

Changement stratégique, cognition managériale et diversité des membres de l'équipe dirigeante

Béchir Ben Lahouel, David Autissier, Nathalie Montargot

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2015/2 (N° 10), PAGES 95 À 105
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.152.0095

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-2-page-95.htm>



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

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



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

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

Changement stratégique, cognition managériale et diversité des membres de l'équipe dirigeante

Strategic change, managerial cognition and diversity of the top management team members

Béchir BEN LAHOUEL, David AUTISSIER et Nathalie MONTARGOT

Résumé ■

La théorie des échelons supérieurs éclaire d'un jour nouveau le lien possible entre les caractéristiques démographiques des membres de l'équipe dirigeante et le changement stratégique matérialisé par une rupture avec l'inertie organisationnelle. En vertu du principe que les orientations stratégiques des organisations sont le reflet des valeurs et des bases cognitives des acteurs influents en leur sein, la théorie des échelons supérieurs offre une nouvelle grille de lecture.

Cette recherche vise à cerner les contours et les implications de la théorie des échelons supérieurs dans la compréhension de la diversité des cognitions managériales et de leurs implications dans les choix stratégiques. Elle consiste également à proposer un modèle conceptuel articulé autour de propositions de recherche, appréhendant les facteurs démographiques pouvant expliquer le changement de stratégie.

■ **Mots-clefs** : *théorie des échelons supérieurs, diversité, équipe dirigeante, cognition managériale, caractéristiques démographiques.*

■ Summary

The upper echelon theory sheds new light on the possible link between the demographic characteristics of top management team members and strategic change embodied by a break with organizational inertia.

By virtue of the principle that the strategic orientations of organizations are the reflection of the values and the cognitive bases of the influential actors within them, the upper echelon theory offers a new key for reading.

This research aims to identify the contours and implications of the upper echelon theory in the understanding of the diversity of the managerial cognitions and their implications in strategic choices. It also consists in proposing an abstract model articulated around proposals of research, taking into account the demographic factors which can explain the change of strategy.

■ **Keywords**: upper echelon theory, diversity, executive team, managerial cognition, demographic characteristics.

INTRODUCTION

De nos jours, les organisations sont contraintes de reconsidérer leur positionnement stratégique et de s'engager dans un changement stratégique, en réponse à la dynamique et à l'instabilité de l'environnement au sein duquel elles évoluent. La capacité d'anticipation et de réponse d'une organisation aux opportunités et pressions, aussi bien internes qu'externes pour changer, est la principale garantie de sa pérennité et survie. La nature et l'efficacité des réponses organisationnelles varient, entre autres, selon la manière dont les hauts dirigeants assimilent et interprètent les enjeux stratégiques (Wiersma et Bantel, 1992).

Les recherches théoriques et empiriques (p. ex., Boeker, 1997 ; Naranjo-Gil et Hartmann, 2007 ; Yokota et Mitsuhashi, 2008, etc.) ont démontré que les décisions relatives à l'amorçage du changement stratégique relèvent de la responsabilité des hauts dirigeants d'une organisation (Child, 1972 ; Hambrick, 1994) et que les caractéristiques des membres de l'équipe dirigeante (désormais MED) peuvent être déterminants dans la promotion de changements majeurs dans la stratégie organisationnelle (Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Jackson, 1992 ; Wu et al., 2011). Selon ces recherches, la compétence, la culture, l'éducation, et l'expérience que les membres de l'exécutif apportent à l'équipe de direction, jouent un rôle central dans la détermination des choix stratégiques. Tushman et Romanelli notent à cet égard que « seulement les leaders possèdent le *pouvoir et le potentiel d'initier et de mettre en œuvre un changement stratégique* » (1985, p. 209).

Les décisions stratégiques sont conduites par les MED qui apportent leurs propres visions et perspectives au processus de prise de décision. Les théoriciens des courants behavioristes et cognitifs de l'organisation (p. ex., March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963 ; Huff, 1990 ; Schwenk, 1984) ont toujours plaidé pour l'importance des croyances managériales et des modèles mentaux comme étant le fondement du processus de prise de décisions. En s'engageant dans de tels processus stratégiques, les perceptions et les interprétations des situations particulières de chacun des MED ne sont que le reflet de sa propre « *base cognitive* » (Wiersema et Bantel, 1992). Selon Stubbart (1989), les cognitions managériales

influencent chacune des étapes du processus stratégique, depuis sa formulation jusqu'à sa mise en œuvre. En d'autres termes, les différences de cognitions managériales pourraient conduire à des décisions stratégiques différentes, envers des problématiques organisationnelles identiques.

L'importance des cognitions managériales dans le processus stratégique est l'argument central de la théorie des échelons supérieurs (désormais TES) telle que développée par Hambrick et Mason (1984). Ces deux auteurs suggèrent qu'en raison de la complexité significative et des caractéristiques ambiguës des enjeux stratégiques, les questions relatives au changement de stratégie seront largement déterminées par des facteurs comportementaux. La TES suggère que le leadership d'une organisation requiert un ensemble de cognitions, de compétences et d'interactions de la part de l'ensemble des MED, afin de produire la meilleure explication du comportement stratégique (Hambrick, 2007). Fondée sur l'hypothèse de la rationalité limitée (Cyert et March, 1963), la TES propose que les décisions relatives au changement stratégique dépendent des caractères de composition ou bien de la diversité des MED, indiquant l'ampleur des perspectives disponibles dans un processus de prise de décisions (Hambrick et Mason, 1984 ; Hambrick, 2007).

Le questionnement examiné dans cette étude repose sur l'étude de la relation entre la diversité des membres de l'équipe dirigeante et le changement stratégique, défini comme le changement absolu dans le niveau de diversification des produits et marchés d'une entreprise (Boeker, 1997 ; Wiersema et Bantel, 1992). L'objectif de ce travail est le développement d'un modèle intégratif du changement stratégique qui tienne compte des caractéristiques des hauts dirigeants dans l'explication du changement de stratégie « *corporate* » d'une organisation.

La théorie des échelons supérieurs constitue le cadre conceptuel de base de notre travail. Elle nous permettra de démontrer que le changement stratégique résulte des interactions entre membres d'un groupe. La diversité de leurs perspectives cognitives est à l'origine de ces interactions. Finalement, notre objectif spécifique reviendra à démontrer la relation entre le changement stratégique, d'une part, et la diversité des perspectives cognitives des MED, d'autre part.

1. Contexte théorique

1.1. La théorie des échelons supérieurs

La TES (Hambrick et Mason, 1984) est profondément enracinée dans la théorie behavioriste de la firme. Sa principale hypothèse sous-jacente est que les limites naturelles des dirigeants en tant qu'êtres humains influencent la perception, l'évaluation et la décision concernant les problèmes organisationnels, et par conséquent influencent les choix et les comportements organisationnels. Le point de départ, pour la compréhension de la TES, est le travail de March et Simon (1958) estimant que les hauts dirigeants apportent leurs propres valeurs et bases cognitives à une situation de prise de décision. Ainsi, le choix stratégique ne se fonde pas sur une situation « actuelle et réelle », mais plutôt sur la perception des dirigeants d'une situation appelée « réalité construite » (Sutton, 1987). Dutton et al. (1983) notent que les dirigeants possèdent une carte cognitive ayant le rôle d'un objectif focal, à travers lequel sont examinées les situations organisationnelles. Cette affirmation est en accord avec les constats de Weick (1979) selon lesquels les dirigeants, ne perçoivent pas seulement leur environnement en tant que tel, mais construisent, réorganisent, sélectionnent et détruisent un certain nombre d'éléments objectifs de cet environnement.

Hambrick et Mason (1984) offrent un modèle perceptuel du choix stratégique, issu de l'hypothèse de rationalité limitée (March et Simon, 1958). Ils montrent comment les bases cognitives des dirigeants influencent le processus perceptuel, qui sous-tend la prise de décision à travers une démarche en trois étapes. D'abord, en ayant un champ de vision limité lors de l'étude de l'environnement, les dirigeants ne peuvent dépeindre la complexité totale d'une situation. Ensuite, en raison de leurs perceptions sélectives, les dirigeants ne perçoivent qu'une partie des *stimuli* présents dans leur champ de vision. Enfin, une fois ces *stimuli* détectés et enregistrés, ils sont interprétés et filtrés à travers les caractéristiques individuelles. Hambrick et Mason (1984) classent ces caractéristiques en deux ensembles d'attributs personnels : les facteurs psychologiques (p. ex., valeurs, bases cognitives et autres facteurs personnels) et les facteurs démographiques observables (p. ex., l'âge, l'éducation, l'expérience, etc.).

Hambrick et Mason (1984) suggèrent que les caractéristiques démographiques observables

des dirigeants peuvent être utilisées comme approximations des dimensions psychologiques, plus complexes, de leur personnalité. Ce raisonnement trouve son explication dans l'approche de la démographie organisationnelle qui critique l'utilisation des attributs comme les attitudes, les valeurs, les besoins, les préférences et les cognitions du fait qu'ils « ne permettent pas de mesurer d'une manière fiable et de valider conceptuellement... [et] que leurs interprétations et significations ne sont ni tangibles ni non ambiguës » (Pfeffer, 1983, p. 302).

La démographie organisationnelle est devenue l'approche dominante des recherches dans le cadre de la théorie des échelons supérieurs (Finkelstein et Hambrick, 1996). Plusieurs études empiriques ont examiné les effets de la démographie des dirigeants sur la stratégie et la performance organisationnelle. Spécifiquement, le thème de la diversité des MED a particulièrement intéressé les chercheurs d'un point de vue théorique. La démographie organisationnelle postule que la diversité des caractéristiques démographiques sert comme indicateur de la diversité cognitive. En effet, les mesures des propriétés de distribution (dispersion d'un groupe sur une catégorie spécifique) au lieu des tendances centrales (p. ex., moyenne, médiane, proportion, etc.) sont considérées comme cruciales dans la compréhension des effets de la démographie sur les choix stratégiques (Blau, 1977 ; Pfeffer, 1983).

1.2. La diversité des membres de l'équipe dirigeante comme un construit théorique

Selon Jackson et al. (2003), la diversité est définie comme une distribution des attributs personnels entre des membres interdépendants d'un groupe de travail. Dans ce sens, la diversité ne fait pas seulement référence au sexe et à la race, mais inclue aussi d'autres dimensions, à travers lesquelles les membres d'un groupe peuvent affirmer leur différence, comme la nationalité, l'ancienneté, l'éducation, l'expérience, etc. Dans cette recherche, la diversité est synonyme d'hétérogénéité qui représente le vocabulaire le plus utilisé dans les recherches conduites dans le cadre de la TES (Finkelstein et Hambrick, 1996). L'analyse de la diversité est définie au niveau du groupe et représente par conséquent une mesure générale des caractéristiques individuelles des MED.

1.2.1. Taxonomie des dimensions de la diversité dans la théorie des échelons supérieurs

Milliken et Martins (1996) notent l'existence de deux classes majeures de caractéristiques personnelles constituant l'orientation des dirigeants : les propriétés psychologiques (p. ex., valeurs, cognitions et autres éléments de la personnalité) et les éléments observables des expériences personnelles (p. ex., expérience professionnelle, ancienneté dans l'entreprise, niveau d'étude, etc.). La taxonomie suggérée dans ce paragraphe diffère de la classification de Milliken et Martins (1996). En effet, pour des raisons d'objectivité, de parcimonie, d'intelligibilité, de cohérence logique, de pouvoir de prédiction, et de testabilité (Hambrick et Mason, 1984 ; Pfeffer, 1983), la TES a explicitement retenu les aspects démographiques de la diversité et écarté les propriétés psychologiques.

Le tableau 1 décrit les attributs de diversité retenus par la TES, qui établit une distinction entre la diversité des caractéristiques contextuelles et la diversité des expériences managériales. La première catégorie fait référence aux attributs des dirigeants d'une part, en termes de caractéristiques personnelles comme l'âge, le sexe et la nationalité et d'autre part, de caractéristiques professionnelles, comme l'éducation et la fonction occupée. Ces attributs sont prédéterminés, du fait que chaque dirigeant en possède nécessairement une caractéristique propre. La deuxième catégorie renvoie aux expériences spécifiques en dehors du domaine typique d'activité professionnelle que le dirigeant peut avoir ou non, comme une expérience internationale, ou une expérience dans d'autres secteurs d'activité. Une pléthore d'études a montré que les caractéristiques démographiques ont été utilisées avec

succès comme substituts aux attributs cognitifs des MED et comme facteurs explicatifs de leurs préférences stratégiques (Carpenter et al., 2004 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Hodgkinson et Johnson, 1994 ; Hodgkinson et Sparrow, 2002). La variété des caractéristiques démographiques des MED que les chercheurs ont analysé est importante et couvre notamment l'éducation (Wiersema et Bantel, 1992), la fonction occupée (Hambrick et al., 1996), l'ancienneté (Herrmann et Datta, 2006 ; Naranjo-Gil et Hartmann, 2007), l'âge (Wu et al., 2011), l'expérience sectorielle (Patzelt et al., 2008), etc.

A titre d'exemple, la fonction occupée est l'un des aspects les plus importants et les plus étudiés dans la diversité des MED (Finkelstein et Hambrick, 1996). L'équipe dirigeante est souvent composée d'individus représentant différents domaines de compétences. Ainsi, ils apportent des connaissances et expériences aussi variées que les domaines de compétences qu'ils représentent. Hambrick et Mason (1984) notent qu'un certain niveau de variété de la connaissance managériale issue des fonctions occupées est un prérequis pour la réussite du management de la complexité des opérations organisationnelles. La dissemblance des fonctions occupées est reliée à la diversité, à l'ensemble des perspectives, et aux connaissances et habiletés des tops managers. De même, l'hétérogénéité dans la formation académique est associée à une variation en termes de connaissances et de capacités d'assimilation au sein de l'exécutif (Reuber et Fisher, 1997).

L'expérience internationale est considérée comme source de connaissances et d'expertises concernant les marchés externes et les cultures internationales (Carpenter et Sanders, 2004). Ainsi, l'expérience internationale repré-

Tableau 1. Diversité démographique et théorie des échelons supérieurs.

Attributs personnels	
Caractéristiques contextuelles	Niveau d'études (diplômes) Genre d'études (formation/spécialité) Fonction occupée Nationalité Age Sexe Ancienneté
Expériences managériales	Expérience sectorielle Expérience internationale Expérience fonctionnelle

sente un élément facilitateur pour l'accès aux réseaux d'affaires internationaux. Les effets anticipés de la diversité dans l'expérience internationale des MED sont largement appréciés lors du management de la complexité et du dynamisme des opérations internationales d'une firme (Athanassiou et Nigh, 1999). La diversité de l'expérience sectorielle est vitale pour les entreprises hautement diversifiées. D'une manière similaire à l'expérience internationale, la diversité de l'expérience sectorielle des MED exprime des connaissances, des expertises, et des opportunités d'accès à des réseaux spécifiques relatifs à des secteurs d'activité bien définis.

1.2.2. Relation entre diversité démographique des membres de l'équipe dirigeante et le changement stratégique

Les membres de l'exécutif sont les personnes mandatées à prendre des décisions concernant les orientations stratégiques, les stratégies compétitives et les structures organisationnelles (Yokota et Mitsuhashi, 2008). Ce sont uniquement ces hauts dirigeants qui détiennent l'autorité quant à la rupture avec l'inertie organisationnelle et l'engagement dans un changement stratégique de grande envergure.

Selon la TES, l'hétérogénéité des MED implique un impact différentiel important dans la formulation et l'exécution de la stratégie (Hambrick et Mason, 1984). Une hétérogénéité accrue des MED signifie que les orientations stratégiques sont basées sur des connaissances et des perspectives variées. La diversité des attributs démographiques des hauts dirigeants ont certainement une influence sur la diminution probable de l'occurrence du phénomène de la pensée unique (Janis, 1982), le consensus stratégique (Knight et al., 1999) et la cohésion du groupe (O'Reilly et al., 1989). Toutefois, de nombreuses études ont démontré que la diversité des attributs démographiques s'accompagne généralement d'une amélioration conjointe de la capacité d'innovation, des ressources cognitives, et des aptitudes de résolution de problèmes de la part des MED.

En effet, il est largement admis de la part des défenseurs de la TES, qu'une équipe de hauts dirigeants hétérogène possède des ressources cognitives plus larges, une vision de l'environnement organisationnel plus étendue et un répertoire de contacts externes plus important qu'une équipe de direction homogène. Plusieurs

travaux ont indiqué qu'une hétérogénéité accrue peut améliorer les capacités de l'équipe dirigeante à identifier de nouvelles opportunités, à développer des alternatives stratégiques dans un environnement dynamique et finalement à s'engager dans un changement stratégique (Bantel et Jackson, 1989 ; Murray 1989 ; Rodan et Galunic, 2004).

Or, à cause de sa diversité, une équipe hétérogène risquerait de démontrer des difficultés dans la communication et des conflits individuels internes pourrait, non seulement entraîner une lenteur dans la réactivité de l'organisation, mais aussi une altération de sa capacité à lancer un changement stratégique (Hambrick et al., 1996). La conséquence potentielle de cette hétérogénéité serait l'incapacité du groupe à prendre des décisions et à mener des actions. Cho et Hambrick (2006) ajoutent que des problèmes d'intégration pourraient surgir durant le processus de changement stratégique.

Ces résultats suggèrent que les avantages issus de la diversité des caractéristiques démographiques des MED sont altérés lorsque le degré d'hétérogénéité augmente. En effet, un niveau élevé d'hétérogénéité peut avoir des résultats organisationnels négatifs (Wiersema et Bantel, 1992). Hambrick et al. (1996) ajoutent toutefois, que même si l'hétérogénéité des MED est une « épée à double tranchant », ses bénéfices dépassent certainement ses inconvénients. Ainsi, la majorité des chercheurs proposent qu'un niveau modéré d'hétérogénéité des attributs démographiques des MED soit significativement et positivement associé au changement stratégique (Barron et al., 2011 ; Brunninge et al., 2007 ; Wiersma et Bantel, 1992 ; Yokota et Mitsuhashi, 2008).

Sur la base des discussions ci-dessus, nous présentons un modèle qui conceptualise les relations entre le changement stratégique et la diversité des attributs démographiques des MED.

2. Propositions de recherche

Cette recherche prétend examiner l'influence de la diversité des caractéristiques démographiques des MED sur l'éventualité de ces derniers à engager leurs entreprises dans un changement stratégique. Les effets de la diversité, qui se réfèrent à un niveau d'homogénéité ou d'hétérogénéité relative d'une équipe en ce qui concerne une caractéristique, suggèrent l'intérêt de l'étude de l'ampleur des perspectives,

des visions et des alternatives des choix stratégiques. Notre modèle conceptuel (voir figure 1) présente l'hétérogénéité démographique des MED comme étant une diversité des sources d'information, de créativité et d'innovation lors du processus de prise de décision.

2.1. L'âge

De nombreuses études ont associé l'âge des dirigeants au changement, à l'innovation et à l'inclination au risque. L'âge a été négativement corrélé à la réceptivité au changement (Wiersema et Bantel, 1992), à l'effort d'innovation (Bantel et Jackson, 1989), à la volonté d'investir dans des projets risqués (Hambrick et Mason, 1984) et à la croissance organisationnelle (Child, 1974). Avec l'âge, la flexibilité diminue en effet, alors que la rigidité et la résistance au changement augmentent. Wiersema et Bantel (1992) notent que la sécurité, à la fois financière et de carrière, devient alors très importante. Lorsque les dirigeants avancent en âge, leur tolérance aux nouvelles routines tend à décliner (Carlsson et Karlsson, 1970) et leur confiance en soi diminue (Child, 1974). En conséquence, la diffé-

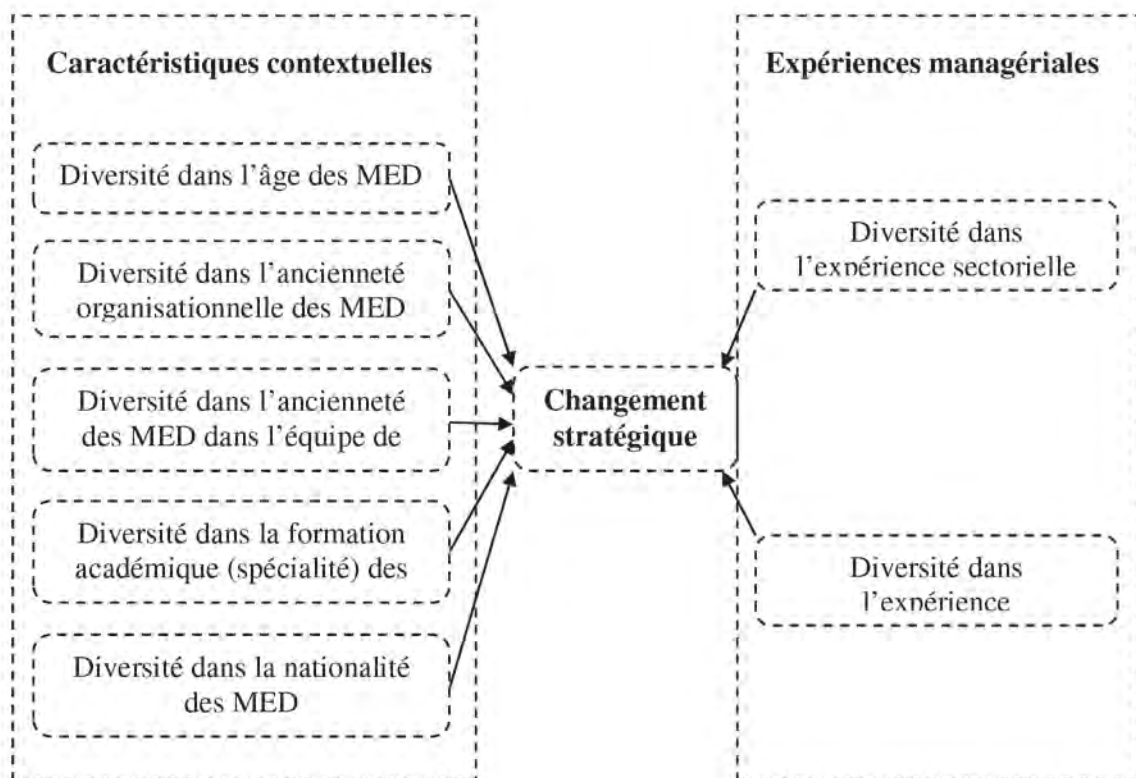
rence d'âge a davantage tendance à alimenter les conflits entre les MED (Milliken et Martins, 1996). Les études antérieures montrent que les intérêts des jeunes dirigeants diffèrent significativement de ceux plus âgés, surtout en ce qui concerne la prise de risque, la motivation à s'engager dans de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits, etc. Ainsi, les conflits causés par la diversité de l'âge sont dangereux quant au succès du processus de prise de décisions. En conséquence, nous formulons la proposition suivante :

P1 : la diversité dans l'âge des MED est négativement associée au changement stratégique

2.2. L'ancienneté organisationnelle

Une ancienneté élevée d'un dirigeant au sein d'une même organisation est généralement associée à un engagement envers le *statu quo* (Staw et Ross, 1980 ; Wiersema et Bantel, 1992) et envers les valeurs de la firme (Schmidt et Posner, 1983). Miller (1991) trouve que les hauts dirigeants de longue date sont moins susceptibles de choisir les stratégies et structures les

Figure 1. Modèle conceptuel de la relation entre changement stratégique et diversité des membres de l'équipe dirigeante.



plus appropriées, en réponse aux exigences de l'environnement organisationnel. Une ancienneté organisationnelle élevée des MED est associée à une meilleure cohésion sociale du groupe (Michel et Hambrick, 1992) et à une meilleure compréhension des procédures et politiques organisationnelles (Kanter, 1977), ce qui augmente la réticence des hauts dirigeants à changer de stratégie.

L'ancienneté implique les expériences, les habiletés et les valeurs d'un individu acquises dans l'organisation. Ces qualités produisent, non seulement un vocabulaire organisationnel commun et partagé par les MED, mais aussi une convergence dans l'assimilation et l'interprétation des enjeux stratégiques (Allen et Cohen, 1969 ; Lawrence et Lorsch, 1967). Ceci a pour effet de faciliter la communication entre les individus (March et Simon, 1958). Ainsi, une diversité dans l'ancienneté organisationnelle des MED devrait conduire à une rupture avec le *statu quo*, à apporter une variété d'opinions, et stimuler les considérations envers le changement stratégique. En conséquence, nous formulons la proposition suivante :

P2 : la diversité dans l'ancienneté organisationnelle des MED est positivement associée au changement stratégique

2.3. L'ancienneté dans l'équipe de direction

Le moment de l'entrée dans un groupe représente un élément important de la capacité d'une personne à communiquer avec les autres membres du groupe (Allen et Cohen, 1969). En effet, des standards communicationnels, une homogénéité des perspectives, et une anticipation réciproque des visions entre les MED peuvent être développés (Katz, 1982) lorsque leur ancienneté dans le groupe augmente. Ainsi, nous pensons qu'une ancienneté accrue des mêmes membres de l'exécutif tendra à renforcer leurs résistances au changement. Par conséquent, une hétérogénéité dans l'ancienneté des MED signifie que différents individus ont rejoint la direction à différents moments. Cela implique que de nouvelles visions et perspectives stratégiques ont été apportées par les nouveaux arrivants (Boecker, 1997).

Wiersema et Bantel (1992) notent que la diversité dans l'ancienneté au sein de l'équipe de direction augmente la vraisemblance aussi bien de rupture, par les hauts dirigeants avec les an-

ciens modèles d'affaires, que la reconfiguration des stratégies organisationnelles. Ainsi, la diversité dans l'ancienneté au sein de l'exécutif doit nécessairement entraîner une variété d'opinions et s'accompagner d'une ouverture d'esprit de la part des nouveaux hauts dirigeants (Boecker, 1997). En conséquence, nous formulons la proposition suivante :

P3 : la diversité dans l'ancienneté des MED dans l'équipe de direction est positivement associée au changement stratégique

2.4. La formation académique

Hambrick et Mason (1984) suggèrent que le niveau et le type d'éducation contiennent des informations individuelles à la fois riches et complexes. Wiersema et Bantel (1992) notent que le niveau d'éducation reflète les capacités cognitives d'un individu. Ils ajoutent qu'un niveau élevé d'éducation est associé à une grande prédisposition dans le traitement des informations et à une compétence dans la prise de décisions stratégiques. Le niveau d'éducation est positivement associé à l'innovation, au changement stratégique et à la croissance (Bantel et Jackson, 1989 ; Wiersema et Bantel, 1992 ; Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Anderson, 2003). Smith et al, (2001) avancent à cet égard que les dirigeants diplômés de l'enseignement supérieur disposent d'une vision globale du management, tolèrent l'ambiguïté et démontrent une aptitude à intégrer la complexité (Zhang, 2006).

Toutefois, en raison de leurs différences, les multiples formations académiques ne permettent pas aux MED d'exprimer les mêmes visions quant à l'analyse de l'environnement organisationnel. Par exemple, des dirigeants ayant un *background* académique en management ou en économie expriment des visions différentes de celles des dirigeants ayant un *background* scientifique (Wu et al., 2011). Wiersema et Bantel (1992) ajoutent que certains domaines académiques sont plus sensibles envers le changement stratégique que d'autres. La diversité dans la formation académique des MED implique une multiplicité de sources cognitives indispensables au processus de prise de décisions. En conséquence, nous formulons la proposition suivante :

P4 : la diversité dans la formation académique des MED est positivement associée au changement stratégique

2.5. L'expérience sectorielle

L'expérience sectorielle est une ressource cruciale améliorant la compréhension par les managers du mode de fonctionnement du secteur d'activité de l'entreprise et la reconnaissance des opportunités et les menaces du marché (Gong, 2006). Les bénéfices anticipés de l'expérience sectorielle sont, aussi bien les connaissances et les expertises spécifiques, que la possibilité d'accès au réseau de contact au sein du secteur d'activité (Cohen et Dean, 2005 ; Kor, 2003).

Or, deux aspects différents peuvent être examinés en termes d'expérience industrielle. D'un côté, l'expérience passée des MED, au sein de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère principalement. D'un autre côté, la diversité de l'expérience dans plusieurs secteurs d'activité ou bien le nombre de secteurs d'activité que les MED ont connu durant leur carrière professionnelle.

Ces deux aspects de l'expérience sectorielle peuvent être sources de connaissances et d'expertises à des niveaux différents. En effet, une équipe composée de membres n'ayant vécu d'expériences que dans une même industrie, aura des difficultés à saisir les menaces et opportunités non traditionnelles. En d'autres termes, les MED ayant des expériences dans différentes industries afficheront une meilleure flexibilité psychologique et auront des bases cognitives plus étendues (Boone et al., 2004). Ainsi, les dirigeants ayant eu une carrière professionnelle dans différents secteurs d'activité démontreront une capacité élaborée à détecter les nouvelles tendances, évaluer les choix de différents points de vue et à manipuler avec dextérité les opportunités et les menaces de l'environnement (Kor, 2003). En conséquence, nous formulons la proposition suivante :

P5 : la diversité dans l'expérience sectorielle des MED est positivement associée au changement stratégique

2.6. L'expérience internationale

Aujourd'hui, la rivalité entre les entreprises n'est pas seulement restreinte au marché des produits et services, mais s'étend sur des zones géographiques de plus en plus vastes. Ainsi, les entreprises évoluent indéniablement dans des contextes nationaux particuliers et leur succès est subordonné aux bonnes connaissances et expertises des affaires internationales, à travers l'ajustement de l'orientation et du *background*

international de ses hauts dirigeants (Bartlett et Ghoshal, 1989). L'expérience internationale représente une source précieuse de connaissances et d'expertises d'un marché particulier, d'une région particulière, et de leurs contextes institutionnels et culturels respectifs (Carpenter, 2002 ; Carpenter et al., 2001). Ainsi, une diversité accrue dans l'expérience internationale des MED implique une garantie contre les défis relatifs à l'exposition internationale de l'entreprise. Plusieurs études ont démontré l'existence d'une relation positive entre l'expérience internationale des MED et les stratégies d'internationalisation des firmes. En conséquence, nous formulons la proposition suivante :

P6 : la diversité dans l'expérience internationale des MED est positivement associée au changement stratégique

2.7. La nationalité

Alors que les études antérieures (p. ex., Carpenter et Frederickson, 2001 ; Carpenter et al., 2001) ont mis en évidence l'importance de la diversité de l'expérience internationale des MED, les études empiriques retraçant le rôle de la diversité dans la nationalité des MED demeurent rares (Carpenter et al., 2004 ; Nielson et Nielson, 2013). Avec l'accélération de la mondialisation et la recherche permanente de la part des dirigeants, à transcender les frontières locales, le nombre de nationalités étrangères dans les équipes dirigeantes des multinationales n'a cessé de croître (Staples, 2007), en particulier dans les entreprises européennes (Heijltjies et al., 2003 ; Ruigrok et al., 2005).

Avoir des nationalités variées dans une équipe dirigeante est associée à des avantages similaires à ceux relatifs à la diversité de l'expérience internationale. En accord avec la perspective de traitement de l'information et de prise de décisions, une équipe ayant des membres de diverses nationalités apporte une richesse manifeste de connaissances et d'expériences des environnements institutionnels nationaux (Hambrick et al., 1998). Une équipe de direction multinationale aura plus de possibilités à résoudre les problèmes les plus complexes et à développer les solutions les plus innovantes (Nielson et Nielson, 2013). De même, Watson et al. (1993) avaient démontré que les résultats d'un groupe d'exécutifs, hétérogène en terme de nationalités, sont supérieurs à un groupe homogène, en ce qui concerne la pertinence des

choix et orientations stratégiques. En conséquence, nous formulons la proposition suivante :

P7 : la diversité dans la nationalité des MED est positivement associée au changement stratégique

CONCLUSION

Selon la théorie des échelons supérieurs, la diversité démographique des membres de l'équipe dirigeante impacte fortement le changement des orientations stratégiques d'une organisation. Toutefois, deux visions antithétiques dominent la description de cette relation. D'un côté, un courant de la littérature suggère que la diversité représente des sources d'activités exploratoires entraînant des capacités d'innovation et de créativité additionnelles, conduisant par conséquent à la génération de changement stratégique. D'un autre côté, certains chercheurs suggèrent que la diversité entraîne des difficultés d'intégration (p. ex., coûts de communication, conflits affectifs, désaccords, etc.) et une perte de cohésion entre les membres de l'équipe dirigeante, ce qui présente un effet négatif sur le changement stratégique.

Dans cette recherche, nous proposons un cadre conceptuel dans le but d'élargir le débat concernant l'effet de la diversité des attributs démographiques des MED sur le changement stratégique. Ce travail s'articule autour de la présentation de propositions de recherche qui méritent désormais d'être testées empiriquement. Cette recherche met en évidence de nouvelles dimensions intéressantes relatives à l'hétérogénéité des MED qui ont été rarement explorées dans les études antérieures, au sein d'un modèle conceptuel aussi complet comme l'hétérogénéité dans la nationalité, l'expérience sectorielle et l'expérience internationale.

BIBLIOGRAPHIE

Allen T. J. & Cohen S.I. (1969), Information flow in research and development laboratories, *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), 12-19.

Anderson D. (2003), The integration of gender and political behaviour into Hambrick and Mason's upper echelon theory model of organizations. *Journal of American Academy of Business*, 3, 29-35.

Athanassiou N. & Nigh D. (1999), The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks, *Strategic Management Journal*, 20, 83-92.

Bantel K. A. & Jackson S.E. (1989), Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.

Barron J.M., Chulkov D. V. & Waddell G.R. (2011), Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change, *Journal of Business Research*, 64, 904-910.

Bartlett C. & Ghoshal S. (1989), *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press.

Blau P. (1977), *Inequality and Heterogeneity*, New York: Free Press.

Boeker W. (1997), Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth, *The Academy of Management Journal*, 40, 1, 152-170.

Boone C. Van Offfen W. Van Witteloostuijn A. & De Brabander B. (2004), The genesis of top management team diversity: Selective turnover among top management teams in Dutch newspaper publishing, *Academy of Management Journal*, 47, 633-656.

Brunninge O. Nordqvist M. Wiklund J. (2007), Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams, *Small Business Economics*, 29, 295-308.

Carlsson G. & Karlsson K. (1970), Age, Cohorts, and the Generation of Generations. *American Sociological Review*, 35, 710-718.

Carpenter M.A. & Fredrickson J.W. (2001), Top management teams, global strategic posture and the moderating role of uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(1), 533-545.

Carpenter M.A. & Sanders W.G. (2004), The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, 30(4), 509-528.

Carpenter M.A. (2002), The implications of strategy and social context for the characteristics and international diversification: An empirical investigation, *British Journal of Management*, 16 (1), 69-78.

Carpenter M.A., Sanders W.G. & Gregersen H.B. (2001), Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay, *Academy of Management Journal*, 44, 493-511.

Child J. (1974), Managerial and organizational factors associated with company performance, *Journal of Management Studies*, 11, 13-27.

- Child J. (1972), Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*: 2-22
- Cho, T.S. & Hambrick D. (2006), Attention patterns as mediators between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation, *Organization Science*, 17, 453-469.
- Cohen B.D. & Dean T.J. (2005), Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal, *Strategic Management Journal*, 26 (7), 683-690.
- Cyert R.M. & March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
- Dutton J.E., Fahey L. & Narayanan V.K. (1983), Towards understanding strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 4 (4): 307-323.
- Finkelstein S. & Hambrick D.C. (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, St. Paul, MN: West Publishing.
- Gong Y. (2006), The impact of subsidiary top management team national diversity on subsidiary performance: Knowledge and legitimacy perspectives, *Management International Review*, 46 (6), 771-790.
- Hambrick D.C. (1994), Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In B. M. Staw (Ed.) *Research in Organisational Behaviour*, 16, 171-213. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick D. C. & Mason P.A. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick D. C., Cho T. S. & Chen M. (1996), The influence of top management heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hambrick D.C. (2007), Upper Echelon Theory: an update, *Academy of Management Review*, 32 (2), 334-343.
- Hermann P. & Datta D.K. (2005), Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation, *British Journal of Management*, 16 (1), 69-78.
- Hodgkinson G. P. & Johnson G. (1994), Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach, *Journal of Management studies*, 31 (4), 525-552.
- Hodgkinson G.P. & Sparrow P.R. (2002), *The Competent Organization, A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*, Open University Press, Buckingham.
- Huff A. (1990), *Mapping Strategic Thought*. Wiley, New York.
- Jackson S. E. (1992), Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Eds.) *Advances in Strategic Management*, 8, London, UK: JAI Press.
- Janis I. L. (1982), *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kanter R., (1977), *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Katz R., (1982), The effects of group longevity on project communication and performance, *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Knight D., Pearce C. L., Smith K. G., Olian J. D., Sims H. P., Smith K. A. & Flood P. (1999), Top management team diversity, group process and strategic consensus, *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412 - 438.
- Kor Y. (2003), Experience-based top management team competence and sustained growth, *Organization Science*, 14(6), 707-719.
- Lawrence P.R. & Lorsch J. W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Classics ed., Harvard Business School Press, Boston.
- March J. G. & Simon H.A. (1958). *Organizations*. New York, Wiley.
- Michel J. G. & Hambrick D. C. (1992), Diversification posture and top management team characteristics, *Academy of Management Journal*, 35, 9-37.
- Miller D. (1991), Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment, *Management science*, 37 (1), 34-52.
- Milliken F. J. & Martins L. L. (1996), Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Journal*, 21, 402-433.
- Murray A. (1989), Top management team heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 7, 125-141.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann F. (2007), How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals, *Health Policy*, 81, 29-41.
- Nielsen B.O. & Nielsen S. (2013), Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study, *Strategic Management Journal*, 34, 373-382.
- O'Reilly C.A. Caldwell D. F. & Barnett W. P. (1989), Work group demography, social integration, and turnover, *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Patzelt H. Knyphausen-Aufseß D. & Nikol P. (2008), Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper eche-

lon perspective, *British Journal of Management*, 19(3), 205-221.

Pfeffer J. (1983), Organizational demography, in: L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5, JAI Press, Greenwich, 299-357.

Reuber A. R. & Fischer E. (1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28, 807-825

Rodan S.A. & Galunic D.C., (2004), More Than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness, *Strategic Management Journal* 25, 541-556.

Schmidt W.H. & Posner B.Z. (1983), *Managerial values in perspective*, New York: AMACOM.

Schwenk C.R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.

Smith W. Wokutch R., Harrington K. & Dennis B. (2001), An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation, *Business and Society*, 40 (3), 266-294.

Staw B. M. & Ross J. (1980), Commitment in an experimenting society: An experiment on the attribution of leadership form administrative scenarios, *Journal of Applied Psychology*, 65, 249-260.

Stubbart C.I. (1989), Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research, *Journal of Management Studies*, 26, 325-247.

Sutton R. I. (1987), The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 32, 42-569.

Watson W.E. Kumar K. & Michaelsen L.K. (1993), Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups, *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.

Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second edition, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.

Wiersema M. F. & Bantel K. A. (1992), Top management team demography and corporate strategic change, *The Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.

Wu Y. Wei Z. & Liang Q. (2011), Top management team diversity and strategic change: The moderating effects of pay disparity and organization slack, *Journal of Organizational Change Management*, 24 (3), 267-281.

Yokota R. & Mitsuhashi H. (2008), Attributive change in top management teams as a driver of strategic change, *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 297-315.

Zhang Y. (2006), The presence of a separate COO/ president and its impact on strategic change and CEO dismissal, *Strategic Management Journal*, 27(3), 283-300.