

Les comportements des directeurs à l'adoption d'une stratégie de diversification dans les sociétés anonymes non cotées

Georges Kriyoss MFOUAPON

Maître – Assistant des Universités *CAMES*
FSEG, Université de Ngaoundéré
(Cameroun)

E-mail : gkriyossmfouapon@yahoo.fr

Olivier BAINONE HOUZILBE

Etudiant-Chercheur en Sciences de Gestion
Université de Ngaoundéré
(Cameroun)

E-mail: bainoneolivier1993@gmail.com

Résumé

Cette étude a pour objectif d'analyser les comportements des directeurs à l'adoption de la stratégie de diversification et les effets de ces comportements sur la mise en œuvre stratégique. Nous avons étudié dans ce travail quatre comportements des directeurs : la sécurité perçue de l'emploi, le niveau d'engagement, la rémunération exigée et la promotion. Utilisant l'analyse de la variance, les résultats montrent que la nature de la diversification influence seulement le niveau d'engagement des directeurs et la rémunération qu'ils exigent à l'adoption de la stratégie de diversification. Par contre, il apparaît que, à travers l'analyse de régression, tous ces comportements ont un effet positif sur le degré de réussite de la mise en œuvre stratégique, suggérant ainsi que l'évaluation du projet de diversification doit prendre en compte, non seulement les coûts réels, mais aussi les coûts éventuels dus à l'insatisfaction des responsables fonctionnels et régionaux de l'entreprise.

Mots clés : diversification stratégique, sécurité perçue de l'emploi, niveau d'engagement, rémunération exigée, promotion au poste.

Directors' behavior in adopting a diversification strategy in unlisted companies

Abstract

The purpose of this study is to analyze the behavior of managers in the adoption of the diversification strategy and the effects of these behaviors on strategic implementation. We studied four director behaviors: perceived job security, level of engagement, required pay, and promotion. Using the analysis of variance, the results show that the nature of diversification influences only the level of commitment of the directors and the remuneration they require to the adoption of the diversification strategy. On the other hand, it appears that, through the regression analysis, all these behaviors have a positive effect on the degree of success of the strategic implementation, suggesting that the evaluation of the diversification project must take into account, not only the real costs, but also the possible costs due to the dissatisfaction of the functional and regional managers of the company

Key-words: strategic diversification, security of employment, level of commitment, remuneration required, promotion.

Introduction

L'actionnaire et la création de valeur financière ont toujours été au centre des analyses stratégique et financière, les meilleurs projets étant, toutes choses égales par ailleurs, ceux proposant les meilleures rentabilités pour l'actionnaire. Ces analyses peuvent prendre la forme d'étude des comportements des actionnaires à l'annonce de telle ou telle stratégie. Les modèles financiers classiques (Bachelier, 1900) et comportementaux (Kahneman et Tversky, 1979) sont utilisés dans cette quête de modélisation du schéma cognitif de l'actionnaire à l'annonce des informations comme les résultats annuels, les variations de dividendes, les stratégies, etc.

Cependant, les échecs ou la sous-performance de certains projets de diversification, bien que validés par l'Assemblée générale des actionnaires et le Conseil d'administration, amène à s'interroger sur les autres parties prenantes pouvant influencer les décisions stratégiques de l'entreprise. Une stratégie de diversification engendre des modifications organisationnelles touchant les salariés en général et les directeurs en particulier, et peut ainsi susciter en eux des comportements. Pour une même stratégie mise en œuvre, les résultats diffèrent fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences. Ces écarts de performance peuvent s'expliquer par la prise en compte ou non des attitudes des salariés lors de l'analyse de cette stratégie. Déjà est-il intéressant de remarquer que la stratégie de diversification dont il est question dans cet article est réputée créer un environnement propice à la gestion des résultats, et modère la relation entre l'endettement et cette pratique comptable (Lazzem et Jilani, 2016).

Cette recherche vise à analyser les comportements des directeurs induits par l'adoption d'une stratégie de diversification, et à analyser les effets de ces comportements sur la mise en œuvre stratégique. L'objectif final étant de faire ressortir les comportements des directeurs et donc les variables sur lesquelles le dirigeant peut agir pour accroître la performance de ses stratégies de diversification.

Le présent travail est structuré autour de trois parties. Dans la première, nous proposons un cadre conceptuel d'analyse de l'impact de la nature de diversification sur les comportements des directeurs et des effets de ces comportements sur la mise en œuvre stratégique. A la suite de ces analyses, nous présenterons successivement le canevas de recherche (2), les résultats et leurs analyses (3).

1. Stratégie de diversification et comportements des directeurs : vers une définition des relations d'influence.

La stratégie de diversification représente l'entrée d'une entreprise ou d'une division dans une nouvelle activité soit par croissance interne, soit par l'acquisition d'une autre entreprise (Ramanujam et Varadarajan, 1989). Dans cette partie, nous proposons un cadre conceptuel permettant d'émettre les hypothèses qui seront, par la suite, soumises à l'épreuve des faits. Deux groupes d'hypothèses seront formés. Le premier groupe met en relation la nature de diversification et les comportements des directeurs. Le deuxième propose un angle conceptuel d'analyse du lien entre les comportements des directeurs et la mise en œuvre stratégique.

1.1. Impact de la nature de diversification sur les comportements des directeurs.

Les comportements des directeurs se présentent sous forme d'exigences ou non. Leurs comportements peuvent changer avec les trajectoires stratégiques que prend leur employeur (entreprise). Les incertitudes et risques qui entourent la stratégie de diversification peuvent ainsi influencer la perception qu'ils ont de la sécurité de leur emploi, mais également leur niveau d'engagement. En même temps, les directeurs peuvent saisir cette occasion pour espérer avoir des promotions et bénéficier d'une augmentation de leur rémunération.

A partir des analyses multi variées, Kahloul (2008) montre que la nature de diversification est négativement liée à la performance des 76 grands groupes français étudiés sur la période 1995-2005 et positivement lié au risque. Cependant, selon le référentiel durable (Martinet et Reynaud, 2004), la stratégie de diversification permet de répartir le risque de l'entreprise. Elle est donc réputée contribuer largement à la stabilité des résultats de l'entreprise et à la réduction des fluctuations des cours boursiers.

Dans la théorie des parties prenantes, ce projet de diversification impactera également les directeurs en tant qu'investisseurs en capital technique et chargés de la mise en œuvre des décisions du dirigeant. Liés à l'entreprise par un contrat de travail, leur objectif est de s'assurer que leurs intérêts ne seront pas lésés par la firme (El Mir et Seboui, 2009). Ainsi, lorsque leur employeur s'engage dans des activités risquées, ils voient leur emploi menacé en cas de faillite de l'entreprise. Dans ce cas, la nature de diversification étant positivement liée au risque, elle influencera la sécurité de l'emploi des directeurs. Nous pouvons ainsi dire que :

H1 : La nature de diversification influence négativement la sécurité perçue de l'emploi des directeurs.

Lorsqu'une entreprise entre dans une voie de développement ou de croissance, il est désormais admis que ce sont les parties prenantes, à la fois internes ou externes, qui deviendront en quelque sorte les « porteurs d'enjeux » de la démarche (Labelle et St-Pierre, 2010). L'entreprise se place ainsi nécessairement en situation d'interaction plus ou moins forte avec ces dernières. Dans cette perspective, les ressources humaines (partie prenante interne à l'entreprise) sont une valeur, une ressource, une richesse ou une compétence dont il est stratégiquement impossible de faire l'impasse sans un contexte généralisé de changement (Bayad et al., 2004).

L'implication des parties prenantes n'est pas toutefois chose facile (Parenteau, 2014). Le degré de complexité de la décision de diversification est influencé par la nature de diversification que l'on souhaite mettre en œuvre. Par fait de conséquence, la nature de diversification impacte le niveau d'engagement des directeurs dans le processus de prise de décision. Autrement dit, plus le projet de diversification s'écarte de l'activité de base, moins les responsables des fonctions de l'entreprise sont impliqués dans la prise de décision, à cause de la non maîtrise des paramètres intervenant dans la prise de décision. De tout ce qui précède, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H 2 : La nature de diversification impacte le niveau d'engagement des directeurs.

Dans la logique de la théorie des parties prenantes, les salariés fournissent la force de travail à l'entreprise ; en contrepartie, ils perçoivent une rémunération fixe ou variable en fonction de la politique de rémunération adoptée par l'entreprise. La théorie comportementale stipule que chaque stratégie requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportements en alignant les rémunérations aux stratégies adoptées (Tremblay et Chênevert, 2001). Cependant, la vision basée sur les ressources suppose l'idée que les rémunérations ne s'alignent pas aux stratégies externes (ex : diversification), mais plutôt aux stratégies internes (ex : organisation du travail).

Dans cette recherche, nous admettons que la nature de diversification influence la rémunération exigée par les directeurs. Les directeurs exigeront une rémunération en fonction des compétences qu'ils détiennent et qui sont nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie adoptée. Or, plus la diversification adoptée tant vers la nature non liée, moins les directeurs détiennent les compétences nécessaires à sa mise en œuvre. Toute chose qui nous conduit à émettre l'hypothèse selon laquelle :

H3 : La nature de diversification influence négativement la rémunération exigée par les directeurs.

L'approche par les ressources (Barney, 1991 ; Montgomery, 1994) de la diversification soutient que l'entreprise cherche à entrer dans une nouvelle activité en réponses aux capacités excédentaires de ses ressources. La vision holiste soutient que l'apprentissage est la résultante d'un travail de l'organisation réifiée et existante en soi. Cependant, l'approche individualiste place l'individu (le responsable fonctionnel ou régional) au cœur de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978).

Les changements organisationnels induits par la diversification offrent des possibilités de promotion dans la mesure où l'entreprise augmente de taille par la création d'une nouvelle entité dédiée à la nouvelle activité (Charreaux, 2003). Ainsi, les directeurs détenant les compétences qui serviront à la mise en œuvre de la diversification souhaiteront avoir des promotions dans la nouvelle entité. Dans ce contexte, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H4 : A l'adoption d'une stratégie de diversification, les directeurs exigent des promotions.

1.2. Influence des comportements des directeurs sur la mise en œuvre stratégique

Molho et Fernandez-Poisson (2003) affirment que les stratégies échouent très souvent, non parce qu'elles sont infondées en soi, mais parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'une communication suffisante, pas plus qu'elles ne sont déclinées en plans d'actions opérationnels. Plusieurs exemples montrent des mises en œuvre stratégiques qui ont échoué à cause de la non prise en compte des attentes des parties prenantes dans la démarche, et donc à cause d'un niveau bas d'engagement envers les parties prenantes. C'est le cas d'Artopex (Parenteau, 2014) qui décide de mettre en œuvre une démarche de développement durable dans les années 2000 et qui fut abandonnée quelques années plus tard. Dans d'autres contextes, le niveau élevé d'engagement des salariés a amélioré considérablement la qualité du succès de la mise en œuvre de la stratégie (voir le cas Honda donné par Pascale (1984)). Dans cette perspective, nous pouvons énoncer l'hypothèse suivante :

H 5 : Le niveau d'engagement des directeurs influence positivement la mise en œuvre du projet de diversification.

L'implication des salariés dans la mise en œuvre des décisions du dirigeant peut être influencée par le sentiment de sécurité de l'emploi. La perception du risque a des conséquences sur le bien-être et les comportements des agents qui la rendent aussi intéressante que le risque réel. Une forte inquiétude pour la sécurité de l'emploi se traduit par une perte de bien-être et peut même, à terme, s'accompagner de problème de santé (Bohle et Alii, 2001). Les directeurs auront ainsi d'autant plus d'intérêt à protéger leurs emplois que le niveau de rente associé à cet emploi est élevé (Postel-Vinay et Saint-Martin, 2004). Ces mêmes auteurs affirment que la sécurité de l'emploi est elle-même une source de rente.

Les opérations de recentrage de ces dernières années ont fait naître chez les employés un sentiment d'insécurité à l'adoption d'un projet de diversification. Ce sentiment d'insécurité se renforce si l'entreprise avait déjà connu un échec dans ce genre de projet (Yu et Park, 2006). Dans ces conditions, plus le sentiment d'insécurité des directeurs est élevé, leur implication, leur effort se verront diminuer. Ainsi, de ce qui précède, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H 6 : Plus la sécurité perçue de l'emploi des directeurs des fonctions est élevée, plus la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de diversification est grande.

À l'adoption d'une stratégie de diversification, les directeurs expriment des besoins ou attentes qu'ils souhaitent satisfaire. Ce ne sont pas des exigences qu'il faut obligatoirement satisfaire, mais leur non-satisfaction peut influencer la motivation, l'implication et l'effort fournis par les salariés à la mise en œuvre de la stratégie de diversification.

La stratégie de diversification offre des possibilités de promotions (Charreaux, 2003) et d'accroissement de la rémunération (Gomez-Mejia, 1992 ; Henninger, 2002). Il s'agira, pour le dirigeant de satisfaire ces attentes en accordant aux directeurs ou responsables fonctionnels des promotions dans la nouvelle structure et des salaires conséquents, étant donné que le niveau de satisfaction perçue par les directeurs influencera leur degré d'implication et d'effort fournis lors de la mise en œuvre de la stratégie de diversification. Ainsi, nous pouvons poser les hypothèses suivantes :

H7 : L'obtention des rémunérations satisfaisantes par les directeurs influence positivement la mise en œuvre du projet de diversification.

H8 : Si les directeurs ont obtenus des promotions dans la nouvelle structure, la mise en œuvre de la stratégie sera plus réussie.

2. Méthodologie d'investigation

La démarche d'investigation est organisée autour de deux points : la mesure de la nature de diversification (2.1.) et la collecte des données (2.2.).

2.1. Mesure de la nature de diversification

Les propositions afférentes à la mesure de la diversification qui existent actuellement peuvent être regroupées en deux catégories (Robic, 1989). Les premières s'inspirent des travaux de l'économie industrielle et sont de type quantitatif. Elles cherchent à comparer le niveau de diversification entre les entreprises. Les secondes, dont la principale est celle de Rumelt (1974), visent à cerner la logique

qui anime les entreprises dans leur stratégie de diversification. Comparées aux autres propositions, celles-ci relèvent de la micro-économie et sont dites catégorielles.

Les propositions quantitatives ont trois qualités : la fiabilité, la simplicité et l'économie de temps. En revanche, elles ont pour effet de réduire la mesure de la diversification des activités des entreprises à la mesure de la diversification des produits en ignorant, qui plus est, les liaisons entre les produits. La proposition de Rumelt (1974) a une certaine validité et a servi de base à de nombreuses recherches dans le domaine du management stratégique. Cette proposition est fondée sur celle de Wrigley (1970) et apporte une solution aux limites des mesures quantitatives, à savoir les liaisons entre les activités de l'entreprise.

Dans cette recherche, nous retenons cette mesure de la nature de diversification, qui distingue deux dimensions de la diversification, à savoir celle liée et non liée. Cette variable est mesurée sur une échelle nominale. Cette même mesure a été également retenue dans les travaux de Lacoste et *al.* (2006).

2.2. Echantillonnage et taille de l'échantillon

La population de base de cette recherche est constituée de l'ensemble des directeurs fonctionnels et régionaux travaillant dans les sociétés des capitaux diversifiées au Cameroun. Les entreprises sont sélectionnées à partir de la liste des entreprises camerounaises avec leurs activités publiée par le Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA). En examinant la liste ligne par ligne, nous sélectionnons celles exerçant au moins deux activités. Sur le terrain, nous avons utilisé la technique de dépôt des questionnaires et l'administration face à face pour collecter ces données. Cette enquête s'est déroulée du 03 septembre au 12 octobre 2018. Nous avons administré au total 87 questionnaires. En retour, nous avons obtenus 69 questionnaires exploitables. Les statistiques qui décrivent l'échantillon d'étude sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Caractéristiques des directeurs interrogés

Fonctions	Eff.	%	Genre	Eff.	%	Age	Eff.	%
Directeur commercial	15	21,7	Masculin	47	68,1	30 à 40 ans	23	33,3
Directeur financier	13	18,8	Féminin	22	31,9	41 à 50 ans	39	56,5
Directeur des RH	15	21,7	Total	69	100,0	Plus de 50 ans	7	10,1
Directeur de R&D	6	8,7				Total	69	100,0
Directeur régional	15	21,7						
Responsable communication	2	2,9						
Directeur comptable	3	4,3						
Total	69	100,0						

Ce tableau montre sept fonctions occupées par les directeurs que nous avons interrogés, allant du directeur commercial au directeur comptable. Concernant le genre des répondants, le tableau

précédant montre que l'échantillon est dominé par les personnes de sexe masculin (68,1% contre 31,9% pour les femmes). Cette tendance est liée au fait que les postes stratégiques sont moins occupés par les femmes dans la majorité des économies du monde, au point où la promotion du travail des femmes soit devenue un objectif dans certains pays. En observant le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que la tranche d'âge dominante est celle de 41 à 50 ans (56,5% des personnes interrogées). Cette concentration est due à l'expérience qu'il faut accumuler pour occuper les fonctions citées ci-haut. La deuxième tranche dominante est celle comprise entre 30 et 40 ans avec 33,3%. Les individus de plus de 50 ans sont les moins nombreux.

3. Présentation et analyse des résultats

Nous présenterons ici les pratiques des entreprises camerounaises en matière de diversification. Ensuite, nous présenterons les résultats des tests d'hypothèses avant de procéder à leur interprétation.

3.1. Les pratiques des entreprises camerounaises en matière de diversification

Nous allons faire ressortir ici les stratégies de diversification mises au point par les entreprises de notre échantillon, les motivations de leur adoption et les modalités de croissance utilisées à cet effet.

Tableau 2 : Les pratiques des entreprises en matière de diversification

Types de diversification	Eff.	Raisons d'adoption	Eff.	Modalités de croissance	Eff.
Diversification liée	54 (78,3%)	Recherche de la croissance	51 (73,9%)	Diversification par acquisition	20 (29%)
Diversification non liée	15 (21,7%)	Soutien d'activités existantes	43 (62,3%)	Diversification par croissance interne	45 (65,2%)
		Remplacement d'activités en déclin	0 (0%)	Développement avec une entreprise locale	1 (1,4%)
		Minimisation des risques	0 (0%)	Développement avec un partenaire étranger	14 (20,3%)
		Valorisation des ressources existantes	33 (47,8%)	Développement avec un cabinet de R&D	11 (15,9%)
		Raison de coopération	9 (13%)		

Le tableau ci-haut montre que la majorité d'entre elles adoptent des diversifications de nature liée (78,3% contre 21,7% pour les entreprises ayant optées pour la diversification non liée). Cette forte tendance peut s'expliquer par le désir de contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise, contrôle qui n'est rendu possible que par la maîtrise des activités de l'entreprise. Les synergies présentes entre les activités liées permettent cette maîtrise des facteurs clés de succès de l'activité dans laquelle l'entreprise se diversifie.

L'analyse du tableau montre également que les raisons les plus récurrentes de diversification sont la recherche de la croissance et le soutien des activités existantes. Le désir de valoriser les ressources

existantes, tel que soutenu par les tenants de la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991), constitue la troisième raison d'adoption de la stratégie de diversification par les entreprises camerounaises. Nous pouvons constater que les entreprises camerounaises sont moins engagées dans les opérations de croissance partenariale. Très peu d'entre elles se diversifient pour des raisons de coopération. Nous constatons également que parmi les opérations de diversification étudiées dans cette recherche, aucune d'entre elles n'a été adoptée pour soutenir une activité en déclin ou pour minimiser les risques. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que l'économie camerounaise n'est qu'à sa phase de croissance ; la plupart des secteurs de son économie n'ont pas atteint leur phase de maturité. Nous pouvons également l'expliquer par le manque de management du risque de la part des dirigeants des entreprises.

Enfin, 65,2% des enquêtés estiment que leur entreprise se diversifie uniquement par croissance interne. Cette proportion d'entreprises utilise actuellement leurs ressources et compétences développées en interne pour élargir leur champ d'activité. Alors que la diversification accès sur la coopération entre entreprises locales est presque inexistante (1,4%), on note une tendance généralisée dans l'échantillon à préférer le partenariat avec une entreprise étrangère (20,3%) pour assoir une stratégie de diversification. Ces statistiques montrent enfin de compte que moins de 21% des entreprises de l'échantillon d'étude se sont diversifiées en comptant sur les stratégies relationnelles alors que seules 21,7% de ces entreprises ont une distance stratégique importante entre leur activité de base et la nouvelle activité. Ce qui constitue une pratique stratégique contingente par rapport aux observations de Leroy (2017). On note par ailleurs le recours intense des dirigeants de ces sociétés aux cabinets d'expertise, de conseil et des Recherches & Développement en matière de légitimation de leur décision de diversification.

Au-delà de la diversification fondée sur le relationnel, on remarque l'émergence des acquisitions comme stratégies de diversifications. Il ne s'agit pas des stratégies de fusion-acquisition au sens de l'économie de marché, mais de simples participations et reprises d'autres sociétés de capitaux nationales. Ces stratégies de diversification qui sont liées à hauteur de 78,3% visent la croissance (73,9%), le soutien des activités existantes (62,3%), la valorisation des ressources et compétences disponibles (47,8%) et le renforcement de la coopération (13%).

3.2. Les résultats de l'étude

Cette recherche vise à expliquer les comportements des directeurs à partir de la diversification adoptée par les entreprises et leurs effets sur la mise en œuvre stratégique. Deux groupes d'hypothèses sont formés. Le premier groupe est testé à partir de l'analyse de la variance et le second est testé à partir de l'analyse de la régression. Nous résumons les résultats de l'analyse de la variance dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Résultats des ANOVA sur les hypothèses H1, H2, H3 et H4.

Hypothèses	Statistique de Levene		Statistique de Fisher		Ddl
	Valeur	Sign.	Valeur	Sign.	
H1	22,585	0,000	51,670	0,000***	1 ; 67
H2	3,670	0,060**	13,261	0,001***	1 ; 67
H3	2,878	0,094*	5,446	0,023***	1 ; 67
H4	5,527	0,022	68,914	0,000***	1 ; 67

*** significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5% et * significatif au seuil de 10%

Les résultats montrent que deux tests de Levene sont significatifs. La significativité de ce test autorise à interpréter les résultats de l'ANOVA. Ainsi, quoi que les tests de Fisher soient significatifs, les hypothèses dont les tests d'homogénéité sont non significatifs sont rejetées même si globalement les résultats soutiennent que les différents modèles de l'analyse de variance à un facteur mis au point sont robustes. Par ailleurs, le deuxième groupe d'hypothèses (H5, H6, H7 et H8) qui met en relation les comportements des directeurs et la mise en œuvre de la stratégie de diversification a été soumis avec succès aux différentes épreuves des faits comme on peut le constater dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Résultats des RLS sur les hypothèses H5, H6, H7 et H8.

Hypothèses	R	R ²	R ² ajusté	Statistique de Fisher		Ddl
				Valeur	Sign.	
H5	0,552	0,305	0,295	29,401	0,000*	1 ; 67
H6	0,547	0,300	0,289	28,672	0,000*	1 ; 67
H7	0,384	0,147	0,135	11,571	0,001*	1 ; 67
H8	0,575	0,330	0,320	33,054	0,000*	1 ; 67

*= Significatif

Les coefficients de corrélation R et de détermination simple (R²) et ajusté (R²) des différents modèles de régression montrent qu'il existe une relation positive et de moyenne intensité entre la réussite de la mise en œuvre stratégique et les différents aspects comportementaux des directeurs. Une première observation isolée de ces statistiques indique qu'environ 30% de la variance de la variable expliquée est significativement associée à ces comportements.

3.3. Analyse des résultats de l'étude

Cette analyse se fera en deux temps. Il s'agira premièrement d'analyser les résultats de l'analyse de la variance. Ces analyses testent l'influence de la nature de diversification sur les comportements adoptés par les directeurs. Deuxièmement, il s'agira d'analyser les résultats de l'analyse de régression linéaire, cette dernière testant la relation de cause à effet entre les comportements des directeurs et la mise en œuvre stratégique.

3.3.1. Analyse des résultats de l'analyse de la variance

L'observation du tableau 3 montre que les tests d'homogénéité des hypothèses H₁ et H₄ sont rejetés. Ainsi, bien que les tests de Fisher soient significatifs, ces deux hypothèses sont invalidées. Ces résultats montrent que la nature de diversification n'influence pas la sécurité perçue de l'emploi des directeurs (H₁) et leurs exigences en promotions (H₄).

Les résultats de la première hypothèse, tels que synthétisés dans le tableau 3, montrent que les directeurs ne perçoivent pas le type de stratégie de diversification adoptée par leur entreprise comme une menace à la sécurité de leur emploi. Ce qui laisse croire qu'ils ne perçoivent pas dans cette option stratégique de véritable risque susceptible de compromettre la continuité de

l'entreprise, mais comme un moyen permettant de sécuriser et de stabiliser leur emploi. Partant des travaux de Lubatkin et Chatterjee (1994) qui soutiennent que le niveau de risque augmente avec le niveau de diversification adoptée par l'entreprise, ce comportement empirique se justifierait par l'aménagement de la psychologie de ces directeurs par les présidents des entreprises. Lequel aménagement psychologique aurait conduit ces responsables délégués à s'assurer que leurs intérêts ne seront pas lésés lors des opérations engagées par l'entreprise (El Mir et Seboui, 2009). De même, l'absence d'une relation entre la nature de diversification et la promotion (H4) est contraire aux idées soutenues par les tenants de la théorie d'agence qui justifient leur position par le souci d'aligner les intérêts des actionnaires à ceux des responsables fonctionnels et régionaux en leur accordant des promotions dans la nouvelle entité acquise ou en création, pour qu'ils bénéficient de la croissance de l'entreprise et y travaillent pour le perpétuer (Charreaux, 2003). En effet, selon la théorie de l'agence, la réduction des conflits d'intérêt et de l'opportunisme des directeurs pourrait être obtenue par l'accord des promotions et des rémunérations « motivatrices » de sorte que les directeurs agissent dans le sens des objectifs des actionnaires et donc de l'entreprise.

Par contre ce même tableau montre que les hypothèses H₂ et H₃ sont acceptées dans la mesure où les tests de Levene et de Fisher sont significatifs pour les deux hypothèses. Ces résultats prouvent que la nature de diversification influence le niveau d'engagement des directeurs (H₂) et la rémunération exigée par ces derniers (H₃). Ce résultat soutient les prévisions théoriques des tenants du courant partenarial qui fondent un modèle de rétribution – contribution source du succès stratégique. De ce point de vue, et conformément aux travaux de Parenteau (2014), il semble que les directeurs sont fortement engagés lorsqu'ils perçoivent l'homogénéité entre la compétence qu'ils détiennent et la nouvelle activité dans laquelle l'entreprise souhaite s'engager. Ce niveau d'engagement peut dès lors être interprété comme une opportunité de valorisation des connaissances et des savoir-faire dont ils seront les premiers bénéficiaires des retombées financières. De façon parallèle, ces directeurs s'engagent faiblement lorsque les entreprises adoptent des stratégies de diversifications qui nécessitent l'acquisition des compétences et des savoir-faire nouveaux ; ce qui peut constituer une pesanteur à l'adoption des diversifications innovantes par ces entreprises. De même, l'existence du lien significatif entre la nature de diversification et la rémunération exigée par les directeurs peut s'expliquer par l'enrichissement de leur cahier de charge à l'adoption d'une telle stratégie.

Enfin, le lien négatif entre le niveau d'engagement des directeurs et la nature de diversification peut être compris : l'ajustement du niveau de rémunération des directeurs à l'adoption d'une stratégie de diversification n'est pas automatique. Leur engagement au déploiement stratégique et les rôles nouveaux joués par ces derniers constituent des indices de réajustement de leur traitement. Ce qui laisse croire qu'une entreprise peut se diversifier au moment où le traitement salarial des directeurs ne connaît pas une valorisation. Cette idée est d'autant plus vraie lorsqu'on sait que les plus values d'une telle stratégie ne peuvent être récoltées qu'en moyen et long terme. Finalement, les résultats obtenus suggèrent qu'à court terme, la nature de la diversification n'agit pas positivement sur le niveau de rémunération des responsables d'activité. C'est certainement à moyen et long terme, et dans le cadre d'une stratégie de diversification créatrice de valeur, que les effets positifs sur leur niveau de rémunération peuvent être identifiés.

3.3.2. Analyse des résultats de l'analyse de régression

Les résultats contenus dans le tableau 4 montrent que les qualités d'ajustement des différents modèles sont moyennes et acceptables. Les tests de robustesse du modèle (test de Fisher) sont également significatifs. Ainsi, les quatre comportements des directeurs étudiés dans cette recherche influencent la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise.

Premièrement, l'analyse montre que le niveau d'engagement des directeurs impacte positivement la mise en œuvre stratégique (H_5). Ces résultats confirment les études de Parenteau (2014). En effet, cet auteur montre que le niveau d'engagement des parties prenantes en général influence la réussite du programme de développement durable des entreprises. Deuxièmement, il apparaît que la sécurité perçue de l'emploi des directeurs influe la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise (H_6). Ainsi, l'idée de poursuite de la rente subjective prend tout son sens avec ces résultats (Postel-Vinay et Saint-Martin, 2004). En effet, ces auteurs montrent que les directeurs cherchant à augmenter leur rente, du moins subjective, travailleront à atteindre cet objectif de maximisation. Dans cette perspective la quête d'une rente de plus en plus élevée sera bénéfique à l'entreprise, dans la mesure où elle contribuera à accroître la réussite de ses projets en général et de la mise en œuvre de la stratégie de diversification en particulier. Dans un troisième temps, nous constatons une influence positive entre la rémunération exigée et la mise en œuvre stratégique (H_7). A notre connaissance, nous n'avons pas inventorié des études empiriques qui ont mis en relief le lien entre ces variables. Ces résultats montrent suggèrent que les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre avec succès une stratégie de diversification liée ou non liée devraient satisfaire les attentes financières des directeurs des centres de profils et les mettre en position de s'approprier la nouvelle stratégie. La réussite de cette mise en œuvre stratégique est également subordonnée à la promotion des directeurs. D'une façon générale, ces résultats montrent que la mise en œuvre réussie d'une stratégie de diversification dans les entreprises est en partie subordonnée aux stratégies financières et de motivation des ressources humaines. En rapport à ces stratégies, il semblerait que la prise en compte des intérêts des directeurs et de la place qu'ils pourront occuper dans la structure née de l'ouverture à une nouvelle activité est gage de succès au déploiement stratégique.

Conclusion

Cette étude a pour but d'analyser les comportements des directeurs à l'adoption d'une stratégie de diversification et les effets de ces comportements sur la mise en œuvre stratégique. Pour cela, huit hypothèses ont été émises et classés en deux groupes. Le premier groupe met en relation la nature de diversification et les comportements des directeurs. Le deuxième groupe teste l'influence des comportements adoptés par les directeurs sur la mise en œuvre de la diversification.

A l'issue d'une analyse de la variance, les résultats obtenus révèlent que la nature de diversification influence le niveau d'engagement et la rémunération exigée par les directeurs. Les résultats de l'analyse de régression révèlent également une influence positive entre les comportements des directeurs et la mise en œuvre de la stratégie de diversification.

Au total, les résultats statistiquement significatifs plaident en faveur de la prise en compte des attentes des directeurs à l'adoption de la stratégie de diversification et de l'orientation de leurs comportements de manière à assurer une meilleure rentabilité du projet de diversification. Nous avons montré que la sécurité perçue de l'emploi des directeurs influence la mise en œuvre stratégique. Dans ce contexte, les dirigeants doivent rassurer les directeurs sur la sécurité de leur emploi toutes les fois qu'ils engagent l'entreprise dans des opérations empruntées de risques. Une communication et la transparence dans les opérations seront un moyen d'atteindre cet objectif. En effet, si les salariés ont une connaissance plus ou moins parfaite des projets de l'entreprise et qu'ils sont impliqués dans leur réalisation, leur perception du risque s'estompera. Cette communication doit également s'accompagner par l'engagement des salariés en général et des directeurs en particulier.

Nous avons trouvé que la nature de diversification influence négativement le niveau d'engagement des directeurs. Autrement dit, plus la diversification tend vers la nature non liée, moins les directeurs sont engagés. Or, ce même niveau d'engagement influence positivement la mise en œuvre stratégique. Si la complexité est la raison qui justifie le premier cas, alors la rationalité limitée devrait permettre au dirigeant d'engager davantage les directeurs lorsqu'ils adoptent des diversifications de plus en plus hétérogènes.

Comme toute étude scientifique, cette recherche comporte des limites. La limite à cette recherche est liée à la non prise en compte de l'actionnariat salarié dans l'analyse. En effet, l'étude a été menée comme si les directeurs ne détenaient pas des actions de l'entreprise et donc n'avaient pas des exigences financières à l'égard de l'entreprise. Cette étude nous ouvre des perspectives intéressantes en matière de recherche. Elle lance une nouvelle tendance de recherche sur la théorie des parties prenantes. De ce fait les recherches futures peuvent étudier les comportements des directeurs à l'adoption d'autres phénomènes comme les restructurations d'entreprises ou les déménagements d'établissements ou encore les acquisitions. Elle invite à laisser la supériorité de l'actionnaire comme la seule personne concernée par les décisions dans l'entreprise. Aussi, faut-il dans les recherches futures intégrer l'actionnariat salarié, ce qui permettra d'émettre des hypothèses sur les exigences en rentabilité. Si la nature de diversification n'est pas un facteur influençant la sécurité perçue de l'emploi des salariés, un objet de recherche peut consister à identifier les facteurs qui influencent la sécurité perçue de l'emploi des salariés. Enfin, la présente recherche est faite auprès des cadres supérieures. Dans ce même contexte, l'on pourrait réaliser cette même étude auprès des cadres intermédiaires. En effet cette catégorie de salariés joue un rôle très important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le cadre intermédiaire se situe, de façon verticale dans l'organigramme, en dessous de dirigeant et au-dessus du responsable opérationnel ou chef d'équipe (Fergelot, 2015). Ce qui fait de lui un proche collaborateur de la direction générale et donc impliqué dans l'orientation stratégique de l'entreprise.

Références bibliographiques

- Argyris C., & Schön D., *“Organizational Learning: a Theory of Action Perspective”*, Reading Addison Wesley, 1978.
- Bachelier L., *« Théorie de la spéculation »*, Thèse de Doctorat, Annales scientifiques de l'Ecole Normale Supérieure, troisième série, 1900.
- Barney, J.B., *“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”*, *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 99-120.
- Bayad M., Arcand G., Arcand M., & Allani N., *« Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles »*, *Revue internationale des relations de travail*, vol 2, N°1, 2004, p74-93.
- Bell, W., & Hanson, C.,G., *“Profit sharing and profitability, How profit sharing promotes business success”*, Kogan, Londres, 1987.
- Bohle P., & Alii, *“The health effects of job insecurity: An evaluation of the evidence”*, *Economic and labour relations review*, vol. 12, n° 1, 2001.
- Charreaux G., *« Micheal Jensen : le pionnier de la finance organisationnelle »* IN Albouy M.(coord), *Les grands auteurs en finance*, Editions EMS, 2003, p121-145.
- El Mir A., & Seboui S., *« Impact de la stratégie de diversification sur la gestion des résultats »*, *Revue des Sciences de Gestion*, N°237-238, 2009, p155-164.
- Fergelot V., *« Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques Etude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal »*, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1, le 16 décembre 2015.
- Gomez-Mejia, L.R., *“Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance”*, *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 381-397.
- Henninger M-C., *« GRH et stratégie : les attraits de l'alignement, le cas de la politique de rémunération »*, *Revue de Gestion de ressources humaines*, N°45, 2002, p41-54.
- Kahloul I., *« Mouvements de diversification-recentrage, risque et performance de l'entreprise »*, 5ème Congrès de l'ADERSE, Grenoble, 10 et 11 janvier 2008.
- Kahneman D., & Tversky A., *Prospect theory: an analysis of decision under risk*, *Econometrica*, 47, 1979, p. 262-291.
- Labelle F., & Saint-Pierre, J., *« Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable »*, 10ème CIFPME, Bordeaux 4 2010.
- Lacoste D., Lavigne S., & Favoreu, C., *« L'impact de la structure actionnariale sur les stratégies de diversification des grandes entreprises françaises »*, 2006.

- Lazzem S., & Jilani F., « stratégie de diversification, politique d'endettement et gestion des résultats », *La Revue du Financier*, n°221, vol.38, Septembre – Octobre, 2016.
- Leroy F. « Les stratégies de l'entreprise », édition DUNOD, 5^{ème} 128 pages.
- Lubatkin, M. H., & Chatterjee S., "Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: Does it apply?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994.
- Martinet A-C., & Reynaud E., « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue française de Gestion*, Vol30, n°152, 2004.
- Molho D., & Fernandez-Poisson D., « *La performance globale de l'entreprise* », Editions d'organisation, Paris, 232 p, 2003.
- Montgomery C.A., "Corporate Diversification", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8(3), 1994, pp. 163-178.
- Parenteau J-F., « *L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME québécoises* », Mémoire de Maitrise en Environnement, Université de Sherbrooke, 2014.
- Pascale R.T., "Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success". *California Management Review*, Vol. 26 n°3, 1984, p.47-72.
- Postel-Vinay F., & Saint-Martin A., « Comment les salariés perçoivent-ils la protection de l'emploi », *Economie et Statistique*, N°372, 2004, p 41-59.
- Ramanujam V., & Varadarajan P., "Research on Corporate Diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, p 523-551.
- Robic P., « *Stratégie de diversification des PME, mesure et analyse ; le cas de PME du secteur laitier* », Thèse de doctorat, Université de Rennes I, 1989.
- Rumelt R.P., "*Strategy, structure, and economic performance*", Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974.
- Simon, H.A., "*Administrative behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*", 1^{ère} ed., New York: The Macmillan Company, 1947.
- Tremblay M., & Chênevert D., « Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles », *Centre Interuniversitaire de recherche en Analyse des Organisations*, N°35, Montréal, 2001.
- Wrigley L., "Divisional autonomy and diversification", DBA dissertation, Harvard University, 1970.
- Yu G.C., & Park J.S., "The effet of downsizing on the financial performance and employee productivity or korean firms", *International Journal of Manpower*, vol 27, 2006, p230-250.