

Principaux acteurs organisationnels : Quelle action sur l'activisme managérial : Cas des Entreprises Tunisiennes Cotées

Dorsaf Bentaleb Sfar

ISG Tunis

dorsaf_bentaleb@yahoo.fr

Résumé :

Cette communication se propose d'étudier le lien entre les principaux acteurs organisationnels et l'enracinement managérial. A partir d'un échantillon de 45 entreprises tunisiennes observées sur un axe de temps de 9 ans (2005- 2013), nous avons cherché à savoir si les principaux acteurs organisationnels avaient une action sur la discrétion managériale. Sur l'échantillon concerné, nous avons pu démontrer que les employés, comparativement aux clients, assurent un meilleur contrôle de l'entité dirigeante. Pour ce qui est des actionnaires, ils favorisent l'étalement de l'espace discrétionnaire

Mots-clés : principaux acteurs organisationnels, enracinement managérial, clients, employés, actionnaires.

Principaux acteurs organisationnels : Quelle action sur l'activisme managérial : Cas des Entreprises Tunisiennes Cotées

Introduction

L'étude de la théorie des parties prenantes (désormais TPP) offre un cadre pertinent quant à l'analyse des liens entre l'entreprise et ses différents partenaires. Freeman (1983), par sa présentation de la TPP, avait élargi le cadre de la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976) et celle des coûts de transactions (Williamson, 1985). Freeman (1995), considère la TPP comme une concrétisation de la rupture avec « *l'utilitarisme actionnarial* ». Elle traduit, en conséquence, la reconnaissance de la pluralité des finalités de l'organisation, bien plus que la seule maximisation de la richesse des investisseurs, dans une conception relationnelle de l'organisation, la dépendance entre actionnaires et managers n'étant plus qu'un cas particulier des contrats conclus par toutes les entités productives. Le défi organisationnel, inhérent à chaque établissement, consiste en sa faculté à minimiser les pertes d'utilité, pour l'ensemble des stakeholders (Hill et Jones, 1992). La firme est représentée en tant que système d'interactions multilatérales formelles et informelles impliquant l'instauration de nouveaux mécanismes de régulation. Le problème d'agence ou encore de surveillance des managers ne concerne plus les seuls actionnaires. En cas de faillite, certes, les actionnaires perdent leur mise, mais il y aura d'autres parties prenantes concernées par les dommages survenus. Le désengagement de l'une des parties prenantes, retenant des ressources critiques, remet en péril sa survie. Ces ressources auxquelles on fait référence correspondent au capital, à la dimension humaine (attractivité pour des salariés talentueux) ou encore aux clients (risque de boycott des consommateurs). Ce cadre implique donc, « *Un management qui reconnaît et identifie les groupes dont l'organisation en dépend, ajuste ses actions à ces demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes* » (Capron et Quairrel, 2004). Ainsi, ce repositionnement centré sur les parties prenantes soulève des interrogations par rap-

port au traitement classique de la relation actionnaires / dirigeant. Nous nous concentrons sur l'enracinement managérial ou encore la discrétion managériale. Nous considérons la discrétion managériale dans le processus d'enracinement en tant que partie du pouvoir qui échappe au contrôle des actionnaires (Charreaux, 1997). En effet, la théorie de l'enracinement des dirigeants telle que présentée par Shleifer et Vishny (1989), aborde les différentes stratégies élaborées par le manager afin de pouvoir augmenter son coût de remplacement. Il aura à faire prévaloir les intérêts des actionnaires afin de garantir leurs soutiens quant au maintien au poste. Nous nous interrogeons ainsi sur la nature de la relation entre l'enracinement managérial et les différentes parties prenantes. Conformément à la présentation de Clarke (1998), les parties prenantes peuvent être de deux ordres, les parties prenantes principales et les parties prenantes secondaires. Le premier groupe contient la catégorie qui permet à l'entreprise de prospérer. Quant aux parties prenantes secondaires elles regroupent les médias et certains groupes de pression, ceux qui peuvent affecter l'entreprise mais dont l'apport n'est pas jugé essentiel pour la prospérité de l'entreprise (Clackson, 1995). Comme première considération pratique et théorique, nous adoptons la même typologie. Nous concentrons nos efforts, sur les parties prenantes principales, considérées comme déterminantes, soit les clients, les employés et les investisseurs. Quant au traitement de la communauté en tant que partie intégrante dans l'approche stakeholders, bien qu'elle soit de loin la partie prenante la moins importante, il a été limité par la difficulté de cerner sa représentativité. Cette entrave est constituée par des problèmes d'ordre théorique et méthodologique (Lerner et Fryxel, 1994). Pour Klassen et McLaughlin (1996), en dépit des recherches sur le comportement social et /ou environnemental des entreprises, ces concepts demeurent difficiles à cerner et à quantifier. Bien que des considérations théoriques puissent être examinées, c'est davantage des intentions pratiques qui motivent l'étude de trois parties prenantes. Nous étudierons donc un nombre restreint de parties prenantes afin de pouvoir examiner empiriquement leur effet sur la discrétion managériale. Notre recherche vise deux objectifs fondamentaux. Le premier consiste à apporter un éclairage théorique sur la relation discrétion managériale- principaux acteurs organisationnels. Le second est d'apporter des éléments de réponses empiriques aux constats théoriques recensés dans le cadre du traitement des spécificités inhérentes au contexte tunisien. Les études récentes sur le contexte tunisien dont Jarbaoui (2008), Khanchel (2009), Bentaleb et Léger-Jarniou (2011), ainsi que celle de Bentaleb (2014) ont mis en évidence les mutations ayant af-

fecté le contexte tunisien qui ont amené à la reconsidération du modèle de gouvernance existant. À ce niveau, la première observation est inhérente à l'analyse du rôle du manager, à la lumière des pratiques de « *bonne* » gouvernance et, par rapport à l'activisme grandissant de certaines catégories de stakeholders. La question est de reconnaître le rôle des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises tunisiennes. Au même titre que les actionnaires, peut-on ainsi prétendre à une possibilité d'éviction des dirigeants par les parties prenantes ? À un certain moment, au niveau du contexte tunisien, personne ne croyait au pouvoir des employés sur les managers. La structure de propriété concentrée à majorité étatique et familiale, la structure moniste qui privilégie la concentration du pouvoir entre les mains du dirigeant, avaient camouflé l'émergence d'un nouveau mode de gouvernance. La réalité tunisienne a relaté un ralentissement au niveau du traitement des problèmes liés au mode de gouvernance. On s'est même posé la question de l'utilité d'une telle analyse au niveau d'un contexte pareil. Cependant, la révolution tunisienne en 2011 a appelé à la révision des réalités communément admises par les différents acteurs du monde des affaires. Les ayants droits mécontents ont déclenché les différentes manifestations engagées qui ont abouti au départ du président déchu. Le sit-in en tant qu'action mobile dont l'objectif était d'interpeller l'opinion et les pouvoirs publics sur une situation d'insatisfaction, avait surpris le monde entier. La reconnaissance du poids de l'insatisfaction à l'égard des prestations managériales était l'un des critères d'évaluation des managers. Nous envisageons ainsi de nous focaliser sur le contexte du « printemps arabe » et d'expliquer l'implication des parties prenantes dans le système de gouvernance des entreprises tunisiennes. Nous essaierons ainsi, de répondre à la question suivante : Quelle est la nature de la relation entre les principaux acteurs organisationnels (actionnaires, clients et employés) et la discrétion managériale ? Dans un premier temps, l'article rappelle les travaux réalisés sur la relation entre les principaux acteurs organisationnels et la discrétion managériale. Puis, nous présenterons le cadre méthodologique de l'étude menée sur le contexte tunisien. Les résultats et la synthèse des constats empiriques feront l'objet de la dernière partie.

1. Les parties prenantes ; vers la reconsidération de la relation dirigeant / actionnaire

La gouvernance a suscité l'attention de toute la communauté des investisseurs, des bailleurs de fonds, économistes et managers. Elle s'est érigée comme thème incontournable des débats et des discussions, aussi bien dans les milieux académiques que dans les milieux des affaires. Les organisations, qu'elles fassent appel public à l'épargne (cotées en bourse) ou non, sont aujourd'hui de plus en plus assujetties à de nouvelles exigences dans la conduite de leurs manœuvres et la prospection de leur gestion. Pour attirer les investisseurs et renforcer leur capacité de financement et d'innovation, les entreprises du 20^{ème} et 21^{ème} siècle ont convenu plus de poids à leurs politiques de gouvernance pour rassurer les différents membres de la coalition quant à leur aptitude de contrôle du processus décisionnel, le management des risques, la protection des actionnaires minoritaires, la prévention des désaccords et l'appréhension d'une information financière et comptable pertinente et fiable. Ces impératifs mettent en relief la responsabilité collégiale des différentes entités de contrôle. Cependant, prenant acte des différents scandales dénonçant l'incapacité des partenaires à contrôler les dirigeants face à un manque de transparence de leur part, différentes recherches ont relancé les débats en matière de gouvernance. En effet, la gouvernance des entreprises a été remise en cause par un grand nombre d'auteurs qui confirment le manque d'efficacité des mécanismes de contrôle. Dans ce contexte, les rapports de Viénot I et Viénot II ainsi que le rapport de Bouton (2002) en France ont suggéré des recommandations dites de « bonne gouvernance » visant à améliorer le pilotage de l'organisation. Prolongeant divers travaux sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance, une orientation particulière s'est adressée vers la théorie de l'enracinement managérial. Cette théorie remet en cause l'interprétation disciplinaire traditionnelle, approuvée par la théorie d'agence, aux opérations de contrôle des dirigeants. Elle reflète la concrétisation d'un opportunisme mobilisé grâce à l'élargissement de l'espace discrétionnaire des managers. Elle répond à la question de l'existence des cadres ou des agents inefficients au sommet des entreprises. L'enracinement du dirigeant traduit les différentes stratégies émises par le manager quant à l'augmentation de son coût de remplacement. Il plaide en faveur d'une stratégie de carrière qui s'accomplit à l'intérieur de l'organisation en évoquant la possibilité de l'extension du pouvoir. À l'épreuve des faits, maintes recherches ont relevé l'existence de parades de con-

tournement admises par les dirigeants afin d'éviter ou de s'affranchir des mécanismes de contrôle. L'enracinement managérial peut, alors, se fonder sur une pluralité de mécanismes initialement conçus pour l'exercice de contrôle ; nous évoquons dans ce cadre les investissements spécifiques (Morck, Shleifer et Vishny, 1990), le conseil d'administration (Paquerot, 1997 ; Pigé, 1998 ; Stamford, 1998 ; Gharbi, 2005) et la politique de diversification (Anderson et al 2000 ; Nekhili, 2000). Néanmoins, l'analyse de l'effet de l'enracinement a souvent été liée à la richesse des actionnaires mesurée à travers la performance financière. La dimension quantitative était à cet effet un des critères déterminants dans l'évaluation de la stratégie managériale. Le dirigeant est censé conserver son poste tant qu'il procure un niveau minimum de rentabilité pour les détenteurs de capitaux (Castanias et Helfat, 1992 ; Garvey et Swan, 1994). Le système de gouvernance, au niveau de la gestion financière de l'entreprise, défend la logique shareholding (Marois et Bompont, 2004). Cependant Albouy (2000) et Bogliolo (2000) considèrent que ce privilège de la valeur actionnariale, sujette aux premières propositions de la théorie d'agence, n'a jamais écarté l'alternative d'intégration des intérêts des autres membres de la coalition. De ce fait, une des importantes évolutions du gouvernement des entreprises a été marquée par le passage vers l'approche « stakeholding » qui complète le modèle « shareholding » (Marens, 2003). La généralisation de la théorie d'agence suppose la prise en compte des différents partenaires de l'organisation. Clarke (1998), dans ce cadre, définit les attentes des « stakeholders » ainsi que le retour d'informations qui leur sont fournies en conséquence. Leurs participations, respectives à la création de la valeur pour la firme, créent une multitude d'attentes. Prenant conscience de l'interaction de différents membres de la coalition au sein de l'organisation (Cyert et March, 1963), l'évolution de la distribution du pouvoir à l'intérieur de la firme est fonction de leurs importances, de leurs degrés de revendications ainsi que de leur personnalité (Pitol-Pelin, 1990). La relation d'agence dirigeants-actionnaires, fournissant traditionnellement le cadre théorique à l'analyse du « gouvernement des entreprises », s'est élargie à l'ensemble des parties prenantes. Le dirigeant, seul « agent » en relation contractuelle avec plusieurs parties prenantes (Hill et Jones, 1992), est tenu de gérer les diverses perspectives d'une manière équitable. Conformément à cette vision, le contrat « social » ou « societal », reliant l'entreprise avec les différents membres de la coalition, qu'il soit implicite ou explicite, sert ainsi de cadre à l'émission d'informations. À cet égard, les stakeholders vont exercer un rôle de prospection, voire d'audit afin d'éviter les communications mensongères, et de veiller

à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants (Capron et Quairel ,2002). À cet effet Johnson et Kaplan, (1987), suggèrent dans l'évaluation de la performance organisationnelle, la prise en compte des indicateurs non financiers avec les indicateurs traditionnels. En effet, leur intégration faciliterait l'examen des problèmes sous l'angle intérieur de la coordination, de la hiérarchie, voir même de la motivation des acteurs et de la légitimité (Pigé ,2009). L'évaluation perceptuelle proposée par ces indicateurs offre la possibilité d'incorporation des besoins et exigences des différents stakeholders (Mullenbach , 2007). Dans cette optique, Innes et Mitchell (1990) ; Chan et Lynn (1991) ; Johnson (1992) ; Fisher (1992); Kaplan et Norton (1996); Lillis et al, (1997), Fornel et al. (2006) ; Bentaleb et Léger-Jarniou (2012), valident l'importance d'une représentation multidimensionnelle du construit performance organisationnelle comprenant des indicateurs financiers, non financiers et représentant d'autres intérêts que ceux des seuls actionnaires. Cette reconnaissance du poids des parties prenantes constitue ainsi la révolution par rapport au traitement du cadre classique de l'enracinement managérial qui s'est focalisé sur les actionnaires. La discrétion managériale n'est plus l'affaire du seul propriétaire mais plutôt des différents acteurs organisationnels. Minzberg (1986) définit ainsi l'enracinement en tant que comportement manifesté au détriment de l'entité ou la coalition. Nous assistons de ce fait, à la reconnaissance du rôle grandissant des différents acteurs organisationnels en matière de contrôle de l'entité dirigeante. La valorisation de leur poids quant à la création de la valeur organisationnelle et la reconnaissance du rôle d'audit qu'elles sont capables d'exercer pour contraindre l'opportunisme managériale, nous permettront de comprendre la nature de la relation entre les principaux acteurs organisationnels et la discrétion managériale. Ainsi, le manager qui veut bien renforcer ses racines au sein de l'entité, aura à renforcer ses relations avec les parties prenantes principales, celles ayant un pouvoir direct sur les managers en place. Nous aborderons dans ce cadre l'implication des clients, des employés et actionnaires. Dans ce qui suit, la représentation de l'enracinement managérial, sera essentiellement basée sur l'intervention de ces trois acteurs organisationnels.

2. Les principaux acteurs organisationnels (actionnaires, clients et employés) et la discrétion managériale

L'élargissement des préoccupations vers les différents ayants droits d'une part, et la montée en puissance du concept de l'enracinement managérial suite aux scandales financiers d'autre part, nous ont permis de nous orienter vers l'étude du lien qui pourrait éventuellement exister entre les deux concepts. Nous envisageons, par conséquent, d'amorcer le débat sur la gouvernance partenariale dans le cadre de l'enracinement managérial.

2.1. Clients et discrétion managériale

Loin de la logique commerciale, l'appréhension des clients dans le cadre de cette recherche nous permettra de miser sur leur intervention au niveau de la gouvernance voire même leur implication dans la discrétion managériale. La présentation des mécanismes de contrôle externes des managers met en avant le rôle joué par le marché des biens et services quant à la limitation de la discrétion managériale. Jensen (1993) et Pochet (1998) justifient cette logique en faisant recours à la rivalité à laquelle se livrent les firmes sur ce marché. Aiguillonnées par la concurrence, les entreprises doivent se battre jusqu'au bout afin de garantir leur image de marque ainsi que leur pérennité (Porter, 1990). Pour Bienaymé (1998), on assiste de nos jours à « *une concurrence de l'ubiquité, une concurrence animée certes par la multiplication des acteurs et des marchés mais également par la mobilité des décideurs et par les atouts que les plus attentifs et les plus agiles s'y forgent.....la concurrence de l'ubiquité accélère et multiplie les comparaisons de performance.* ». Par référence à l'optique d'agence, le caractère concurrentiel des marchés des biens et des services limite l'opportunisme des dirigeants (Jensen et Meckling, 1976). Pour Demsetz (1983), au même titre que les actionnaires qui disposent de la possibilité de céder leurs titres sur le marché, s'ils sont insuffisamment rémunérés, les clients peuvent toujours, dans un marché compétitif, s'adresser à d'autres producteurs suite à la dégradation des conditions qui prédominent dans l'entreprise en question. Si on considère que les prix de vente seront fixés par le marché, l'opportunisme des dirigeants, manifesté sous forme de prélèvements sur la rente organisationnelle qui sont généralement au delà de la normalité, fera augmenter les coûts de revient et réduira subséquemment les marges bénéficiaires relatives. Une telle réduction peut toucher la compétitivité de l'entreprise et entraîner sa dé-

gradation. Donc, pour ne pas déclencher la réaction des autres stakeholders ou manier la continuité de l'entreprise, les dirigeants se trouvent contraints de diminuer le montant des prélèvements enregistrés. Cependant les alternatives de détournement de ces dispositifs particuliers d'inspection, soit les clients, sont multiples. Les investissements « *idiosyncratiques* » ou encore spécifiques, les réseaux relationnels ou encore les contrats implicites, peuvent toujours se manifester en faveur de l'accroissement de la latitude managériale et l'élargissement de l'espace discrétionnaire managérial (Omri, 2009). En effet, **la vente des produits peut être accompagnée d'une vente d'éléments implicites qui réduit le pouvoir de négociation des clients** (Alexandre et Paquerot ,2000). Ces derniers cherchent toujours à entretenir des relations avec leurs fournisseurs et soutiennent leur fidélité en cas d'existence de liens informels quelconques. Ces liens, par rapport aux avantages dont ils bénéficient, limitent les éventualités de contestation de leurs parts et accroissent leurs indépendances (Pigé ,2009). Les clients auront intérêt à maintenir l'équipe dirigeante en place afin de garantir la stabilité des revenus perçus. Dans ce cadre, « *la relation de dépendance est renversée d'autant plus que le produit est spécifique pour l'acteur victime de la déviance* » (Maâti ,1999). Shleifer et Vishny (1989) considèrent que la voie privilégiée avec les clients consiste, surtout, à établir des contrats implicites spécifiques aux dirigeants. Ces contrats sont fondés principalement sur leur réputation ou sur le réseau de relation de confiance qu'ils auront pu constituer (Breton et Wintrobe, 1992). En effet, la constitution des accords implicites représente une forme d'échange de services informels qui sont parfois indispensables à la réussite ou à la survie de la firme. Elle renforce la dépendance des clients envers les ressources procurées par le manager et accroît simultanément l'enracinement et la latitude de ce dernier. De la même manière, le dirigeant peut entretenir de bonnes relations avec certains clients et lier leur fidélité à sa présence à la direction de l'entreprise. De ce fait, **les actionnaires n'auront plus à rompre avec celui-ci par crainte de perdre des clients importants au profit des concurrents** (Bentaleb et Léger – Jarniou, 2012 ; Bentaleb , 2014). Nous émettons ainsi notre première Hypothèse de recherche : **la satisfaction des clients influence favorablement l'enracinement des managers, soit la discrétion managériale.**

Le recours du manager aux avantages implicites accordés aux clients, aura à renforcer leurs attachements. Les actionnaires n'auront plus à pouvoir agir librement dans le sens de son éviction en cas de détection d'inclinaison opportuniste.

2.2. Employés et la discrétion managériale

Outre l'asymétrie informationnelle et la manipulation de l'information, l'enracinement des managers se base en partie sur le développement des réseaux relationnels aussi bien internes qu'externes (Charreaux, 1997). Nous aborderons dans le cadre de cette partie la particularité de la discrétion managériale créée grâce aux employés. La présence du manager à la tête de la firme est ainsi dépendante de la nature de sa relation avec les salariés. Paquerot (1996) constate que le coût de remplacement des managers est fonction du degré de leur indépendance ; plus ils sont indépendants moins est l'enracinement managérial (Shleifer et Vishny , 1989). De ce fait, les dirigeants auront à favoriser le développement de certains liens implicites avec leurs employés afin de pouvoir garantir le ralliement à leurs causes. Le dirigeant aura à accorder des avantages en numéraires, en nature ou encore des promotions prospères, en contrepartie de son maintien (Gomez, 2009). Il est à signaler dans ce cadre, que le respect des engagements et la tenue des promesses de sa part sont les seuls garants quant à son enracinement via les employés. Ces derniers défendront sa cause et veilleront à son maintien à la tête de l'organisation tant qu'ils sont satisfaits de ses agissements à leurs égards. Gomez (2009) nous renvoie vers la notion du capital organisationnel développé au sein de l'entité. En ce sens, Cornel et Shapiro (1987) considèrent que la création de ce genre de capitaux de la part des managers est en faveur du développement des investissements spécifiques. La spécificité revient au fait que les avantages procurés sont en rapport avec la présence des managers à la tête de l'entité. Pour Bentaleb (2014) « *le dirigeant se focalise sur la ramification d'un réseau relationnel interne, soit avec les collaborateurs, par la recherche d'intervenants avec lesquels il entretient des rapports privilégiés, soit avec les employés à travers l'amplification des attributions qui leur sont confiées afin de les rallier à ses causes* ». Le manager aura ainsi à s'orienter vers le volet stratégique une fois qu'il a pu renforcer les valeurs motivationnelles internes ; la responsabilisation des employés est dans le sens de la réduction des tensions sociales et politiques. La transversalité, la latéralité ou encore le management participatif implique le ralliement des employés au réseau du dirigeant. Au fur et à mesure de son mandat, le dirigeant tisse son propre réseau relationnel interne, lui permettant de se dégager de quelques tâches managériales, en leur faveur (Miller ,1993). Cependant, nous tenons à signaler que les employés visés par les managers sont les cadres les plus performants, ceux dont la productivi-

té est plus importante que les coûts qu'ils induisent (Shleifer et Vishny, 1997). Ces employés sont ainsi capables d'assurer le maintien du manager sur place et favoriser l'élargissement de sa latitude managériale. Ainsi, la rupture des contrats implicites peut représenter une source de gains pour les actionnaires en cas de changement des dirigeants. Elle permettra, en effet, aux actionnaires de récupérer une partie de la richesse détournée par les dirigeants, grâce aux relations de confiance établies avec les salariés (Shleifer et Summers, 1988). De ce fait, les salariés une fois satisfaits des prestations managériales vont veiller à la préservation de la place des managers afin de pouvoir garantir les avantages qui leur sont procurés par ces derniers. Ils prendront ainsi sa défense auprès des propriétaires. L'enracinement est ainsi prononcé organisationnel (Gomez, 1996). Cet enracinement « offensif » est en rapport avec le développement de son propre réseau relationnel interne lui permettant de s'alléger, en déléguant quelques tâches managériales en leur faveur (Hambrick et Fukutomi, 1992). Nous émettons ainsi notre deuxième hypothèse : **La satisfaction des employés exerce un impact positif sur l'enracinement managérial.**

2.2 Enracinement /Satisfaction des actionnaires

Outre sa considération en tant qu'agent de l'actionnaire, le manager peut être un « *actif* » qui loue son capital managérial aux investisseurs. Ce dernier est amené à chercher les dispositifs permettant de favoriser la gestion conformément à ses intérêts sous la contrainte de la réduction des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Les managers sont ainsi amenés à respecter certaines règles de bonne conduite, garantissant le respect des droits aussi bien politiques que financiers des investisseurs. Sur le plan politique, ils ont le droit d'obtention d'informations financières ou, voire même le droit d'intervention aux assemblées générales des actionnaires notamment par l'exercice du droit de vote. Les droits financiers concernent l'appropriation, par l'actionnaire, d'une partie des bénéfices en contrepartie de son investissement ainsi qu'une protection en cas de faillite. Ils disposent ainsi du droit à l'information et du droit de participer à la prise de décision. Nous soulevons le poids des investisseurs en matière du contrôle managérial. « *Les actionnaires sont les meilleurs garants de la bonne gestion des entreprises en imposant des retours sur leurs investissements en capital suffisamment élevés pour obliger les dirigeants à optimiser les outils de production* ». (Gomez, 2009). À ce niveau, tout semble naturel ; les actionnaires sont des détenteurs de capitaux qui cherchent la

rentabilité financière en contrepartie de leur placement. Cependant, avec l'apparition du phénomène d'enracinement, nous pouvons évoquer la possibilité du détournement de l'objectif fondamental. Le dirigeant va essayer de profiter de sa position privilégiée afin de détourner une partie des rentes en sa faveur. Selon Shleifer et Vishny (1989), ainsi que Morck et al (1990), l'activisme des dirigeants est néfaste puisqu'il leur permet d'échapper, en partie, au contrôle des investisseurs en subordonnant la rentabilité à leur présence. En procédant à l'amplification des investissements qui leur sont spécifiques, les managers diminuent la concurrence sur le marché de l'emploi. Leurs stratégies sont orientées vers la réduction du nombre des équipes concurrentes capables de gérer la firme en laissant libre cours à l'opportunisme. Ainsi, l'enracinement antagoniste de l'efficacité, est représenté par le déploiement des « *investissements idiosyncratiques* », la manipulation de l'information ainsi que le contrôle des ressources. La stratégie retenue par le dirigeant enraciné est de se montrer lui-même, comme un facteur difficilement substituable (Paquerot, 1996). Castanias et Helfat (1992) ainsi que Garvey et Swan (1994) pensent, au contraire, que l'accomplissement par le dirigeant d'un investissement qui lui est spécifique et qu'il est, donc, en mesure de mieux administrer que les autres actifs de l'entreprise, lui permet de procurer des rentes qu'il n'aurait pas créées autrement. L'entreprise sera, dans ce cadre, un espace de créativité et d'innovation susceptible de concrétiser son appartenance et sa cohésion avec les autres partenaires de l'organisation. En conséquence, les actionnaires et les autres partenaires de la firme bénéficient indirectement de l'enracinement. Les actionnaires ont intérêt à maintenir l'équipe dirigeante en place surtout si elle est en train de leur procurer une rentabilité minimale qui ne peut pas se créer autrement. Ils optent ainsi pour leur maintien à la tête de l'organisation par crainte de perte des revenus garantis. La discrétion managériale est ainsi légitimée par les investisseurs persuadés du poids et de l'efficacité des managers (Shleifer et Vishny , 1989). La théorie de l'intendance considère que le dirigeant doit avoir une certaine marge de manœuvre pour matérialiser son implication dans le développement de l'entité tout en servant l'intérêt général (Donaldson et Preston, 1995). L'espace discrétionnaire ne doit pas donc être systématiquement limité, mais bien au contraire élargi et validé par les investisseurs. Nous pensons que le manager, dans une logique discrétionnaire, va essayer de profiter de la satisfaction des investisseurs pour augmenter son coût de remplacement et sa latitude managériale discrétionnaire. Charreaux (1997), dans la présentation du processus d'enracinement, a exposé le passage du dirigeant dans sa

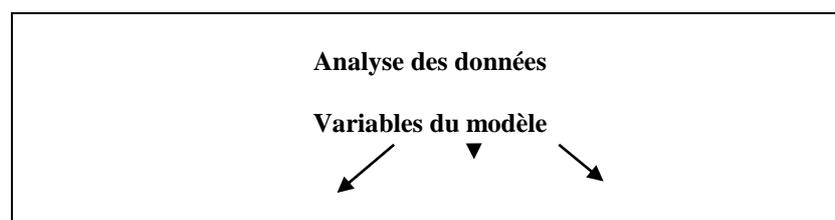
stratégie d'activisme par trois phases. Une première phase de valorisation auprès des investisseurs, la phase de la réduction des moyens de contrôle pour finir avec l'augmentation de la consommation. Donc une fois que le manager s'est assuré de la réduction du contrôle de la part des actionnaires qui commencent à lui donner confiance, il aura à accroître son espace discrétionnaire. Nous aurons ainsi à vérifier l'hypothèse de la satisfaction des actionnaires qui favorise la discrétion managériale : **La satisfaction des actionnaires a un effet positif sur la discrétion managériale.**

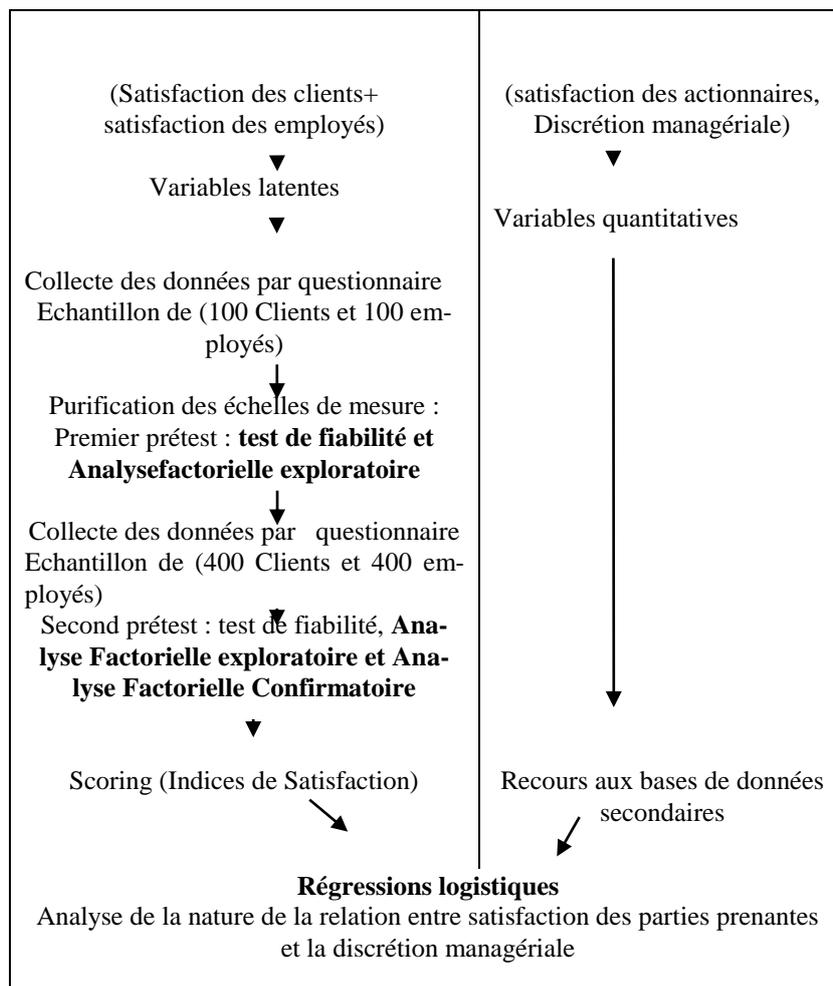
3. Analyse empirique

3.1 La méthodologie de recherche

Le traitement empirique s'est déroulé en deux étapes. Nous nous sommes, en premier lieu, focalisés sur la construction des scores de satisfaction des parties prenantes clients, employés et actionnaires. Les régressions logistiques ont fait l'objet de notre seconde analyse. Ainsi, pour le calcul des scores de satisfaction nous allons devoir convertir les variables de nature qualitative afin de faciliter leur intégration dans le modèle de régression. À cet égard, nous tenons à signaler que la satisfaction des clients et des employés sont deux variables latentes qui méritent d'être converties pour faciliter l'analyse des relations considérées. Nous avons procédé, en premier lieu, par analyse en composante principale garantissant la purification de l'instrument de mesure. L'évaluation de la validité du construit va porter sur l'analyse confirmatoire, suite à une réplification de l'analyse factorielle exploratoire. La construction des indices de satisfaction des employés et des clients se basera sur un scoring obtenu après vérification des qualités psychométriques des échelles de mesure. Pour les variables de nature quantitative (satisfaction des actionnaires et la discrétion managériale), nous ferons appel aux bases de données secondaires quant à leur collecte. Le schéma suivant explicite les étapes à suivre afin de pouvoir analyser la nature de la relation entre les parties prenantes et la discrétion managériale :

Schéma : Démarche poursuivie pour l'analyse des données





3.2 Échantillon, méthodologie de la validation du modèle de recherche

Cette recherche nous permettra de cerner les caractéristiques de la discrétion managériale via la satisfaction des principaux acteurs organisationnels. Nous nous sommes basés ainsi sur un échantillon de 45 entreprises tunisiennes cotées à la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis (BVMT) sur une période de 9 ans allant de 2005 à 2013. Les entreprises nationales non cotées ne sont pas tenues de divulguer des informations dont nous avons besoin pour notre étude. Le choix de l'année 2005 se rapporte au lancement de l'enquête de satisfaction clients et employés. Ce qui nous a permis de suivre les managers sur une période de 9 ans. Nos analyses seront testées à partir d'un modèle LOGIT. Nous aborderons la logique suivante : au delà d'un seuil d'ancienneté dans son poste soit de discrétion, le manager aura à accroître la satisfaction des principaux acteurs organisationnels. Sa discrétion managériale est fonction du degré de

satisfaction des principaux acteurs organisationnels. Il s'agit, donc, d'interpréter la variable binaire, en l'occurrence (ou non occurrence) d'un événement.

3.3 Présentation des variables utilisées

Nous tenons à signaler que nous avons eu recours dans le cadre de cette analyse à des variables de nature quantitative et d'autres de nature qualitatives.

3.3.1. Mesure de l'activisme managérial

Des recherches antérieures traitant la discrétion managériale font recours à des variables proxy dont la composition du conseil d'administration, la structure du capital, et l'ancienneté des dirigeants. Nous retenons dans le cadre de cette recherche les indicateurs suivants :

- L'âge des managers (**AGE**), les dirigeants qui se rapprochent de l'âge de la retraite privilégient des orientations favorisant leur maintien au sein de l'organisation (Ruiz-Barbadillo, Biedma-López, Gómez-Aguilar, 2007).
- L'ancienneté au poste de dirigeant (**ANC**), indicateur de discrétion managériale (Garbi, 2008).
- Le cumul des mandats (**CUM**), synonyme de pouvoir (Khanchel , 2009 ; Bentaleb, 2014)

3.3.2. Mesure des variables exogènes

- Satisfaction employés (**SATE**) : Nous proposons le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) en tant qu'instrument de mesure de la satisfaction globale des employés. Il se démarque par la reconnaissance des qualités psychométriques requises en terme de fiabilité et de validité (Roussel ,1996 ; Bentaleb, 2014). La Liste des items retenus à l'issue de la revue de littérature pour la satisfaction globale des employés se présente comme suit :

Formulation de l'item
Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?
1. de vos possibilités d'avancement ?
2. des conditions de travail ?
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?
4. de votre importance aux yeux des autres ?
5. de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains) ?
6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques) ?
7. des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?
8. de la stabilité de votre emploi ?
9. des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise ?
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire ?
11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités ?
12. de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application ?
13. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative ?
15. des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail ?
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail ?
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi ?
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ?
19. des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail ?
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?

- Satisfaction client (**SATC**) : L'outil Servqual est l'instrument de mesure permettant l'analyse de la satisfaction des clients (Parasuraman et 1994 ; Weekes, Scott et Tidwell, 1996 ; Taleb et Jarniou, 2012 ; Taleb, 2014). L'échelle se présente comme suit :

Formulation de l'item

- 1- Quand l'entreprise s'engage à réaliser quelque chose dans un délai donné, elle s'y tient.
 - 2- Quand vous rencontrez des problèmes, l'entreprise adopte une attitude sympathique et rassurante.
 - 3- L'entreprise est digne de confiance.
 - 4- L'entreprise fournit ses services dans les délais auxquels elle s'est engagée
 - 5- Chez l'entreprise, l'information contenue dans les dossiers des clients est exempte d'erreurs
 - 6- En général, comment qualifiez-vous la qualité du service offert par l'entreprise.
-

- Satisfaction des actionnaires (**SACT**): Mesuré à travers l'ROE soit la rentabilité financière ou ratio de rentabilité des capitaux propres(ROE). Il indique la rentabilité par unité de fonds propres investi (Charreaux et Berlin, 1992 ; Adams et Mehran ,2003, 2008).

3.3. 3. Mesure des variables de contrôle

- Secteur d'activité (**SECTEUR**), nous permettra d'isoler l'effet secteur par rapport au terme d'erreur (Finet, 2004).
- L'âge de la firme (**AGEFIRM**), nous considérons que l'ancienneté de la firme est parmi les critères qui affectent la discrétion managériale (Gharbi, 2008).
- L'effectif de l'entreprise (**TAILLE**), est appréhendé à travers le logarithme de l'effectif total des employés. Pour Finet (2004), plus la taille de l'entreprise est grande plus la motivation pour l'accroissement de la discrétion managériale est importante.

3.3.4 Les Modèles utilisés

L'objectif de cette analyse est de tester l'impact de la satisfaction des parties prenantes sur la discrétion managériale. Nous aurons à effectuer des régressions logistiques sur les 9 ans d'études. Les modèles utilisés sont représentés comme suit :

Modèle 1 : Probabilité (AGE_{i,t} = 1) = $\beta_1 STE_{i,t} + \beta_2 STC_{i,t} + \beta_3 SACT_{i,t} + \alpha_1 SECTEU-R_{i,t} + AGEFIRME_{i,t} + \alpha_1 TAIL_{i,t} + \mu_{i,t}$

Modèle 2 : Probabilité (ANCI_{i,t} = 1) = $\beta_1 STE_{i,t} + \beta_2 STC_{i,t} + \beta_3 SACT_{i,t} + \alpha_1 SECTEU-R_{i,t} + AGEFIRME_{i,t} + \alpha_1 TAIL_{i,t} + \mu_{i,t}$

Modèle 3 : Probabilité (CUM_{i,t} = 1) = $\beta_1 STE_{i,t} + \beta_2 STC_{i,t} + \beta_3 SACT_{i,t} + \alpha_1 SECTEU-R_{i,t} + AGEFIRME_{i,t} + \alpha_1 TAIL_{i,t} + \mu_{i,t}$

Où $\mu_{i,t}$ est un terme résiduel standard et $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \alpha_1$ et α_2 constituent les paramètres inconnus. Il est à noter que nos modèles de recherches comportent des variables latentes (satisfaction des employés et satisfaction des clients) et des variables quantitatives (satisfaction des actionnaires et les variables de contrôle).

4. Les résultats

4.1 Première Phase : Vérification des qualités psychométriques de l'échelle de mesure de la satisfaction des employés et des clients et construction des indices respectifs

Le traitement s'est porté sur l'analyse factorielle exploratoire soit :

- La vérification de l'adéquation des données pour l'analyse factorielle (AFE)

- L'analyse de la qualité de représentation des variables (« communalité »)
- Le traitement de la variance expliquée par les facteurs ;
- Pour finir avec une estimation de la fiabilité des items.

Nos résultats ont démontré l'unidimensionnalité de la mesure de la satisfaction des clients et des employés. L'analyse factorielle permet ainsi la restitution d'un seul facteur avec une variance expliquée supérieure à 50% et une contribution factorielle des items supérieurs à 0.5. Ainsi, une fois la vérification de la structure factorielle entamée et afin de tester la validité des échelles retenues après purification, une analyse confirmatoire est entamée. AFC a été ainsi l'occasion pour :

- Une vérification préalable à l'analyse des données (élimination des valeurs manquantes, vérification de la taille de l'échantillon et de la normalité des données) ;
- Spécification du modèle (utilisation des résultats issus de la réplication de l'analyse factorielle confirmatoire)
- Identification des contraintes ;
- Test du modèle ainsi que la vérification des propriétés psychométriques de l'échelle.

À ce niveau, l'analyse factorielle confirmatoire après Bootstrap (1500) a montré que l'échantillon en question n'est pas sensible à la non normalité. Les écarts entre aussi bien des loading (λ) que des SMC avant bootstrap et après (biais), sont négligeables soit de l'ordre de 0,01. Les résultats de cette analyse semblent être satisfaisants. Si les loadings sont tous significatifs et les SMC se rapprochent de la limite tolérable (0.5) ; le chi deux normé est assez élevé mais le modèle est significatif ($p=0$). Nous signalons dans ce cadre que la mesure du manque d'ajustement du modèle est sensible à la taille de l'échantillon et que la structure des échelles a été retenue en totalité afin de conserver le maximum d'information. L'analyse de la fiabilité et la validité a été ensuite effectuée grâce au calcul du ρ de Jöreskog pour la fiabilité. En ce qui concerne la validité, une étude de la validité de contenu puis du trait a pris place, étant donné notre considération des concepts abordés qui capturent les notions traitées, soit la satisfaction des clients et celle des employés. L'indice ρ de validité convergente (ρ_c) a été calculé afin de pouvoir vérifier la validité convergente. Nous avons constaté que les échelles mobilisées pour notre enquête sont validées et comportent les qualités psychométriques requises en termes de fiabilité et de validité (Parasuraman et al ,1988). Nous allons, de

la sorte, passer à l'étape de construction des indices de satisfaction clients et des employés qui vont nous permettre, par la suite, la validation de notre modèle de recherche. Les scores de satisfaction ont été ainsi calculés grâce à la mobilisation de la moyenne des items. Ces indices, une fois calculés, ont été ajoutés aux données secondaires collectées sur les dirigeants pour faciliter la validation des hypothèses de recherche considérées. Rappelons dans ce cadre, que les indices de satisfaction calculés à partir des échelles retenues et après vérification des qualités requises dans le cadre de l'analyse des variables latentes ont été en définitive calculés pour chacune des années retenues soit de 2005 à 2013.

4.2. Deuxième Phase : La validation de la relation directe entre l'enracinement des dirigeants et la satisfaction des parties prenantes

4.2.1 Les statistiques descriptives

Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables du modèle

Ce tableau présente les statistiques descriptives des variables du modèle traité. **CUM** : Cumul de mandats de directeur général et de président du conseil. **ANC** : Ancienneté au poste de dirigeant. **AGE** : Age de dirigeant. **STC** : Indice de satisfaction des clients. **STE** : Indice de satisfaction des employés. **ROE** : Le rapport entre résultat net sur capitaux propres. **SECTEUR** : le secteur d'activité. **AGEFIRM** : Age de la firme. **TAILLE** : est le logarithme de l'effectif total.

Variables	Nombre D'observations	Moyenne	Ecart-Type	Min	Max
CUM	405	.65	.44	0	1
ANC	405	9.69	4.56	0	21
AGE	405	53.02	7.73	40	79
STC	405	4.87	.38	3.41	5.58
STE	405	3.72	1.04	2.15	5.33
ROE	405	.042	.07	-.25	.25
SECTEUR	405	.47	.50	0	1
AGEFIRM	405	37.82	20.17	8	120
TAILLE	405	9.27	2.36	4	12

L'âge moyen des dirigeants de l'échantillon considéré est de 53 ans. L'âge maximum est de 79 ans alors qu'il existe des dirigeants assez jeunes dont l'âge respectif se situe autour de 40 ans. L'ancienneté moyenne dans le poste de dirigeant est de 10 ans (9.69). Nous relevons dans le même cadre des dirigeants nouvellement nommés. Nous désignons par '0' une durée inférieure à une année lors du lancement de l'enquête (2005). La rentabilité moyenne des capitaux propres est de l'ordre 4.2 %. Dans ce même cadre et grâce à la mise en place des indices de

satisfaction des clients et des employés calculés après AFE et AFC, une fois introduits dans la base de données secondaires, nous pouvons constater que :

- Les clients étudiés dans le cadre de cette recherche sont satisfaits des services rendus par les entreprises cotées.
- Les employés sont moyennement satisfaits des différentes conditions d'emploi.

L'observation des variables de contrôle nous permet de constater ce qui suit :

- Les entreprises tunisiennes constituant notre échantillon, ont une ancienneté moyenne de 38 ans.
- La taille moyenne de l'entreprise, mesurée par le logarithme des effectifs est de 9.27.
- L'appréhension de la taille via le logarithme du chiffre d'affaires nous laisse remarquer une moyenne de 4.1.
-

4.2.2. Les tests multivariés : Analyse de la corrélation entre les variables indépendantes

- Les tests multivariés analysent la corrélation entre les différentes variables indépendantes du modèle et nous permettent de nous assurer de l'adéquation des variables retenues. Nous pouvons constater à cet égard une absence d'auto-corrélation entre les variables traitées. Les coefficients de corrélation respectivement au tableau ci-dessous présentent des valeurs inférieures à 0.8 (G. Kennedy, 1985). Nous décidons ainsi, de maintenir les différentes variables et de réfuter l'hypothèse de la multi colinéarité entre les variables exogènes.

Tableau 2 : Matrice de corrélation de Pearson

	STC	STE	ROE	SECTEUR	AGEFIRM	TAILLE
STC	1.					
STE	-0.04	1.				
ROE	-0.10	-0.31	1.			
SECTEUR	0.04	-0.07	0.14	1		
AGEFIRM	0.24	-0.47	0.06	0.3403	1.	
TAILLE	0.0	-0.1	-0.01	0.23	0.19	1

Ce tableau présente la matrice de corrélation des variables indépendantes utilisées pour étudier la nature de la relation entre la discrétion managériale et la satisfaction des parties prenantes. **STC** : Indice de satisfaction des clients. **STE** : Indice de satisfaction des employés. **SATA** : Le rapport entre résultat net sur capitaux propres. **SECTEUR** : le secteur d'activité. **AGEFIRM** : Age de la firme. **TAILLE**: est le logarithme de l'effectif total.

4.2.3. Nature de la relation entre la discrétion managériale et satisfaction des principaux acteurs organisationnels

Tableau 3 : Impact de la satisfaction des principaux acteurs organisationnels sur l'activisme managérial

	CUM	ANC	AGE
SATE	0.62 (1.86)*	-0.77 (1.85)*	-0.89 (-1.73)*
SATC	0.00 (0.08)	1.023 (1.64)*	0.651 (1.34) *
SATA	0.005 (1.54)	15.127 (2.17) *	0.014 (1.86)
SECTEUR	1.23 (1.76)*	0.078 (1.48)	0.00 (0.18)
AGEFIRM	0.088 (1.61)	.0508 (1.72) *	0.025 (1.32)
TAILLE	0.022 (1.22)	2.38 (2.09)**	-0.011 (-0.83)
CONSTANT	2.62 (0.96)**	1.72 (0.76)	1.32 (0.84)
Nb	45	45	45
Wald χ^2 statistics	15.12	12.02	9.89
P-value of Wald χ^2 statistics	0.017	0.0254	0.0765
Within R ²	0.0027	0.0053	0.0047
Between R ²	0.3274	0.1837	0.1402
Overall R ²	0.0720	0.0686	0.048
Rho	0.210	0.2827	0.234

Ce tableau présente les résultats des analyses de la discrétion managériale via les parties prenantes. **CUM** : Cumul de mandats de directeur général et de président du conseil. **ANC** : Ancienneté au poste de dirigeant. **AGE** : Age de dirigeant. **STC** : Indice de satisfaction des clients. **STE** : Indice de satisfaction des employés. **ROE** : Le rapport entre résultat net sur capitaux propres. **SECTEUR** : le secteur d'activité. **AGEFIRM** : Age de la firme. **TAILLE** : est le logarithme de l'effectif total.

*, **, ***: Significatif respectivement au seuil de 10 %, 5 % et 1 %

Suite aux résultats présentés ci-dessus nous pouvons soulever ce qui suit :

- **Relation satisfaction des employés / Discrétion managériale :**

La satisfaction des employés influence négativement l'ancienneté au poste de dirigeant. Nous pensons ainsi que leur avantage informationnel leur permet la limitation de la discrétion managériale. Nous constatons par la même occasion la relation entre la taille et la discrétion managériale. En effet, plus le manager est ancien plus il s'oriente vers l'accroissement de la taille de son établissement. Cependant, la satisfaction des employés eu égard à la valeur des estimateurs, influence négativement la probabilité de dépassement de l'âge de la retraite. Nos résultats sont ainsi en contradiction avec ceux de S. Park et M. Song (1995), et J. Gamble (2000)

qui soutiennent l'hypothèse d'un activisme via la satisfaction des employés. Ces acteurs particuliers, considérés en tant que levier interne de contrôle, peuvent servir les intérêts des managers en soutenant leur présence en place. Nous pouvons expliquer ceci par la référence à la maturité des sociétés cotées, relativement nouvelle en Tunisie comparativement aux pays choisis par les auteurs en question. Par contre, dans le cadre de notre étude, la satisfaction des employés favorise le cumul des mandats. Nous remarquons, par ailleurs, que le secteur d'activité favorise la discrétion managériale. Nos résultats s'apprêtent ainsi à la contradiction ; nous pouvons expliquer ceci par l'idée selon laquelle les employés malgré la marge de manœuvre qu'ils accordent au manager, limitent leur discrétion managériale en cas de détection de comportement déviant. Nous oscillons de ce fait entre la logique d'agence et celle d'intendance. Bien que la théorie de l'agence s'oriente vers le contrôle sanction des managers opportunistes, la théorie de l'intendance stipule le libre cours à la discrétion managériale pour l'élargissement de son champ d'action. Cette dernière considère que tout manager doit disposer de moyens d'action lui permettant la contribution au bien-être du groupe constituant l'entité, dont la liberté d'action (Donaldson et E Preston, 1995). Au niveau des entreprises tunisiennes, nous reconnaissons le poids des employés dans la gouvernance. Le centre tunisien de la gouvernance des entreprises a reconnu à cet égard leur rôle grandissant et a appelé à leur fidélisation afin de pouvoir limiter l'opportunisme managérial.

- **Satisfaction des clients/ Discrétion managériale**

Le tableau ci-dessus nous indique une influence positive et significative au seuil de 10% de la satisfaction des clients sur l'ancienneté au poste de dirigeant. Elle favorise le dépassement de l'âge de la retraite. Néanmoins, elle n'a aucune influence sur le cumul de mandat de dirigeant et de président de conseil. Nos résultats rejoignent ceux de Shleifer et Vishny (1989), qui considèrent que la bonne relation avec les clients conditionne leur présence au poste. Au même titre que les investisseurs, ils ont la capacité d'évincer le dirigeant en place. Les investisseurs n'auront plus à libérer le manager de ses engagements administratifs par crainte de perte des clients importants en faveur des concurrents (Demsetz ,1983). Les dirigeants profitent ainsi de la satisfaction des clients pour optimiser leurs pouvoirs discrétionnaires (Shleifer et Vishny , 1989). L'étude de la satisfaction des clients en tant que variable déterminante de l'activisme managérial constitue la reconnaissance du poids de la dimension qualitative de la performance. Outre la performance économique, financière et boursière, la dimension sociale prend

part quant à l'évaluation des performances managériales. Les performances sociales d'une entité par rapport aux performances financières et économiques considèrent la nature des relations externes avec les clients (Lapenu et al, 2004). La discrétion managériale se trouve ainsi expliquée par la satisfaction des clients. Cette observation explique la prise en compte de la dimension client quant aux bonnes pratiques de la gouvernance au niveau du contexte tunisien. Le centre tunisien de gouvernance des entreprises (CTGE) en 2012, considère que les clients sont les premières parties prenantes à mettre en valeur. D'ailleurs, il recommande aux entreprises de réduire le risque correspondant aux clients « *en élargissant au maximum son portefeuille de clientèle* ».

- **Actionnaires / Discrétion managériale**

Les actionnaires ont tendance à soutenir l'équipe dirigeante en place à travers leur pouvoir d'influence grâce à l'accroissement de leur légitimité externe par rapport aux détenteurs de fonds. Ce résultat confirme celui de Donaldson et Davis (1991) qui considèrent que les managers sont de bons intendants de l'organisation et qu'ils cherchent l'intérêt des investisseurs. D'ailleurs, toute augmentation de la performance de la firme va entraîner leur maintien au poste au-delà de 10 ans. La satisfaction des actionnaires est en mesure d'accroître la discrétion managériale des dirigeants. Les dirigeants enracinés ont ainsi tendance à maintenir une relation stable avec les investisseurs afin de pouvoir préserver leur poste. Étant donné que la rémunération du manager et sa présence au sein de l'entité sont dépendants de sa contribution quant à la performance organisationnelle, ce dernier est amené à utiliser son pouvoir discrétionnaire en faveur de l'intérêt commun de la coalition. Le manager tunisien concentre son effort sur des indicateurs comptables ou financiers car, de son point de vue, ils reflètent une solvabilité considérable susceptible de lui faciliter l'octroi des emprunts. Il a d'ailleurs recours au financement par dette et évite, via les marchés financiers, une introduction de nouveaux investisseurs dans le capital en vue de maintenir le contrôle. Ceci confirme les recherches de khanchel (2009) qui considère que le système de gouvernance national, système intermédiaire, se caractérise par un rôle limité du marché financier quant au financement des entreprises. Ces dernières font plutôt recours aux banques. Les firmes tunisiennes sont ainsi dépourvues de la culture boursière.

Conclusion

La reconnaissance de la pluralité des intérêts des différents « stakeholders » via l'analyse de la théorie d'agence généralisée ou encore la théorie des parties prenantes a suscité l'importance de la considération des principaux acteurs organisationnels dans l'étude de la discrétion managériale. Nous nous sommes focalisés sur certains postulats de base dont l'aspect relationnel et pluraliste pour défendre la logique d'intégration des différentes parties prenantes. Nous avons ainsi élaboré deux parties. La première partie forme le cadre conceptuel et théorique de la recherche ayant trait au concept en question. La deuxième partie constitue la tentative de validation empirique au sein des entreprises tunisiennes cotées en bourse observées durant la période de 2005 à 2013.

L'approche que nous avons utilisée, nous a permis de proposer un modèle de recherche qui s'inscrit dans un paradigme hypothético-déductif. En analysant la revue de la littérature, nous avons construit un modèle conceptuel laissant émerger un corpus d'hypothèses de recherche. L'opérationnalisation des variables a consisté, dans un premier temps, à l'adaptation et à la validation des différentes échelles de mesure pour l'élaboration des scores de satisfaction des clients et des employés que nous avons, par la suite, intégrés dans notre base de données quantitatives afin de procéder à la validation du modèle de recherche. Notre étude s'évertuera à enrichir le cadre de la gouvernance partenariale et présentera, ainsi plusieurs contributions. Le premier apport de cette recherche réside dans la proposition du modèle conceptuel, suite à la confrontation des développements théoriques et des différentes validations empiriques antérieures. Ce modèle présente une première contribution, dans la mesure où il met en évidence des relations de causalité et de contingence issues de champs différents. S'agissant de la relation de l'activisme managérial et l'intervention des principaux acteurs organisationnels, nous avons, d'une part centré des travaux sur la performance intégrant l'optique « *stakeholders* », dans leur processus évaluatif du cursus managérial du dirigeant, afin de valoriser l'intervention des différentes parties prenantes dans la création de valeur. D'autre part, nous nous sommes orientés vers les recherches inscrites, spécialement, dans la littérature financière et stratégique pour cadrer l'activisme managérial. La deuxième contribution de notre modèle de recherche est illustrée à travers l'étude de l'influence de la satisfaction des parties prenantes sur la discrétion managériale, dans le cadre de l'interdépendance des dispositifs de contrôle. S'agissant d'une stratégie multiforme (Shleifer

et Vishny ,1989), la discrétion managériale peut être appréhendée sous différentes facettes susceptibles d'être complémentaires ou substituables. Le modèle a été, par conséquent, l'occasion d'émettre des hypothèses quant à la dépendance des dirigeants à l'égard des principaux acteurs organisationnels. La validation empirique, suite à une phase de collecte des données, a contribué à mettre en évidence plusieurs résultats émanant de la validation des hypothèses de recherche et également des apports de notre investigation. Le second apport est en liaison avec la mise en évidence de la nature de la relation entre la discrétion managériale et la satisfaction des parties prenantes. Ainsi, nous avons pu montrer, à travers la phase de validation du modèle, que les satisfactions des parties prenantes peuvent favoriser la discrétion managériale :

- Les clients, sont capables de favoriser la discrétion managériale. À cet égard, les organismes qui appellent à la bonne gouvernance recommandent la réduction de leur pression inhérente, matérialisée par l'élargissement de leur portefeuille. Nous pensons à cet égard que ces acteurs particuliers sont capables de renforcer la partie du pouvoir managérial qui échappe au contrôle des investisseurs.
- Bien que la satisfaction des employés défavorise la discrétion managériale matérialisée par le dépassement de l'âge de la retraite et l'ancienneté au poste, elle renforce le cumul des mandats de dirigeant et de président de conseil. Les employés satisfaits élargissent l'étendue du pouvoir managérial, mais toute forme d'opportunisme est en mesure de déclencher leur action de contrôle. Les employés, grâce à leur position dans l'entreprise et leur détention d'information sont capables de réduire la discrétion managériale. Le guide des entreprises tunisiennes préparé par la CTGE en 2012 y consacre toute une partie pour démontrer le rôle grandissant des salariés dans la gouvernance. Il préconise la mise en place d'un système d'incitation et d'encouragement capable de renforcer leur implication dans la gestion organisationnelle.
- À travers la satisfaction des actionnaires et grâce à l'accroissement de sa légitimité externe, le dirigeant accroît sa dépendance à l'égard des détenteurs de fonds. La satisfaction des actionnaires dispose d'un effet positif et significatif sur l'activisme managérial. Ce résultat renforce l'idée selon laquelle le recours au système bancaire présente l'un des principaux modes de financement des entreprises. D'ailleurs l'amélioration de

la performance financière est en mesure d'augmenter la discrétion managériale des dirigeants.

Références

- Adams, R. and Mehran, H. (2003), Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?, *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, n°1, p.123-142.
- Alexandre, H. et Paquerot, M. (2000), Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants, *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, p. 5-29.
- Bentaleb, D. et Léger-Jarniou, C (2011), Enracinement et Satisfaction des Parties Prenantes : Vers Une Intégration Des Clients Dans le Système de Gouvernement des Entreprises, *La Revue Recherches en Sciences de Gestion*, n°87, p. 145-154.
- Bentaleb, D. (2011), Poids des Employés dans le Système de Gouvernance, entre Contrôle et Déterminant de l'Activisme Managérial, *ADERSE-Paris*
- Bentaleb, D.(2011), Enracinement des Dirigeants au-delà de L'approche Actionnariale ; Vers une Intégration de la Valeur client, *2ème Journée Innovations Sociétales et Entrepreneuriales, Gouvernance Territoriale autour de la Méditerranée –Nice*.
- Bentaleb, D.(2011), Influence des Dispositifs de Contrôle sur la Nature de la Relation ente Actionnaires et Dirigeants dans le Cadre de l'Activisme Managérial, *ATSG-Tunis*.
- Bentaleb, D. et Léger-Jarniou, C (2012), L'impact des Administrateurs Externes et la Taille du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises : Application au contexte Tunisien, *la Revue Direction et Gestion*, n° 254, p.81-87.
- Bentaleb, D. et Léger-Jarniou, C (2012), Discrétion Managériale, Satisfaction des Clients et Actionnariat des Dirigeants, *3ème Journée Innovations Sociétales et Entrepreneuriales, Gouvernance Territoriale autour de la Méditerranée*.
- Bentaleb, D. (2014), Poids des Employés dans la Gouvernance ; entre Contrôle et Déterminant de l'Activisme Managérial, *La Revue Recherches en Sciences de Gestion*, n°102.
- Bienaymé, A. (1998), *Principes de Concurrence*, Economica.
- Breton, A. and Wintrobe, R. (1982), *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press.
- Castanis, R.P and Helfat, C.E (1992), Managerial and Wind Fall Rents in the Market for Corporate control , *Journal of Economic Behavior and Organization*, n°1, p. 12-18.
- M. Capron et F. Quairel, (2002), "Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes" (rapport pour le C° Gal du Plan), Cahier de recherche n° 0201, n° 0202 et n° 0203 du CREFIGE-ERGO.
- Chan, Y.C.L. and Lynn, B.E. (1991), Performance Evaluation and the Analytic Hierarchy Process, *Journal of Management Accounting Research*, n° 3, p. 57-87.
- Charreaux, G. (1997a), *Le Statut du Dirigeant dans la Recherche sur le Gouvernement des Entreprises*, Economica.
- Charreaux, G. (1997b), *Modes de Contrôle des Dirigeants et Performances des Firmes, in le Gouvernement des Entreprises* Economica.
- Charreaux, G. (2009), Concilier Finance et Management : Un Problème d'Architecture Organisationnelle, *Revue française de gestion*, n° 198, p.199-2009.

- Clarke, T. (1998), The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age, *Long Range Planning*, n° 2, p. 182-194.
- Cornell, B. and Shapiro, A. (1987), Corporate Stakeholders and Corporate Finance, *Financial Management*, n°16, p.5-14.
- Demsetz, H. (1983), The Structure of Ownership and Theory of the Firm, *Journal of Law and Economics*, n°26, p.375-390.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, n°1, p. 65-91.
- Fisher, J. (1992), Use of Non-financial Performance Measures, *Journal of Cost Management*, n°6, p. 31-38.
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V. and Krishnan, M. S. (2006), Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns and Low Risk, *Journal of Marketing*, n°70, p.1-14.
- Freeman, R.E. (1999), Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, n°2, p. 233- 236.
- Freeman, R. and Reed, D. (1983), Stockholders and Stakeholders: a New Perspective, on Corporate Governance, *California Management Review*, n°25, p.88-106.
- Gamble, J.E. (2000), Management Commitment to Innovation and ESOP Stock Concentration, *Journal of Business Venturing*, n°15, p.433-447.
- Garvey, G.T. and Swan, P.L. (1994), The Economics of Corporate Governance, Beyond the Marshallian Firm, *Journal of Corporate Finance*, n°1, p.139-174.
- Gomez, Y. (1996) , *Le Gouvernement de l'Entreprise, Modèles Economiques de l'Entreprise et Pratique de Gestion* , Edition - inter édition.
- Gomez, Y. (2009), La Gouvernance Actionnariale et Financière, *Revue Française de Gestion*, n° 199, p. 369-391.
- Hakim, F. and Omri, A. (2009) , Audit Quality and Equity Liquidity: Case of the Listed Tunisian Firms , *ICFAI Journal of Audit Practice*, n°6 , p. 57-72.
- Hambrick, D.C. and Fukutomi, G. D. S. (1991) , The Seasons of a CEO's Tenure, *Academy of Management Review*, n°16 , p. 719-742
- Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992), Stakeholder-Agency Theory, *Journal of Management Studies*, n°2, p.131-154.
- Innes, J. and Mitchell, F. (1990), The Process of Change in Management Accounting: Some field Study Evidence, *Management Accounting Research*, n°1, pp. 3-19.
- Jarbaoui, A. (2008), Impact des Mécanismes de Gouvernance sur la Stratégie de Diversification des Groupes Tunisiens, *Management et Avenir*, n° 17, p. 83-104.
- Jensen, M.C. and Meckling, W. H.(1976), Theories of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, n° 4, p. 305-360.
- Jensen, M.C. (1993) a, *The Case Method and Science*, Harvard Business School Press.
- Johnson, H.T., Kaplan, R. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* , Boston, Harvard Business School Press.
- Johnson, H.T. (1992), *Relevance Regained*, the Free Press, New York, NY.
- Khanchel, I. (2009), Le Rôle du Pouvoir Discrétionnaire du Dirigeant dans l'Amélioration de la Performance: Cas des Entreprises Tunisiennes, *Direction et Gestion*, n°237-238, p.95– 104.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, n°1, p.71-79.

- Lapenu , C., Zeller, M., Greelley, M., Chao-Beroff, R. et Verhagen, K. (2004) ,Performances Sociales : Une raison d'être des Institutions de Microfinance...et Pourtant Encore peu Mesurées. Quelques pistes, *Revue Monde en Développement*, n° 126, p 51-68.
- Lillis, A.M. and Abernethy, M.A. (1995), The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design, *Accounting Organizations and Society*, n° 4, p. 241-58.
- Maâti , J. (1999) , *Le Gouvernement d'Entreprise* , Bruxelles De Boeck.
- Miller, D., (1993), Some Organizational Consequences of CEO Sucession, *Academy of Management Journal*, n°36, p.644-659.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts, *Academy of Management Review*, n°4, p. 853-886.
- Morck, R., Shleifer, A. and Vishny, R.W.(1990), Do Managerial Objectives Drive Board Acquisitions? , *Journal of Finance*, n°45, p. 31-48.
- Mullenbach, S. (2007), L'Apport de la Théorie des Parties Prenantes à la Modélisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, *Revue des Sciences de Gestion*, n°223, p.109-120.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A, Berry, L.L. . (1994) , Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assesment Bad on Psychomeaic and Diagnostic Criteria, *Journal of Retailing*, n°3, p. 201-230.
- Park, S. and Song, M. (1995), Employee Stock Ownership Plans, Firms Performance, and Monitoring by Outside Blockholders, *Financial Management*, n°24, p.52-65.
- Pichard-Stamford, J.P. (2000), Légitimité et Enracinement du Dirigeant par le Réseau des Administrateurs, *Finance Contrôle Stratégie*, n°4, p. 143-178.
- Pigé, B. (1998), Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires, *Finance Contrôle Stratégie*, n°3, p.131-158.
- Pochet, C. (1998), Le Dirigeant et la Création de Valeur : les Facteurs de Contingence de la Latitude Managériale, *Marchés et Organisations : Actes des XIVè journées des IAE. Nantes*.
- Porter, M. E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Ruiz-Barbadillo E., E. Biedma-López, N. Gómez-Aguilar. (2007) , Managerial dominance and audit committee independence in Spanish corporate governance, *Journal of Management & Governance*, Vol 11, N° 4; p 311- 342
- Shleifer, A. and Vishny, R. (1997), A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, n°2, p.737-
- Shleifer, A. and Vishny, R. (1989), Management Entrenchment: the Case of Manager Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, n°25, p.123-139.
- Weekes, D.J., Scott, M.E. and Tidwell, P.M.,(1996), Measuring Quality and Client Satisfaction in Professionai Business Services, *Journal of Profesional Services Marketing*, n°2 , p. 25-37.
- Williamson, O.E. (1985), the Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press.