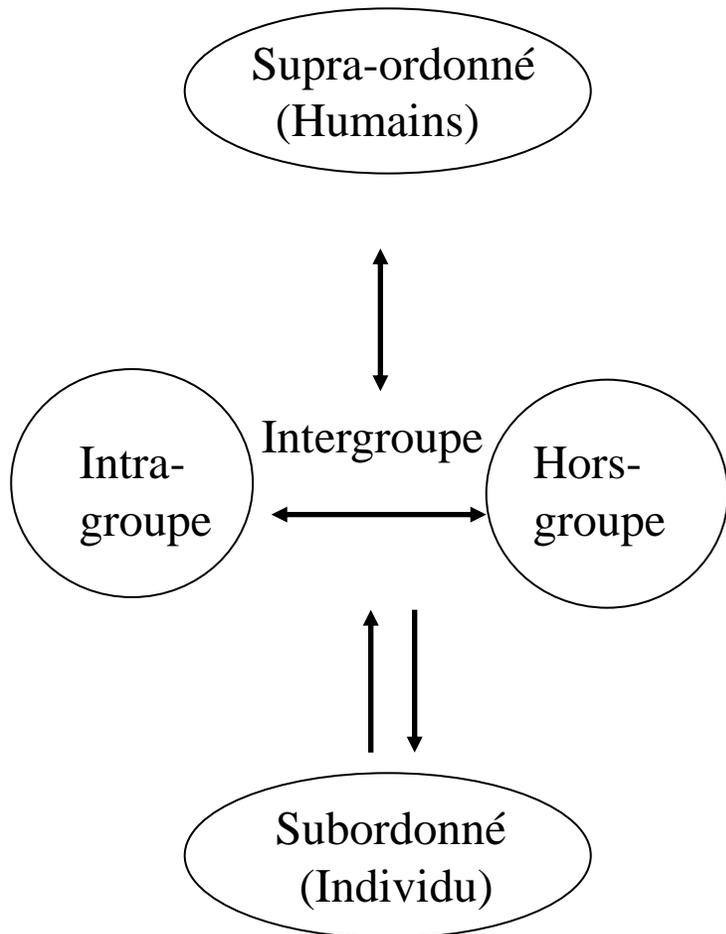
# II.3) L'identité: sociale et personnelle

## Catégorisation du soi



# II.3) L'identité: sociale et personnelle

## Catégorisation du soi



Onorato et Turner (2004)

Procédure:

Les participants sont des femmes

Réutilisation de la procédure de Markus (1977)

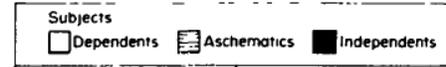
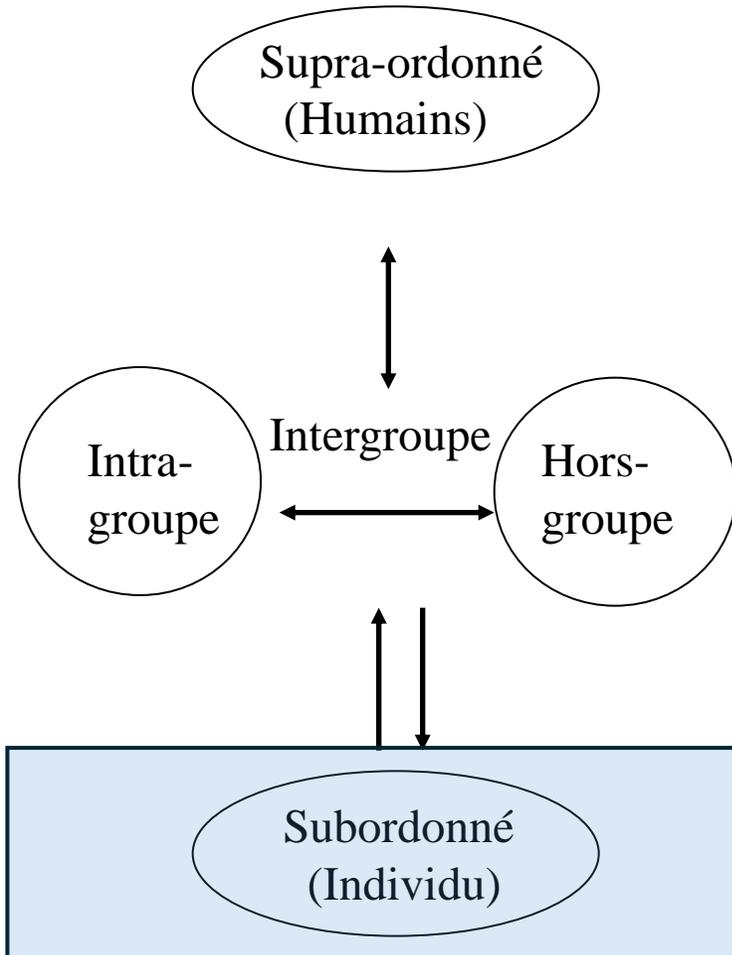
**Dépendantes** (stéréotype féminin) vs **Indépendantes** (stéréotype masculin)

Manipulation du niveau d'auto-catégorisation:

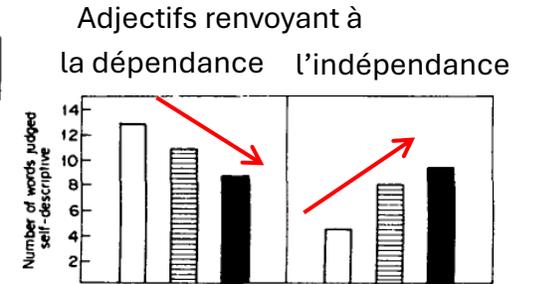
- Penser à ses propres caractéristiques en tant que femme en comparaison aux hommes (**niveau de catégorisation intergroupe**)
- Penser à ses propres caractéristiques en tant qu'individu en comparaison aux autres femmes (**niveau de catégorisation subordonné, individuel**)

# II.3) L'identité: sociale et personnelle

## Catégorisation du soi



Markus (1977)

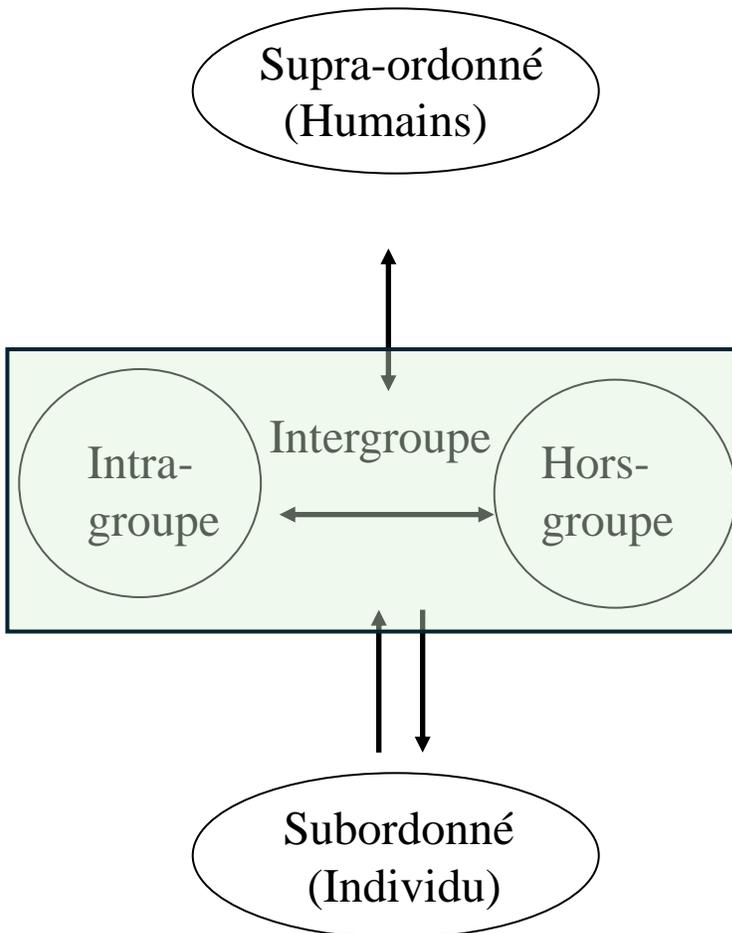


Proportions de mots associés au soi selon le contenu du schéma de soi personnel, le type de mot et la condition de framing

	Adjectifs dépendance		Adjectifs Indépendance	
	Participantés		Participantés	
Framing	Dépendantes	Indépendantes	Dépendantes	Indépendantes
<b>Interpersonnel</b>	0.70	> 0.54	0.49	< 0.69
Intergroupe	0.78	0.74	0.33	0.41

# II.3) L'identité: sociale et personnelle

## Catégorisation du soi

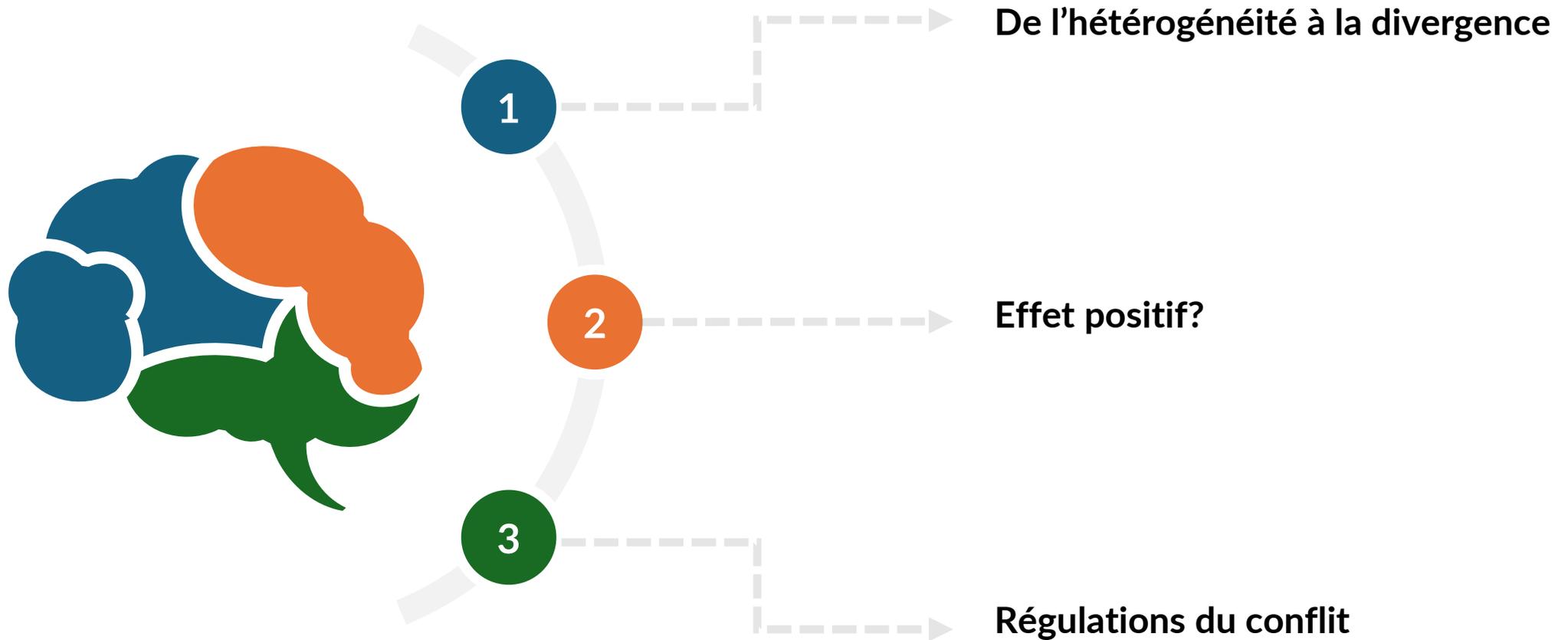


Proportions de mots associés au soi selon le contenu du schéma de soi personnel, le type de mot et la condition de framing

	Adjectifs dépendance		Adjectifs Indépendance	
	Participantés		Participantés	
Framing	Dépendantes	Indépendantes	Dépendantes	Indépendantes
Interpersonnel	0.70	0.54	0.49	0.69
<b>Intergroupe</b>	<b>0.78</b>	<b>0.74</b>	<b>0.33</b>	<b>0.41</b>

Association au soi des stéréotype du groupe

# III) Hétérogénéité interpersonnelle



# III.1 ) De l'hétérogénéité à la divergence



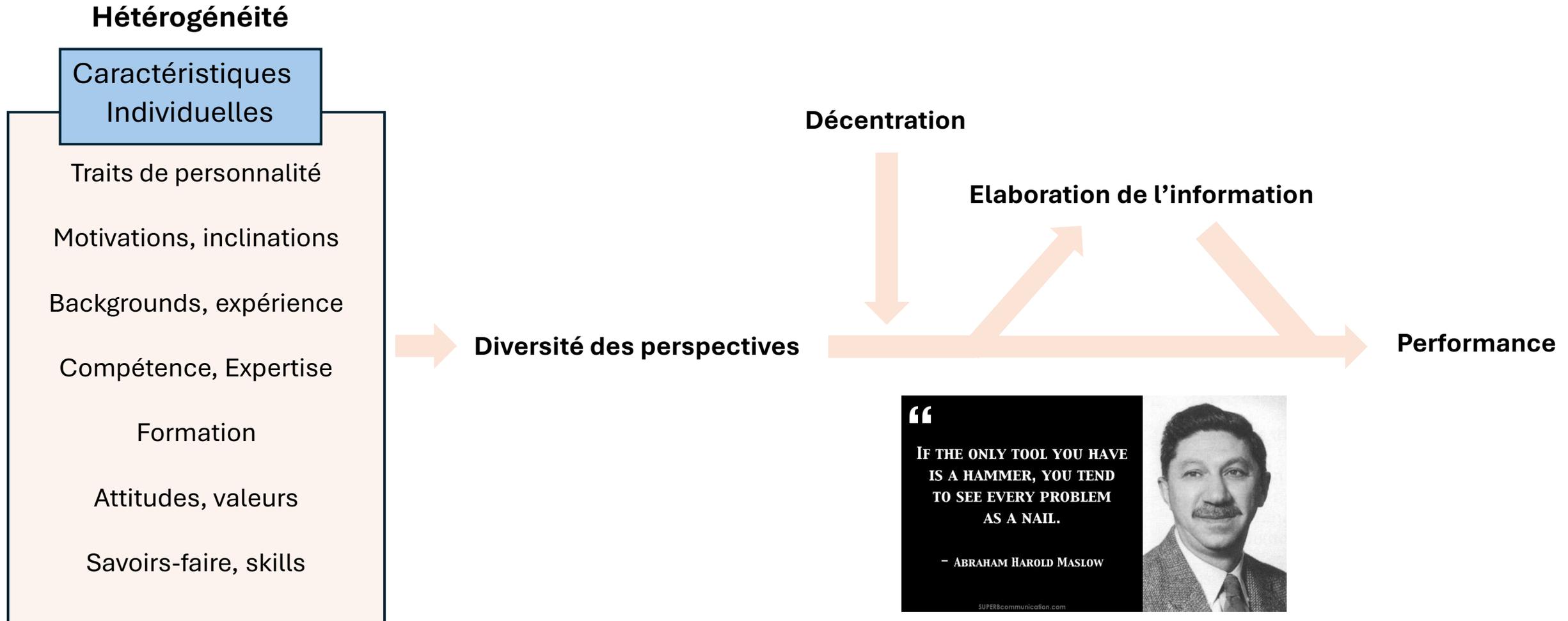
1

## De l'hétérogénéité à la divergence

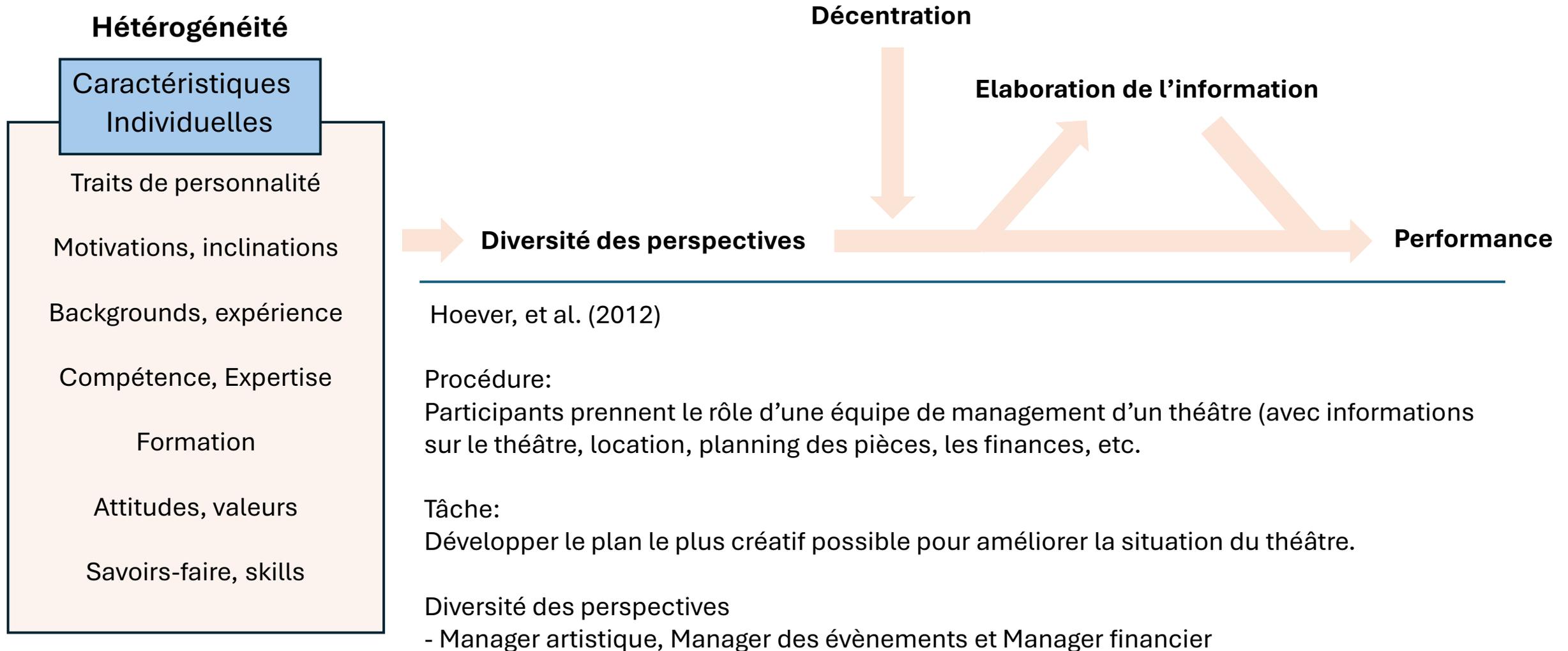
- Quelques soient les caractéristiques personnelles, l'hétérogénéité prend le sens d'une **Divergence de réponse**
- L'hétérogénéité implique une **Diversité des perspectives**, ce qui permet d'avoir des alternatives discutées (e.g. Hoever, et al. 2012; Loughry, et Amason, 2014; Doise & Mugny, 1981)
- L'explication repose sur une possible **Décentration** du points de vue propre ou une prise en compte de la perspective des tiers (perspective taking)
- La diversité des perspectives est une condition nécessaire mais non suffisante à la décentration
- Si elle est associée à de la décentration la diversité des perspectives va conduire à une **Elaboration de l'information**

Le résultat sera une meilleure **Performance** d'équipe

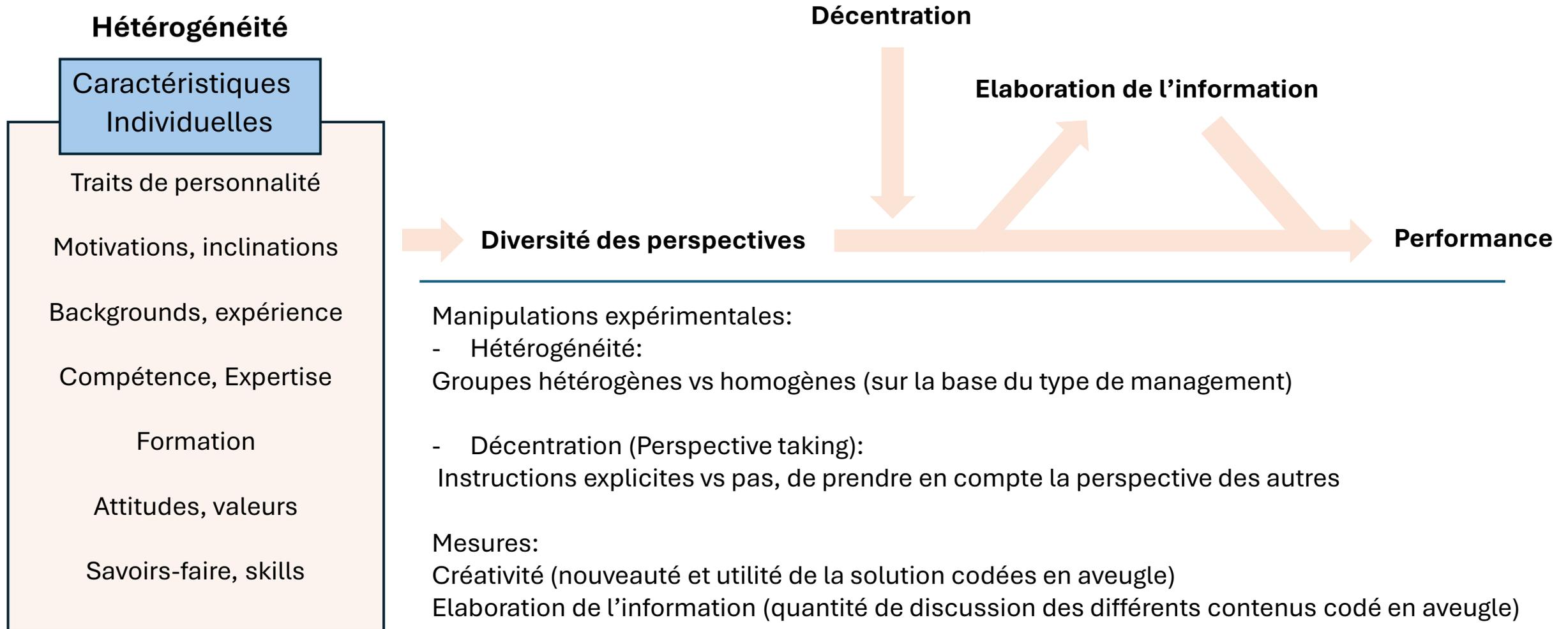
# III.1 ) De l'hétérogénéité à la divergence



# III.1 ) De l'hétérogénéité à la divergence



# III.1 ) De l'hétérogénéité à la divergence



# III.1 ) De l'hétérogénéité à la divergence

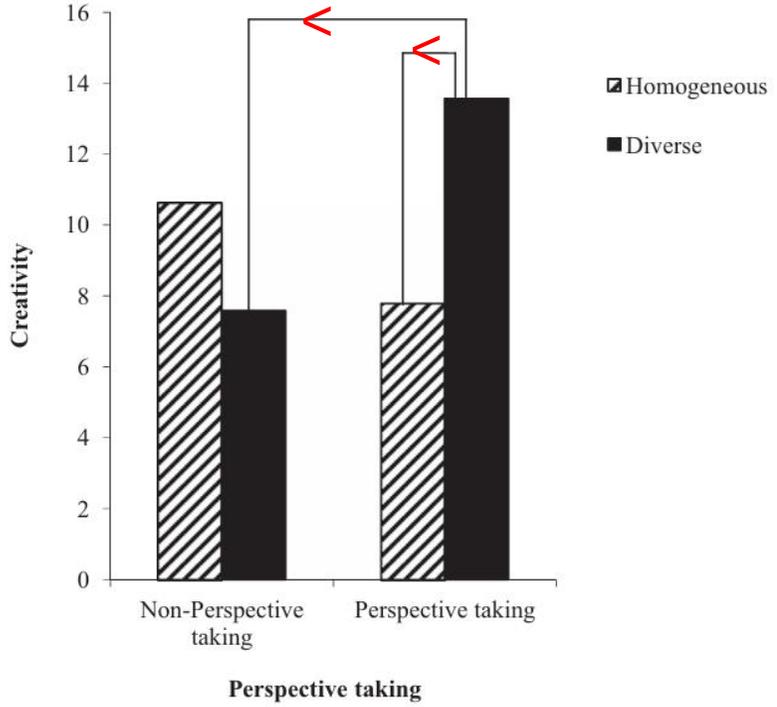
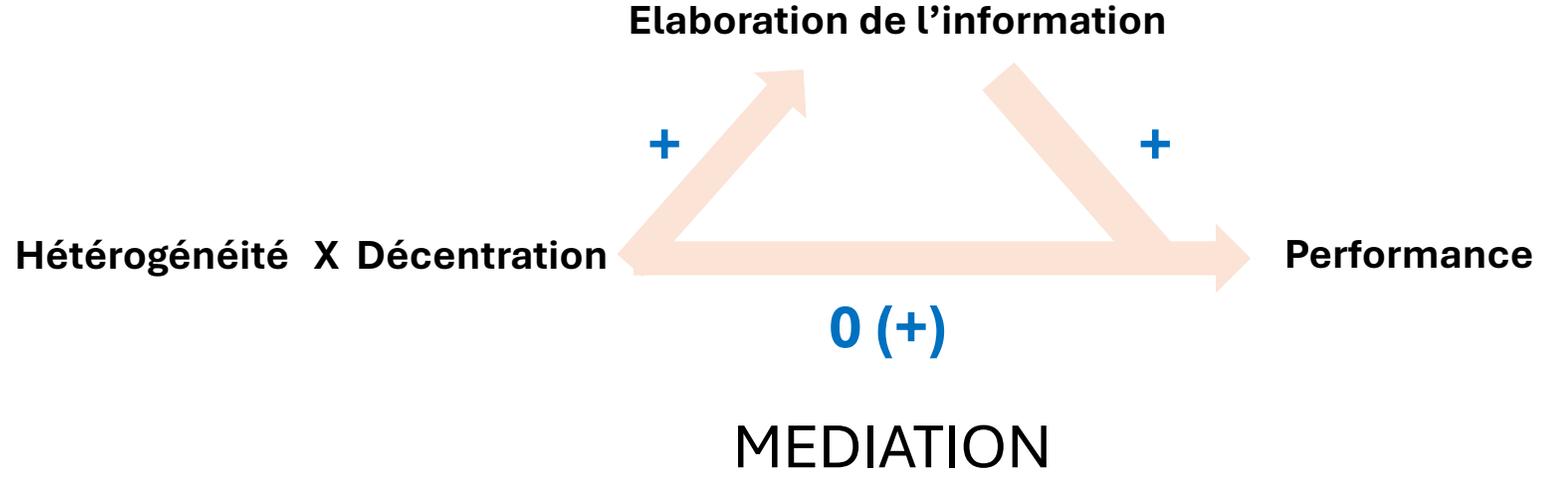
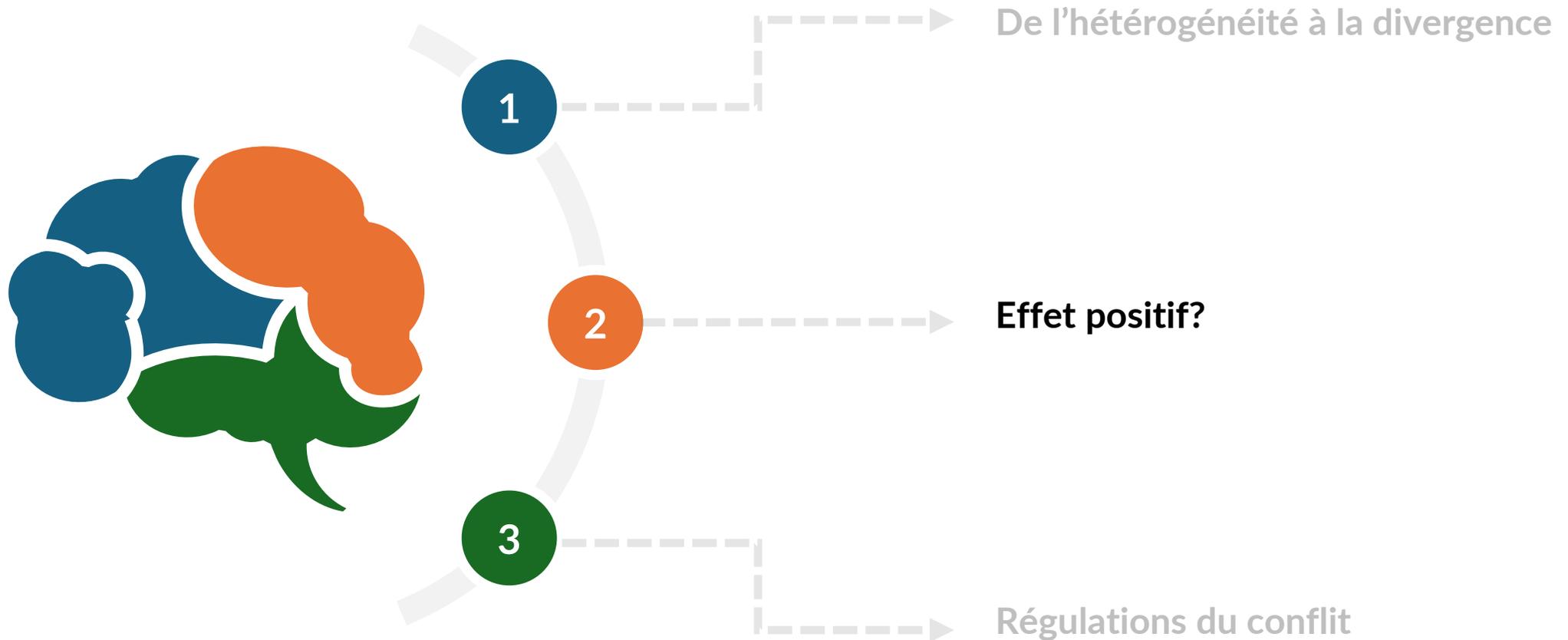


Figure 2. Interaction of diversity and perspective taking on the creativity of the team action plans. As indicated by the bars, the simple main effects of diversity in the perspective taking condition and the simple main effect of perspective taking in the diverse condition are significant.



## III.2) Hétérogénéité: Effet positif?



# III.2) Hétérogénéité: Effet positif?

## Effet positif?

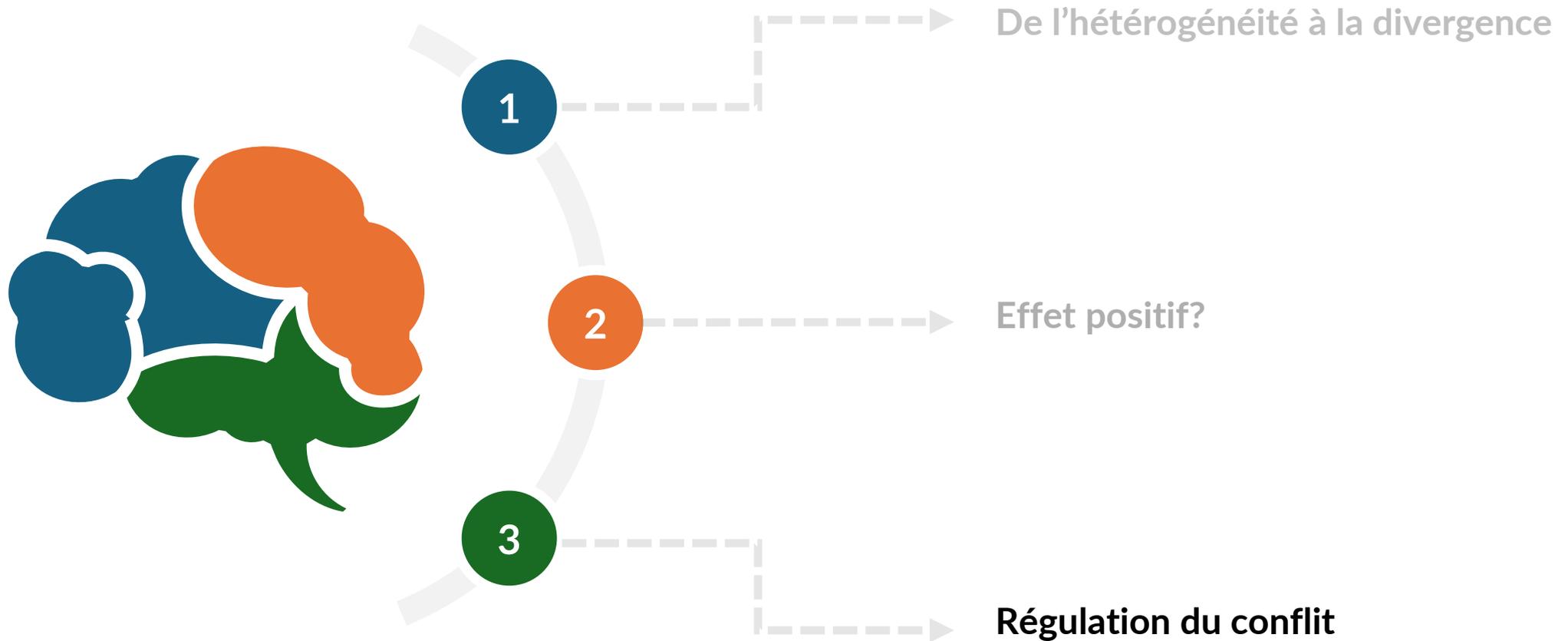


- Parfois les effets sont positifs, parfois ils sont négatifs (Van Knippenberg et al., 2004)
- Effets positifs comme négatifs sur toutes sortes de dimensions (Milliken & Martins, 1996)
  - Performance
  - Engagement dans l'activité
  - Turnover
  - Etat affectif
- Performance renvoie à de multiples types de performance selon les études
  - Décision
  - Résolution de problème
  - créativité



Tout est possible et son contraire

# III.3) Hétérogénéité: Régulation du conflit



# III.3) Hétérogénéité: Régulation du conflit

## Régulation du conflit

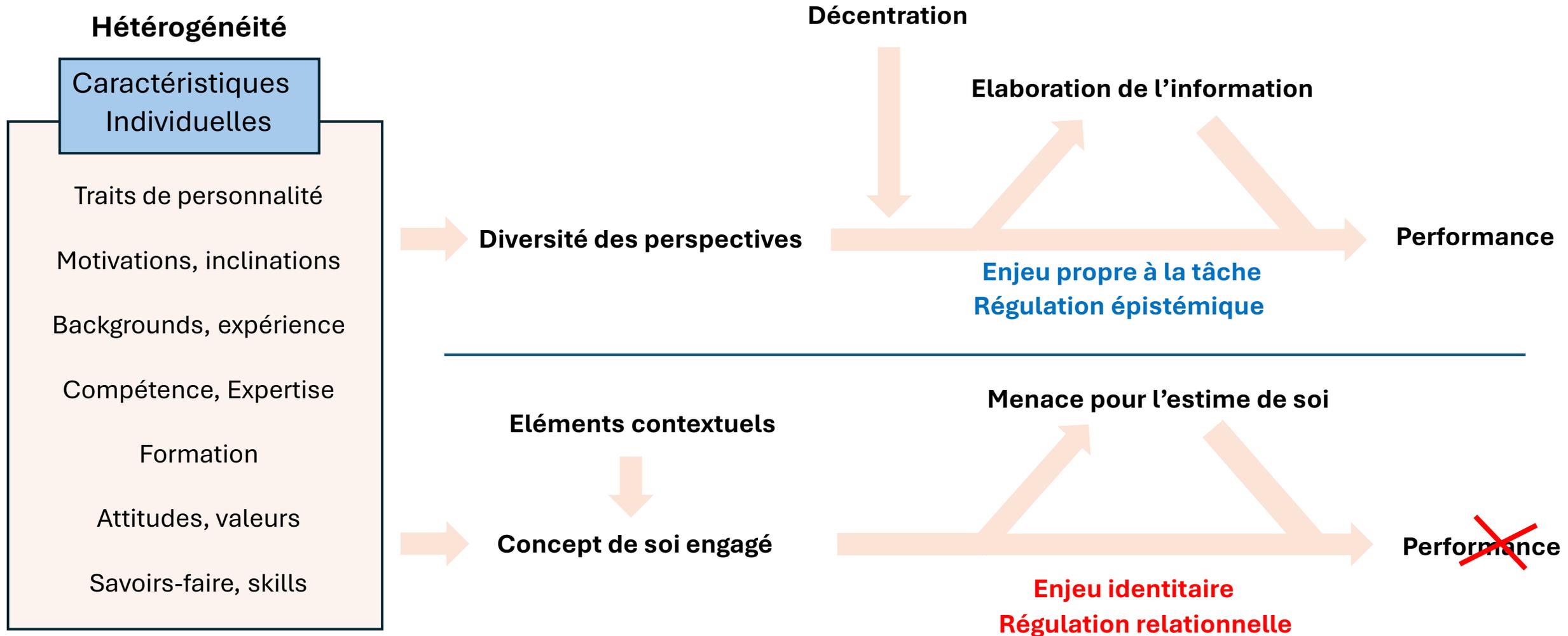
Deux façons de réguler la divergence:

- La divergence peut être perçue comme relevant d'un **Enjeu propre à la tâche** et à sa résolution impliquant une décentration  
=> **Régulation épistémique**
- La divergence peut être perçue comme relevant d'un **Enjeu identitaire** pour l'individu avec à la clé une **Menace pour l'estime de soi**  
=> **Régulation relationnelle**
- Variation de vocabulaire pour des conceptualisations similaires:
  - Conflit basé sur l'information vs le «liking» (Guetzkow & Gyr, 1954)
  - People process vs langage process (Gibb, 1961)
  - Sentiments à propos des personnes et des idées (Hoffman, 1961)
  - Régulations sociocognitive vs relationnelle (Doise & Mugny, 1981)
  - Régulation épistémique vs relationnelle (Quiamzade, et al. 2013)
  - Task conflict vs relationship conflict (Jehn & Chatman 2000)

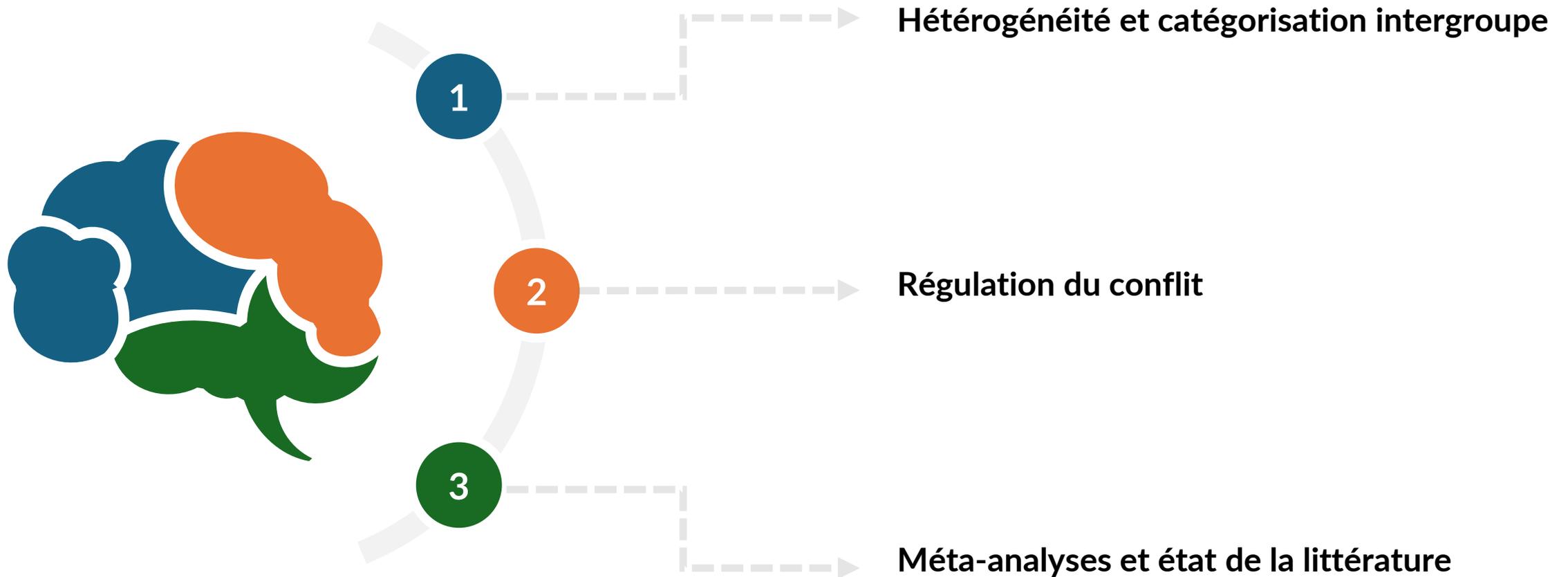


➔ Quelle régulation prend place?

# III.1 ) Hétérogénéité: regulations du conflit



# IV) Hétérogénéité intergroupe



# IV.1 ) Hétérogénéité et catégorisation

## Hétérogénéité et catégorisation intergroupe

1

- La dimension source de l'hétérogénéité va potentiellement (et facilement) être perçue comme une caractéristique groupale plutôt qu'individuelle si le contexte le demande ou le permet.
- Exemple :



Catégorisation	Médecin pédiatre	Ergothérapeute	Travailleur social
Interindividuelle	Françoise	Rachid	Ricardo

# IV.1 ) Hétérogénéité et catégorisation

## Hétérogénéité et catégorisation intergroupe

1

- La dimension source de l'hétérogénéité va potentiellement (et facilement) être perçue comme une caractéristique groupale plutôt qu'individuelle si le contexte le demande ou le permet.
- Exemple :



Catégorisation	Médecin pédiatre	Ergothérapeute	Travailleur social
Interindividuelle	Françoise	Rachid	Ricardo
Formation	Médecin	Professionnel HES	Professionnel HES

# IV.1 ) Hétérogénéité et catégorisation

## Hétérogénéité et catégorisation intergroupe

1

- La dimension source de l'hétérogénéité va potentiellement (et facilement) être perçue comme une caractéristique groupale plutôt qu'individuelle si le contexte le demande ou le permet.
- Exemple :



Catégorisation	Médecin pédiatre	Ergothérapeute	Travailleur social
Interindividuelle	Françoise	Rachid	Ricardo
Type de métier	Prof. Santé	Prof. Santé	Prof. social

# IV.1 ) Hétérogénéité et catégorisation

## Hétérogénéité et catégorisation intergroupe

1

- La dimension source de l'hétérogénéité va potentiellement (et facilement) être perçue comme une caractéristique groupale plutôt qu'individuelle si le contexte le demande ou le permet.
- Exemple :



Catégorisation	Médecin pédiatre	Ergothérapeute	Travailleur social
Interindividuelle	Françoise	Rachid	Ricardo
Sexe	Femme	Homme	Homme

# IV.1) Hétérogénéité et catégorisation

## Hétérogénéité et catégorisation intergroupe



1

- La dimension source de l'hétérogénéité va potentiellement (et facilement) être perçue comme une caractéristique groupale plutôt qu'individuelle si le contexte le demande ou le permet.
- Exemple :

Catégorisation	Médecin pédiatre	Ergothérapeute	Travailleur social
Interindividuelle	Françoise	Rachid	Ricardo
Groupe ethnique	Européen	Arabe	Européen



Quel effet au niveau de catégorisation intergroupe?

# IV.1) Hétérogénéité et catégorisation

Quel effet au niveau de catégorisation intergroupe?

## Caractéristiques Individuelles

## Caractéristiques Groupales

Traits de personnalité

Sexe et genre

Motivations, inclinations

Groupe national/régional

Backgrounds, expérience

Groupe ethnique

Formation

Métiers

Compétence, Expertise

Fonction des jobs

Attitudes, valeurs

Idéologies

Savoirs-faire, skills

Groupes d'âges

# IV.1) Hétérogénéité et catégorisation

Quel effet au niveau de catégorisation intergroupe?

## Individuel

### Caractéristiques Job-task-related

Métiers

Fonction des jobs

Backgrounds, expérience

Formation

Compétence, Expertise

## Groupal

### Caractéristiques Démographiques

Sexe et genre

Groupe national/régional

Groupe ethnique

Groupes d'âges

# IV.1 ) Hétérogénéité et catégorisation

Quel effet au niveau de catégorisation intergroupe?

**Individuel**

Caractéristiques  
Job-task-related



**Meta-analyse (35 études, 78 effects sizes):**

(Horowitz & Horowitz, 2007)

- Effet positif de l'hétérogénéité liée au travail à la fois sur les performances dans des tâches de "quantité" que de "qualité" des réponses

**Groupal**

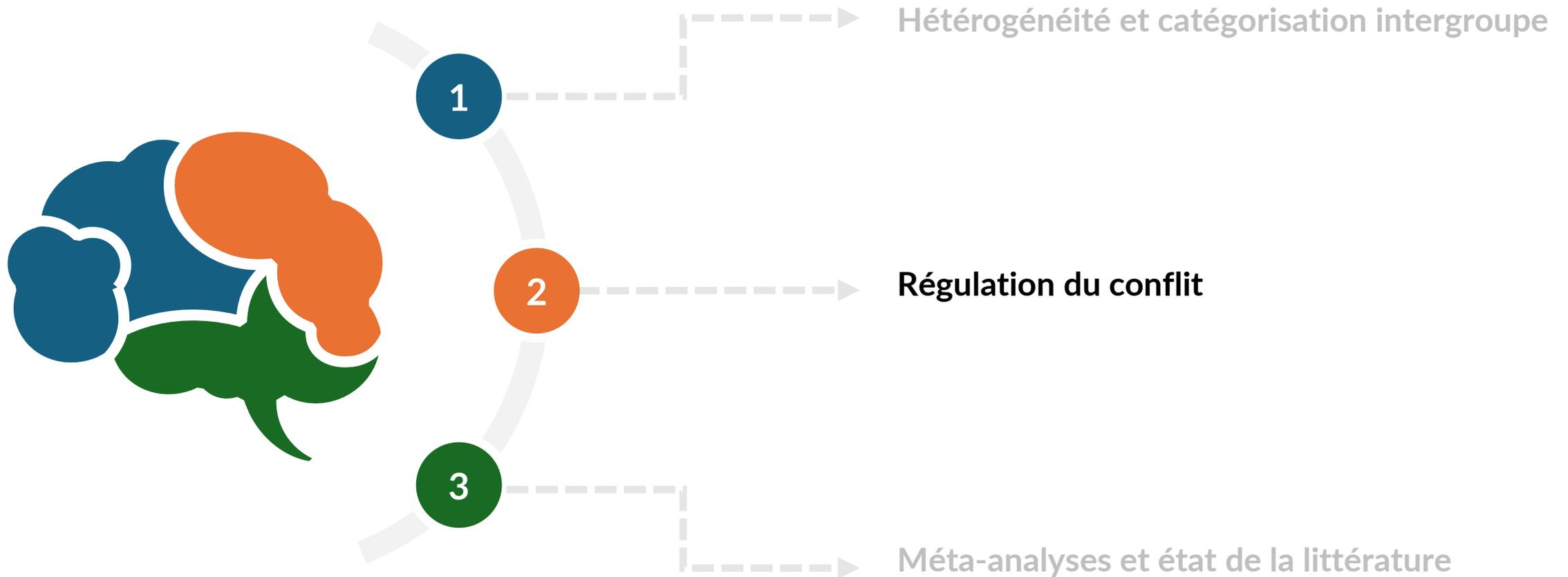
Caractéristiques  
Démographiques



- Pas d'effet positif de l'hétérogénéité démographique

=> Gomez et Bernet (2019) passent en revue les études dans le domaine **médical**. Ils concluent que l'hétérogénéité améliore la performance (mais sans méta-analyse)

# IV.2) Hétérogénéité: Régulation du conflit



# IV.2) Hétérogénéité: Régulations du conflit

## Régulation du conflit



- Le contexte associé à la catégorisation détermine le niveau de catégorisation (e.g. Turner, 1982)
- Hétérogénéité au niveau intergroupe peut poser certains problèmes:
  - Réduit la cohésion sociale (e.g Putnam, 2007)
  - Envenime les relations ou accentue les conflits (e.g. Verkuyten et Kumar Yoggeswaran, 2019)
- Biais intergroupe devient ce qui organise la perception et le comportement (e.g. Tajfel & Turner, 1979; Tajfel et al. 1971)

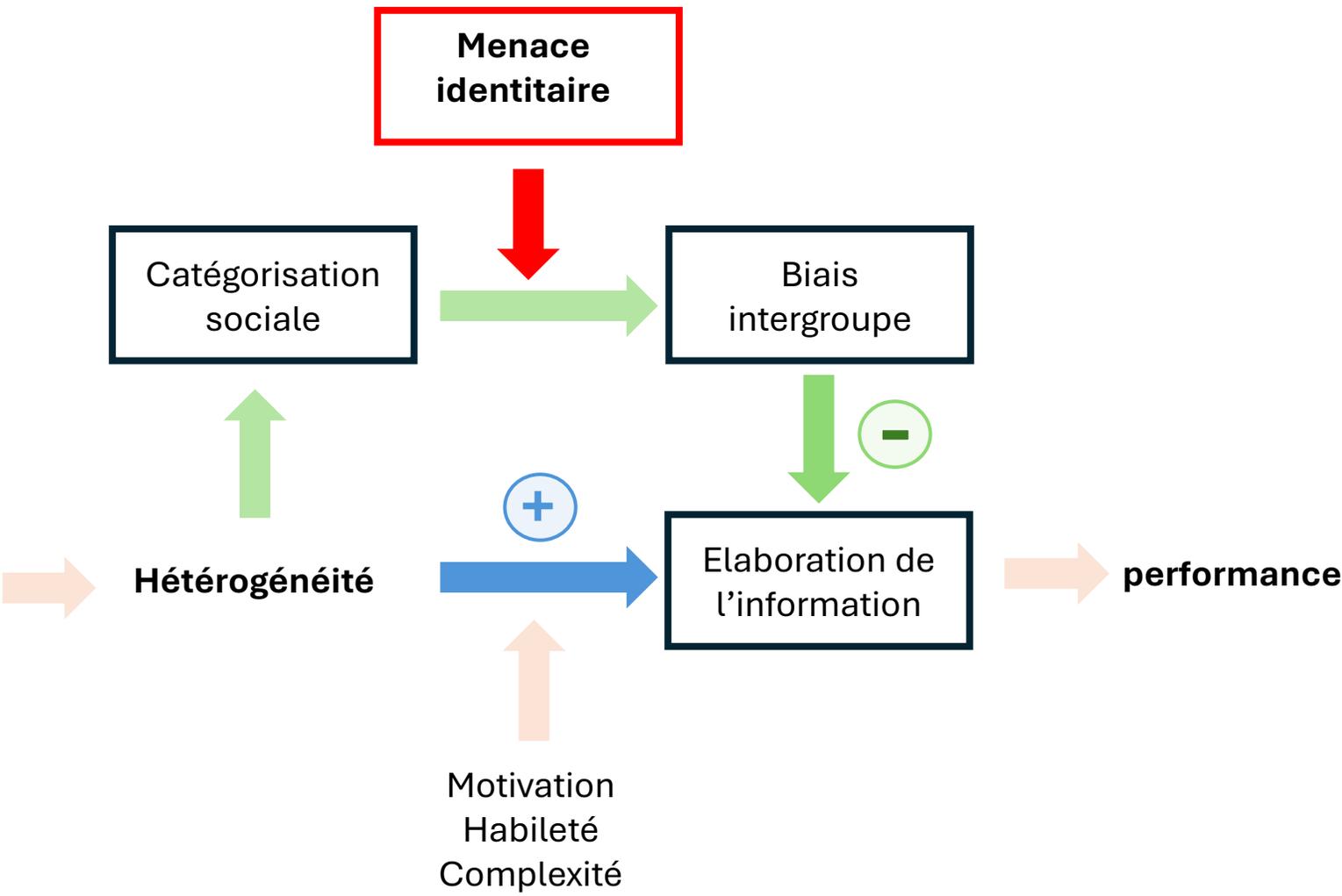
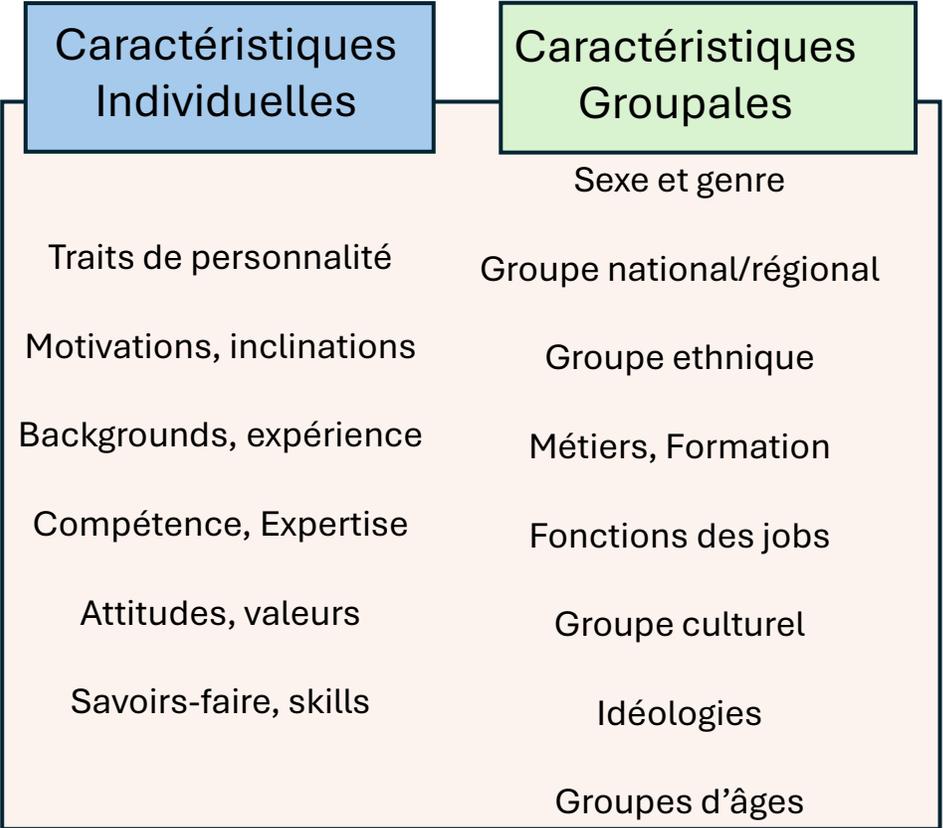
➔ **Modèle Catégorisation-Elaboration**

# IV.2) Hétérogénéité : Régulations du conflit

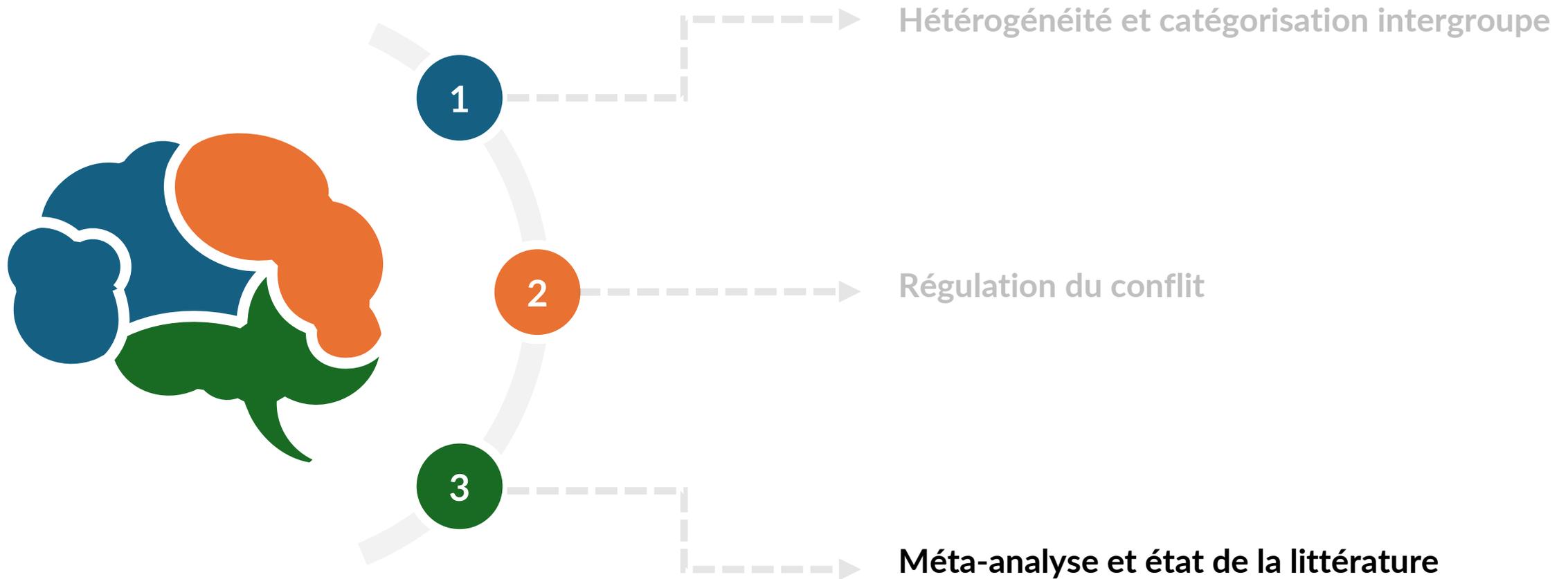
## Modèle

### Catégorisation-Elaboration

(Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004)



# IV.3) Hétérogénéité intergroupe : Méta-analyse



# IV.3) Hétérogénéité intergroupe: Méta-analyse

## Méta-analyse et état de la littérature

### Meta-analyse (146 études, 612 effects sizes):

(Van Dijk, van Engen et Van Knippenberg, 2012)

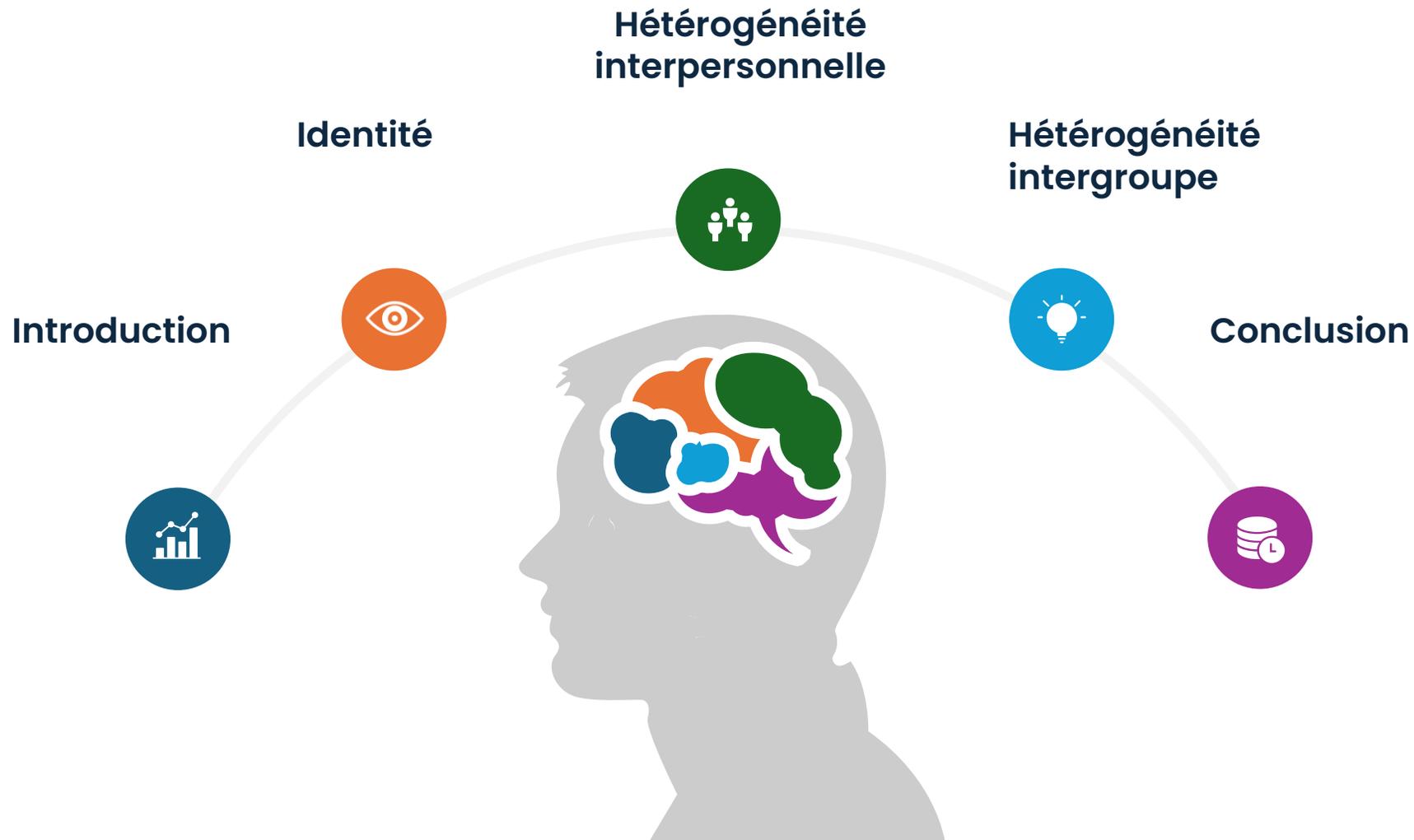
- Effet positif de l'hétérogénéité liée au travail
- Pas d'effet positif de l'hétérogénéité démographique et mêmes effets négatifs de certaines caractéristiques

### Modérateurs:

- Mais ces deux types d'effets sont vrais seulement pour les performances subjectivement mesurées mais pas objectivement mesurées => N'est pas lié aux caractéristiques en soi.
- Effet sur les tâches complexes et pas les tâches simples
- Effets sur les tâches inhabituelles impliquant de devoir être créatif et pas sur les tâches classiques du job auxquelles sont confrontés usuellement les gens



# Hétérogénéité et performance d'équipe: Le rôle de l'identité





**“Every one of your employees is human. You have a rather narrow definition of ‘diversity’, don’t you?”**

Question time!



**“Our goal is to establish language that is gender-neutral, ethnic-neutral, and age-neutral, while celebrating our spirit of diversity.”**

Colloque

Centre interprofessionnel de simulation

Genève, 13 mai 2025