



Les déboires de la démographie organisationnelle sont-ils faits pour surprendre ? Une discussion méthodologique à partir de deux cas de fusion –acquisition : Carrefour-Promodès et France Télécom-Orange

Olivier JOFFRE

Allocataire de Recherche
CREPA Université Paris IX Dauphine
5 rue Jouffroy d'Abbans 75017 Paris
Tél : 06 13 50 15 89 - E-mail : olivier.joffre@dauphine.fr

Résumé

L'objectif de cet article est de vérifier les conditions d'application du courant de la démographie organisationnelle.

L'approche positiviste de la démographie organisationnelle cherche à mettre en évidence des régularités entre des variables démographiques faciles à objectiver (observables et décontextualisables) et les performances de l'organisation. Ces variables sont généralement traitées en terme de dispersion afin de mesurer l'hétérogénéité/homogénéité d'une équipe.

Au delà des critiques sur la démarche méthodologique parfois qualifiée de « boîte noire » pour la sécheresse dans l'explication des mécanismes sous-jacents aux phénomènes étudiés, c'est la discussion sur l'utilisation de ces variables démographiques qui a mobilisé notre attention.

On peut identifier deux grandes questions relatives à cette utilisation :

- peut-on décontextualiser les variables démographiques ?
- Comment fonder le jugement d'hétérogénéité ?

Pour nous appuyer sur un terrain propice à la réflexion, Nous nous sommes basés sur deux études de cas de fusions (France Télécom/Orange et Carrefour/Promodès) réalisées à partir d'une trentaine d'entretiens. Les observations ainsi que les perceptions des membres des équipes révèlent de nombreuses difficultés rendant la position méthodologique de la démographie organisationnelle difficile à opérationnaliser avec rigueur.

Il nous semble délicat d'arrêter une liste des dimensions pertinentes de l'hétérogénéité. Celle-ci dépend des contextes et des situations.

Mots clés

Démographie organisationnelle, catégorisation, fusions-acquisitions, équipes



Les déboires de la démographie organisationnelle sont-ils faits pour surprendre ? Une discussion méthodologique à partir de deux cas de fusion –acquisition : Carrefour-Promodès et France Télécom-Orange

1. INTRODUCTION

L'objectif de cet article est de vérifier les conditions d'application du courant de la démographie organisationnelle, en particulier dans le champ des fusions- acquisitions. Il s'agit d'évaluer le cadre conceptuel et méthodologique proposé par la littérature à partir de données empiriques. Celles ci viennent de deux études de cas de fusions. Bien entendu, par leur nature, les études de cas n'ont pas vocation à « prouver » quoi que ce soit. Il s'agit avant tout de tester le réalisme de choix méthodologiques et théoriques, de comprendre pourquoi ils marchent ou non et de proposer des réponses à ces difficultés.

La synthèse de la littérature relative à la démographie organisationnelle (une vingtaine d'articles étudiés) montre des résultats décevants et parfois contradictoires. Dans leur étude attentive des travaux mobilisant la distinction hétérogénéité/homogénéité démographique, Finkelstein et Hambrick (1996) montrent que sur 116 relations testées, 75 obtiennent des résultats non significatifs, et ceux qui se révèlent significatifs expliquent peu de variance ou sont en conflit. Ainsi, par exemple, dans deux études qui lient l'hétérogénéité démographique à l'innovation (Bantel et Jackson 1989, O'Reilly et Flatt 1989), les premiers voient un lien entre l'hétérogénéité fonctionnelle et un indicateur d'innovation, alors que les seconds trouvent l'inverse. Ce constat motive l'intérêt que l'on peut porter aux conditions d'application du courant théorique.

Particulièrement dans le cas des fusions (encore plus que dans le cas des acquisitions), le problème de complémentarité des équipes se pose. En effet, aussi bien pour des raisons symboliques (nous verrons plus loin dans l'article) que pratiques (connaissance des organisations), l'opération va donner lieu à la constitution de nouvelles équipes dans l'organisation à partir des équipes respectives des deux entités. Un plus un feront un. Il y aura aussi modification dans la composition de l'équipe dirigeante. Dès lors, il convient légitimement de se demander si les caractéristiques des équipes ont un impact sur la performance de l'organisation.

Deux cas de fusions (France Télécom/Orange, Carrefour/Promodès) ont été réalisés pour l'étude à partir d'une trentaine d'entretiens d'une heure à une heure trente environ



intégralement retranscrits. Ces entretiens semi-directifs centrés ont été administrés auprès de cadres supérieurs et de dirigeants étroitement impliqués dans le processus d'intégration (comité de pilotage, comité de coordination, responsables de projets liés à la fusion). Au cours des interviews, les personnes interrogées sont invitées à évoquer les difficultés rencontrées au regard notamment des complémentarités à l'origine de la fusion. D'autre part, il leur a été systématiquement demandé à la fin de leur entretien de raconter leur parcours professionnel.

Selon le choix fait dans la manière de mettre en oeuvre (Y a t il une équipe dédiée au processus d'intégration notamment ?), l'équipe d'intégration, « sûrement l'équipe qui symbolisait, cristallisait le plus le programme d'intégration »¹ a des limites plus ou moins définies. Dans le cadre de la fusion France Télécom mobiles - Orange, une équipe-projet a été créée, alors que dans le cadre de la fusion Carrefour-Promodès seules deux personnes ont été détachées, nécessitant une implication plus importante de l'équipe dirigeante.

2. LA DEMOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE : LES FONDEMENTS THEORIQUES

2.1. L'ENTREPRISE COMME REFLET DES VALEURS DES DIRIGEANTS

Le courant principal de la démographie organisationnelle s'appuie fondamentalement sur la théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs de Hambrick et Mason (1984) (qui s'inspirent de Cyert et March (1963) et leur concept de coalition dominante).

L'apport de cette théorie pour la démographie organisationnelle est double :

- D'abord, l'utilisation de la théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs permet de mettre **l'équipe dirigeante au cœur de la performance.**

Les niveaux hiérarchiques supérieurs (cadres supérieurs) jouent un rôle primordial dans les résultats de l'entreprise par les décisions qu'ils prennent. Mais ces décisions se créent dans l'espace cognitif qu'est le cerveau du manager : il va se représenter la réalité à travers ses bases cognitives et valeurs. Les caractéristiques du manager vont influencer sur les choix stratégiques et sont donc indirectement liées à la performance organisationnelle.

- Le deuxième élément introduit par Hambrick et Mason dans leur théorie est la possibilité d'accéder partiellement aux **caractéristiques psychologiques du manager à travers des caractéristiques observables.**

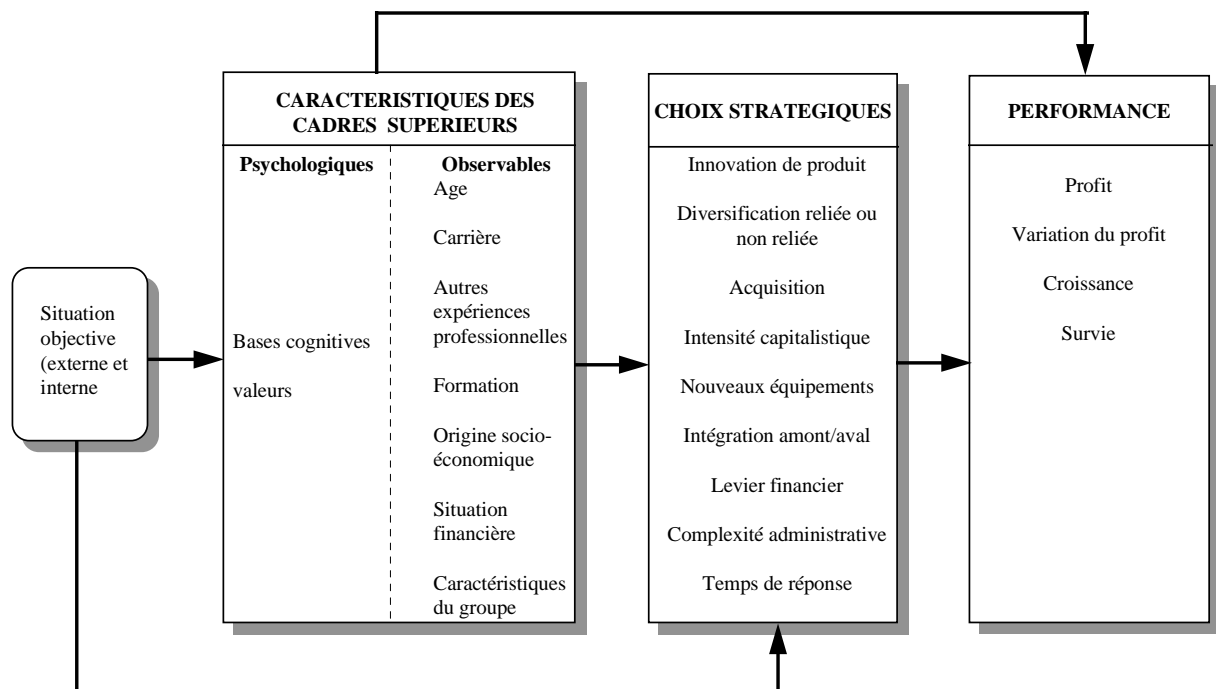
¹ Cette phrase provient d'un des responsables de l'équipe chargée du programme d'intégration entre France Télécom mobiles et Orange.



L'âge, l'ancienneté, le domaine de compétence du manager sont des éléments parmi d'autres qui permettent d'appréhender de façon indirecte les caractéristiques cognitives du manager (voir figure 1).

Quand on constate une diversité au niveau des caractéristiques observables des membres d'un groupe de travail, il est probable qu'il y ait des structures de croyances différentes notamment du fait des expériences vécues ; Un manager qui a fait sa carrière dans la vente ou le marketing n'aura pas la même approche du produit qu'un ingénieur.

Figure 1 : Une perspective des organisations à partir des niveaux hiérarchiques supérieurs



2.2. LES CARACTERISTIQUES DEMOGRAPHIQUES

La démographie est « l'étude statistique des collectivités humaines » (petit Robert 1987).

Cette collectivité peut être l'ensemble des membres d'une organisation, ou un groupe particulier comme l'équipe dirigeante.

Traitées au niveau d'un groupe d'individus, les caractéristiques observables constituent donc des variables démographiques. Comme le soulignent Hambrick et Mason (1984), mesurer « directement » les bases cognitives, valeurs et perceptions des managers est difficile. Les dirigeants sont souvent réticents à se soumettre à des batteries de tests psychologiques, surtout compte-tenu du nombre nécessaire à un programme de recherche. Les variables démographiques permettent de contourner cette difficulté. Elles sont relativement aisées à



collecter et plus fiables dans leur mesure que les indicateurs de dimensions psychologiques standards (styles cognitifs, « locus of control »...).

2.3. LA DEMOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE : LE COURANT DOMINANT

2.3.1. Lier variable démographique et performance organisationnelle

Partant de ces postulats, le courant de la « démographie organisationnelle » dans sa version dominante (Hambrick et Mason, 1984) propose de lier directement des variables démographiques (âge, domaine de compétence, formation) à des indicateurs de performance (ROA) ou stratégiques (Diversification).

Les choix stratégiques peuvent être considérés comme une variable de résultat organisationnel moins « ultime » que la performance de l'organisation.

Une majorité d'articles de la démographie organisationnelle (plutôt publiés dans la période 84-97) utilisent avec application les variables proposées par Hambrick et Mason (1984) aussi bien pour les variables démographiques que les choix stratégiques. Ainsi, parmi les choix stratégiques, l'innovation (Bantel et Jackson, 1989) et le choix de diversification (Michel et Hambrick, 1992) que l'on retrouve dans la figure 1, sont fréquemment utilisés comme variables dépendantes dans les modèles. Dans ce même schéma, les variables démographiques proposées (âge, carrière...) sont largement reprises (voir tableau 3) à la fois pour un traitement par des moyennes (Par exemple : une population de manager plus âgée aura-t-elle tendance à n'effectuer que des diversifications liées ?), et par des mesures de dispersion comme le suggère le dernier indicateur mentionné : Caractéristiques du groupe (également appelée *group heterogeneity* plus loin dans l'article de Hambrick & Mason) qui mesure les variables précédentes (âge, carrière...) en terme de dispersion.

2.3.2. Le thème de la diversité

La mesure de la variance permet d'appréhender l'hétérogénéité des membres de l'équipe sur différentes dimensions (âge, sexe,...).

C'est ce dernier thème homogénéité/hétérogénéité qui a fait l'objet le plus d'attention de la part des chercheurs.

Pour résumer les arguments développés sur ce thème, l'hétérogénéité qui se traduit par des différences dans les attitudes, les valeurs, et les croyances parmi les membres de l'organisation permet de déployer un spectre cognitif plus large par la captation d'informations provenant de sources multiples et de générer un plus grand nombre



d'alternatives de décisions. En cela elle est source de meilleures décisions (théorie de l'information et de la prise de décision).

D'un autre côté, de telles différences peuvent créer des conflits qui bloquent ou ralentissent les décisions et rendent plus difficile l'intégration sociale (théorie de la catégorisation sociale).

L'homogénéité du fait de compétences et d'expériences similaires permet une bonne adéquation culturelle et se manifeste par une meilleure communication, coopération et compréhension partagée (théorie similarité/ attraction). (Michel et Hambrick, 1992 ; Wiersema et Bantel, 1992).

A travers cette présentation assez sommaire du thème de la diversité tel qu'il est utilisé dans les articles étudiés, on voit bien que l'on peut identifier trois grands types de théories mobilisées: la théorie de l'information et de la prise de décision, la théorie de la catégorisation sociale, la théorie de similarité/ attraction.

On peut résumer les mécanismes sous-tendus par ces théories dans le schéma suivant :

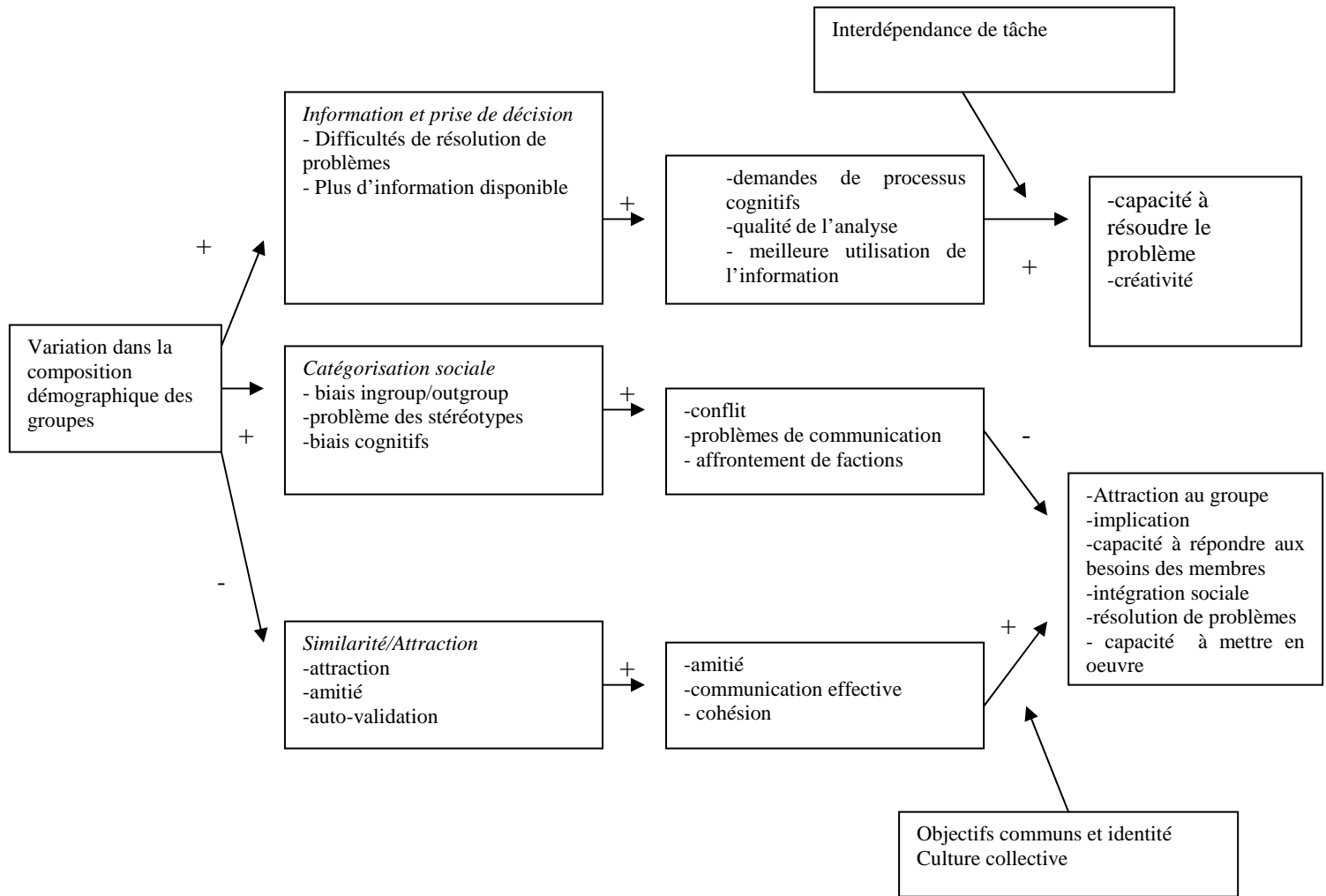


Figure 2 : Un modèle intégré de l'impact de la démographie sur les processus de groupe et la performance

Source : Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A., III (1998)

Nous ne détaillerons par la suite que les éléments de ces théories permettant d'éclairer les problématiques liées à l'objet de l'article.

2.4. SYNTHÈSE DES COURANTS

Le schéma de synthèse suivant prend en compte l'ensemble des démarches en démographie organisationnelle.

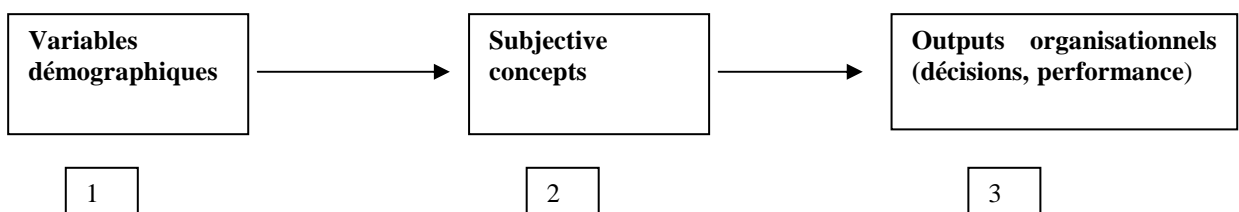


Figure 3 : synthèse des démarches en démographie organisationnelle



Ce modèle est exploité de deux façons différentes :

- en mettant en relation directement des variables démographiques avec des « outputs » organisationnels (lien entre 1 et 3). On s'inscrit dans la perspective décrite ci-dessus. La variable dépendante des modèles testés est soit un output organisationnel intermédiaire (décision, turnover) soit un output organisationnel final (performance organisationnelle : ROA). (voir tableau ci dessous)

- En introduisant des « subjective concepts » pour expliquer l'impact des « variables démographiques » sur le fonctionnement du groupe (lien effectué entre [1] et [2]). On s'inscrit dès lors dans la perspective de la « démographie relationnelle ». Cette démarche trouve sa source dans la critique du courant théorique faite par Lawrence (1997).

L'idée était pourtant déjà présente dans les articles fondateurs du courant mais a été largement occultée à travers le principe de « congruence ». Ainsi, Pfeffer (1983), à l'origine du courant de la « démographie organisationnelle » précisait que « la démographie est une variable causale importante car elle a un impact sur un certain nombre de variables médiatrices et de processus, et donc à travers eux sur les résultats organisationnels ». Ce sont précisément « ces variables médiatrices et de processus » auquel s'intéresse la « démographie relationnelle ».



Tableau 1 : récapitulatif des articles mettant en relation directe des variables démographiques avec des « outputs » organisationnels .

Variables dépendantes	Output organisationnel intermédiaire	Output organisationnel final
Changement de stratégie (diversification)	Wiersema et Bantel (1992) Michel et Hambrick (1992)	
Capacité à s'adapter à décider (competitive moves)	Hambrick, Cho, Chen (1996)	
Qualité du processus de décision (comprehensiveness) ²	Miller, Burke et Glick (1998)	
Qualité de la planification stratégique ³	Miller, Burke et Glick (1998)	
Souplesse de la planification stratégique ⁴	Bantel (1994)	
Formalisation de la planification stratégique	Bantel (1993)	
Innovation technique	Bantel et Jackson (1989)	
Innovation administrative	Bantel et Jackson (1989)	
Turnover	O'Reilly, Caldwell, Barnett (1989) Alexander, Nuchols, Bloom, Lee (1995) Wiersema et Bird (1993)	
Performance		Murray (1989) Michel et Hambrick (1992) Ancona et Caldwell (1992) Smith et al (1994) Krishnan, Miller et Judge (1997)

2.5. RESULTATS DU COURANT DOMINANT

Dans le cadre des recherches relatives à la composition des équipes dirigeantes (courant Hambrick et Mason) , certains résultats apparaissent comme particulièrement intéressants :

Ainsi, les études ont montré que les équipes jeunes avec une faible ancienneté et un haut niveau d'étude ont tendance à introduire plus d'innovation technique et administrative que d'autres types de groupe (Bantel et Jackson, 1989 ; O'Reilly et Flatt, 1989).

Il a également été démontré que l'ancienneté organisationnelle de l'équipe dirigeante est fortement associée avec la persistance stratégique ou l'absence de changement (Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Grimm et Smith, 1991 ; Wiersema et Bantel , 1992).

A côté de ces apports particulièrement intéressants, certaines critiques se sont développées dans les années 90.

² Importance des moyens mis en œuvre pour préparer la décision (nombre et variété des personnes impliquées, nombre de réunions, utilisation d'experts...)

³ L'entreprise a-t-elle un plan stratégique et quels d'éléments prend-il en compte (stratégie à long terme, prise en compte d'éléments prospectifs nombreux...?)

⁴ Capacité à intégrer des éléments divers et nouveaux, dans un processus de planification stratégique souple et non linéaire.



2.6. CRITIQUE DU COURANT DOMINANT

Avec l'article de Lawrence (1997), le problème de la « boîte noire » de la démographie organisationnelle est ainsi soulevé. Les mécanismes qui expliqueraient l'influence des variables démographiques sur les variables organisationnelles ne sont que rarement testés. Ils sont juste proposés pour expliquer les résultats des modèles testés. Ce sont ces mécanismes mal connus que Lawrence appelle la « boîte noire ». Elle plaide pour l'étude des mécanismes sous-jacents (« subjective concepts ») (ex : on peut expliquer l'impact de l'ancienneté (*team tenure* mesurée par les différentes dates d'entrée dans l'équipe) sur le turnover par les difficultés de communication, de conflit et les luttes de pouvoir).. Lawrence critique le principe de « congruence », c'est à dire l'hypothèse que les variables démographiques couvrent l'ensemble des caractéristiques psychologiques en jeu , et qu'il n'y a pas besoin de prendre en compte les interactions qui les lient pour jouer sur les résultats organisationnels. Le principe de congruence s'inscrit dans une logique « instrumentale » dont la finalité est la prédiction. Ce type d'approche qui n'est pas considérée comme scientifique par certains auteurs car ne répondant pas à la question « comment » (Sutton et Staw : 1995) demande également une plus grande exigence dans les résultats statistiques. Sur la base d'un test binomial⁵ réalisé sur six études qui ont examiné la relation entre team tenure (ancienneté) et turnover dans des groupes (Jackson et al : 1989, O'Reilly et al 1989, Wagner et al, 1984, Wiersema et Bantel, 1993, Wiersema et Bird, 1993), Lawrence montre que les résultats, bien que significatifs ne satisfont pas les critères requis pour de la recherche prédictive.

2.7. QUELS MECANISMES SOCIO-PSYCHOLOGIQUES DERRIERE LES VARIABLES DEMOGRAPHIQUES ? LE COURANT « RELATIONAL DEMOGRAPHY »

Des auteurs ont ainsi cherché à répondre à ces problèmes en testant des mécanismes sous-jacents aux variables démographiques. Ce sous-courant de la démographie organisationnelle est baptisé « relational demography ». L'objectif est ainsi de « mettre en lumière les processus socio-psychologiques qui interviennent entre la diversité et les résultats organisationnels » (Pelled , 1996). Les variables explicatives relevées dans les articles étudiés sont les suivantes :

⁵ Ces études montrent des liens significatifs sur sept des douze groupes. Un test binomial montre que quand douze relations sont attendues, la probabilité de n'avoir que sept relations valables du fait d'une erreur de mesure est très faible ($p < 0.001$).



Mécanisme proposé (subjective concept)	Auteurs
Intégration sociale	O'Reilly et al (1989), Smith et al (1994)
Conflit émotionnel	Pelled (1996) Pelled, Eisenhardt, Xin (1999)
Conflit de tâche	Pelled, Eisenhardt, Xin (1999)
Processus de tâche interne	Ancona et Caldwell (1992), Pelled (1996)
Communication externe	Ancona et Caldwell (1992)
Fréquence de communication	Smith et al (1994)
Communication informelle	Smith et al (1994)
Technical communication	Zenger et Lawrence (1989)

Les résultats de ces études sont décevants. L'analyse des mécanismes montre peu de relations véritablement significatives. La lecture du cas permettra de comprendre les difficultés rencontrées par les auteurs.

3. VALIDITE EMPIRIQUE

3.1. LE CAS DES FUSIONS -ACQUISITIONS

Les fusions constituent un terrain d'application privilégié pour la démographie organisationnelle. Comme nous l'avons souligné en introduction, la complémentarité des équipes dans la société qui achète et la société cible est un élément important dans la littérature puisque créateur de synergies (Jemison et Sitkin, 1986 ; Porter 1987 ; Ravenscraft et Scherer, 1987 ; Haspeslagh et Jemison, 1991).

Les faiblesses fonctionnelles dans une équipe de management peuvent être compensées par les forces de l'autre organisation (Porter 1987 ; Ravenscraft et Scherer, 1987 ; Haspeslagh et Jemison, 1991).

C'est pourquoi certains auteurs ont appliqué la démographie organisationnelle aux fusions (Hambrick et Canella , 1993, Michel et Hambrick, 1992 ; Krishnan, Miller, Judge, 1997). Les études ont étudié l'impact de la complémentarité fonctionnelle (domaine de compétence principal des managers : finance, marketing, ...) sur la performance des entreprises. Alors que Michel et Hambrick (1992) ont envisagé la complémentarité en terme d'homogénéité, Krishnan, Miller et Judge (1997) ont considéré l'hétérogénéité comme indication d'une bonne complémentarité. Ils expliquent que la combinaison des forces de chaque entité permet de



créer une valeur unique. Ils s'appuient sur Barney (1986) qui suggère qu'une plus grande valeur peut être créée à travers les différences dans les ressources des deux firmes.

Cet argument trouve un écho favorable dans les deux cas où les apparentes complémentarités sont avancées pour justifier les opérations de fusions : Carrefour hypermarché et roi du concept marketing avec Promodès multi-format et gestionnaire. Orange dynamique et orienté produit avec France Télécom mastodonte et technique. Cette analyse reste au niveau de l'organisation et tient compte d'un nombre très restreint d'indicateurs (marketing/technique, marketing/gestionnaire, hypermarché/multi-format). Qu'en est-il au niveau individuel ?

Les fusions-acquisitions constituent un cadre bien adapté à l'étude de l'application de la démographie organisationnelle. En effet, le choc culturel qui a lieu lors de la phase d'intégration est l'occasion de mettre en évidence les variables d'hétérogénéité perçues dans l'organisation. Dans ce contexte particulier, les acteurs du processus sont en effet particulièrement sensibles à ces aspects et les restituent de manière assez précise.

3.2. DISCUSSION : PROBLEMES METHODOLOGIQUES SOULEVES PAR LA NOTION DE « VARIABLES DEMOGRAPHIQUES FACILES A OBJECTIVER »

Dans les articles étudiés, les variables choisies pour « capter » l'hétérogénéité/homogénéité des équipes sont les suivantes :

**Tableau 3 : Variables démographiques classiques pour mesurer la diversité**

Variables utilisées (proxies)	Références
Age	Wiersema et Bantel (1992) O'Reilly Caldwell Barnett (1989) Murray (1989) Bantel et Jackson (1989) Wiersema et Bird (1993) Pelled, Eisenhardt, Xin (1999) Zenger et Lawrence (1989)
Expérience dans l'activité (Industry experience)	Smith et al (1994) Eisenhardt et Schoonhoven (1990)
Ancienneté (tenure)	Wiersema et Bantel (1992) O'Reilly, Caldwell, Barnett (1989) Murray (1989) Bantel et Jackson (1989) Alexander, Nuchols, Bloom, Lee (1995) Michel et Hambrick (1992) Hambrick, Cho, Chen (1996) Wiersema et Bird (1993) Pelled (1996) Pelled, Eisenhardt, Xin (1999) Zenger et Lawrence (1989)
Spécialité fonctionnelle (Functional background)⁶	Bantel (1993) Bantel (1994) Murray (1989) Bantel et Jackson (1989) Michel et Hambrick (1992) Smith et al (1994) Hambrick, Cho, Chen (1996) Krishnan, Miller et Judge (1997) Pelled, Eisenhardt, Xin (1999)
Variables utilisées (proxies)	Références
Spécialisation de fin d'étude (educational specialization)	Wiersema et Bantel (1992) Bantel (1993) Bantel (1994)
Nombre d'années d'étude	Wiersema et Bantel (1992) Smith et al (1994) Bantel et Jackson (1989)
Type de Formation	Murray (1989) Alexander, Nuchols, Bloom, Lee (1995) Hambrick, Cho, Chen (1996)
Prestige de l'université d'étude⁷	Wiersema et Bird (1993)
Diversité cognitive (Cognitive diversity)⁸	Miller, Burke et Glick (1998)
Personnalité (Personality)	Pitcher et Smith (2001)
Contrat de travail (Employment status)	Alexander, Nuchols, Bloom, Lee (1995)
Race	Pelled (1996) Pelled, Eisenhardt, Xin (1999)
Sexe	Pelled (1996)

⁶ La spécialité dominante du manager est-elle finance, marketing, grh...?

⁷ Cet indicateur a été utilisé dans le cadre d'une étude sur des équipes japonaises

⁸ Mesurée à partir de l'échelle suivante (accord de 1 à 7) : How strongly do members of the top management team agree or disagree about :

- the best way to maximise the firm's long term profitability
- what the firm's goal priorities should be?
- The best way to ensure the firm's long-run survival?
- Which organizational objectives should be considered most important?



Dans leur revue conséquente de la littérature relative aux thèmes de démographie et diversité dans les organisations (80 études prises en compte), Katherine Y. Williams et Charles A. O'Reilly III (1998) ont choisi d'analyser les travaux selon les caractéristiques démographiques suivantes : âge, sexe, race/appartenance ethnique, ancienneté dans le groupe et dans l'organisation, études effectuées, spécialité fonctionnelle dans l'entreprise. Ils justifient le choix de ces cinq variables de la façon suivante : « ce sont celles qui ont donné lieu au plus de recherches jusqu'alors et qui constituent les caractéristiques les plus pertinentes pour permettre aux managers de comprendre les changements démographiques dans leur force de travail. » . (1998, p 82)

Nous avons fait notre choix à partir d'un échantillon d'articles un peu plus restreint (environ 25 articles étudiés). Nous avons gardé les variables utilisées dans plus de deux études à deux exceptions près :

- Nous avons regroupé les variables relatives au niveau de formation initiale (Spécialisation de fin d'étude, Nombre d'années d'étude, Type de Formation, Prestige de l'université d'étude) dans une seule variable synthétique : la formation.

Cela nous a amené à garder 6 variables selon la fréquence de leur utilisation. Elles sont très similaires à celles sélectionnées par Williams et O'Reilly . Par rapport à la liste plus exhaustive (tableau 3), nous avons ainsi éliminé les variables très spécifiques adaptées à des contextes très précis : (le Japon dans Wiersema et Bird 1993 et les infirmières dans Alexander, Nuchols, Bloom, Lee , 1995).

Nous en avons développé la discussion autour de deux variables sur les six sélectionnées :

- la spécialisation fonctionnelle
- l'expérience dans le secteur d'activité

Ces variables ont été choisies compte-tenu de la qualité de l'information disponible. Pour les autres variables les éléments recueillis ne permettent pas d'étayer la discussion de façon rigoureuse.

- * Spécialisation fonctionnelle : Pour étudier la complémentarité des équipes dirigeantes dans les fusions-acquisitions, Khrishnan Miller et Judge (1997) se limitent à la variable spécialisation fonctionnelle (functional background). Les auteurs avancent qu'il est important de trouver au sein des deux équipes dirigeantes (acquéreur et cible), toutes les compétences fonctionnelles « basiques » et avec le moins de redondance possible (c'est à dire marketing, opérationnel, finance,



management général en proportion équivalente). On peut bien sûr discuter le choix des fonctions « basiques » (pourquoi ne trouve-t-on pas les Ressources Humaines par exemple ?) et regretter leur nombre limité. A ce titre, on peut se demander si certaines sous-catégories dans « opérationnel » ne sont pas à prendre en compte dans leur totalité. Ainsi, les entretiens réalisés dans le cadre du cas Carrefour montrent que plus que les fonctions de spécialisation, ce sont les connaissances des différents « métiers »⁹, (hypermarchés, supermarchés, discount, cash&carry ...) qui constituent les compétences déterminantes dans le cadre de l'équipe de direction d'un distributeur multi-format.¹⁰

Dans le cas de la grande distribution, ce sont donc les compétences de management spécifiques à un « métier » donné qui importent plus que les compétences fonctionnelles. Ainsi, il y a une relative substituabilité dans les postes de direction générale fonctionnels¹¹, contrairement aux métiers pour lesquels la mobilité est limitée. Dans un secteur à plus grande technicité, la spécialisation fonctionnelle joue un rôle plus important. Ainsi, chez Orange, la mobilité fonctionnelle est beaucoup plus réduite.

- * L'expérience dans le secteur d'activité : Le cas Carrefour suggère de s'intéresser à l'expérience dans l'activité plutôt qu'à la spécialisation fonctionnelle. Eisenhardt et Schoonhoven (1990), Smith et al (1994) prennent ainsi en compte le nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activité. Ils considèrent l'hétérogénéité en terme d'expérience comme positive pour l'équipe, les anciens apportant leur connaissance du métier, et les nouveaux de la fraîcheur dans leur perspective. L'examen des cas Carrefour/Promodès et France-Télécom/Orange ne semble pas aller dans le sens de cette analyse et permet de soulever les difficultés d'une telle démarche. Ainsi, chez France-Télécom/Orange, on remarque qu'une très grande majorité de l'équipe d'intégration et de l'équipe de mise en œuvre ont été recrutés pour leur connaissance de l'activité « téléphonie mobile¹². Même chose chez Carrefour/Promodès où les cadres dirigeants ont la plupart du temps effectué l'essentiel de leur carrière dans la grande distribution. ». On cherche donc à obtenir

⁹ appelés « formats » dans le jargon de la grande distribution

¹⁰ P-L Halley, ex-PDG de Promodès « choisir ou changer le directeur financier, ce n'est pas très grave, il y a plein de profils de ce type sur la planète : c'est une denrée non rare. Pour un opérationnel, ce n'est pas pareil pour tout métier. Il y a peu de temps pour apprendre et dans une période de fusion, c'est très risqué de changer les opérationnels »

¹¹ l'ex DRH du Groupe Promodès avait exercé les fonctions de « patron informatique, patron de la logistique, puis a été Directeur du contrôle de gestion Groupe » avant cette dernière fonction.

¹² 90% des membres du comité de coordination avaient une expérience dans l'activité « téléphones mobiles ».



une homogénéité sur cette variable, permettant d'avoir un « langage commun ». La connaissance du métier est ainsi considéré comme un élément de légitimité indiscutable. D'autre part, il se pose un problème d'utilisation de cette variable particulièrement dans des secteurs variés. Ainsi, comment comparer les moyennes d'expérience dans la téléphonie « mobile », secteur jeune (entre 0 et 10 ans d'expérience) et la grande distribution (entre 0 et 40 ans d'expérience). Une dirigeant venant d'arriver dans le secteur d'activité va rendre une équipe dans la Grande distribution beaucoup plus « hétérogène » qu'une équipe dans la téléphonie mobile.

3.2.1. Peut-on décontextualiser les variables démographiques ?

Ce n'est pas l'avis de Passeron (1991, p358-359) qui pense que « les Sciences Sociales ne peuvent être fondées que sur l'observation de configurations singulières jamais répétées dans leur intégralité, mais surtout jamais analysables par une liste finie de variables dont la pertinence pourrait être expérimentalement établie ou au moins progressivement stabilisée » .

On constate en effet que l'on peut difficilement extraire les variables choisies de leur contexte . Ainsi :

Tableau 5 :

Variabiles utilisées (proxies)	Eléments de contexte influents
Age	L'âge n'aura pas la même portée selon le rythme d'évolution et de dévalorisation de l'expérience, et l'obsolescence des savoirs.
Expérience dans l'activité	Les savoirs acquis sont-ils plutôt rapidement obsolètes (Orange) ou au contraire cumulatifs (Carrefour) ?
Ancienneté organisationnelle	L'ancienneté n'aura pas selon la taille de l'organisation le même impact. Selon ou non qu'il y a la nécessité de connaître le fonctionnement de structures organisationnelles. Comme le souligne un responsable de Value Creation Team chez Orange « les plus anciens (qui) ont l'expérience de structures énormes et compliquées »
Spécialité fonctionnelle	La spécialisation fonctionnelle n'a pas la même importance selon le degré de technicité du travail à accomplir. Cela est illustré par la forte mobilité fonctionnelle chez Carrefour, beaucoup plus faible chez Orange.
Formation	La formation n'aura pas le même sens selon que l'activité suppose (Orange) ou non (Carrefour) l'utilisation de technique sophistiquée ou nouvelles. L'opposition ingénieur/non ingénieur ne prend sens que dans la mesure où il y a une forte technicité du travail à accomplir ou qu'il y a une croyance en cette excellence technique.
Sexe	La présence d'une femme dans un métier traditionnellement occupé par des hommes risque d'avoir un impact important



3.2.2. Le jugement d'homogénéité/hétérogénéité

Le jugement d'hétérogénéité paraît difficile à fonder en objectivité sur une dimension donnée. A première vue, la variable d'expérience dans l'activité (industry experience) semble pertinente au regard des cas (pour les cas Orange et Carrefour). Ce résultat est en accord avec les observations de Pitcher et Smith (2001) qui avec une méthode comparable ont analysé l'application du cadre théorique et méthodologique sur trois cas empiriques et qui trouvent que la personnalité et l'expérience dans une activité sont les variables les plus significatives.

Ainsi, le fait que tous les dirigeants de Carrefour aient fait carrière dans la distribution pourrait justifier que l'on considère qu'ils constituent un groupe homogène. Pourtant, ils ne le perçoivent pas comme tel puisqu'ils considèrent le groupe comme hétérogène du point de vue de l'expérience dans l'activité : Ils distinguent hypermarchés, supermarchés...

Ainsi, selon que l'on fasse la distinction à un niveau différent (1^{er} niveau : grande distribution/ hors grande distribution, 2^{ème} niveau : hypermarchés, supermarchés, discount), on passe d'une équipe très homogène à une équipe très hétérogène. On peut même imaginer poursuivre la segmentation (hard discount/soft discount...).

3.2.3. Le jugement d'hétérogénéité comme catégorisation

Les personnes interrogées ont souvent proposé les attributs suivants comme discriminants :

- Les méthodes de travail (pour les cas Orange et Carrefour) ,
- Les philosophies de fonctionnement de l'organisation (centralisé-exécution/ décentralisé-initiative) (Orange et Carrefour),
- Le langage (français/anglais) dans le cas de France-Télécom/ Orange.

Ils ont en fait sélectionné des attributs pour créer des catégories (les Carrefour, les Promodès).

De façon très simple, la théorie de la catégorisation sociale (Tajfel, 1982 ; Turner ,1987) est basée sur le principe suivant : les individus organisent leur compréhension du monde social en créant des distinctions catégorielles qui transforment des variables continues en classes discrètes (exemple : la taille avec la catégorie des gens de 1m60, 1m70, ...). La catégorisation a pour effet de minimiser les différences perçues à l'intérieur des catégories et d'accentuer les différences inter catégories. Il y a simplification de ce qui est nuancé, complexe. Quand des éléments discriminants sont rencontrés par l'individu, ce sont d'abord les discriminants physiques et sociaux comme le sexe ou la race qui sont pris en compte (Taylor et al ,1978).



L'évolution de la théorie a amené les chercheurs à intégrer la dimension contextuelle du mécanisme de catégorisation. Ainsi, avec la théorie de l'auto catégorisation (Self-categorization theory), les « attributs » pertinents ne peuvent être définis sans référence au contexte de l'individu, ses préoccupations et ses pré-acquis.

3.2.4. Les difficultés de la « relational demography »

Ainsi, on voit très bien au travers des cas que les dimensions pertinentes varient selon le contexte. Or, les articles cherchant à explorer la « boîte noire » de la démographie organisationnelle mobilisent les concepts d'identité sociale dont la catégorisation est un mécanisme majeur. On comprend ainsi le peu de résultats significatifs dans le cadre des études cherchant à étudier les mécanismes identitaires à partir des variables démographiques. De plus, c'est sans doute en réponse à ces difficultés que ces travaux mettant en jeu les mécanismes identitaires font appel à des variables plus contextualisées (comme le prestige de l'université d'étude dans le cadre de l'étude sur les managers japonais, ou le contrat de travail pour l'étude sur les infirmières) plus réalistes par rapport aux théories mobilisées, mais éloignées des variables observables « universelles ».

3.2.5. Catégorisation et fusions

Enfin, en ce qui concerne les fusions, la très forte prégnance de la dimension identitaire, souvent évoquée comme « choc de cultures » amène les acteurs à un mécanisme particulier de catégorisation. . C'est à dire que c'est la catégorie (France Télécom ou Orange par exemple) qui va amener les acteurs à chercher les attributs (langue, philosophie de fonctionnement) et non l'inverse comme cela est décrit dans les premières approches de catégorisation sociale (Tajfel, 1982). Comme dans l'expérience de Medin et Wattenmaker (1987) réalisée avec des peintures d'enfants, le fait de proposer une orientation catégorielle avant la « rencontre »¹³ va orienter la recherche d'attributs¹⁴. Ce biais, pris en compte dans la théorie d'auto catégorisation (Oakes, 1987) mais pas dans toutes les démarches théoriques de catégorisation sociale est présent dans les fusions et rend difficilement applicable la démarche de la démographie organisationnelle qui fonctionne dans l'autre sens (on part des attributs). Les entretiens ont laissé apparaître d'autres facteurs producteurs d'hétérogénéité.

¹³ Certains personnes étaient informées que les peintures avaient été réalisées par des enfants des villes/ enfants des campagnes. A d'autres personnes, on présentait ces dessins comme réalisés par des enfants en bonne santé/ enfants à problèmes, etc....)

¹⁴ Dans l'étude de Medin et Wattenmaker (1987) , on constate que les peintures avec des visages souriants servent aussi bien à distinguer les enfants en bonne santé des enfants à problèmes, que les enfants créatifs des enfants non créatifs.



4. CONCLUSION

En conclusion, on peut penser comme Alexander, Nuchols Bloom et Lee (1995) que « les attributs qui reflètent le mieux la structure démographique d'une organisation ou d'un groupe devraient dépendre en partie du type d'organisation étudiée et de l'objet d'intérêt. ». Cela rend difficile un traitement statistique si les variables sont spécifiques pour chaque organisation, pour chaque situation.

Ainsi, dans un contexte de gestion de crise, certaines caractéristiques des individus peuvent paraître plus pertinentes : En terme de performance de l'équipe, la capacité à résister au stress semble déterminante. Cela a amené certains auteurs à suggérer d'intégrer aux équipes dirigeantes des responsables ayant déjà eu à traverser des périodes difficiles » (Joffre, Koenig, 1985, p 86) dans ces situations de crise.

Les critiques développées au cours de cet article montrent combien il est difficile de trouver un équilibre entre la possibilité d'inclure un large échantillon et la prise en compte du contexte (en supposant que cela soit possible). On peut ainsi par exemple se limiter à un secteur d'activité pour limiter les effets mentionnés dans la partie : « Peut-on décontextualiser les variables démographiques ? ».

Mais les difficultés liées à l'opérationnalisation du concept d'hétérogénéité semble bien plus complexe à résoudre (Les problèmes purement théoriques ont été peu abordés dans l'article). On n'est donc guère surpris que les résultats particulièrement intéressants de la démographie organisationnelle présenté dans la partie 1.5 mobilisent des mesures de moyennes sur les variables et non des mesures d'hétérogénéité.



5. BIBLIOGRAPHIE

- **Alexander Jeffrey, Nuchols Beverly, Bloom Joan, Lee Shoou-Yih**, (1995) Démographie organisationnelle and Turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity, *Human relations*, vol 48, pp1455- 1480
- **Bantel Karen** (1994), Strategic Planning Openness: the role of top team demography, *Group&Organization Management*, vol 19, déc, 406-424
- **Bantel Karen, Jackson S.E** (1989) , Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?, *Strategic Management Journal*, vol 10, 107- 124.
- **Bantel Karen**, (1993) Top team, Environment, and performance effects on strategic planning formality, *Group & Organization Management*, vol 18, pp436-458
- **Barney J.B** (1986) Strategic factor markets, *Management Science*, 42, pp 1231-1241
- **Finkelstein Sydney, Hambrick Donald**, (1990), Top Management team tenure and organization Outcomes, the *Administrative Science Quaterly*, septembre, vol 35, 484-464
- **Finkelstein Sydney, Hambrick Donald**, (1996), *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations*, West Publishing Company , Minneapolis/St Paul, MN
- **Hambrick Donald**. (1994). Top Management Groups. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213. Greenwich, CT: JAI Press.
- **Hambrick Donald, Mason Phyllis**, (1984), Upper Echelons: the Organization as a reflection of its top managers, *The Academy of Management Review*, avril, vol 9, 193-207
- **Hambrick Donald, Seung Cho Theresa, Chen Ming-Jen** (1996), The influence of Top Management Team Heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quaterly*, vol 41, 659-684
- **Harrison David, Price Kenneth, Bell Myrtle**, (1998), Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep level diversity on work group cohesion, *Academy of Management Journal*, Vol 41, pp96-107
- **Joffre P, Koenig G**, *Stratégie d'entreprise*, Economie (1985)
- **Krishnan Hama , Miller Alex, Judge William**, (1997), Diversification and top management team complementarity : is performance improved.
- **Lawrence Barbara** , (1997) , The Black Box of Démographie organisationnelle, *Organizational Science*, Jan-Fev , 8, p1-22
- **Michel John, Hambrick Donald**, (1992), Diversification Posture and Top Management Team Characteristics, *Academy of Management Journal*, Mars, vol 35, 9-38



- **Miller Chet, Burke Linda, Glick William**, (1998), Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes, *Strategic Management Journal*, vol 19, pp 39-58
- **Murray A.I**, (1989), Top Management group heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, vol 10, pp 125 – 141
- **Oakes P.J**, (1987), The salience of social categories. In Turner et al, *Rediscovering the social group : a self-categorization theory*. Oxford, UK: Basil Blackwell and Madrid: Ediciones Morata (1990)
- **O'Reilly Charles, Caldwell David, Barnett William**, (1989), Work Group Demography, Social Integration, and Turnover, *Administrative Science Quarterly*, vol 34, 21-37
- **Passeron JC** (1991), *Le raisonnement sociologique- l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Essais et recherche, Nathan
- **Pelled Lisa** (1996), Relational demography and perceptions of group conflict and performance: a field investigation, *The international Journal of Conflict Management*, n°3, juillet, pp 230-246
- **Pelled Lisa, Eisenhardt Kathleen, Xin Katherine**, (1999), Exploring the Black Box: An analysis of work Group Diversity, Conflict, and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp 1-28
- **Pfeffer Jeffrey**, (1983), Démographie organisationnelle, *Research in Organizational Behaviour*, 5, pp 299-357
- **Pitcher Patricia, Smith Anne**, (2001), Top Management Team Heterogeneity: Personality, power and proxies, *Organization Science*, janv-fev, vol 12, pp 1-18
- **Smith Ken G, Smith Ken A, Olian Judy, Sims Henry, O'Bannon Douglas, Scully Judith**, (1994), Top Management Team demography and Process: The role of social integration and communication, *Administrative Science Quarterly*, vol 39, 412-438
- **Sutton R.I , B.M Staw** (1994), What theory is Not, *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-384
- **Taylor S.E, Fiske S.T, Etcoff N.L & Ruderman A.J**, (1978), Categorical and contextual bases of person memory and stereotyping. *Journal of personality and social psychology*, 36, 778-793
- **Tajfel H** (1982), *Social Identity and intergroup relations: studies in social psychology*, Cambridge: Cambridge University Press
- **Turner J.** (1987), *Rediscovering the social group: a social categorization theory*, Oxford Uk; Blackwell



- **Very Philippe, Lubatkin Michael, Calori Roland, Veiga John**, (1997), Relative standing and the performance of recently acquired european firms, *Strategic management Journal*, vol 18, pp593-614
- **Wiersema Margarethe, Bantel Karen** , (1992), Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *The Academy of Management Journal*, mars, vol 35, pp91-
- **Wiersema Margarethe, Bird Allan**, (1993) Démographie organisationnelle in japanese firms: group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover, *Academy of Management Journal*, vol 36, pp 996-1025
- **Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A., III**. (1998). Demography and diversity in Organizations:A review of 40 years of research. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- **Zenger Todd, Lawrence Barbara** (1989), Démographie organisationnelle: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication, *Academy of Management Journal*, vol 32, pp353-376