



ACADEMIE DE L'ENTREPRENEURIAT
ET DE L'INNOVATION

Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : nouvelle approche, nouvelles évidences

Math Mazra, Jean-Michel Sahut, Lubica Hikkerova

DANS **REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT / REVIEW OF ENTREPRENEURSHIP** 2020/4 (VOL. 19),

PAGES 125 À 154

ÉDITIONS **ACADÉMIE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION**

ISSN 1766-2524

ISBN 9782382980033

DOI 10.3917/entre.194.0125

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2020-4-page-125.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : nouvelle approche, nouvelles évidences

Diversity, conflicts, and performance in new companies:
New approach, new evidence

Math MAZRA

Vice-doyen, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Maroua, Maroua, Cameroun

Jean-Michel SAHUT

Professeur à l'IDRAC Business School, Lyon

Lubica HIKKEROVA

Professeure associée à l'IPAG Business School, Paris

La diversité des équipes managériales est remarquable au sein des entreprises africaines, y compris dans les start-up. Elle permet d'accéder à plus de ressource, mais elle peut entraîner diverses formes de conflits aux effets bénéfiques ou dévastateurs. Cet article vise à mieux comprendre, dans le contexte camerounais, comment la diversité de l'équipe entrepreneuriale influence la performance des nouvelles entreprises, en intégrant les conflits entre ses membres comme des modérateurs de cette relation. Nous avons mené une étude portant sur des entreprises camerounaises fondées par au moins deux personnes en 2009, ayant adopté le statut de SARL et étant toujours en activité au moment de l'enquête en 2014. Nous montrons que la plupart des facteurs de la diversité entrepreneuriale (genre, compétence et expérience) ont un impact positif sur la performance de ces entreprises, alors que les différences ethniques n'ont pas d'impact. Nous mettons en évidence que les membres de l'équipe entrepreneuriale doivent privilégier les conflits cognitifs qui participent au bon développement des compétences et à la valorisation d'expériences nécessaires pour prendre de bonnes décisions stratégiques. Mais les équipes doivent également mettre en place des systèmes efficaces de gestion des conflits affectifs car ils affectent négativement la relation entre la diversité et la performance.

- *Mots clés : équipe entrepreneuriale, performance, start-up, diversité, conflit, compétence, expérience, genre, pérennité*

African companies, including start-ups, have remarkably diverse managerial teams. This gives them access to more resources, but it can lead to various forms of conflict with beneficial or devastating effects. Focusing on the Cameroonian context, this article aims to better understand how the diversity of entrepreneurial teams influences the performance of new businesses, by integrating conflicts between its members as moderators of this relationship. We conducted a study on Cameroonian companies that had been founded in 2009 by at least two people, had adopted limited liability status, and were still in operation at the time of the survey in 2014. The findings reveal that most of the factors of entrepreneurial diversity (gender, skill, and experience) have a positive impact on the performance of these companies, while ethnic differences have no impact. We highlight that the members of the entrepreneurial team must prioritize cognitive conflicts that contribute to good skills development and to the valuing of the experiences necessary to make good strategic decisions. However, teams also need to put in place effective systems for managing emotional conflicts, as these negatively affect the relationship between diversity and performance.

— *Keywords: entrepreneurial team, performance, start-up, diversity, conflict, skill, experience, gender, survival*

Introduction

Baptisé équipreneuriat par Paturel (2005), l'entrepreneuriat en équipe connaît auprès des chercheurs en sciences de gestion un intérêt croissant au cours de ces trois dernières décennies. Ce phénomène est important tant pour la création que pour la survie et la performance de l'entreprise créée (Shane, 2003) car il permet un regroupement des ressources, une intelligence du groupe, un sentiment de sécurité et aux partenaires d'avoir une certaine influence (Moreau, 2005 ; Chabaud et Condor, 2009). Entreprendre en équipe peut donc être un avantage dans la mesure où chaque membre de l'équipe contribue au développement de l'entreprise par ses ressources financières, son réseau social, ses compétences... De plus, le recours à un entrepreneuriat en équipe favorise la performance de l'entreprise après la création du fait d'un management à plusieurs (Schjoedt et Krauss, 2009).

Cependant, en dépit des avantages reconnus à l'entrepreneuriat en équipe, les recherches sur l'entrepreneuriat en général et les facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise nouvellement créée en particulier ont été focalisées pendant très longtemps sur les entrepreneurs solitaires, mettant en exergue leurs caractéristiques individuelles et leur comportement (Gartner, 1988). Cette focalisation sur l'individu a pendant longtemps empêché de concevoir l'entrepreneuriat comme une activité collective (Corner et Pavlovich, 2007). La littérature sur cette forme d'entrepreneuriat est donc restée minoritaire jusqu'à récemment. C'est seulement à partir de la fin des années 1980, que les chercheurs en sciences sociales ont commencé à s'y intéresser (Harper, 2008).

Et pourtant, de nos jours, la plupart des entreprises nouvelles, quel que soit le secteur d'activité, sont créées et gérées par des équipes (Cooper et Bruno, 1997 ; Fillion *et al.*, 2006). La proportion est de près d'une création d'entreprise sur deux (Ben-Hafaïedh, 2013) voire plus dans des secteurs tels que la high-tech où elle représente près de deux tiers

(Moreau, 2005). L'entrepreneuriat collectif est aussi significatif par son impact positif sur la performance de la nouvelle entreprise (Watson *et al.*, 1995 ; Birley et Stockley, 2000 ; Stam et Schutjens, 2004). De plus, les études fondatrices de ce champ de recherche ont été réalisées sur des équipes de gestion d'entreprises établies mais relativement peu sur des équipes entrepreneuriales à l'origine des entreprises nouvellement créées (Ben-Hafaïedh et Paturel, 2008) et dans le monde, la plupart des travaux sur ce sujet sont d'obédience anglo-saxonne (Moreau, 2005).

Par ailleurs, les travaux qui abordent ce phénomène n'aboutissent pas à un consensus sur la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée. Pour de nombreux auteurs (Schjoedt et Krauss, 2009 ; Jin *et al.*, 2017), cette diversité améliore la performance ou la pérennité de l'entreprise créée. Tandis que pour d'autres (Ensley *et al.*, 1998 ; Amason *et al.*, 2006), elle peut nuire à la performance de l'entreprise nouvellement créée. Un autre courant estime que la diversité de l'équipe entrepreneuriale n'a pas un effet direct sur la performance de l'entreprise nouvellement créée, mais que ce sont les conflits nés de cette diversité qui influencent la performance de l'entreprise nouvellement créée (Amason, 1996 ; Eisenhardt *et al.*, 1997a ; Jehn *et al.*, 1999). Plus récemment, la méta-analyse, portant sur 44 articles, de De Mol *et al.* (2015) met en évidence que les processus de groupe, dont les conflits cognitifs, conduisent à une cognition d'équipe partagée source de performance. La diversité de l'équipe entrepreneuriale serait également à l'origine de conflits affectifs. Ces conflits rendraient inopérant l'effet positif des compétences et de l'expérience des membres de l'équipe. Ils peuvent constituer une barrière au développement créatif de l'équipe entrepreneuriale (Boisard-Castellucia et Chelly, 2006), et entraîner une baisse de la qualité des décisions stratégiques (Ensley *et al.*, 2002) ou de la productivité (Jehn, 1997). La prise en compte de l'interaction entre ces conflits s'avère donc nécessaire pour comprendre la performance des start-up.

À notre connaissance, il n'existe pas d'étude portant sur les phénomènes de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits dans les entreprises africaines, alors que Khavul *et al.* (2009) soulignent que les pays africains ont des populations plus diversifiées que celles des autres pays du monde. La diversité serait donc plus marquée dans les entreprises africaines et pourrait présenter des spécificités intéressantes à explorer. Le cas du Cameroun est particulièrement intéressant car ce pays connaît le taux d'activité entrepreneuriale le plus élevé de tous les 70 pays émergents ayant participé à l'enquête GEM 2014¹.

D'un point de vue méthodologique, les recherches antérieures ne mentionnent pas clairement les variables de la diversité qui influent positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise nouvelle. En utilisant un indice agrégé de la diversité, Jin *et al.* (2017) ont simplement montré dans leur méta-analyse que plus l'équipe entrepreneuriale est diversifiée, plus les performances de la nouvelle entreprise sont grandes. De plus, le rôle modérateur des conflits n'est pas clairement décrit.

L'objet de cette recherche est donc d'analyser comment la diversité des membres de l'équipe entrepreneuriale peut influencer la performance de l'entreprise nouvellement créée d'une part et d'étudier l'impact des conflits entre les membres de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de ce type d'entreprise d'autre part. L'article est structuré en

1. GEM Cameroon 2014 Report, rapport publié par Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/report/49557>

quatre parties. Une revue synthétique de la littérature sur la diversité des équipes entrepreneuriales est réalisée dans la première partie. Puis nous présentons l'approche méthodologique adoptée dans la deuxième partie. Dans la troisième partie, nous présentons les résultats de cette étude et la quatrième partie est consacrée à la discussion des résultats.

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

Cette section vise à appréhender tout d'abord les concepts d'équipe entrepreneuriale, de performance des entreprises nouvellement créées et de diversité de l'équipe entrepreneuriale. Ensuite, nous analysons les effets de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits de ses membres sur la performance de l'entreprise nouvellement créée.

1.1. Le concept d'équipe entrepreneuriale

Les tentatives de définition de l'équipe entrepreneuriale sont multiples, tout comme les amalgames qui persistent autour des notions d'équipe entrepreneuriale, d'équipe dirigeante, d'entrepreneuriat collectif ou d'autres formes collectives de création d'organisation.

Selon Kamm *et al.* (1990), une équipe entrepreneuriale est composée de deux ou plusieurs personnes qui, ensemble, mettent en place un projet et y participent ensuite. C'est ainsi que Cooney (2005) définit l'équipe entrepreneuriale comme un ensemble composé de deux ou plusieurs individus ayant un intérêt financier significatif et qui participent activement au développement de l'entreprise. Pour cet auteur, l'équipe entrepreneuriale ne concerne pas seulement les créations *ex nihilo* mais aussi les reprises ainsi que tout autre acte entrepreneurial². Cette définition écarte les associés commanditaires qui sont par nature peu impliqués dans les activités de l'entreprise créée. Pour lever toute ambiguïté, Forbes *et al.* (2006) appréhendent l'équipe entrepreneuriale comme un groupe composé d'au moins deux personnes qui remplissent les conditions suivantes : l'implication active dans la création et la gestion d'une entreprise ; la responsabilité de sa direction, de sa croissance ainsi que de sa pérennité ; et le partage de son résultat (financier ou autre). Si cette dernière définition est large et complète, elle entretient l'amalgame entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante. Il est donc nécessaire de les distinguer.

Selon Moreau (2006), l'équipe dirigeante est un groupe de personnes ayant une responsabilité de gestion dans une entreprise existante. Ben-Hafaïedh (2013) propose de concevoir l'équipe entrepreneuriale comme un ensemble de personnes qui réunissent au moins deux critères (parmi les trois suivants : avoir le statut de fondateur, détenir une part significative du capital et participer activement à la prise de décision), et se perçoivent comme faisant partie d'une équipe contribuant à un projet dans une phase d'émergence.

Cependant, si cette définition ne fait pas l'amalgame entre équipe dirigeante et équipe entrepreneuriale, elle écarte les équipes qui sont à la base de reprises d'entreprises. Klotz *et al.* (2014), quant à eux, introduisent les concepts de responsabilité et de prise de décision stratégique pour définir l'équipe entrepreneuriale comme étant un groupe de personnes

2. Dans son approche, Cooney (2005) conteste l'idée de Kamm *et al.* (2005) selon laquelle, d'une part, les membres de l'équipe doivent être présents dès la phase de pré-démarrage et, d'autre part, la croyance en un partage équitable des gains financiers.

principalement responsable de la prise de décision stratégique et des opérations courantes d'une nouvelle entreprise.

Partant de ces différentes conceptions et de leurs limites, nous définissons l'équipe entrepreneuriale comme *un groupe composé de deux ou de plusieurs personnes qui sont à l'origine de la création ou de la reprise d'une entreprise, exerçant ou non des responsabilités de gestion courante dans l'entreprise créée et se partagent les risques et les gains financiers générés par son exploitation.*

1.2. La notion de diversité des membres d'une équipe entrepreneuriale

La diversité est un concept de plus en plus utilisé aussi bien dans le domaine de la recherche que dans autres milieux. Dépourvue, d'une acception univoque de par son historicité et sa contextualité, ce concept omniprésent sur la scène médiatique manque d'un soubassement unifié (Bruna et Chauvet, 2013). Concept polysémique, elle mobilise pour sa compréhension des attributs culturels, socio-économiques et même physiques.

Ainsi, à la base, elle désigne la différence en termes de genre, de nationalité, d'origine, d'ethnie, etc. (Cox et Blake, 1991). Dans cette perspective, Milliken et Martins (1996) distinguent deux formes de diversité selon qu'elles reposent sur des attributs observables et identifiables tels que l'ethnie, le genre, l'âge, etc., ou sur des attributs non observables tels que l'origine sociale, les connaissances et compétences, ou encore les expériences professionnelles et entrepreneuriales.

La littérature regroupe les attributs observables et non observables en deux sous-catégories : l'une est démographique et regroupe les variables mesurables et observables (Pfeffer, 1983) tandis que l'autre qui est cognitive regroupe les variables non observables et difficilement mesurables (Nemeth, 1986).

Afin d'intégrer plusieurs attributs dans leur étude, certains chercheurs ont développé des indices agrégés de la diversité (Hmieleski et Ensley, 2007 ; Souitaris et Maestro, 2010). Les résultats contradictoires ainsi obtenus ont créé une incertitude quant à l'impact de la diversité sur la performance des nouvelles entreprises. Cela provient du fait que certaines variables ont une influence positive et d'autres ont un effet négatif. Par exemple, plus l'équipe est diverse, plus son capital humain est élevé et stimule la performance de sa startup (Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Unger *et al.*, 2011). En revanche, la réconciliation des opinions divergentes engendrées par la diversité de l'équipe peut la rendre moins performante (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989). Dans cette approche agrégative, la méta-analyse de Jin *et al.* (2017), fondée sur 52 études empiriques, conclut que la diversité est positivement liée à la performance. Cependant, les critiques demeurent pour trois raisons. Tout d'abord, certaines variables ne sont pas renseignées dans ces 52 études, ce qui limite la portée des conclusions. Ensuite, l'indice agrégé ne relate finalement que trois caractéristiques de la diversité (genre, âge, et expérience professionnelle). Enfin, les mesures de la performance ne sont pas homogènes ; certaines se focalisent sur le chiffre d'affaires, la performance financière, le taux de croissance des employés, les capacités d'innovation, les dépôts de brevet, tandis que d'autres choisissent une mesure agrégée.

C'est pourquoi cette recherche vise à analyser l'effet des principales variables démographiques et cognitives sur la performance des entreprises nouvellement créées, au lieu de les agréger. Mais au préalable nous nous intéressons à la définition de la performance de l'entreprise nouvellement créée.

1.3. Le concept de performance des entreprises nouvellement créées

La question de la performance se pose inévitablement, passé un certain temps, après le lancement des activités de la nouvelle entreprise (Verstraete et Saporta, 2006). Il existe de nombreuses approches pour mesurer la performance des firmes, mais elles ne sont pas forcément adaptées à cette phase de leur existence. En effet, comme le soulignent Verstraete et Saporta (2006), si l'on met à part le fait que le démarrage effectif d'une entreprise peut déjà être considéré comme un succès (Sammur, 2001), les deux questions habituellement posées, à propos d'un échantillon d'entreprises nouvelles, sont : ont-elles survécu ? et si oui, ont-elles connu un certain développement ? La pérennité et la croissance sont ainsi les deux dimensions les plus utilisées pour rendre compte de la performance en matière de création d'entreprise (Verstraete et Saporta, 2006 ; Chabaud et Degeorge, 2016).

La pérennité est, en effet, l'opposé de l'échec total. Une entreprise échoue dès lors qu'elle cesse d'exister en tant qu'entité économique. L'échec d'une entreprise peut être constaté soit parce qu'elle n'est plus en mesure de répondre à ses obligations financières vis-à-vis de ses créanciers, soit parce qu'elle ne peut plus atteindre les objectifs des parties prenantes, et perd leur confiance. Autrement dit, la pérennité est une approche absolue de la performance de l'entreprise nouvellement créée qui repose sur la capacité de celle-ci à continuer de fonctionner comme entité économique autonome (Barney, 1986). Cependant, la pérennité de l'entreprise ne signifie pas qu'elle est performante, surtout d'un point de vue financier puisqu'elle peut être structurellement déficitaire. Selon Verstraete et Saporta (2006), l'idée sous-jacente à l'utilisation de la pérennité comme approche de la performance est le constat qu'une entreprise nouvelle qui a survécu un certain temps a fait ses preuves, a montré qu'elle a été capable de surmonter les difficultés inhérentes à la période du démarrage et qu'elle a réussi à faire admettre à son environnement l'offre qu'elle propose.

La croissance, quant à elle, est une approche relative de la performance qui se vérifie lorsque l'entreprise crée de la valeur pour ses parties prenantes de manière durable et économiquement efficace (Barney, 1991 ; Wiklund et Shepherd, 2005). Cette acception connaît un plus large consensus aussi bien sur sa signification que sa portée (Verstraete et Saporta, 2006 ; Raymond, St-Pierre, Fabi et Lacoursière, 2010).

Enfin, la méta-analyse de Klotz *et al.* (2014) montre que la plupart des études sur la performance des équipes des nouvelles entreprises ont une approche pluridimensionnelle pour mesurer cette performance.

Compte tenu de ce consensus, nous considérons qu'une entreprise nouvelle performante est celle qui a survécu aux difficultés inhérentes à la période de démarrage et qui connaît un certain développement du fait de la création de valeur de manière durable et économiquement efficace pour ses parties prenantes.

1.4. Diversité des membres de l'équipe entrepreneuriale et performance de l'entreprise créée

Plusieurs travaux soulignent les avantages de recourir à un entrepreneuriat en équipe (Roberts, 1991 ; Schjoedt et Krauss, 2009). La diversité des membres de l'équipe entrepreneuriale est généralement associée à l'innovation et à la créativité. Elle est alors considérée par de nombreux auteurs comme une source de performance sociale, économique et

cognitive (Kang *et al.*, 2007). De plus, elle serait un moyen d'accéder à des ressources rares, notamment financières (Brinckmann, 2011). De manière générale, les études portant sur la théorie des échelons supérieurs montrent que l'hétérogénéité d'une équipe a un impact positif sur les performances en raison de la diversité des compétences et des perspectives de l'équipe (Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Hambrick et Mason, 1984). Cependant, d'autres recherches relativisent ces avantages (Gueguen, 2013) ou mettent en évidence que cette hétérogénéité peut s'avérer préjudiciable en raison de certains conflits et de la nécessité de réconciliation des opinions induites par cette diversité (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989). Dans ce paragraphe, nous mettons l'accent sur l'impact des diversités démographiques et cognitives sur la performance des entreprises nouvellement créées.

1.4.1. *Diversité du genre et performance de l'entreprise nouvellement créée*

Plusieurs études soulignent une certaine relation entre la diversité de l'équipe et la performance de l'entreprise (Zahra et Stanton, 1988 ; Carter *et al.*, 2003 ; Smith *et al.*, 2006 ; Adams et Ferreira, 2009 ; Campbell et Minguez-Vera, 2010). Mais elles peinent à présenter des conclusions consensuelles et, en plus, elles ont été réalisées pour la plupart dans des entreprises bien établies ou de manière expérimentale (Chabaud et Lebègue, 2013 ; Hoogendoorn *et al.*, 2013). Ainsi, les études conduites sur les entreprises en démarrage sont rares, en particulier celles sur la diversité du genre. Par ailleurs, il ressort d'enquêtes même dans les pays développés comme la France (rapport APCE 2015) que les équipes mixtes seraient peu nombreuses parmi les entreprises créées par plus d'une personne. Pourtant, les femmes auraient des qualités spécifiques, complémentaires de celles des hommes, permettant une meilleure harmonie de l'équipe (Tahir Metaiche et Bendiabdellah, 2016). En effet, comme le soulignent Eagly *et al.* (2003), la diversité du genre peut contribuer à une approche plus collaborative des rapports dans l'équipe, basée sur la communication et la coopération. La diversité du genre est aussi associée à l'innovation et à la créativité (Milliken et Martins, 1996). Elle est alors considérée par certains auteurs comme une source de performance sociale, économique et cognitive (Kang *et al.*, 2007). Hoogendoorn *et al.* (2013) en manipulant la proportion homme-femme au sein d'équipes d'étudiants gérant des projets, ont montré que les équipes mixtes ont de meilleures performances financières (en termes de chiffres d'affaires et de résultat) que les équipes dominées par des hommes.

Toutefois, Watson *et al.* (1993) montrent que la diversité de genre a une influence négative sur la performance de l'entreprise à court terme si les différences entre les personnes ne sont pas totalement acceptées par le groupe, ou valorisées immédiatement. Mais, après une période d'adaptation, les équipes diversifiées du point de vue du genre deviendraient plus performantes que les autres équipes, en termes de variété des décisions stratégiques et de résolution de problème.

Selon Hilman *et al.* (2002), les femmes acquièrent plus rapidement les compétences requises pour faciliter l'intercommunication entre les entreprises et sont plus prédisposées que leurs homologues masculins à favoriser la communication entre la firme et son environnement. De ce fait, et en raison de l'image favorable dont elles bénéficient de la part de l'ensemble des parties prenantes, elles peuvent plus facilement renforcer les liens entre l'entreprise et son environnement. Les jeunes entreprises en général et les entreprises africaines en particulier étant en quête de légitimité, la présence du genre féminin dans l'équipe entrepreneuriale peut être une source de légitimité sociale devenant alors une source de performance pour l'entreprise (Toé, 2014). Cela expliquerait le haut niveau de légitimité sociale

que certaines organisations cherchent à atteindre. Au-delà de cette légitimité, les femmes constituent un facteur de créativité, de dynamisme et d'optimisation des décisions de l'entreprise (Toé, 2014). Bien plus, en Afrique, l'identification des individus au groupe occupe une place importante. De ce fait, la diversité du genre des membres de l'équipe entrepreneuriale peut conduire à une diversité de réactions des individus et par ricochet, un faible niveau d'adhésion à la stratégie de l'organisation. Théoriquement, plusieurs arguments militent en faveur de l'influence positive de la diversité du genre de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de leur entreprise. Ainsi, nous formulons la première hypothèse suivante :

H1 : *La diversité du genre dans l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur la performance de l'entreprise créée.*

1.4.2. Diversité ethnique des membres de l'équipe entrepreneuriale

Depuis les travaux de Bollinger et Hoftstede (1987), la littérature a mis en évidence que la gestion, en particulier celle des ressources humaines, et la gouvernance des entreprises dépendent de particularités culturelles. Cox et Blake (1991) ont montré l'existence d'une forte influence de la diversité culturelle sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Cependant, bien que cette thèse ait été corroborée par d'autres travaux empiriques, elle n'en est pas moins soumise à plusieurs conditions ayant trait au contexte, ainsi qu'à la culture nationale et organisationnelle (Bruna, 2011). La culture ethnique, qui est un sous-ensemble de la culture nationale, interfère considérablement dans la gestion de l'entreprise et détermine le regard des acteurs de l'environnement sur l'activité de l'entrepreneur ou du dirigeant en Afrique. Comme le souligne Delalande (1987) dans son ouvrage sur la gestion de l'entreprise industrielle en Afrique, les « solidarités familiales ou ethniques sont des contraintes sociales puissantes plus que des atouts ». Les groupes ethniques constituent en Afrique des puissants réseaux sociaux prêts à soutenir ses membres dans leurs activités. Au Cameroun par exemple, il est reconnu qu'au sein de l'ethnie Bamiléké très entreprenante, émergent des entrepreneurs qui adoptent des pratiques entrepreneuriales, commerciales et de gestion très différentes de celles des autres ethnies (Fouda Ongodo, 2004). Leurs succès seraient dus grâce non seulement à leur perspicacité entrepreneuriale, mais aussi et surtout à la solidarité des membres de leur ethnie.

Mais dans le contexte de mondialisation qui touche également l'Afrique, la réussite entrepreneuriale solitaire impulsée par la solidarité ethnique tend à s'estomper pour laisser la place à la multiethnicité des équipes entrepreneuriales. Cette dernière semble mieux répondre aux préoccupations actuelles en termes de mise en œuvre de politique de diversité, d'accumulation de connaissances diversifiées et d'élargissement du réseau social des dirigeants de PME. La diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale permet donc de prévenir le risque de discrimination, tant d'un point de vue commercial qu'en termes de légitimité chère aux entreprises nouvellement créées. Sur le plan commercial, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale peut induire des avantages compétitifs par un accroissement de la performance cognitive des équipes en stimulant leur créativité, leur réactivité et leur capacité d'anticipation (Bruna, 2011). De manière générale, la diversité ethnique augmente le niveau de créativité de l'équipe, introduit la controverse culturelle et managériale au sein de l'entreprise. En particulier, selon McLeod *et al.* (1996), les idées créatives produites par des groupes ethniquement diversifiés seraient de meilleure qualité que celles produites par des groupes homogènes.

Ces résultats nous amènent à poser l'hypothèse H2 suivante :

H2 : *La diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur la performance l'entreprise créée.*

1.4.3. *L'hétérogénéité d'expériences et des compétences des membres de l'équipe entrepreneuriale*

Dans une perspective de ressources cognitives, l'hétérogénéité de l'expérience de l'équipe entrepreneuriale jouerait un rôle crucial dans le devenir de l'entreprise nouvellement créée. Selon Miliken et Martins (1996), la diversité de l'expérience des membres de l'équipe entrepreneuriale induit une diversité de connaissances et d'habilités sur lesquelles l'équipe peut s'appuyer pour la bonne conduite de ses activités entrepreneuriales. En effet, la diversité des expériences antérieures des membres de l'équipe entrepreneuriale est un élément essentiel pour susciter la controverse, améliorer la prise de décisions stratégiques et donner de la légitimité à l'entreprise créée (Klotz *et al.*, 2014 ; Rédis et Sahut, 2013). Pour Roure et Maidique (1986), l'hétérogénéité de l'expérience des membres de l'équipe entrepreneuriale joue un rôle important. Les études de Jehn *et al.* (1999) ont montré que les équipes entrepreneuriales qui sont hétérogènes en termes d'expériences antérieures sont capables de mieux résoudre des problèmes et de générer davantage de nouvelles idées. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) accèdent cette thèse et soutiennent que les équipes fortes, c'est-à-dire celles composées d'au moins trois fondateurs ayant des expériences antérieures diverses sont plus performantes sur les marchés en pleine croissance que les autres équipes. Ces équipes fortes ont la capacité de développer plus d'idées innovantes, et de prendre des décisions plus rapidement avec moins d'erreurs (Moreau, 2005). Gartner (1985) soutient que la diversité des compétences et de l'expertise dans une équipe entrepreneuriale réduit la complexité du processus de création et a un impact direct sur la réussite de la création. Selby (2000) va dans le même sens et affirme qu'au sein d'une équipe aux compétences diversifiées émergent plus d'idées diverses améliorant en conséquence la qualité des décisions, et la performance de la firme que cette équipe dirige.

Au regard de ces arguments, nous formulons les hypothèses H3 et H4 suivantes :

H3 : *La diversité de l'expérience des membres de l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur la performance de l'entreprise créée.*

H4 : *La diversité des compétences des membres de l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur l'entreprise créée.*

1.5. *Les conflits entre les membres de l'équipe entrepreneuriale*

Le conflit est défini par Jehn (1997) comme « une prise de conscience par les parties impliquées de leurs divergences ou de l'incompatibilité de leurs désirs ». Depuis plus de trois décennies, plusieurs chercheurs présentent le conflit, non pas comme une anomalie mais comme une nécessité (Morgan, 1989, Eisenhardt *et al.*, 1997b), une force positive au sein d'une équipe et son existence est absolument nécessaire pour qu'une équipe fonctionne bien (Robbins, 1989). Cependant deux types de conflits sont identifiés dans la littérature : les *conflits affectifs* et les *conflits cognitifs*. Les premiers auraient des conséquences négatives pour l'entreprise tandis que les autres contribueraient à la pérennité de l'entreprise.

Le conflit affectif encore appelé conflit relationnel est un conflit d'ordre personnel et relationnel, caractérisé par des frictions, des frustrations et des disputes entre les membres de l'équipe (Jehn *et al.*, 1999). Le conflit affectif se traduit généralement par une forte dimension émotionnelle du débat entre les membres de l'équipe (Amason, 1996). De nombreuses études empiriques montrent que les conflits affectifs sont négativement corrélés avec la productivité et le niveau de satisfaction de l'équipe (Jehn, 1997). Ils pourraient avoir des effets destructeurs sur le fonctionnement de l'équipe (Coser, 1956). Pour Ensley *et al.* (2002), les conflits affectifs dans l'équipe conduisent à une baisse de la qualité des décisions stratégiques, une forte démotivation des membres quelles que soient leurs compétences, et une forte dégradation des performances de la start-up. Ils annihilent l'effet positif des compétences, de l'expérience des membres de l'équipe et peuvent être une source de légitimité sociale négative. Pour Boisard-Castellucia et Chelly (2006), le conflit affectif constitue une barrière au développement créatif de l'équipe entrepreneuriale et peut nuire considérablement à la performance de l'entreprise créée. Pour ces auteurs, plus le conflit affectif est fort entre les membres d'une équipe entrepreneuriale, moins grande est leur aptitude à être créatifs.

Le conflit cognitif, encore appelé conflit d'idées ou de tâches est une opposition d'idées au sein de l'équipe, un désaccord relatif au contenu et aux aboutissements des tâches. Il naît des différences de jugement ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles (Jehn *et al.*, 1999). Le conflit cognitif entraîne une divergence de point de vue et des désaccords qui peuvent améliorer la qualité des décisions, par des critiques constructives, augmentant par ricochet la productivité et les performances de la start-up (Schweiger *et al.*, 1989; Amason, 1996). Pour Boisard-Castellucia et Chelly (2006), le conflit cognitif au sein d'une équipe entrepreneuriale augmente son aptitude à être créative et augmente par conséquent, les chances de réussite du projet entrepreneurial porté par cette dernière.

La méta-analyse de De Mol *et al.* (2015) conclut à une relation positive entre les conflits cognitifs et la cognition d'équipe entrepreneuriale. Cependant, ils précisent que pour prédire la performance d'une start-up, les processus de groupe menant au développement d'une cognition d'équipe partagée sont plus importants que le résultat de la cognition d'équipe en elle-même. De plus, les conflits sont appréhendés comme un des modérateurs, au même titre que la construction de la confiance, l'émotion ou encore la motivation. Ces résultats nous amènent à intégrer dans notre modèle conceptuel comme des variables modératrices de la relation entre la diversité et la performance des start-up.

Le conflit cognitif accroîtrait donc l'effet positif des compétences et des connaissances des membres de l'équipe sur la performance de leur entreprise. À partir de ces différents arguments théoriques, nous émettons les hypothèses H5, et H6 suivantes :

H5 : *Les conflits affectifs entre les membres de l'équipe entrepreneuriale ont une influence négative sur la relation diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée.*

H6 : *Les conflits cognitifs entre les membres de l'équipe entrepreneuriale ont une influence positive sur la relation diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée.*

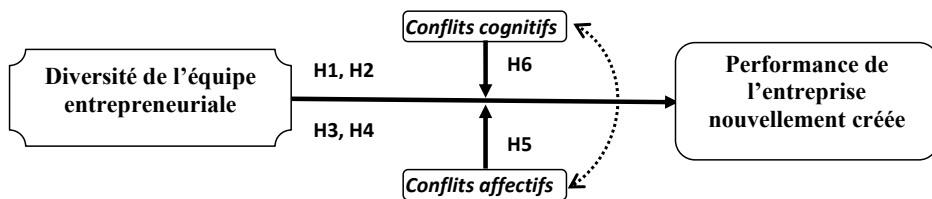
Dans les entreprises, les conflits affectifs et cognitifs sont souvent fortement corrélés, de sorte que les équipes constituées au sein du personnel peuvent rarement profiter des

avantages potentiels que les conflits cognitifs peuvent apporter (Jehn et Mannix, 2001). C'est pourquoi les chercheurs analysent comment réduire le risque que les conflits cognitifs se transforment en conflits relationnels. Cela aiderait les équipes à s'engager dans des désaccords cognitifs sans rencontrer de conflits relationnels (De Wit *et al.*, 2012). Deux courants permettent de réduire la relation entre ces deux types de conflits ont alors émergé.

Le premier, surtout révélé dans des firmes matures, stipule que la mauvaise interprétation des intentions des membres de l'équipe augmente fait que les conflits cognitifs se propagent en conflits relationnels (Simons et Peterson, 2000). Cependant, dans les start-ups, les membres se choisissent mutuellement par affinité professionnelle et/ou personnelle, ce qui limite ce risque de mauvaise interprétation (Ruef, 2010). Parker (2009) soutient que les entrepreneurs choisissent des co-fondateurs avec des croyances similaires aux leurs, et cela augmente la proportion de création d'équipes entrepreneuriales homogènes. Par ailleurs, Francis et Sandberg (2000) montrent que l'amitié améliore les résultats des décisions issus des conflits cognitifs dans les start-up. De plus, ils suggèrent que l'amitié encourage la persistance d'entreprises qui obtiennent de mauvais résultats. En France, Buquet *et al.* (2017), suite à leurs entretiens avec 19 entrepreneurs, concluent que « chacun se retrouve pleinement engagé parce que pleinement convaincu, ce qui abolit toute nécessité de hiérarchie et rend secondaire la délimitation d'un temps de travail et l'obligation d'un salaire : la start-up regroupe des individus portés par une même volonté de donner vie et avenir au projet du leader-créeur ».

Pour le deuxième courant, la performance perçue de l'équipe joue un rôle modérateur entre les deux types de conflits. Guenter *et al.* (2016) montre qu'uniquement lorsque les performances perçues de l'équipe sont faibles, alors les conflits cognitifs sont liés à la croissance des conflits relationnels. Or, dans notre cas, comme il s'agit de jeunes entreprises ayant survécu au moins 5 ans, leur niveau de performance ne peut être jugé de faible mais leur niveau d'organisation reste celui de la start-up. Nous n'avons donc pas retenu d'hypothèse concernant l'interaction possible entre ces deux types de conflits, mais nous testerons auparavant l'absence de liens entre eux pour justifier ce choix.

Figure 1. Modèle conceptuel de notre recherche



2. Approche méthodologique

Au regard de la littérature existante qui traite de la question abordée, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Celle-ci a consisté à partir de la littérature pour formuler des hypothèses que nous testons ensuite par des outils statistiques appropriés. Ainsi, notre approche d'investigation se définit en termes de constitution de l'échantillon, de mesure des variables et de présentation des modèles d'analyse développés.

2.1. Échantillonnage et outil de collecte des données

La population cible de l'enquête est constituée des entreprises créées au Cameroun en 2009 par plusieurs personnes (entrepreneuriat en équipe) dans différentes branches d'activités et ayant survécu en novembre 2014, au moment de notre enquête. L'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun a recensé 2 231 entreprises créées en 2009, dont 67,1 % de société à responsabilité limitée (SARL)³. Ce sont des PME⁴ au sens de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires).

Dans cette base de l'INS, nous avons pu identifier 506 entreprises qui répondent à nos critères (SARL ayant au moins deux fondateurs avec un nom différent) et qui sont encore en activité en 2014 (22,7 % des entreprises créées en 2009). De cette base, nous avons constitué un échantillon de 347 SARL cibles. Les données ont été collectées par questionnaire. Nous les avons administrés en face à face à l'un des membres de chacune des équipes entrepreneuriales concernées. Après notre premier entretien suivi de plusieurs relances dans certaines entreprises, nous nous sommes retrouvés avec 222 questionnaires administrés soit 64 % de l'échantillon initial. Après dépouillement et vérification, 10 questionnaires ont été invalidés. Notre échantillon est finalement constitué de 212 entreprises nouvelles (soit 61 % de l'échantillon initial).

2.2. Mesure des variables

Nous présentons successivement notre variable expliquée (la performance), les variables explicatives, et enfin les variables de contrôle. Conformément à la démarche de Gerbing et Anderson (1988), nous avons vérifié les qualités psychométriques de nos échelles de mesure. En effet, après l'épuration des échelles, celles-ci ont été soumises à une phase de vérification de leur unidimensionnalité et de contrôle de leur fiabilité.

• *Variable expliquée : la performance*

La mesure de la performance fait l'objet de nombreux débats. Certains auteurs comme Chakravathy (1986) contestent la pertinence des mesures traditionnelles (PIMS, part de marché, bénéfice réalisé, ratios financiers et comptables...) utilisées comme des mesures objectives de la réalité. Pour le cas spécifique des entreprises nouvellement créées, Chandler et Hanks (1993) récapitulent certaines difficultés qui rendent inopérantes les mesures objectives de la performance pour ce type de firmes : les mesures financières sont impossibles si l'entreprise ne diffuse pas ses résultats comme c'est le cas dans de nombreux pays africains⁵, les investissements massifs des jeunes entreprises peuvent fausser leur résultat comptable, il n'existe pas une mesure comptable unique permettant de rendre compte du concept multidimensionnel de la performance, la performance comptable est fortement liée au type d'industrie, et enfin les mesures financières nécessitent souvent une analyse sur le long terme. Pour pallier ces insuffisances, Vestraete et Saporta (2006) proposent une mesure

3. « La préférence pour le statut de SARL s'explique en partie par l'accessibilité relativement facile pour les potentiels entrepreneurs du secteur moderne. En effet la création d'une SARL nécessite un capital social relativement modeste (1 000 000 FCFA au minimum soit environ 1520 €) comparé à celui exigé pour les SA (au moins 10 000 000 FCFA) » selon l'INS [<http://www.statistics-cameroon.org/> consulté le 15 juillet 2019].

4. Selon OHADA, toute entreprise réalisant un chiffre d'affaires de moins de 100 millions est considérée comme PME si l'on ne se limite qu'à ce critère.

5. En particulier au Cameroun, les contraintes réglementaires en matière de diffusion d'information sont faibles, ainsi que les amendes éventuelles en cas de manquement aux obligations légales (Souleymanou et Hikkerova, 2018).

subjective de la performance de ces entreprises tout en soulignant qu'il est impératif de ne considérer que les entreprises qui ont une certaine pérennité ; celles qui ont survécu au moins aux trois ans après leur création. C'est dans cette optique que nous avons élaboré notre échelle de la performance (PERF) en reprenant 5 critères des travaux de Messegheem (1999) : le chiffre d'affaires, le nombre de salariés, le résultat d'exploitation, la rentabilité, et les investissements réalisés. Leurs évolutions sont en correspondance avec les attentes des entrepreneurs (Khiari *et al.*, 2015). Afin de prendre en compte la dimension pérennité de la performance des jeunes entreprises telle que préconisée par Verstraete et Saportat (2006), l'évolution des 5 critères retenus de la performance sont appréciés par les dirigeants au sujet de leur entreprise sur une échelle de Likert à 5 points allant de « Très à la baisse » à « Très à la hausse ». On s'intéresse ainsi aux variations de ces critères, et non à leur valeur brute. Le score maximal de la variable PERF est donc de 25, puis il est normalisé sur une base 100. Ainsi, le score minimal de 0 signifie une évolution très négative de la performance selon nos 5 facteurs. Un score de 0,5 traduit l'absence d'évolution et un score supérieur à 0,5 s'interprète comme une performance positive de la start-up. Pour cette échelle de mesure, nous constatons un Alpha de Cronbach de 0,83. Cela nous permet de conclure que les qualités psychométriques de cette échelle sont vérifiées.

- **Les variables explicatives : les dimensions de la diversité et des conflits entre membres de l'équipe entrepreneuriale**

Les quatre attributs observables et non observables de la diversité retenus sont : le genre, l'ethnie, l'expérience et les compétences. La diversité du genre (DIVG) est appréhendée par une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'équipe est composée d'hommes et de femmes et 0 dans le cas contraire. Cette mesure, inspirée des travaux de Hillman *et al.* (2007), rend bien compte de la présence ou non des femmes dans l'équipe entrepreneuriale. D'après Kamdem et Ikellé (2011), 38 % des entreprises recensées au Cameroun sont pilotées par des femmes, mais la plupart sont dans le secteur informel. Ils montrent par ailleurs que ces firmes rencontrent des obstacles spécifiques à la croissance, qui est un de nos facteurs de mesure de la performance. La diversité ethnique (DIVE) est mesurée par une variable nominale qui prend la valeur 1 si l'équipe est multiethnique, et 0 si l'équipe est mono-ethnique. La diversité d'expérience (DIVX) est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si l'équipe est composée des personnes ayant des expériences diverses en création et gestion d'entreprise, et la valeur 0 dans le cas contraire. La variable diversité des compétences (DIVC) est une variable binaire égale à 1 si les membres de l'équipe entrepreneuriale ont des compétences diverses en gestion, technologie ou innovation, et 0 si les compétences sont homogènes. La binarisation de ces variables peut constituer une limite, mais selon la littérature cette perte d'informations est minime et se trouve compensée par la robustesse du test de la régression logistique (Hellevik, 2009).

Les deux types de conflits ont été mesurés à partir des échelles développées par Jehn (1994). Pour les conflits cognitifs (COCOG) trois items ont été utilisés, contre quatre items pour les conflits affectifs (COAFF) sur une échelle de Likert à 5 points allant de « 1 pour Rare ou inexistant » à « 5 pour Très fréquents ». Le score pour chaque type de conflits a été finalement obtenu en faisant la somme des points de l'ensemble des items le concernant et normalisé en base 100 afin d'assurer la compatibilité des échelles de mesure avec les autres variables. Puis nous avons testé leur unidimensionnalité et leur fiabilité (Gerbing et Anderson, 1988). Les Alpha de Cronbach obtenus pour ces mesures agrégées (respectivement 0,86 pour COCOG et 0,81 pour COAFF) valident leur fiabilité.

• **Les variables de contrôle : la taille et le secteur d'activité**

Les études sur les facteurs explicatifs de la performance des entreprises nouvellement créées ont montré que le secteur d'activité ainsi que le degré d'innovation de celui-ci peuvent avoir une influence sur cette relation (Jin *et al.*, 2017). La taille (TAIL) est mesurée par le logarithme népérien du nombre d'employés. Il s'agit d'une variable usuelle de contrôle dans la littérature financière qui est ici plus vérifiable que le chiffre d'affaires déclaré par le dirigeant (Andow et David, 2016).

Conformément à Gueguen (2001), « l'innovation du secteur » (INNOV) est appréhendée de manière subjective en demandant aux dirigeants la manière dont ils perçoivent son importance dans leur secteur d'activité par une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout importante » à « très importante ». Le score est alors normalisé en base 100. Avec un Alpha de Cronbach de 0,81 la fiabilité de cette échelle est vérifiée.

2.3. Méthode d'analyse

La nature dichotomique de nos différentes variables nous a amenés à utiliser la technique de régression logistique modérée empruntée des travaux d'Aiken et West (1991). Celle-ci nous permet de tester nos différentes hypothèses à travers des modèles économétriques. Trois régressions sont testées. La première régression est un test des effets directs des variables de la diversité entrepreneuriale, de la variable de contrôle et des deux types de conflits sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Les deux autres régressions sont réalisées après introduction des termes multiplicatifs.

Nos trois modèles se présentent comme suit :

$$PERF_1 = \beta_0 + \beta_1.DIVG + \beta_2.DIVE + \beta_3.DIVX + \beta_4.DIVC + \beta_5.COCOG + \beta_6.COAF + \beta_7.INNOV + \beta_8.TAIL + \varepsilon \quad (1)$$

$$PERF_2 = \beta_0 + \beta_1.DIVG + \beta_2.DIVE + \beta_3.DIVX + \beta_4.DIVC + \beta_5.COCOG + \beta_6.COAF + \beta_7.DIVG.COCOG + \beta_8.DIVE.COCOG + \beta_9.DIVX.COCOG + \beta_{10}.DIVC.COCOG + \beta_{11}.INNOV + \beta_{12}.TAIL + \varepsilon \quad (2)$$

$$PERF_3 = \beta_0 + \beta_1.DIVG + \beta_2.DIVE + \beta_3.DIVX + \beta_4.DIVC + \beta_5.COCOG + \beta_6.COAF + \beta_7.DIVG.COAF + \beta_8.DIVE.COAF + \beta_9.DIVX.COAF + \beta_{10}.DIVC.COAF + \beta_{11}.INNOV + \beta_{12}.TAIL + \varepsilon \quad (3)$$

Avec

PERF : la variable expliquée, la performance,

DIVG : la diversité du genre,

DIVE: la diversité ethnique,

DIVX: la diversité d'expérience,

DIVC: la diversité de compétence,

COCOG: les conflits cognitifs,

COAF : les conflits affectifs,

TAIL: la taille,

INNOV: l'innovation du secteur d'activité.

L'effet modérateur est établi si les coefficients des variables modératrices sont statistiquement significatifs et si le R^2 de la seconde régression ou de la troisième régression est meilleure que celui de la première régression. En effet, dans ce cas, l'ajout des variables modératrices améliore la validité prédictive du modèle.

Pour décrire les différentes variables explicatives et la variable expliquée, des analyses de fréquences seront faites préalablement aux tests de la régression.

3. Présentation des résultats

Dans cette partie nous présentons tout d'abord les résultats des analyses statistiques descriptives et ensuite ceux des analyses économétriques.

3.1. Analyses statistiques descriptives

Les résultats de l'étude montrent que seulement 46,7 % (soit 99 entreprises sur 212) des entreprises enquêtées présentent une bonne performance (score de la variable PERF supérieur à 0,5) cinq années après leur création. 14,2 % ont une performance neutre (score de 0,5), et 39,1 % ont une performance négative (score inférieur à 0,5). De ces entreprises performantes, 41,8 % proviennent du secteur du commerce général. Elles sont suivies des entreprises du secteur des services aux entreprises et celles du transport qui représentent respectivement 18,6 % et 16,2 % des entreprises performantes. Les entreprises performantes relevant des autres secteurs d'activités sont faiblement représentées. La direction de ces entreprises est assurée dans 84,7 % des cas par des membres de l'équipe à l'origine de la création. Dans les autres cas, les start-up sont confiées à des dirigeants non membres de l'équipe initiale, mais recrutés sur la base de leurs compétences.

Pour ce qui est des caractéristiques des équipes entrepreneuriales, 59,9 % des équipes étudiées sont homogènes en termes de genre. Ces entreprises ont été créées soit seulement par des femmes (11,3 %) soit par des hommes uniquement (48,6 %). Cela montre qu'au Cameroun, même si les femmes sont entreprenantes et dynamiques, elles sont plus attirées par l'entrepreneuriat solitaire que par la création en équipe. En outre, elles sont plus présentes dans les secteurs artisanaux ou des petits métiers que dans les secteurs formels bien organisés ayant fait l'objet de notre étude (Kamdern et Ikellé, 2011). Nos résultats confirment ceux de Djoutsa Wamba *et al.* (2020) qui trouvent des pourcentages similaires pour les trois types d'équipes entrepreneuriales au Cameroun. La majorité de ces firmes est créée par des hommes seuls, alors que les équipes de femmes représentent environ 10 % du total. Pour ce qui est de la composition ethnique des équipes étudiées, il ressort des résultats de notre étude que 80,6 % des équipes sont mono-ethniques. Ainsi, bien que le Cameroun compte plus de 250 groupes ethniques, cette diversité n'est pas répertoriée dans les affaires. En fait, une des spécificités de la création d'entreprise en équipe est que les créateurs se connaissent, se choisissent mutuellement, et ont généralement des liens sociaux forts entre eux. C'est pourquoi cette homogénéité ethnique des équipes entrepreneuriales n'est pas surprenante.

Au niveau de l'expérience des membres, 60,8 % des équipes sont formées par des personnes sans expérience ou des expériences homogènes et 52,3 % ont des compétences homogènes. Par ailleurs, les conflits sont très présents entre les membres de ces équipes. Ainsi, plus de 66,5 % de ces équipes connaissent souvent ou très souvent des conflits

cognitifs contre 34,0 % pour les conflits affectifs. Ces différents résultats qui soulignent une forte homogénéité des équipes entrepreneuriales, s'explique par le mécanisme de l'homophilie. En effet, selon Ruef *et al.* (2003), le mécanisme de l'homophilie explique la composition du groupe en termes de similarité des caractéristiques des membres. La similitude des individus les oriente vers un plus grand attrait interpersonnel, la confiance et la compréhension. C'est la raison pour laquelle l'on observe une très forte homogénéité des caractéristiques démographiques et cognitives dans la composition des équipes entrepreneuriales étudiées.

Tableau 1. Statistiques descriptives

Diversité de genre	Nb	%
Femmes seules	24	11.3%
Hommes seuls	103	48.6%
Équipes mixtes	85	40.1%

Diversité ethnique	Nb	%
Homogène	171	80.6%
Diverse	41	19.3%

Diversité de compétence	Nb	%
Homogène	111	52.3%
Diverse	101	47.6%

Diversité d'expérience	Nb	%
Homogène	129	60.8%
Diverse	83	39.1%

Conflits cognitifs	Nb	%	Cumul
Très souvent	45	21.2%	21.2%
Souvent	96	45.3%	66.5%
Normal	43	20.3%	86.8%
Peu	21	9.9%	96.7%
Rare	7	3.3%	100.0%

Conflits affectifs	Nb	%	Cumul
Très souvent	26	12.3%	12.3%
Souvent	46	21.7%	34.0%
Normal	58	27.4%	61.3%
Peu	57	26.9%	88.2%
Rare	25	11.8%	100.0%

3.2. Tests des hypothèses et régressions

Dans cette section, nous allons procéder à une analyse des relations identifiées précédemment afin de tester nos hypothèses de recherche. Préalablement aux tests de la régression logistique, des analyses de corrélations entre les différentes variables explicatives sont réalisées afin d'identifier d'éventuels problèmes de multi-colinéarité. Le tableau 2 ci-dessous présente la matrice des corrélations entre les différentes variables.

À la lecture de ce tableau, il ressort que les différentes variables explicatives sont fortement corrélées à la variable expliquée au seuil de risque de 1 %, excepté la diversité ethnique. Par ailleurs, les deux variables de conflits sont significativement et positivement corrélées entre elles au seuil de risque de 10 %. Le faible coefficient (autour de 0,1) et le seuil de risque élevé nous conduisent à pousser nos investigations. Le rang de Spearman confirme cette faible relation. Ce résultat contredit celui de Jehn et Mannix (2001) selon lequel plus les membres de l'équipe entrepreneuriale se livrent à des conflits cognitifs, plus des conflits

affectifs sont observés. Dans notre cas, les conflits cognitifs se transformeraient peu souvent en conflits affectifs. Les résultats montrent également qu'il n'existe pas un problème de multi-colinéarité sévère entre les variables explicatives. En effet, bien que des corrélations aussi négatives que positives existent entre ces variables, les coefficients sont tous en deçà de 0,5. Nous pouvons à cet effet conclure que chaque variable explicative est indépendante des autres et fait référence à des éléments théoriques distincts. Cette condition d'indépendance étant réunie, nous pouvons donc procéder aux différentes régressions logistiques afin de tester nos hypothèses. Nous examinons tout d'abord l'effet de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise créée et ensuite l'effet modérateur des conflits (Frazier *et al.*, 2004). Le premier modèle (PERF1) est testé en introduisant les variables de la diversité pour expliquer la performance. Ensuite, le second modèle (PERF2) est testé en ajoutant au premier les produits des variables de la diversité et des conflits cognitifs et le troisième modèle (PERF3) enfin, est testé en ajoutant au premier les produits de la diversité et des conflits affectifs. L'estimation de ces différents modèles de régression logistique par la méthode de maximum de vraisemblance a abouti aux résultats présentés dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 2. Matrice des corrélations entre les variables (coefficient de Pearson)

Variables	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.DIVG	0.326	0.208	1								
2.DIVE	0.179	0.107	0,019	1							
3.DIVX	0.396	0.261	0,201*	-0,095	1						
4.DIVC	0.472	0.295	0,142**	-0,051	-0,037	1					
5.COAFF	0.577	0.411	0,188**	0,175**	-0,210**	-0,063	1				
6.COCOG	0.738	0.203	0,306**	0,016	0,183**	0,313***	0,103*	1			
7.INNOV	0.319	0.658	-0,008	-0,026	-0,036	0,023	0,139*	0,034**	1		
8.TAIL	3.075	4.516	0.027**	0.174	0.025*	0.108**	0.483**	0.358**	0.074	1	
9.PERF	0.421	0.403	0,430**	-0,070	0,383***	0,229***	-0,409**	0,532***	0,158*	0,215**	1

Note : * : seuil de risque (du test de Student) de 10%, ** : seuil de risque de 5%, *** : seuil de risque de 1%

Les résultats du premier modèle de régression logistique du tableau ci-dessus montrent que le modèle PERF1 est statistiquement significatif. En effet, le R^2 de Nagelkerke montre que les facteurs de la diversité entrepreneuriale et des conflits contrôlés par le secteur d'activité expliquent à 39,7 % la performance de l'entreprise créée. On remarque en outre que six variables ont un effet significatif sur la performance de l'entreprise créée avec un risque inférieur à 5 %. Il s'agit de la diversité du genre, la diversité d'expériences, la diversité des compétences, des conflits cognitifs, des conflits affectifs et de la taille. Ces résultats valident nos hypothèses H1, H3 et H4 qui prédisaient des effets positifs de ces différents facteurs de la diversité sur la performance de l'entreprise nouvellement créée.

Tableau 3. Résultat des régressions logistiques

	PERF1	PERF2	PERF3
DIVG	0.218**	0.136**	0.171**
DIVE	0.151	0.098	0.095
DIVX	0.164**	0.101**	0.096***
DIVC	0.277**	0.144**	0.286**
COCOg	0.509***	0.228***	0.457***
COAFF	-0.452**	-0.495**	-0.293**
DIVG x COCOg		0.133	
DIVE x COCOg		0.084	
DIVX x COCOg		0.542**	
DIVC x COCOg		0.325***	
DIVG x COAFF			-0.021
DIVE x COAFF			0.038
DIVX x COAFF			-0.257**
DIVC x COAFF			-0.331***
TAIL	0.261***	0.367***	0.247**
INNOV	0.117*	0.218**	0.094*
Constante	2.755***	3.214***	1.954**
R ² de Cox & Snell	0.271	0.417	0.329
R ² de Nagelkerke (R ² N)	0.397	0.594	0.511
Variation de R ² N	-	0.197	0.114

Note : * : seuil de risque (du test de Student) de 10%, ** : seuil de risque de 5%, *** : seuil de risque de 1%

L'effet positif de la diversité du genre sur la performance de l'entreprise nouvellement créée (hypothèse H1) tel que donné par nos résultats est la preuve que la diversité du genre affecte l'efficacité du groupe quant à la créativité, l'innovation et la qualité de la prise des décisions stratégiques (Toé, 2014). L'hétérogénéité du genre dans le groupe est également une source importante d'accès à des ressources variées nécessaires au bon fonctionnement des jeunes entreprises.

La relation positive entre la diversité d'expérience et la performance de l'entreprise créée (Hypothèse H3) s'explique par le fait que la diversité d'expériences entraîne au sein de l'équipe une plus grande réactivité de ses membres (Eisenhardt et Tabrizi, 1995), une plus grande capacité d'action (Hambrick *et al.*, 1996) et une meilleure qualité de prise de décisions stratégiques (Lant *et al.*, 1992). Cela corrobore les idées de Moreau (2005) selon lesquelles, l'hétérogénéité d'expériences à l'intérieur du groupe est un élément essentiel pour

créer la controverse, imaginer des solutions et faire le bon choix parmi elles. En effet, plus les membres de l'équipe ont une expérience hétérogène plus cela suscite des débats au sein du groupe qui peuvent aboutir à des prises des décisions qui accroissent la performance de l'organisation. Par contre, lorsque l'expérience des membres de l'équipe est homogène, les domaines des connaissances couverts sont limités, les controverses sont également moindres et les prises des décisions sont parfois de mauvaise qualité.

La validation de l'hypothèse H4 qui prédisait que la diversité des compétences a une influence positive sur la performance de l'entreprise nouvellement créée confirme les résultats de Moreau (2005). Ce dernier stipule que l'hétérogénéité des compétences est un facteur qui agit sur le développement subséquent de la jeune entreprise. En fait, plus les compétences sont hétérogènes, plus l'apparition de débats constructifs est fréquente, et les décisions prises sont également de bonne qualité.

Pour ce qui est de la diversité ethnique, les résultats invalident notre hypothèse H2 qui stipule que la diversité ethnique a une influence positive sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Ils confortent les travaux de Smith *et al.* (1994) qui trouvent que l'hétérogénéité ethnique ou de nationalité n'a pas d'influence sur la performance de l'organisation et s'il y a une influence, celle-ci serait négative. En effet, le rejet de cette hypothèse traduit l'estompage des considérations ethniques entre les différentes parties prenantes des entreprises nouvellement créées au Cameroun comme appui à la politique générale de l'entreprise.

Les variables conflits cognitifs (COCOG) et conflits affectifs (COAFF) sont respectivement positivement et négativement corrélées à la performance de l'entreprise nouvellement créée (PERF). Ces résultats soulignent que les conflits cognitifs ont une influence positive sur la performance de l'entreprise nouvellement créée tandis que les conflits affectifs lorsqu'ils sont observés influencent négativement la performance de l'entreprise nouvellement créée.

En ce qui concerne le deuxième modèle de la régression logistique modérée, les résultats montrent que le modèle est plus statistiquement significatif que le premier modèle. Cela traduit l'effet modérateur très significatif des conflits cognitifs sur la relation entre les facteurs principaux et la performance de l'entreprise créée. En effet, l'ajout de la variable modératrice dans le modèle a entraîné une variation positive du R^2 de Nagelkerke de l'ordre de 0.197 en valeur, soit une augmentation de 49 %. En outre, l'on observe dans ce tableau que les coefficients issus de la multiplication de la diversité d'expériences avec le conflit cognitif et ceux issus de la diversité des compétences avec le conflit cognitif sont positifs et significatifs. On a donc une modulation positive de ces facteurs par les conflits cognitifs. Cela signifie que les conflits cognitifs sont un moteur de développement des compétences et de valorisation de l'expérience acquise nécessaires pour la performance de l'entreprise créée. Ces résultats confirment notre hypothèse H6 qui stipulait que les conflits cognitifs entre les membres de l'équipe entrepreneuriale ont une influence positive sur la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée.

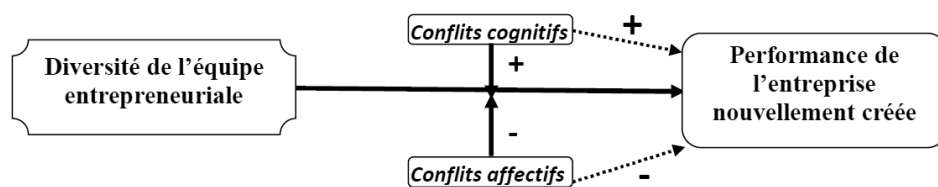
Enfin, les résultats de l'estimation du troisième modèle de la régression logistique modérée donnent un R^2 de Nagelkerke égal à 0,511 avec une variation de 0,114 en valeur (soit une hausse de 28 %) par rapport au premier modèle (modèle de base avec les facteurs principaux). Cela montre que l'ajout des variables modératrices a amélioré le pouvoir explicatif de ce troisième modèle. Les conflits affectifs agissent comme modérateurs de la relation entre la diversité entrepreneuriale et la performance de l'entreprise nouvellement créée.

Les coefficients issus de la multiplication des variables de la diversité et des conflits affectifs montrent que ces derniers modèrent négativement l'effet de la diversité des compétences sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Ces résultats confirment notre hypothèse H5 qui postulait cet effet modérateur des conflits affectifs sur la relation entre la diversité entrepreneuriale et la performance de l'entreprise nouvellement créée.

Au niveau des variables de contrôle, la taille (ln du nombre d'employés) de la start-up influence positivement sa performance. Il s'agit d'un effet classique pour ce type de PME (Andow et David, 2016). En revanche, l'innovation du secteur d'activité n'influence pas la performance. Cela est probablement dû au fait que l'innovation dans ce pays n'est pas le moteur de la création d'entreprise (GEM, 2014).

Au regard de ces différents résultats, nous représentons dans la figure 2 notre modèle des effets de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Cette figure retranscrit l'impact positif de la diversité du genre, d'expérience et des compétences sur la performance de l'entreprise nouvellement créée.

Figure 2. Modèle des effets de la diversité entrepreneuriale et des conflits sur la performance des entreprises nouvellement créées



4. Discussion des résultats

Cette recherche se proposait d'étudier les effets de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de leur entreprise nouvellement créée au Cameroun. Plus précisément, nous souhaitions, d'une part, mettre en évidence l'effet de la diversité du genre, de la diversité ethnique, de la diversité des compétences et d'expérience des fondateurs sur la performance de leurs entreprises et, d'autre part, évaluer l'effet combiné de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits entre les membres sur la performance de leurs entreprises.

Comme prédit dans nos différentes hypothèses, la diversité du genre, des compétences et d'expérience ont un effet positif sur la performance des entreprises nouvellement créées. En outre, lorsque ces facteurs de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sont combinés aux conflits, l'effet est encore plus fort. Cependant, seule la combinaison des facteurs de la diversité de l'équipe entrepreneuriale avec les conflits cognitifs produit des effets positifs significatifs. Celle des facteurs de la diversité de l'équipe entrepreneuriale avec les conflits affectifs produit quant à elle des effets négatifs significatifs. Et cela est conforme à nos hypothèses de recherche. *A contrario*, la diversité ethnique n'a pas d'effet sur la performance de l'entreprise nouvellement créée.

En effet, nos résultats confirment ceux de Dai *et al.* (2018) qui trouvent un effet positif de la diversité du genre sur l'innovation dans les entreprises nouvellement créées, justifié par la complémentarité qui pourrait exister entre les entrepreneurs hommes et leurs homologues femmes en termes de traitement d'informations relationnelles et par la diversité de leurs connaissances. De même, nos résultats confortent ceux de Jin *et al.* (2017), qui ont trouvé que l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur la performance de leur start-up.

Cependant, même si ces résultats confirment les relations mises en évidence dans notre revue de la littérature, un consensus global est encore loin d'être établi. Les effets positifs de la diversité ont surtout été démontrés lorsque les tâches sont complexes (Pelled *et al.*, 1999), comme dans notre cas d'entreprises naissantes où l'organisation du travail est flexible et les membres de l'équipe entrepreneuriale réalisent des tâches plus diverses que dans une entreprise mature (Gaujard, 2008). Il est donc nécessaire d'approfondir ce type d'études, notamment dans le contexte des pays en voie de développement car de nombreux facteurs comme les caractéristiques socioculturelles ou internes à la firme conditionnent l'impact de la diversité sur la performance (Boulouta, 2013).

Le résultat sur la non-significativité de l'ethnie sur la performance soulève certaines questions sur la perception dans le contexte africain de l'ethnicité. En effet, les segmentations (ou sous ethniques-segmentations) quelque soient leur nombre ne rendent pas forcément compte des problématiques tribales sous-jacentes, ni des questions socio-politiques en rapport aux équilibres intertribaux. C'est pourquoi dans le contexte camerounais d'autres études ont préféré se référer à des critères de proximité géographiques entre les dirigeants ou les membres de conseil d'administration pour appréhender de manière astucieuse le phénomène de regroupement tribal dans les affaires. En particulier, Djoutsa Wamba *et al.* (2018) ont mis en évidence que dans les conseils d'administration des sociétés de microfinance une certaine concentration de membres provenant du même village ou quartier, même si elle a plutôt un impact négatif sur la performance financière de ces firmes. Cet impact du manque de diversité est ainsi cohérent avec le résultat selon lequel la diversité ethnique peut induire des avantages compétitifs par un accroissement de la performance cognitive des personnes travaillant ensemble (Bruna, 2011).

L'analyse de l'impact des conflits sur la performance est tout d'abord assez classique en dissociant les conflits cognitifs des conflits affectifs. De ce fait, il ressort de nos résultats que les conflits cognitifs affectent positivement la performance des entreprises nouvellement créées par des équipes entrepreneuriales hétérogènes. En effet, dans la perspective des travaux de Jehn *et al.* (1999), nous montrons que les conflits cognitifs sont bénéfiques à la performance des nouvelles entreprises, c'est-à-dire pour certains types de tâche. Comme le fait remarquer Boisard-Castelluccia et Van Hoorebekedu (2010), la diversité des idées et des opinions sur la conduite des affaires permet d'améliorer la qualité des décisions « dans la mesure où la synthèse qui naît du conflit est généralement supérieure aux perspectives individuelles ». C'est également un processus d'apprentissage pour les individus. En effet, la confrontation qui résulte de ces conflits amène les individus à changer leurs représentations, et converger vers un modèle mental commun à l'équipe. Cependant, lorsque les conflits cognitifs sont fortement stimulés au sein des équipes entrepreneuriales, ils peuvent provoquer un désaccord interpersonnel et une désaffection (Ensley, 2002) et peuvent dégénérer en conflits affectifs. Les conflits affectifs sont assimilés à des conflits destructeurs qui ont des conséquences négatives sur la performance. Ils « conduisent à la nuisance de la

cohésion du groupe, au détournement des énergies et à une diminution de la productivité et de la satisfaction professionnelle » (Cazals-Ferrédu, 2011). Toutefois, des recherches antérieures ont montré que les effets négatifs de ces conflits sur les résultats des équipes entrepreneuriales peuvent être réduits lorsque les membres utilisent des stratégies efficaces de gestion des conflits (Tekleab *et al.*, 2009) ou ont une émotivité faible entourant les conflits cognitifs (Jehn *et al.*, 2008).

Notre apport principal a consisté à identifier le rôle modérateur des conflits affectifs et cognitifs par rapport à l'impact bénéfique de la diversité de compétences et d'expérience sur la performance. Seuls ces deux attributs de la diversité sont impactés par les conflits et augmentent de manière très significative le pouvoir explicatif de nos modèles. Cela signifie que ces conflits dans la conduite des affaires traduisent des représentations différentes des membres de l'équipe qui reposent principalement sur leurs compétences et expériences. L'intelligence collective qui résulte des conflits cognitifs produit des effets bénéfiques du fait de l'association des efforts de chacun dans l'atteinte d'un consensus ou modèle mental commun (Greselle, 2007). En revanche comme l'ont montré Amason *et al.* (2006), les conflits affectifs résultent d'un désaccord personnel ou d'une désaffection individuelle. Leurs effets sont d'autant plus dévastateurs lorsqu'ils s'appuient sur les compétences ou l'expérience des individus, car chaque personne étant persuadée de la justesse de ses représentations n'est pas encline à en changer pour parvenir à un consensus. Ces résultats confortent ceux de Boisard-Castelluccia et Van Hoorebekedu (2010) ou encore de Milani (2015) sur la dynamique des équipes entrepreneuriales. Cependant, notre modélisation quantitative ne traite pas des liens entre les deux types de conflits, alors qu'il pourrait être intéressant de comprendre ce qui permet à des conflits cognitifs de ne pas dériver en conflits affectifs, compte tenu de l'impact très négatif de ces derniers sur le groupe et la performance de l'entreprise. De même, la mise en évidence de pratiques visant à réduire les conflits affectifs, voire les transformer en conflits cognitifs serait utile pour de nombreux praticiens.

Conclusion

L'objet principal de cet article était d'examiner l'impact de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et de l'existence de conflits entre ses membres sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Sur la base d'un échantillon de 212 entreprises nouvellement créées au Cameroun, un test de régression logistique binaire a été effectué.

Les résultats de cette étude nous apprennent que la plupart des facteurs de la diversité entrepreneuriale ont un impact positif sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Ce qui présume que les créations en équipe sont plus intéressantes que les créations solitaires. En effet, nos résultats ont montré que les facteurs tels que la diversité du genre, de l'expérience et des compétences ont une influence positive sur la performance de l'entreprise créée. En outre, l'effet de ces facteurs sera accentué par l'existence de conflits cognitifs entre les membres de l'équipe. Les travaux de Bantel et Jackson (1989) ont montré que les équipes qui cultivent un esprit de conflits cognitifs sont plus innovantes, prennent de meilleures décisions stratégiques et gèrent des entreprises plus performantes que les autres. Par contre, la diversité ethnique n'exerce aucune influence sur la performance de l'entreprise créée et les conflits affectifs agissent négativement sur la performance en inhibant l'effet d'expérience et les compétences.

Les apports de cette recherche se situent à trois niveaux ; sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Du point de vue théorique, l'étude révèle l'intérêt de prendre en compte l'effet des conflits au sein des équipes entrepreneuriales. Notre recherche contribue également à enrichir la littérature sur la diversité des équipes entrepreneuriales par des résultats empiriques qui prennent en compte des valeurs culturelles et démographiques telles que le genre et l'ethnie, lesquels interagissent pour avoir des effets notables sur la performance de l'entreprise créée. À notre connaissance, notre étude est la première en contexte africain et dans le domaine de l'entrepreneuriat qui intègre ces variables dans l'étude de la diversité entrepreneuriale pour mesurer leurs impacts sur la performance. Du point de vue méthodologique, notre modèle tient compte de la plupart des variables de la diversité entrepreneuriale en contexte africain et celles des conflits entre les membres de l'équipe. Cela est d'ailleurs corroboré par nos résultats qui montrent, à travers la valeur des R^2 de Nagelkerke, le fort pouvoir explicatif de nos trois modèles. Sur le plan méthodologique, notre approche a permis de suivre un échantillon de PME créées la même année et de les interroger lors de leur cinquième année d'existence, alors que la plupart des études sur la diversité portent sur des firmes matures ou qui sont à des stades de développement différents, ce qui introduit un biais dans l'analyse. En effet, des conflits exacerbés entre les membres de l'équipe entrepreneuriale peuvent émerger lors des phases cruciales de démarrage et conduire à la faillite de leur start-up (Buquet *et al.*, 2017).

Du point de vue managérial, les résultats de notre étude mettent en évidence que les créateurs d'entreprises devraient privilégier des projets en équipe plutôt que des projets solitaires eus égard aux avantages que procurent les créations en équipe. Aussi, ils devraient former des équipes hétérogènes du point de vue du genre, des compétences et de l'expérience plutôt que de constituer des équipes homogènes. Cependant, il est important de retenir que l'hétérogénéité de l'équipe peut avoir des répercussions négatives sur la performance de l'entreprise créée si les membres s'adonnent à des conflits affectifs. Car ces derniers sont sources de démotivation, de mauvaise coopération et peuvent entraver la cohésion de l'équipe. Les membres du groupe doivent privilégier les conflits cognitifs qui participent au bon développement des compétences et à la valorisation d'expériences nécessaires pour prendre de bonnes décisions stratégiques. Ils doivent également mettre en place des systèmes efficaces de gestion des conflits affectifs.

En dépit de ces résultats, cette étude souffre de quelques limites qui pourront être dépassées par les études ultérieures. Premièrement, compte tenu du contexte, nous n'avons pas pu utiliser de mesures objectives de la performance des entreprises nouvellement créées. Nous avons eu recours à des mesures subjectives. Bien que celles-ci soient aussi pertinentes que les mesures objectives, ces dernières pourraient mieux rendre compte de la réalité. Seulement dans le contexte camerounais où les informations financières et comptables diffusées ont un degré de fiabilité limité, ou ne sont même pas disponibles, nous ne pouvons utiliser que des mesures subjectives. Deuxièmement, la binarisation de certaines variables peut également constituer une limite, mais selon la littérature cette perte d'informations est minime et se trouve compensée par la robustesse du test de la régression logistique (Hellevik, 2009). Troisièmement, la régression logistique binaire modérée quoique performante peut avoir une faible puissance pour détecter ou estimer l'effet modérateur avec des variables dichotomiques, pour de petits échantillons (inférieurs à 30 firmes). Il serait donc intéressant de conduire ces régressions sur un échantillon plus grand afin de vérifier la robustesse de nos résultats. Pour dépasser ces limites au niveau méthodologique, le recours à la méthode des équations structurelles est une piste à explorer. Une autre extension de

cette recherche pourrait être de mieux comprendre, notamment par une étude qualitative, ce qui permet à des conflits cognitifs de ne pas dériver en conflits affectifs compte tenu des conséquences négatives de ces derniers sur la performance des entreprises. De plus, la question de l'hétérogénéité des valeurs auxquelles les individus adhèrent n'est pas abordée alors qu'elle est souvent à l'origine de nombreux conflits tant cognitifs qu'affectifs (Bruna et Chauvet, 2013). Enfin, Wu *et al.* (2019) explorent une autre voie en montrant que c'est la combinaison de certains facteurs liés à la diversité avec le style de management ou encore l'autonomie d'apprentissage qui détermine la performance (en termes de tâche ou d'innovation) des start-up en Chine. Cela ouvre ainsi d'autres pistes de recherche à la fois pour les pays développés et pour les pays émergents où l'entrepreneuriat est un défi majeur.

Bibliographie

- ADAMS, R. B., FERREIRA, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- AIKEN, L. S., WEST, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- AMASON, A., SHRADER R. C., TOMPSON G. H. (2006). Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125-148.
- AMASON, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- ANDOW, H. A., DAVID, B. M. (2016). Ownership structure and the financial performance of listed conglomerate firms in Nigeria. *The Business and Management Review*, 7(3), 231-240.
- BANTEL, K. A., JACKSON, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, 107-124.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- BEN-HAFAÏEDH, C. (2013). Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 193(1), 11-36.
- BEN-HAFAÏEDH, C., PATUREL, R. (2008). L'appréciation de la performance des équipes entrepreneuriales: une problématique délicate..., 9^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, Belgique.
- BIRLEY, S., STOCKLEY, S. (2000). Entrepreneurial Teams and Venture Growth, in *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, ed. D. L. Sexton, Landström, H., Oxford: Blackwell, 287-307.
- BOISARD-CASTELLUCCIA, S., CHELLY, A. (2006). La diversité démographique des équipes entrepreneuriales, une source de créativité?, 8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg.
- BOISARD-CASTELLUCCIA, S., VAN HOOREBEKEDU, D. (2010). Le management de la diversité des équipes par la contagion émotionnelle, au cœur de la performance de groupe? *Management et Avenir*, 38(8), 240-256.

- BOLLINGER, D., HOFSTEDE, G. (1987). *Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris, Éditions d'Organisation.
- BOULOUTA, I. (2013). Hidden connections: the link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- BRINCKMANN, J., SALOMO, S., GEMUENDEN, H. G. (2011). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 217-243.
- BRUNA, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise: d'impératif éthique à levier de créativité. *Management et Avenir*, 43(3), 202-225.
- BRUNA, M. G., CHAUVET, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management International*, 17(numéro spécial), 70-84.
- BUQUET, R., LUCA, N., BOUILLOUD, J. (2017). Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 24(2), 93-111.
- CAMPBELL, K., MINGUEZ VERA, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *Journal of Management Governance*, 14(1), 37-59.
- CARTER, D. A., SIMKINS, B. J., SIMPSON, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33-53.
- CAZALS-FERRÉDU, M. P. (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine. *Bulletin de psychologie*, 513, 261-273.
- CHABAUD, D., CONDOR, D. (2009). La formation des équipes entrepreneuriales: une étude exploratoire. *Revue internationale P.M.E.*, 22(1), 81-102.
- CHABAUD, D., LEBÈGUE, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : bilan et perspectives. *Revue interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 7(3), 43-60.
- CHABAUD, D., DEGORGÉ, J.-M. (2016). Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ?. *Entreprendre et Innover*, 28, 18-27.
- CHAKRAVARTHY, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- CHANDLER, G. N., HANKS, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging business: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
- COONEY, T. M. (2005). What is an Entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226-235.
- COOPER, A., BRUNO, A., (1977). Success among high-technology firms. *Business Horizons*, 20(2), 16-22.
- CORNER, P. D., PAVLOVICH, K. (2007). Entrepreneurship Research: Follow the Yellow-Brick Road? *Journal of Management & Organization*, 13(4), 288-294.
- COSER, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York, Free Press.
- COX, T. H., BLAKE, S. (1991). Managing cultural diversity: Implication for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- DAI Y., BYUN G., DING, F. (2018). The Direct and indirect impact of gender diversity in new venture teams on innovation performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 505-528.

- DE MOL, E., KHAPOVA, S. N., ELFRING, T. (2015). Entrepreneurial Team Cognition: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 232-255.
- DE WIT, F. R. C., GREER, L. L., JEHN, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360-390.
- DELALANDE, P. (1987). *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*. Paris : Economica.
- DJOUTSA WAMBA, L., BIMEME BENGONO, I., SAHUT, J. M., TEULON, F. (2018). Governance and Performance of MFI: the Cameroon Case, *Journal of Management & Governance*, 22(1), 7-30.
- DJOUTSA WAMBA, L., SAHUT J. M., TEULON, F. (2020). Diversité de genre dans la perception du risque lié à la décision de création d'entreprise, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, à paraître.
- DSCE (2009). *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi*. Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, Yaoundé-Cameroun.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C., VAN ENGEN, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- ELAM, A. B, BRUSH, C. G., GREENE, P. G., BAUMER, B., DEAN, M., HEAVLOW, R. (2019). *2018/2019 Women's Entrepreneurship Report*. London: Global Entrepreneurship Research Association, 108 p.
- EISENHARDT K., TABRIZI, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.
- EISENHARDT, K. M, KAHWAJY, J. L., BOURGEOIS, L. J. (1997a). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62.
- EISENHARDT, K. M., KAHWAJY, J. L., BOURGEOIS, L. J. (1997b). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- EISENHARDT, K., SCHOONHOVEN, C. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- ENSLEY, M. D., CARLAND, J. W., CARLAND, J. C. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1), 1-15.
- ENSLEY, M. D., PEARSON, A. W., AMASON, A. C. (2002). Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict and New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386.
- FILION, L. J., BORGES, C., GERMAIN, S. (2006). Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes, 8^e Congrès international du CIFEPM, Fribourg, Suisse.
- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. , St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company.
- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- FORBES, D. P., BORCHERT, P. S., ZELLMER-BRUHN, M. E., SAPIENZA, H. J. (2006). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225-248.

- FOUDA ONGODO, M. (2004). Valeurs culturelles des Pahouins d'Afrique centrale et management des organisations. *Actes du Colloque international organisé par la CIDEGEF et le CEMADIMO*, Beyrouth (Liban).
- FRANCIS, D. H., SANDBERG, W. R. (2000). Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5-26.
- FRAZIER, PATRICIA, A., TIX, A. P., BARRON, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research, *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- GARTNER, W. B. (1988). Who is the entrepreneur? Is the wrong question? *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-31.
- GARTNER, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- GAUJARD, G. (2008). Vers un nouvel idéaltype organisationnel : une application de la méthode webé-rienne aux start-up actuelles, *Cahiers d'économie de l'innovation*, 27(1), 163-182.
- GERBING, D. W., ANDERSON, J. C. (1988). An updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- GRESELLE, O. Z. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management et Avenir*, 14(4), 41-59.
- GUEGUEN, G. (2001). *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet*. Thèse de doctorat en science de gestion, Université Montpellier I.
- GUEGUEN, G. (2013). Équipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée: une analyse longitudinale. *Revue de l'entrepreneuriat*, 12(1-2), 101-120.
- GUENTER, H., VAN EMMERIK, H., SCHREURS, B., KUYPERS, T., VAN ITERS, A., NOTELAERS, G. (2016). When Task Conflict Becomes Personal: The Impact of Perceived Team Performance. *Small Group Research*, 47(5), 569-604.
- HAMBRICK, D., CHO, T., CHEN, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- HAMBRICK, D. C., MASON, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- HARPER, D. A. (2008). Towards a Theory of Entrepreneurial Teams, *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613-626.
- HELLEVIK, O. (2009). Linear versus logistic regression when the dependent variable is a dichotomy. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 43(1), 59-74.
- HILLMAN A. J., CANNELLA A., HARRIS I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
- HILLMAN, A. J., SHROPSHIRE, C. et CANNELLA, A. A. (2007), Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- HMIELESKI K. M., ENSLEY M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889.
- HOOGENDOORN, S., OOSTERBEEK, H., VAN PRAAG, M. (2013). The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment. *Management Science*, 59(7), 1514-1528.
- INS (2009). *Recensement général des entreprises*. Institut National de la Statistique, Cameroun.

- JEHN, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- JEHN, K., NORTHCRAFT, G., NEALE, M. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- JEHN, K. A. (1997). Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance through Value-Based Intra-group Conflict. In DE DREU C. K. W., VAN DE VLIERT, E. (eds), *Using conflict in organizations*, pp. 87-100.
- JEHN, K. A., MANNIX, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- JEHN, K. A., GREER, L. L., LEVINE, S., SZULANSKI, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495.
- JIN, L., MADISON, K., KRAICZY, N. D., KELLERMANNNS, F. W., CROOK, T. R., XI, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743-771.
- KAMDEM, E., IKELLÉ, R. (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et Entreprise*, 305, 49-64.
- KAMM, J. B., SCHUMAN, J. C., SEEGER, J. A., NURICK, A. J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 7-17.
- KANG, H., CHENG, M. GRAY, S. J. (2007). Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards. *An International Review*, 15(2), 194-207.
- KHAVUL, S., BRUTON, G. D., WOOD, E. (2009). Informal Family Business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1219-1238.
- KHIARI, S., ZOUAOU, M., SMIDA, A. (2015). Une approche gestaltiste de la performance de la jeune entreprise technologique innovante. *Revue internationale P.M.E.*, 28(2), 113-158.
- KLOTZ, A. C., HMIELESKI, K. M., BRADLEY, B. H., BUSENITZ, L. W. (2014). New venture teams a review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226-255.
- LANT, T. K., MILLIKEN, F. J., BATRA, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- McLEOD, P. L., LOBEL, S. A., TAYLOR, H. C. Jr. (1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups, *Small Group Research*, 27(2), 248-265.
- MESSEGHEM, K. (1999), *Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires*. Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 365 p.
- MILIANI, N. (2015), *Structure, fonctionnement et évolution des équipes entrepreneuriales : une modélisation systémique dans une perspective d'accompagnement à la création d'entreprise*. Thèse en Sciences de Gestion, Université de Bretagne occidentale, Brest.
- MILLIKEN, F. J., MARTINS, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- MOREAU, R. (2006). La formation des équipes d'entrepreneurs. *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(2), 55-68.

- MOREAU, R. (2005). Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies. *Gestion* 2000, 22(3), 123-142.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- NEMETH, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
- O'REILLY, C. A., CALDWELL, D. F., BARNETT, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- PARKER, S. C. (2009). Can cognitive biases explain venture team homophily? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 67-83.
- PATUREL, R. (2005). Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques en Entrepreneuriat. 4^e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Paris.
- PELLED, L. H., EISENHARDT K. M., XIN K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- PFEFFER, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behaviour*, 5(1), 299-357.
- RAYMOND, L., ST-PIERRE, J., FABI, B., LACOURSÈRE, R. (2010). Strategic capabilities for the growth of manufacturing SMEs: a configurational perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(2), 123-142.
- ROBBINS, S. P. (1989). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- ROBERTS, E. B. (1991) *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- ROURE, J., MAIDIQUE, M. (1986). Linking prefunding factors and high technology venture success: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 295-306.
- RUEF, M. (2010). *The Entrepreneurial Group: Social Identities, Relations, and Collective Action*. Princeton: Princeton University Press.
- RUEF, M., ALDRICH, H. E., CARTER, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195-222.
- SAMMUT, S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios. *Revue de l'entrepreneuriat*, 1(1), 61-76.
- SCHJOEDT, L., KRAUS, S. (2009). Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, 32(6), 513-524.
- SCHWEIGER, D. M., SANDBERG, W. R., RECHNER, P. L. (1989). Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- SELBY, C. C. (2000). From Male Locker room to Coed Board Room: A Twenty-five Year Perspective. In R. BURKE and M. MATTIS (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors*, Netherlands: Kluwer Academic, pp. 239-251.
- SIMONS, T. L., PETERSON, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- SHANE, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, 327 p.
- SMITH, N., SMITH, V., VERNER, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.

- SOUTARIS, V., MAESTRO, B. M. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(6), 652-678.
- SOULEYMANOU, K., HIKKEROVA, L. (2018). Les défaillances de communication financière des entreprises camerounaises. *Gestion 2000*, 35(1), 97-121.
- STAM, E., SCHUTJENS, V. (2004). The Performance of Team Start-Ups in the First Phases of the Life Course. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, RSM Erasmus University.
- TAHIR METAICHE, F. & BENDIABDELLAH, A. (2016). Les femmes entrepreneures en Algérie : savoir, vouloir et pouvoir ! *Marché et organisations*, 26(2), 219-240.
- TEKLEAB, A. G., QUIGLEY, N. R., TESLUK, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organizational Management*, 34, 170-205.
- TOÉ, M. (2014). Diversité du genre au Conseil d'administration : vers une amélioration de la gouvernance des entreprises ? *Gestion 2000*, 3, 87-113.
- UNGER, J. M., RAUCH, A., FRESE, M., ROSENBUSCH, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- VERSTRAETE, T., SAPORTA, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Les Éditions de l'ADREG.
- WATSON, W. E., KUMAR, K., MICHAELSEN, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 590-602.
- WATSON, W. E., PONTTHIEU, L. D., CRITELLI, J. W. (1995). Team Interpersonal Process Effectiveness in Venture Partnerships and Its Connection to Perceived Success. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 393-411.
- WIKLUND, J., SHEPHERD, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- ZAHRA, S. A., STANTON, W. (1988). The implications of board of directors' composition on corporate strategy and performance. *International Journal of Management*, 5(2), 229-236.