



Effet des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle des Sociétés Anonymes au Tchad

DJIMTA Franklin

Doctorant en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Ngaoundéré-Cameroun

Équipe de Recherche sur la Compétitivité des Organisations Africaines - ERCOA

RESUME

La problématique de la performance organisationnelle corrélée à l'équipe dirigeante a depuis la théorie de l'agence fait l'objet de plusieurs débats et suscite encore aujourd'hui des discussions tant chez les théoriciens que chez les praticiens du management. Dans les entreprises, cette question est au cœur des préoccupations des actionnaires et constitue un défi majeur pour les dirigeants. Cet article qui s'inscrit dans la continuité de la théorie des échelons supérieurs étudie, au-delà du principal dirigeant, la relation entre les caractéristiques de toute l'équipe dirigeante et la performance organisationnelle des Sociétés Anonymes au Tchad. La piètre performance dégagée au cours de ce dernier quart de siècle par les entreprises africaines (UNIDO, 2016) et le nombre pléthore de limogeages des dirigeants (PDG et DG) qui l'accompagne ont contribué à l'augmentation de la vivacité du débat scientifique sur l'influence des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle. A partir des connaissances issues de la littérature académique ayant débouché sur la formulation de quatre hypothèses de recherche d'une part, et d'un échantillon de 78 Sociétés Anonymes opérant au Tchad d'autre part, les résultats de cette étude ont montré un effet significatif des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle.

Mots clés : Performance organisationnelle, hétérogénéité, équipe dirigeante, Société Anonyme, Tchad.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6851034>

Introduction

Depuis les travaux de Hambrick et Mason (1984) sur *la théorie des échelons supérieurs*, les équipes dirigeantes comme unité de recherche ont investi le cœur des débats en sciences de gestion, plus particulièrement en gouvernance et en finance des entreprises. L'intérêt croissant des chercheurs pour les équipes dirigeantes s'explique par l'impact de ces dernières sur les résultats organisationnels. Si nous voulons comprendre pourquoi les organisations font ce qu'elles font ou pourquoi elles agissent comme elles le font, nous devons tenir compte des préjugés et des dispositions de leurs acteurs les plus puissants, de leurs cadres supérieurs (Hambrick, 2007a). Du fait de leur implication dans la prise de décisions et la mise en œuvre stratégique correspondante, les équipes dirigeantes sont en grande partie responsables de la performance de l'entreprise.

Si *la théorie de l'agence* (Jensen et Meckling, 1976), incrimine le comportement des dirigeants comme étant l'une des pesanteurs susceptibles de compromettre la performance de l'organisation, l'accroissement de l'espace discrétionnaire managérial de l'équipe dirigeante, sous l'hypothèse de l'intendance, est supposé contribuer à l'adoption de meilleures stratégies susceptibles d'accroître cette performance. La prise en compte du contexte décisionnel et des acteurs impliqués dans le management a favorisé l'émergence d'un nouveau courant de recherche qui autorise de questionner la performance organisationnelle des entreprises au regard des caractéristiques de leurs équipes dirigeantes en contextes anglo-saxon et européen.

En Afrique particulièrement, la piètre performance dégagée au cours de ce dernier quart de siècle par les entreprises locales (UNIDO, 2016) a contribué à l'augmentation de la vivacité du débat scientifique sur les indicateurs de cette contre-performance. Les premiers résultats issus de ces vifs débats montrent que le poids de la culture ambiante (Feudjo et Kombou, 2007), les caractéristiques psychosociales du principal dirigeant (Feudjo et *al.*, 2020 ; Ndjambou et Sassine, 2014 ; Olekalo, 2011 ; Hamadou et Tsapi, 2010 ; Chikh, 2010 ; Djaowé, 2003) constituent les principaux éléments explicatifs de cette performance. Cependant, les changements des principaux dirigeants à la tête des sociétés des capitaux pour des raisons de performance, observés en contexte africain, démontrent à suffisance la stérilité de ce débat scientifique qui consacre la performance de l'entreprise à son seul principal dirigeant. La deuxième génération de *la théorie des échelons supérieurs* (Hambrick, 2007a) soutient que, les caractéristiques cognitives et démographiques de l'équipe dirigeante expliqueraient plus fortement les résultats organisationnels que la focalisation sur le seul cadre supérieur (dirigeant). Pour cet auteur (2007b), un important changement de stratégie survient plus souvent à la suite de modifications majeures dans la composition des équipes dirigeantes, plutôt que lors d'un changement de président (PDG). Questionner la performance organisationnelle des entreprises au regard des caractéristiques de leurs équipes dirigeantes revient donc à interroger le type de configuration d'équipe dirigeante qui permettra d'optimiser les résultats organisationnels. Dans cette configuration l'accent est mis sur le caractère

homogène ou hétérogène de l'équipe dirigeante, les ressources et les compétences des membres dirigeants, les caractéristiques démographiques, culturelles et professionnelles de ces derniers.

Cet article s'inscrit dans le prolongement de *la théorie des échelons supérieurs* et se fixe pour objectif d'examiner l'effet des caractéristiques plus ou moins hétérogènes des équipes dirigeantes sur la performance organisationnelle, à partir d'un échantillon de 78 Sociétés Anonymes opérant au Tchad. Il présente dans un premier temps une analyse théorique de la performance organisationnelle au regard de l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante (1), ensuite la démarche méthodologie adoptée pour apporter de réponse au problème posé (2) et enfin la discussion des résultats obtenus (3).

1-Axes théoriques de l'analyse de la performance organisationnelle au regard des caractéristiques de l'équipe dirigeante

La performance organisationnelle s'est, depuis quelques années, imposée comme un thème original en sciences de gestion et un objet central des théories des organisations qui se fixent pour finalité la recherche des solutions aux problèmes de croissance et de développement des organisations. Georgopoulos et Tannenbaum (1957) ont défini la performance organisationnelle comme « *le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres* ». Concept polysémique, la performance organisationnelle revêt plusieurs définitions, mais nous retenons dans le cadre de cet article la définition issue de notre étude exploratoire¹ à savoir : la performance organisationnelle est « *le fait pour une entreprise d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente tout en répondant aux attentes et aspirations de ses différents acteurs* ».

Imputer la performance organisationnelle de l'entreprise à son équipe dirigeante revient donc à mettre en valeur les ressources et les compétences de ses membres ainsi que la cohésion qui en découle. C'est dans ce sens que Hambrick et Mason (1984) avaient initié la théorie des échelons supérieurs pour élucider l'impact de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Encore plus intéressant, en contexte africain, des chercheurs (Mfouapon, 2019 ; Feudjo et al., 2017 ; Feudjo, 2006) ont entrepris des études sur l'influence des attributs de l'équipe dirigeante sur la performance de l'entreprise.

Des chercheurs en sciences de gestion se sont ingéniés à traiter de l'impact de l'équipe dirigeante sur la performance de l'entreprise (Mfouapon, 2019 ; Rochette, 2012 ; Lima, 2012 ; Bayad et al., 2007 ; Feudjo, 2006 ; Séville et Wirtz, 2004 ; Murray, 1989 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Penrose, 1959). Dans ces recherches, la performance de l'entreprise est expliquée par les caractéristiques de l'équipe dirigeante à travers des dimensions telles que l'expérience professionnelle, l'âge, le genre, la

¹ Cette étude a été réalisée sur la période allant du 11 au 30 novembre 2019. Elle portait sur la performance organisationnelle des Sociétés Anonymes au Tchad. L'objectif de cette étude était de recueillir les perceptions des dirigeants des SA vis-à-vis de la performance organisationnelle, sa définition, ses indicateurs de mesure, etc.

compétence, le niveau de formation, la culture, etc. (Fomba Kamga et Tsambou, 2016 ; Teyssier, 2010 et Gamot, 1996). Entre des équipes aux caractéristiques homogènes et celles aux caractéristiques hétérogènes les résultats sont contrastés. Pour certaines de ces études, les équipes dirigeantes homogènes sont plus enclines à accroître la performance de l'entreprise que les équipes hétérogènes. Tandis que pour d'autres, l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante est susceptible d'accroître la performance de l'entreprise et que son homogénéité l'effrite. En dépit des éloges faits aux équipes homogènes (confiance, cohésion sociale, fluidité dans la communication, partage des valeurs, minimisation des conflits, etc.) par les propriétaires d'entreprises, pour la plupart mal informés des potentiels enjeux d'une telle configuration, nous nous inscrivons dans le prolongement de *la théorie des échelons supérieurs* (Hambrick, 2007a ; Hambrick, 2007b ; Hambrick et al., 1996 ; Hambrick et Mason, 1984) en soutenant la thèse de l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante comme levier de la performance organisationnelle en favorisant les relations intergroupes (Blau, 1977).

Par opposition à l'homogénéité, l'hétérogénéité de l'équipe se définit comme « les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter » (Thomas et Ely, 1996). Plusieurs caractéristiques de l'équipe dirigeantes permettent d'élucider la performance organisationnelle. Dans le cadre de cet article, l'accent sera mis sur la mixité du genre de l'équipe dirigeante, l'hétérogénéité d'âge, l'hétérogénéité culturelle et l'hétérogénéité cognitive de l'équipe dirigeante.

1.1-Mixité du genre de l'équipe dirigeante et performance organisationnelle

La problématique d'accès des femmes à des postes de décisions et surtout aux échelons supérieurs demeure donc un sujet épineux qui ne trouve pas large consensus. Malgré que le lien entre mixité et performance des entreprises, fondé sur le « *business case* » de la diversité, soit séduisant, il soulève de nombreuses questions pour le chercheur qui désire l'appréhender (Landrieux-Kartochian, 2005). La mixité dans les instances de direction a, depuis un certain temps, suscité l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion, au point d'être vite rapportée à la performance de l'entreprise (Mfouapon, 2019 ; Feudjo et Tchankam, 2009 ; Davidson et Burke, 2004 ; etc.). Que ce soit à cause des origines biologiques ou des influences sociales, le genre détermine la plupart des aptitudes, compétences et autres caractéristiques qui font les comportements (Belghiti-Mahut, 2015). En dépit du fait que les femmes ont au moins le même niveau d'études et de formation que leurs homologues masculins et sont pratiquement aussi nombreuses au stade du recrutement, elles demeurent pourtant sous-représentées au niveau des cadres supérieurs (Davidson et Burke, 2004). Longtemps contrecarré par un prisme sexiste (inefficacité féminine) et particulièrement en Afrique par des valeurs culturelles (Abousaïd et al., 2017), l'accès des femmes à des postes de responsabilité a fini par intégrer la grammaire économique. Il s'agit donc du passage d'une mixité de genre prise sous un angle éthique (équité) et moral (égalité) à une mixité productrice de performance. Même lorsqu'elles ont été jugées plus efficaces, les femmes sont

exclues des échelons les plus élevés des organisations par des « contrôleurs d'accès » qui sont principalement des hommes (Alimo-Metcalfe, 2007). Cette manière de faire n'est pas sans conséquence sur la performance organisationnelle car il s'agit d'un potentiel substantiel mis à l'écart (Frimousse et Peretti, 2007). Le rapport d'une étude menée par le cabinet McKinsey & Company sur 300 entreprises² souligne que les entreprises qui ont la plus forte mixité dans leurs comités de direction sont aussi celles qui ont la performance la plus élevée. Cette thèse est confirmée par les résultats de l'étude de Mfouapon (2019), réalisée auprès des SA camerounaises. Il existe donc une certaine spécificité féminine et des complémentarités homme/femme dont la mise en évidence permettra à l'organisation d'atteindre efficacement ses objectifs de performance. Pour Landrieux-Kartochian (2004), les femmes contribueraient à la performance des entreprises en apportant des qualités différentes et complémentaires de celles des hommes. Les entreprises qui ont des équipes de direction plus féminines sont plus performantes que les entreprises employant moins de femmes (Catalyst, 2004)³. Adler (2001)⁴ a montré, après une étude longitudinale réalisée entre 1980 et 1998 auprès de 215 grandes entreprises américaines (classement Fortune 500), l'existence d'une corrélation entre la présence de femmes à des postes de décideurs et les performances financières des entreprises. Les résultats d'une étude menée par Belghiti-Mahut et Lafont (2009) auprès de 110 entreprises françaises sur une période de quatre ans, montrent un lien positif entre la présence de femmes dans les Comités de Direction ainsi que dans les Conseils d'Administration. La mixité de l'équipe implique toute chose égale par ailleurs, la multiplicité des solutions possibles aux divers dysfonctionnements de l'entreprise Feudjo et al. (2017). Au regard de tous les leviers positifs des équipes dirigeantes mixtes susmentionnés, nous présumons que :

H1 : « la mixité du genre de l'équipe dirigeante détermine à la performance organisationnelle ».

1.2-Hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante et performance organisationnelle

Avec l'introduction des technologies de l'information et de communication dans les espaces de travail, les défis de la modernisation et la problématique intergénérationnelle, les entreprises sont appelées à composer à la fois avec les seniors et les juniors. Une telle configuration permet non seulement de lutter contre le vieillissement de la main d'œuvre, mais c'est également un levier de performance pour l'entreprise. L'hétérogénéité d'âge d'une équipe dirigeante peut avoir une influence sur la performance de l'organisation étant donné que les managers les plus âgés ont du mal à intégrer les impératifs du pilotage de la performance, du fait de leur difficulté à s'arrimer à la contingence technologique. Il existe

²Rapport d'une étude « *women matter* », menée depuis 2007 par McKinsey sur le lien entre mixité et performance.

³ Catalyst *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*: Catalyst, par Abousaïd et al., (2017).

⁴Adler R. (2001), « Women in the executive suite correlate to high profits. », *Harvard Business Review*, Nov, par Landrieux-Kartochian (2004).

néanmoins entre juniors et seniors des situations d'entraide, de transmission de connaissances et de convivialité (Lacaze, 2014). Dans les discours des entreprises, on constate que le mécanisme de transmission des connaissances et savoir-faire est pris de manière unilatérale, orienté des managers les plus âgés (seniors) vers les managers les moins âgés (juniors). Cependant, il convient de noter que les jeunes dirigeants sont également porteurs des nouvelles connaissances et savoir-faire qu'ils peuvent transmettre aux seniors. La transmission des savoir-faire est donc réciproque entre les générations et l'hétérogénéité d'âge des acteurs dans l'entreprise est porteuse de ce mécanisme. Les dirigeants soucieux de la performance de leur équipe dirigeante gagneraient à travailler plus avec des jeunes dynamiques et d'autres collaborateurs qui redoutent moins la critique, la collaboration et l'ouverture (Mfouapon, 2019). Les personnes âgées et les jeunes perçoivent le transfert de connaissances expérientielles comme une situation très significative dans laquelle il est « utile » d'investir des ressources cognitives (Kessler et Staudinger, 2007). L'entreprise se doit donc de trouver un subtil équilibre générationnel afin de faciliter la transmission de sa culture organisationnelle et l'intégration de nouvelles connaissances (Frimousse et Peretti, 2007). Jackson et Bantel (1989), avancent en s'appuyant sur les travaux de Burke et Light (1981) qu'il y a plusieurs raisons à s'attendre à ce que les jeunes apportent de meilleures ressources cognitives dans la prise de décision, car certaines capacités cognitives semblent diminuer avec l'âge et que les jeunes cadres ont probablement reçu leur éducation plus récemment que les cadres plus âgés, de sorte que leurs connaissances techniques devraient être supérieures. Les membres d'une équipe dirigeante ayant une plus grande hétérogénéité démographique peuvent influencer le processus de prise de décision et contribuer positivement à la performance de l'entreprise (Marimuthu et Kolandaisamy, 2009). Les résultats des travaux de Zhang et al. (2017) sur l'impact de l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante sur la performance des start-ups technologiques montrent que la diversité d'âge de l'équipe dirigeante influence positivement la performance de l'entreprise. Tous ces arguments nous amènent à formuler l'hypothèse que :

H2: « l'hétérogénéité de l'âge de l'équipe dirigeante influence positivement la performance organisationnelle des SA au Tchad ».

1.3-Hétérogénéité culturelle de l'équipe dirigeante et performance organisationnelle

La villagisation des milieux professionnels accentuée par le télétravail et la mobilité professionnelle a provoqué à la fois un déclic et un choc des cultures managériales. Comment se prendre pour faire travailler ensemble des acteurs issus des cultures différentes ? Comment faire concilier les divergences des valeurs et pratiques managériales pour en tirer profit ? Quel est l'impact de cette hétérogénéité sur la performance organisationnelle ? Alors que les entreprises sont depuis longtemps sensibilisées aux enjeux du management interculturel, il apparaît aujourd'hui impératif de gérer l'hétérogénéité même lorsque les frontières de l'entreprise ne dépassent pas le cadre national (Garner-Moyer, 2006). L'Afrique est un continent multiculturel mais le postulat selon lequel cette hétérogénéité culturelle peut être une

source de performance n'est pas partagé par tous les chercheurs et promoteurs d'entreprises (Bekono, 2017 ; Kamdem et Fouda Ongodo, 2007). Longtemps considérée comme un facteur de sous-performance et de tension sociale dans les organisations, l'hétérogénéité culturelle a fini par s'imposer comme un impératif économique, garant de performance. Il s'agit donc du passage d'une hétérogénéité culturelle contre-productrice de performance à une hétérogénéité culturelle productrice de performance (Kamdem et Fouda Ongodo, 2007). Ainsi le flux argumentatif des promoteurs de l'hétérogénéité s'est cristallisé dans la mise en exergue d'un impact potentiellement positif de l'hétérogénéité culturelle des équipes sur la performance des organisations (Bruna, 2011). Si elle est bien gérée, l'hétérogénéité culturelle devrait accroître la créativité et l'innovation des équipes (Cox et Blake, 1991), ainsi que la performance de l'entreprise (Bruna et Chauvet, 2010). *A contrario*, les résultats des travaux de Marimuthu et Kolandaisamy (2009) ont montré un impact non significatif de l'hétérogénéité ethnique de l'équipe dirigeante sur la performance financière des entreprises malaisiennes. L'hétérogénéité des identités culturelles peut donc générer une amélioration de la qualité de la décision prise, avec les conséquences de cette amélioration sur la performance de l'entreprise (Verrier, 2014). De tout ce qui précède, nous formulons l'hypothèse que :

H3 : « l'hétérogénéité culturelle de l'équipe dirigeante détermine la performance organisationnelle ».

1.4-Hétérogénéité cognitive de l'équipe dirigeante et performance organisationnelle

L'optimisation de la performance organisationnelle, implique pour l'entreprise, de tirer profit de l'hétérogénéité cognitive de son équipe dirigeante. L'hétérogénéité cognitive des équipes dirigeantes renferme les caractéristiques comme la formation, les expériences, les compétences, le niveau d'étude etc. Plusieurs études ont démontré l'influence des caractéristiques cognitives de l'équipe dirigeante sur la performance de l'entreprise (Marimuthu et Kolandaisamy, 2009 ; Hambrick et *al.*, 1996 ; Wiersema et Bantel, 1992 ; Jackson et Bantel, 1989). Une équipe dirigeante composée des acteurs expérimentés dans divers domaines est encline à déceler des opportunités d'affaires (Séville et Wirtz, 2010) et à accroître la performance de l'entreprise (Hambrick et Mason, 1984). L'hétérogénéité des compétences au sein de l'entreprise peut avoir un impact considérable sur la performance organisationnelle parce qu'elle stimule la créativité et l'innovation à travers une dynamique de groupe. Les résultats d'une étude menée par Jackson et Bantel (1989) sur 199 firmes évoluant dans le secteur bancaire montrent que les banques les plus innovantes sont celle gérées par des équipes ayant un niveau d'éducation élevé et diversifiées dans leurs domaines de compétences fonctionnels.

Hambrick (2007a) ressort dans la théorie des échelons supérieurs révisée que, les dirigeants agissent sur la base de leurs interprétations personnalisées des situations stratégiques auxquelles ils sont confrontés et ces interprétations sont fonction de leurs expériences, valeurs et personnalités. Lorsqu'une équipe dirigeante s'engage dans le processus de prise de décision stratégique, la perception et l'interprétation de chaque manager refléteront ses propres connaissances de base (Wiersema et Bantel, 1992). Il est donc question ici de nous interroger sur une équipe dirigeante au sein de laquelle les membres peuvent

disposer des connaissances leur permettant d'accroître la performance organisationnelle de l'entreprise. Pour Hambrick et Mason (1984), les caractéristiques cognitives de l'équipe de direction définissent à la fois les orientations stratégiques de l'entreprise, mais également sa rentabilité et sa croissance. Dans la même lancée, Zachary (2013) conclut que les équipes dirigeantes modélisent les décisions stratégiques en combinant leurs diverses capacités cognitives, grâce à un processus interactif qui leur permet d'aboutir à des décisions de qualité, avec un effet positif sur la performance de l'organisation. Naranjo-Gil et al. (2008) soutiennent, en s'appuyant sur les travaux de Jackson et Bantel (1989) ainsi que ceux de Wiersema et Bantel (1992), que dans un environnement turbulent, une équipe dirigeante hétérogène est mieux placée pour accompagner les orientations stratégiques qu'une équipe dirigeante homogène, compte tenu de la combinaison d'un ensemble de compétences et expériences. Zhang et al. (2017) ont testé un effet négatif de l'hétérogénéité d'expérience fonctionnelle et du niveau de l'éducation de l'équipe dirigeante sur la performance des start-ups technologiques en Chine. Tandis que les résultats des travaux de Mfouapon et Feudjo (2013) sur un échantillon de 64 conseils d'administration des Sociétés Anonymes au Cameroun montrent que l'hétérogénéité du Conseil d'Administration est une source d'efficacité supérieure dans les choix stratégiques. A partir d'un échantillon de 172 sociétés de TIC chinoises cotées en bourse, les résultats des travaux de Cui et al. (2019) indiquent une corrélation positive et significative entre l'hétérogénéité de l'expérience fonctionnelle de l'équipe dirigeante et la performance financière de ces entreprises. Toutes ces argumentations nous permettent de formuler notre quatrième hypothèse à savoir :

H4: « plus l'équipe dirigeante est cognitivement hétérogène, plus la performance organisationnelle de l'entreprise est élevée ».

2-Cadre méthodologique de l'étude

Ce cadre est réservé à la démarche scientifique adoptée pour résoudre le problème que pose cette étude. De manière opératoire, il sera question de présenter l'échantillon de l'étude d'une part et d'exposer les différentes mesures des variables d'étude d'autre part.

2.1-Echantillon de l'étude

Pour apporter des réponses aux questions que pose ce travail de recherche, un échantillon 78 Sociétés Anonymes opérant au Tchad a été constitué. Ces entreprises sont localisées dans les principales villes du Tchad (N'djamena, Moundou et Abéché). Cette localisation est justifiée par la forte concentration des entreprises dans ces trois principales villes (plus de $\frac{3}{4}$). Ces trois villes renferment 87% des entreprises dont 61% sont localisées à N'Djaména (Ratanger, 2012). Il importe de noter qu'au préalable une étude exploratoire a été initiée à nos soins, auprès des dirigeants de six (06) Sociétés Anonymes. Cette étude exploratoire, réalisée à partir d'un guide d'entretien, nous a permis d'une part de recueillir les perceptions des acteurs du terrain que sont les dirigeants sur la performance organisationnelle et d'autre part de mieux l'appréhender dans la conception du questionnaire. Un pré-test du questionnaire

a été fait auprès des six (06) Société Anonymes dans lesquelles nous avons réalisé l'étude exploratoire. Ce pré-test nous a permis relever le niveau de compréhension des dirigeants des questions contenues dans le questionnaire ainsi que de nous rassurer de la faisabilité de l'administration du questionnaire (cible, temps, biais, etc.). Le tableau suivant donne la synthèse des retours des questionnaires par localité.

Tableau 1 : synthèse des retours des questionnaires

Villes	Questionnaires			Pourcentages exploitables
	Déposés	Récupérés	Exploitable	
N'Djaména	87	82	71	86,59%
Moundou	8	6	4	66,67%
Abéché	5	4	3	75,00%
TOTAL	100	92	78	84,78%

2.2-Mesure des variables

Pour mesurer les concepts impliqués dans cette étude, plusieurs indicateurs ont été mobilisés. Pour les concepts de la mixité du genre de l'équipe dirigeante, l'hétérogénéité d'âge et l'hétérogénéité cognitive de l'équipe dirigeante, nous avons mobilisé à la fois des indicateurs ou variables métriques (âge et ancienneté fonctionnelle) et des indicateurs ou variables catégorielles (sexe, formation, niveau d'étude, domaine d'expérience fonctionnelle). Pour mesurer le plus ou moins degré d'hétérogénéité de l'équipe dirigeante, à partir de ces différents indicateurs, nous avons utilisé deux techniques traditionnelles :

Pour les variables métriques (âge et ancienneté fonctionnelle) nous avons utilisé le coefficient de variation (**CV**) inspiré des travaux issus de la théorie des échelons supérieurs et ses prolongements (Hambrick et Mason, 1984, 2007 ; Murray, 1989 ; Jackson et Bantel, 1989 ; Feudjo et *al.*, 2017 ; Mfouapon, 2019). Ce coefficient est donné par la formule suivante :

$$CV = \sigma / \mu$$

Avec σ l'écart type des distributions et μ la moyenne. Si le coefficient tend vers zéro ($CV \rightarrow 0$), l'équipe dirigeante est réputée homogène et s'il tend vers l'unité ($CV \rightarrow 1$), l'équipe dirigeante est réputée hétérogène.

Pour les indicateurs ou variables catégorielles (sexe, formation, niveau d'étude, domaine d'expérience fonctionnelle), nous avons utilisé l'indice d'homogénéité d'Herfindal-Hirschman (Hambrick et *al.*, 1996 ; Mfouapon et Feudjo, 2013 ; Maati et Maati-Sauvez, 2016). Il est donné par la formule suivante :

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Avec H, l'indice d'homogénéité; S_i , le pourcentage des modalités dans une variable i ; avec i qui varie suivant les modalités de chacune des variables. Ici, l'équipe dirigeante est considérée comme homogène quand H tend vers l'unité ($H \rightarrow 1$) et hétérogène quand il tend vers zéro ($H \rightarrow 0$).

Pour les mesures de l'hétérogénéité culturelle et de la performance organisationnelle, nous avons mobilisé pour chacun des deux concepts une échelle de mesure regroupant plusieurs indicateurs de mesure. Ces mesures sont inspirées de la littérature et de notre étude exploratoire. Pour la mesure de l'hétérogénéité culturelle, dix indicateurs ont été mobilisés (voir le tableau 2). Ces indicateurs ou items de mesure sont puisés dans la littérature (Hofstede, 1980, 1994) ; Trompenaars, 1993 ; Kamdem, 2010) et adaptés au contexte de notre travail de recherche. Enfin, la performance organisationnelle est également mesurée par dix indicateurs (voir le tableau 2) inspirés de la littérature (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957 ; Yuchtman et Seashore, 1967; Gibert, 1980 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Hassard et Parker, 1993 ; Lusthaus et *al.*, 1998 ; Audigier, 2008 ; Mfouapon 2019) et de notre étude exploratoire. Le tableau suivant nous donne la synthèse des différentes mesures.

2.3-Outils statistiques utilisés

Cet article présente des objectifs à visée à la fois descriptive et explicative qui appellent à recourir à un certain nombre d'outils statistiques. Pour décrire l'échantillon et les variables d'étude, le tri à plat est utilisé. La présence des variables mesurées par des échelles à items (hétérogénéité culturelle de l'équipe dirigeante et la performance organisationnelle) nous amène à recourir à l'analyse en composantes principales afin de déceler des éventuelles dimensions cachées de chacune d'entre elles. Pour vérifier la cohérence interne des échelles de mesure de ces deux variables nous avons utilisé le test de fiabilité, mesuré par le coefficient Alpha de Crombach. Pour tester les quatre hypothèses de recherche, le test de régression linéaire multiple est utilisé. Avant de procéder au test de régression linéaire, le test de corrélation de Pearson est utilisé pour vérifier l'existence de relation entre les construits impliqués dans chaque hypothèse.

Les résultats des analyses en composantes principales ressortent des dimensions ou composantes principales (facteurs) pour chacune des variables mesurées par des échelles. Le tableau suivant nous donne les résultats des analyses en composantes principales.

Tableau 2 : synthèse des analyses factorielles

Variables	Items	Composante	
		PERFO1	PERFO2
Performance organisationnelle	<i>Efficacité de réponse aux besoins et attentes des clients</i>	0,814	
	<i>Viabilité financière</i>	0,744	
	<i>Capacité d'adaptation à l'environnement</i>	0,738	
	<i>Atteinte des objectifs et buts organisationnels</i>	0,686	
	<i>Qualité des produits et service</i>	0,654	
	<i>Type de collaboration et de coopération entre les membres de l'équipe dirigeante</i>	0,600	
	<i>Satisfaction des employés</i>		0,801
	<i>Utilisation efficiente des moyens et ressources de l'entreprise</i>		0,785
	<i>Créative et innovation de l'équipe dirigeante</i>		0,626
	Valeurs propres	3,332	2,279
	% Variance expliquée	37,025	37,025
	% cumulé Variance expliquée	25,320	62,345
	Alpha de Crombach	0,858	0,721
Hétérogénéité culturelle	Composantes		
		HETCU1	HETCU2
	<i>Milieux culturels d'origine des dirigeants</i>	0,894	
	<i>Sens de l'organisation</i>	0,771	
	<i>Style de leadership</i>	0,763	
	<i>Attitude à l'égard du temps</i>	0,691	
	<i>Partage des normes et valeurs culturelles</i>	0,614	
	<i>Degré d'engagement à l'égard de l'environnement et des acteurs</i>		0,774
	<i>Culture organisationnelle</i>		0,770
	<i>Style de management</i>		0,690
	<i>Partage de la question genre</i>		0,671
	Valeurs propres	3,350	2,590
	% Variance expliquée	37,225	28,781
	% cumulé Variance expliquée	37,225	66,006
	Alpha de Crombach	0,872	0,807

Le premier axe factoriel de la performance organisationnelle est bien corrélé avec six items et est marqué par *l'efficacité de réponse aux besoins et attentes des clients* avec un « loading »⁵ de 0,814. Au vu de cette contribution et compte tenu de l'ensemble des six items, nous avons décidé de nommer ce premier axe factoriel (PERFO1) « **efficacité organisationnelle** ». Le second axe factoriel est quant à lui corrélé avec trois items et est marqué par deux idem avec des « loadings » sensiblement égaux à savoir : *l'utilisation efficiente des moyens et ressources de l'entreprise* et *la satisfaction des employés*. Eu égard

⁵ Loading : coefficient de corrélation entre l'item et le facteur ou la composante auquel il est lié.

à cela et au vu de l'ensemble des trois items, nous nommons ce second axe factoriel (PERFO2) « *efficience organisationnelle* ».

Le premier axe de l'hétérogénéité culturelle (HETCU1) est corrélé à 5 items faisant état des « *loading* » tous bien élevés avec des valeurs de communalité toutes supérieures à 0,5. Nous nommons cet axe factoriel « *hétérogénéité des cultures individuelles* ». Le deuxième axe factoriel (HETCU2) est aussi quant à lui bien corrélé à quatre items. Il est nommé « *hétérogénéité des cultures organisationnelles* ».

3-Principaux résultats de l'étude

Avant de présenter les principaux résultats des tests de régression, il importe d'exposer les caractéristiques descriptives de l'échantillon et des variables explicatives de l'étude. Il s'agit ici des statistiques relatives aux 451 dirigeants, membres des 78 Sociétés Anonymes enquêtées. Ces statistiques concernent les équipes dirigeantes, les dirigeants ainsi que les variables explicatives. Le tableau suivant nous donne les caractéristiques descriptives des variables d'étude.

Tableau 3 : caractéristiques descriptives des variables d'étude

Caractéristiques des équipes dirigeantes	N	Information Disponible	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
Age des répondants	78	78	46,47	11,893	29	87
Age des dirigeants	451	451	47,36	9,977	28	89
Ancienneté des répondants	78	78	7,19	3,851	1	21
Ancienneté des dirigeants	451	451	7,26	5,256	1	51
Mixité du genre	78	78	0,20216	0,6906	0,17	1,00
Hétérogénéité de l'âge	78	78	0,07399	0,1665	0,02	0,35
Hétérogénéité culturelle	78	78	NA	NA	1	5
Hétérogénéité de formation	78	78	0,2508	0,10199	0,11	0,72
Hétérogénéité du niveau d'étude	78	78	0,4894	0,20213	0,20	1,00
Hétérogénéité du domaine d'expérience fonctionnelle	78	78	0,2408	0,10935	0,11	1,00

En plus des résultats contenus dans ce tableau, il faut noter une faible représentativité des femmes dans les équipes dirigeantes. Les femmes ne représentent que 24,2% des dirigeants, soit 109 dirigeantes sur 451. Ces résultats témoignent bien de la faible représentativité des femmes dans les échelons supérieurs des entreprises. Il importe aussi de noter que 25,6% des entreprises enquêtées n'ont aucune femme dans leurs équipes dirigeantes. L'effectif maximal de femmes dans les équipes dirigeantes est égal à 4 femmes avec un très faible pourcentage de 2,6%.

3.1-Facteurs explicatifs de la performance organisationnelle des SA au Tchad

Le caractère bidimensionnel de la performance organisationnelle issu de l'analyse en composantes principales nous amène à tester deux modèles économétriques avant de discuter globalement les résultats.

3.1.1-Facteurs explicatifs de l'efficacité organisationnelle

Les résultats du premier modèle économétrique indiquent que la performance organisationnelle (efficacité organisationnelle) est expliquée à 42,4% par les caractéristiques plus ou moins hétérogènes des équipes dirigeantes des Sociétés Anonymes au Tchad. Le tableau suivant nous donne les résultats de ce modèle.

Tableau 4 : récapitulatif du modèle 1

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson	F	Sign.
1	0,690	0,476	0,424	0,75899835	1,956	9,095	0,000

La valeur de F de Fischer de 9,095 significative au seuil de 0,000 à 7 et 70 degré de liberté confirme la robustesse de ce modèle pour l'explication de la performance organisationnelle. Ce modèle explique à 42,4% la variance totale. Le tableau ci-après nous les signes et les coefficients des variables explicatives du modèle.

Tableau 5 : valeurs et signes des bêtas des variables explicatives du modèle

Modèle		Coefficients Non Standardisés		Coefficients Standardisés	t	Sig.
		B	Erreur Standards	Bêta		
1	(Constante)	-0,220	0,447		-0,493	0,624
	Hétérogénéité de l'âge	3,481	1,498	0,258	2,324	0,023**
	Mixité du genre	-1,053	0,554	-0,213	-1,900	0,061*
	Hétérogénéité de formation	2,620	1,020	0,161	2,569	0,158
	Hétérogénéité du niveau d'étude	0,774	0,511	0,096	1,513	0,405
	Hétérogénéité du domaine d'expérience fonctionnelle	-1,748	1,000	0,006	-1,748	0,960
	Hétérogénéité des cultures individuelles	-0,617	0,090	-0,617	-6,832	0,000***
	Hétérogénéité des cultures organisationnelles	0,086	0,096	0,138	0,894	0,229

*** : significatif au seuil de 0,01 ; ** : significatif au seuil de 0,05 ; * : significatif au seuil de 0,1

La lecture des résultats de ce tableau montre que l'hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante explique significativement et positivement l'efficacité organisationnelle. Ces résultats indiquent aussi que la mixité du genre et l'hétérogénéité des cultures individuelles de l'équipe dirigeante expliquent significativement et négativement l'efficacité organisationnelle.

3.1.2-Facteurs explicatifs de l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle constitue la seconde dimension de la performance organisationnelle. Il ressort de ce deuxième modèle que les caractéristiques de l'équipe dirigeante expliquent à 19,7% l'efficacité organisationnelle. Le tableau suivant donne le récapitulatif de ce deuxième modèle.

Tableau 6 : récapitulatif du modèle 1

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson	F	Sign.
1	0,519	0,270	0,197	0,89623134	2,129	3,695	0,002

Avec valeur de F de Fischer de 3,695 au seuil de 0,002 à 7 et 70 degré de liberté, le modèle est significativement robuste pour expliquer la performance organisationnelle. La performance organisationnelle est expliquée à 19,7% par l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante. Le tableau ci-après nous les signes et les coefficients des variables explicatives du modèle.

Tableau 7 : valeurs et signes des bêtas des variables explicatives du modèle

Modèle		Coefficients Non Standardisés		Coefficients Standardisés	t	Sig.
		B	Erreur Standards	Bêta		
1	(Constante)	0,578	0,527		1,096	0,277
	Hétérogénéité de l'âge	-0,057	1,550	-0,004	-0,037	0,971
	Mixité du genre	-1,730	0,532	-0,350	-3,255	0,002**
	Hétérogénéité de formation	2,620	1,020	0,041	2,569	0,724
	Hétérogénéité du niveau d'étude	0,774	0,511	0,027	1,513	0,812
	Hétérogénéité du domaine d'expérience fonctionnelle	-1,748	1,000	0,214	-1,748	0,060*
	Hétérogénéité des cultures individuelles	-0,250	0,111	-0,250	-2,253	0,027**
	Hétérogénéité des cultures organisationnelles	0,086	0,096	-0,205	0,894	0,071*

** : significatif au seuil de 0,05 ; * : significatif au seuil de 0,1

Les résultats obtenus dans ce tableau indiquent que l'hétérogénéité du domaine d'expérience fonctionnelle (hétérogénéité cognitive) de l'équipe dirigeante détermine de façon significative et positive l'efficacité organisationnelle. Par contre, la mixité du genre et l'hétérogénéité des cultures (individuelles et organisationnelles) de l'équipe dirigeante impactent significativement et négativement l'efficacité organisationnelle.

A partir de l'ensemble des résultats (tableau 5 et tableau 7), les deux sous modèles de cette recherche peuvent s'écrire de la manière suivante :

$$\text{Modèle 1 : EFFI1} = -0,213 \text{ (MIXED)} + 0,258 \text{ (HETAG)} - 0,617 \text{ (HETCU1)} + \varepsilon$$

(-1,900) (2,324) (-6,832)

$$\text{Modèle 2 : EFFI2} = -0,350 \text{ (MIXED)} - 0,250 \text{ (HETCU1)} - 0,205 \text{ (HETCU2)} + 0,286 \text{ (HETCO3)} + \varepsilon$$

(-3,255) (-2,291) (-1,880) (2,045)

Avec : **EFFI1** : efficacité organisationnelle ;

EFFI2 : efficacité organisationnelle ;

MIXED : mixité du genre de l'équipe dirigeante ;

HETAG : hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante ;

HETCU1 : hétérogénéité des cultures individuelles de l'équipe dirigeante ;

HETCU2 : hétérogénéité des cultures organisationnelles de l'équipe dirigeante.

HETCO3 : hétérogénéité du domaine d'expérience fonctionnelle ;

(.) : t de Student ;

ε : Résidus

De manière globale, l'analyse de ces deux modèles montre que les caractéristiques de l'équipe dirigeante (mixité du genre, hétérogénéité de l'âge, hétérogénéité culturelle et hétérogénéité cognitive) expliquent significativement la performance organisationnelle des SA au Tchad. Les signes des coefficients de régression désignent le sens de relation entre chaque variable explicative et la variable à expliquer. A la lumière de ces résultats, les quatre hypothèses de recherche (H1, H2, H3 et H4) sont validées.

3.2-Discussions des résultats de l'étude

Les résultats de cet article s'inscrivent en partie dans le prolongement des résultats de l'*Upper Echelons Theory* et autres recherches tout en apportant un certain nombre variations contraires aux résultats de certains travaux antérieurs. A partir des signes des bêtas, les résultats seront discutés pour chacune des quatre hypothèses de recherche.

Les résultats du test de la première hypothèse (H1) ont établi une influence négative de la mixité du genre de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle des SA au Tchad. Il faut noter que cette influence est faiblement significative. Ces résultats corroborent les résultats des travaux de Feudjo et al. (2017) qui indiquent que la présence des femmes dans les instances de gouvernance entraîne une très faible variation de la performance de l'entreprise et que le niveau de féminisation des instances de

décision dépend uniquement du potentiel de compétence que proposent les femmes cadres et non de leur présence dans l'équipe dirigeante. Ces résultats sont contraires à ceux de Catalyst (2004)⁶, qui après une étude menée auprès de 353 grandes entreprises américaines à partir de données de la période 1996-2000, ont montré que les entreprises aux équipes de direction les plus féminines sont plus performantes que les entreprises intégrant moins de femmes. Ils sont également contraires aux résultats du rapport de l'étude menée par le cabinet McKinsey & Company sur 300 entreprises (2007)⁷ qui souligne que les entreprises qui ont une plus forte mixité hommes/femmes dans leurs comités de direction sont aussi celles qui ont la performance la plus élevée. A la lumière de ces résultats nous pouvons conclure à la suite des travaux de Feudjo et *al.* (2017) que la simple présence de femmes dans l'équipe dirigeante n'est pas vraiment susceptible d'accroître la performance de l'entreprise, mais que cela dépend de leur contribution effective en termes de compétences et de compétitivité. Si dans certains contextes les femmes ont bravé le « *plafond de verre* » et ont fait preuve de leur contribution en termes de performance égale à celle des hommes, voire supérieure, dans le contexte singulier du Tchad le chemin reste à faire. Les résultats de notre recherche ont permis de comprendre que l'intégration des femmes dans les entreprises en général et dans les instances dirigeantes repose, jusque-là, sur des motivations éthiques (lutte contre la discrimination) et légales (égalité de chance à l'emploi), mais non sur le « *business case* ». On constate qu'il existe toujours des pesanteurs sociales que les femmes se doivent de surpasser ou les conjuguer dans leurs efforts afin de pouvoir prétendre à une contribution en termes de compétitivité égale ou supérieure à celle de leurs homologues hommes. Parmi les pesanteurs on peut citer la maternité, les tâches ménagères, la faible mobilité, la moindre ambition de faire carrière, etc. Tous ces facteurs amoindrissent la contribution des femmes dans les organisations, surtout dans les instances dirigeantes qui nécessitent beaucoup de temps et d'énergies avec un degré d'engagement élevé.

La confirmation de la deuxième hypothèse (H2) atteste une influence de l'hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle. L'hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante explique positivement et significativement la performance organisationnelle des SA au Tchad. Ces résultats corroborent les résultats des travaux de Hambrick et Mason (1984) et ceux de Jackson et Bantel (1989) qui ont respectivement fait montre de l'influence positive de l'hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante sur la performance et de la complémentarité des ressources cognitives entre les jeunes et les collaborateurs âgés. Les résultats des travaux de Zhang et *al.* (2017) et ceux de Mfouapon (2019) ont également testé le même effet positif et significatif de l'hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante sur la performance des entreprises chinoises et camerounaises, respectivement. Nos résultats témoignent de l'intérêt de la configuration d'équipes dirigeantes composées à la fois des seniors détenteurs d'un certain

⁶ Catalyst *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*: Catalyst, par Abousaïd et *al.*, (2017).

⁷Rapport d'une étude « *women matter* », menée depuis 2007 par McKinsey sur le lien entre mixité et performance

nombre d'expériences et des juniors porteurs de nouvelles connaissances. Le « *business case* » d'une telle configuration repose sur la complémentarité des ressources et des compétences entre des acteurs multigénérationnels. Les entreprises sont appelées à créer un équilibre intergénérationnel comme le recommande Lacaze (2014) afin de profiter des situations d'entraide et de transmission des connaissances, vecteurs de performance. La validation de l'hypothèse relative à cette relation dans notre contexte d'étude confirme le modèle théorique des échelons supérieurs développé Hambrick et Mason en 1984. Les éléments explicatifs contextuels de ces résultats sont entre autres la prise de conscience par les entreprises du potentiel et du dynamisme des jeunes cadres, les sensibilisations faites par les pouvoirs publics sur le levier positif de la diversité d'âge dans les entreprises, la maîtrise des TIC et des nouveaux outils de prise de décisions par les jeunes cadres dont les seniors peuvent en profiter, etc.

La confirmation de la troisième hypothèse (H3) indique compte tenu du signe du coefficient de détermination un effet négatif et significatif de l'hétérogénéité culturelle de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle. Ces résultats ne corroborent pas ceux de Cox et Blake (1991) qui ont démontré l'existence d'un effet robuste et positif de l'hétérogénéité culturelle sur la compétitivité organisationnelle. Ils sont aussi contraires aux résultats des travaux de Marimuthu et Kolandaisamy (2009) qui ont montré un impact non significatif de l'hétérogénéité ethnique de l'équipe dirigeante sur la performance des entreprises malaisiennes. Les résultats de notre recherche témoignent donc bien de la sensibilité des équipes multiculturelles que beaucoup d'auteurs préviennent. Si les différences culturelles peuvent constituer un avantage compétitif pour l'entreprise, il faut noter que les relations interculturelles sont également sources d'incompréhensions et d'erreurs d'interprétation qui peuvent rapidement mener à des tensions, voire aux conflits qui peuvent coûter cher et qui risquent de bloquer les avancées du projet (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011). Par exemple, une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun (Meier, 2005). Nos résultats confirment le caractère conditionnel des avantages compétitifs de l'hétérogénéité culturelle. Beaucoup d'études qui ont fait montre de l'effet positif de l'hétérogénéité culturelle sur les résultats organisationnels mettent l'accent sur le fait que c'est la manière de gérer les différences qui peut être source de performance. En définitive il faut noter que le management stratégique des équipes multiculturelles est un exercice au succès peu probable que beaucoup d'entreprises ne réussissent. L'hétérogénéité culturelle n'est pas systématiquement source de performance car cela implique un style de management propre aux équipes multiculturelles. Les différences culturelles peuvent être porteuses des mésententes et des dysfonctionnements pouvant affecter négativement la performance de l'organisation. Les résultats de notre étude témoignent bien de ce phénomène. Ces résultats peuvent être contextuellement expliqués par le repli communautaire qui se pose avec acuité au Tchad et par difficulté qu'éprouvent les acteurs

partageant des cultures différentes à cohabiter, à travailler en équipe, à faire de leur diversité culturelle une force au sens de Saint-Exupéry⁸, etc.

La validation de la quatrième hypothèse (H4) indique que l'hétérogénéité cognitive et plus précisément l'hétérogénéité du domaine d'expérience professionnelle de l'équipe dirigeante influence positivement et significativement la performance organisationnelle. Ces résultats corroborent les résultats des travaux de Hambrick et Mason (1984) et ceux de bien d'autres auteurs (Rochette, 2012 ; Lima, 2012 ; Bayad et al., 2007 ; Feudjo, 2006 ; Séville et Wirtz, 2004 ; Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Murray, 1989 ; Jackson et Bantel, 1989) qui ont fait montre de l'influence des caractéristiques cognitives de l'équipe dirigeante sur la performance. Ces résultats sont contraires à ceux de Zhang et al. (2017) qui ont montré un effet négatif de l'hétérogénéité d'expérience fonctionnelle et du niveau de l'éducation de l'équipe dirigeante sur la performance des start-ups technologiques en Chine. Cependant, ils confirment bien les résultats des travaux de Cui et al. (2019) qui indiquent un effet positif et significatif de l'hétérogénéité de l'expérience fonctionnelle de l'équipe dirigeante sur la performance financière des firmes de TIC chinoises cotées en bourse. De manière générale, les résultats du test de cette relation confirment le « *business case* » de l'hétérogénéité du domaine d'expérience fonctionnelle des acteurs dans l'entreprise postulé par Hambrick et Mason (1984). Les équipes dirigeantes aux domaines d'expérience fonctionnelle divers recèlent un avantage compétitif que leurs homologues présentant un même domaine d'expérience. La diversité des domaines d'expérience fonctionnelle permet à l'équipe dirigeante d'enrichir les décisions stratégiques, d'avoir une large connaissance des objectifs et d'améliorer la performance organisationnelle. La valorisation d'équipes de travail avec des membres aux différents domaines d'expérience par les entreprises, la mise en place d'un vivier d'expériences diverses par les organisations et la recherche des compétences hétérogènes constituent les facteurs explicatifs de ces résultats obtenus dans le contexte tchadien.

Conclusion

Cet article fait la lumière sur la problématique de l'influence de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle et rompt le lien avec les théories traditionnelles qui attribuent la performance de l'entreprise à son seul principal dirigeant. Si les résultats de bon nombre de travaux antérieurs imputent la performance de l'entreprise à son principal dirigeant, les limogeages répétitifs des DG et PDG des Sociétés par actions en Afrique pour de raison de contre-performance amènent à questionner autrement la scientificité de ce débat. Le principal dirigeant, utilisé comme unité de recherche dans sa singularité en sciences de gestion n'offre qu'un intérêt limité. Il devient donc instructif de puiser dans toute l'équipe dirigeante des variables susceptibles d'expliquer la performance de l'organisation.

⁸ Antoine de Saint-Exupéry dans Citadelle : « *Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis* ».

En s'inscrivant dans le prolongement de la *théorie des échelons supérieurs*, cet article met en relief les caractéristiques de l'équipe dirigeante comme variables susceptibles d'expliquer la performance organisationnelle. Il relance le débat scientifique sur la différence de performance entre les équipes dirigeantes hétérogènes et leurs homologues homogènes. Si la littérature en la matière fait état de plusieurs caractéristiques de l'équipe dirigeante susceptibles d'expliquer la performance organisationnelle, quatre caractéristiques ont été développées dans cet article à savoir : la mixité du genre de l'équipe dirigeant, l'hétérogénéité d'âge de l'équipe dirigeante, l'hétérogénéité culturelle et l'hétérogénéité cognitive de l'équipe dirigeante.

A partir d'un échantillon de 78 Sociétés Anonymes en exercice au Tchad en 2020, les résultats des tests réalisés ont fait montre d'un effet significatif des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle de ces entreprises. Il ressort de ces résultats un effet positif et significatif de l'hétérogénéité d'âge et de l'hétérogénéité cognitive de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle des SA au Tchad. Dans le même sillage, les résultats des analyses ont montré un effet négatif de la mixité du genre de l'équipe dirigeante et de l'hétérogénéité culturelle de l'équipe dirigeante sur la performance organisationnelle des SA au Tchad.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abousaïd F-Z., Drissi S., Dehbi S. et Angade K.** (2017), « La Culture Et Son Impact Sur La Performance De L'Entreprise: Cas De La Femme Marocaine », *European Scientific Journal*, vol.13, n° 17, p.279-301.
- Alimo-Metcalf B.** (2007), « Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé ? », *Télescope*, vol. 13, n°4, p. 14-41.
- Audigier N.** (2008), « L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion », *Communication et organisation*, n°34, p.178-201.
- Bayad M., Naffakhi H. et Schmitt C.** (2007), « *L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial* », 5^{ième} Congrès Internationale de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Bekono O. S. M.** (2017), « Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain », *AIMS, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Belghiti-Mahut S.** (2015), « Les femmes, des leaders comme les autres ? », *Revue Economie Et Management*, n° 155.
- Belghiti-Mahut S. et Lafont A.-L.** (2009), « Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises: une étude exploratoire », XX^{ième} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Reims, France.
- Blau P. M.** (1977), « A Macrosociological Theory of Social Structure », *The American Journal of Sociology*, Vol.83, No.1, pp.26-54.
- Bruna M.G. et Chauvet M.** (2010), « Diversité, levier de performance...sous condition de management », *Chaire Management & Diversité*, Cahier de recherche n°2, Université Paris-Dauphine, Paris.
- Bruna M.G.** (2011), « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Revue Management & Avenir*, n°43, p.203-226.
- Burke D. M. et Light L. L.** (1981), « Memory and Aging: The Role of Retrieval Processes », *Psychological Bulletin*, Vol.90, n° 3, p.513-546.
- Chikh S.** (2010) « *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise* », thèse, Université Lille 2.
- Cox T. H. et Blake S.** (1991), « Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness », *Academy of Management*, Vol.5, n° 3, p.45-56.
- Cui Y., Zhang Y., Guo J., Hu H. et Meng H.** (2019), « Top management team knowledge heterogeneity, ownership structure and financial performance : Evidence from Chinese IT listed companies », *Technological Forecasting & Social Change*, n°140, p.14-21.

- Davidson M.J. et Burke R.J.** (2004), « Les femmes dans le management », *Revue française de gestion*, n°151, vol.30, p.129-143.
- Djaowé J.** (2003), « Les facteurs explicatifs de la performance des TPE : résultat d'une enquête menée dans la ville de Maroua », *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, vol 1, p 68-92.
- Feudjo J. R., Lagmango V. L., Njampou Tchouanté N. G. et Tchakam J-P.** (2020), « La problématique de la défaillance de la gouvernance dans les entreprises publiques. Une lecture comparative des cas Camair-co et Sodécoton au Cameroun », *Gestion 2000*, Vol.37, n°6, p.109-135.
- Feudjo J. R., Mfouapon G. K. et Mawa J. E.** (2017), « Devons-nous légitimer la parité équitable dans les instances de gouvernance des entreprises ? L'apport des pratiques camerounaises », *Journal of Academic Finance*, Vol.8, N°2, p18-39.
- Feudjo J.R.** (2006), « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante. Performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant », *Revue des sciences de gestion*, n°219, p.115-128.
- Feudjo J.R. et Tchankam J-P.** (2009), « La mixité dans l'encadrement et dans la gouvernance : déterminants et impact sur la performance des entreprises au Cameroun », *Revue gestion 2000*, vol.26, n°4, p.97-115.
- Finkelstein S. et Hambrick D. C.** (1996), « Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations », *Donaldson Reviews*, Vol.22, n°2, p.221-224.
- Fomba Kamga B. et Tsambou A. D.** (2016), « Capacité managériale et performance des entreprises en Afrique Subsaharienne Francophone : Cas du Cameroun », *Revue Africaine de Management*, vol.1, n°1, p.1-28.
- Frimousse S. et Peretti J-M.** (2007), « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », *Revue Management & Avenir*, n°14, p.105-118.
- Gamot G.** (1996), « Configuration du pouvoir, management des équipes dirigeantes et richesse des entreprises », Actes de la V^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille.
- Garner-Moyer H.** (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Revue Management & Avenir*, n°7, p.23-42.
- Georgopoulos B. S. et Tannenbaum A. S.** (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, Vol.22, No.5, pp.534-540.
- Guerfel-Henda S. et Broussillon G-A.** (2011), « Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle », *Revue Management & Avenir*, n° 43, p.239-252.
- Hamadou B. et Tsapi V.** (2010), « Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des micros et petites entreprises camerounaises », *Revue des sciences de gestion*, n°77, p.19-33.
- Hambrick D. C.** (2007a), « Upper Echelons Theory: An Update », *Academy of Management Review*, Vol.32, n° 2, p.334-343.
- Hambrick D. C.** (2007b), « Evaluation des équipes dirigeantes », in **Bournois F., Duval.**
- Hambrick D. C., Cho T. S. et Chen M.** (1996) « The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's », *Academy of Management Review*, 193-206.
- Hambrick D.C. et Mason P.A.** (1984), « Upper Echelons Theory: the organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, Vol.9, n° 2, pp. 193-206.
- Hassard J. et Parker M.** (1993), « *Postmodernism and organizations* », London, Sage.
- Hofstede G.** (1980), « *Culture's consequences* », London, Sage.
- Hofstede G.** (1994), « *Vivre dans un monde multiculturel* », Ed Organisation.
- Jackson S. E. et Bantel K. A.** (1989), « Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? », *Strategic Management Journal*, Vol.10, p.107-124.
- Jensen M. et Meckling W.** (1976), « *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure* », *Journal of Financial Economics*, Spring, p.308.
- Kamdem E.** (2010), « Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique », *Revue des Recherches Qualitatives*, Association pour la Recherche Qualitative (ARQ), Hors série, n° 8, pp. 61-75.
- Kamdem E. et Fouda Ongodo M.** (2007), « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Revue Gestion 2000*, n°1, p.33-58.
- Kessler E-M. et Staudinger U. M.** (2007), « Intergenerational Potential: Effects of Social Interaction Between Older Adults and Adolescents », *Psychology and Aging*, Vol. 22, No.4, p.690-704.
- Kombou, L. et Feudjo, J. R.** (2007), « Les déterminants de la rentabilité : Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.6, n°228, p.45-56.
- Lacaze D.** (2014), « Transmission entre génération et changement organisationnel : l'impossible équation ? », *Revue gestion 2000*, vol.31, n°3, p.15-32.
- Landrieux-Kartochian S.** (2004), « *la contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature* », Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS, n°83.
- Landrieux-Kartochian S.** (2005), « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », *Revue Travail et Emploi*, vol.11, n° 102.

- Lima E.** (2012) « Représentations entrepreneuriales et vision partagée : étude d'équipes de direction des PME » *cahier de recherche*, n°07.
- Lusthaus C., Adrien M-H., Anderson G. et Carden F.** (1998), « Améliorer la performance organisationnelle », Manuel d'auto-évaluation, Edition CERDI.
- Maati J. et Maati-Sauvez C.** (2016), « L'hétérogénéité des administrateurs des entreprises cotées en France : influence de la complexité de la firme et de la latitude managériale et conséquences sur la performance financière », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.18, n°4.
- Marimuthu M. et Kolandaisamy I.** (2009), « Can demographic diversity in top management team contribute for greater financial performance? An empirical discussion », *The Journal of International Social Research*, Vol.2, n° 8, p.273-286.
- Meier O.** (2005), « De la diversité culturelle à sa valorisation. », *Expansion Management Review*, n°116), p.70-75.
- Mfouapon G. K. et Feudjo J. R.** (2013), « L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs », *Revue Gestion et Organisation*, Vol.5, n.2, p.196-202.
- Mfouapon G.K.** (2019), « Les facteurs prédictifs de la performance des équipes dirigeantes des sociétés industrielles camerounaises », *Revue Vie & Sciences de l'Entreprise*, p.159-177.
- Murray A.** (1989), « Composition du groupe dirigeant et performance de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n°74, p.6.
- Naranjo-Gil D., Hartmann F. et Maas V. S.** (2008), « Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance », *British Journal of Management*, Vol.19, p.222-234.
- Ndjambou R. et Sassine M.** (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision », *Revue Gestion et Organisation*, vol.6, p.7-19.
- Olekalo R.** (2011), « Analyse du profil des dirigeants des PME à Brazzaville : cas des entreprises de service », *Revue Congolaise de Gestion*, n°13, p. 9-30.
- Penrose E.T.** (1959), « *The Theory of the Growth of the Firm* », Oxford, Basil Blackwell, p.272.
- Ratanger D.** (2012), « Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad », Thèse, SESAM de Lille 1.
- Rochette C.** (2012) « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », *Gestion et management public*, vol.1, n°1, p. 4-20.
- Séville M. et Wirtz P.** (2010), « Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hyper-croissance », *Revue Internationale des PME*, Vol.23, n°3-4, p.43-70.
- Teyssier C.** (2010), « *l'influence de caractéristique du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier des PME en hyper-croissance* », 10^{ième} CIFEPME.
- Thomas D. et Ely R.** (1996), « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity », *Harvard Business Review*, p.79-90.
- Trompenaars F.** (1993), « *L'entreprise multiculturelle* », Editions MAXIMA.
- Verrier G.** (2014), « quels impacts de la diversité sur la performance de l'entreprise ? », *Revue RH infos*.
- Wiersema M. F. et Bantel K. A.** (1992), « Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change », *The Academy of Management Journal*, Vol.35, n° 1, p.91-121.
- Yuchtman E. et Seashore S. E.** (1967), « A System Resource Approach to Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, Vol.32, No.6, p.891-903.
- Zachary B. A.** (2013), « Top Management Team Diversity, Quality Decisions and Organizational Performance in the Service Industry », *Journal of Management and Strategy*, Vol.4, n° 1, p113-123.
- Zhang C., Wang C. and Wang W.** (2017), « The Impact of Top Management Team Heterogeneity on The Performance of Technology Start-ups », *Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, Vol.13, No12, p.8057-8065.