



**HAL**  
open science

**DIAGNOSTIC: COMPORTEMENTS DES  
DIRIGEANTS ET PERFORMANCES DES PME /  
BEHAVIOURS OF MANAGERS AND  
PERFORMANCES OF SMEs AS AN ADVANCED  
ANALYSIS**

Guy Michoud, R. Paturel

► **To cite this version:**

Guy Michoud, R. Paturel. DIAGNOSTIC: COMPORTEMENTS DES DIRIGEANTS ET PERFORMANCES DES PME / BEHAVIOURS OF MANAGERS AND PERFORMANCES OF SMEs AS AN ADVANCED ANALYSIS. Modèles d'organisation et modèles comptables, May 1995, France. pp.cd-rom. hal-00818577

**HAL Id: hal-00818577**

**<https://hal.science/hal-00818577>**

Submitted on 22 Sep 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **DIAGNOSTIC : COMPORTEMENTS DES DIRIGEANTS ET PERFORMANCES DES PME**

## **BEHAVIOURS OF MANAGERS AND PERFORMANCES OF SMEs AS AN ADVANCED ANALYSIS**

par

Guy MICHOU, sous la direction du Professeur R. PATUREL

**ECOLE SUPERIEURE DES AFFAIRES - CERAG**

Université Pierre Mendès France - Grenoble II, BP 47, 38040 GRENOBLE CEDEX 03, FRANCE

et

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE de GRENOBLE**

12, rue Pierre Sémard, BP 127, 38003 GRENOBLE CEDEX 09, FRANCE

COMPORTEMENTS, PERFORMANCES, PME, DEFAILLANCE, PREVISIONS  
BEHAVIOURS, PERFORMANCES, SMEs, SBUs, WEAKNESSES, EXPECTATIONS

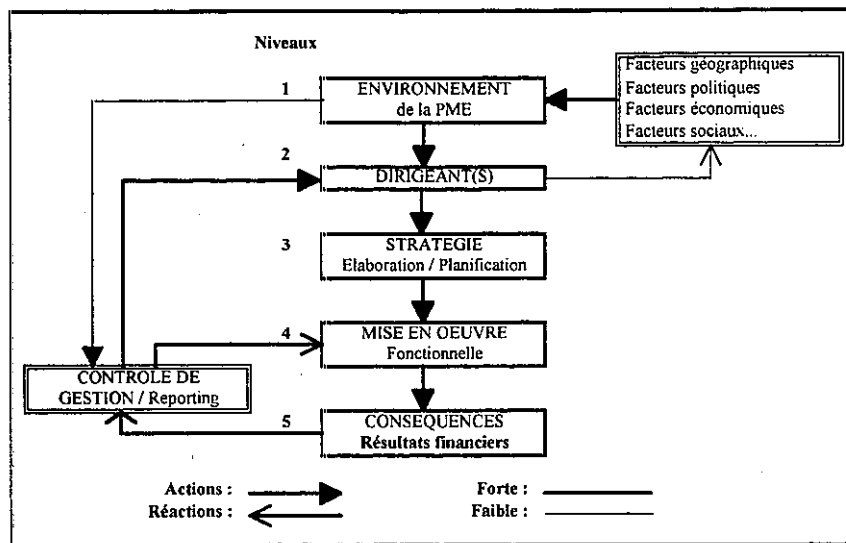
Les défaillances d'entreprises qui affectent plus particulièrement les PME sont en constante croissance. Il se pose donc le problème crucial de la détection de ces défaillances. Jusqu'à maintenant, les seuls outils utilisés restent ceux de l'analyse financière qui ne considèrent que les conséquences et non les causes des dysfonctionnements, d'où une valeur prédictive trop limitée dans le temps. Les résultats financiers de l'entreprise sont la conséquence de la mise en œuvre d'une stratégie, même implicite, qui implique principalement le chef d'entreprise dans ses comportements. Dans le processus de prévision des difficultés, afin de nous situer le plus en amont possible, nous avons identifié les typologies de comportements des dirigeants et nous les avons croisées avec les performances de leur entreprise, en recherchant des corrélations entre comportements et performances afin de pouvoir utiliser ces corrélations comme indicateur de difficultés des entreprises.

Weaknesses of enterprises concern at first and principally, small and medium sized enterprises (SMEs), and weaknesses of SMEs are increasing dangerously. So, the detection of these difficulties is a very important problem. Until now, to do that, we use financials methods, but these methods works with consequence and not with causes, and the ability to prevent and to anticipate difficulties is too restricted. Financials results are the consequences of the application of the strategy, or in SMEs, strategy is principally the consequence of the behaviours' managers. So, in the process of analysis and prevention of weaknesses, to work as soon as possible, we characterize behaviours of managers and we compare these behaviours with performances of their enterprises to found somme correlations between behaviours and performances, to use these correlations as an operational method to identify as early as possible hazardous SMEs.

# I. Introduction

Dans des études précédentes<sup>1</sup>, consacrées à l'état de l'art en matière d'indicateurs de défaillance, nous avons pu constater qu'afin de prévoir les difficultés et par conséquent apporter des actions correctives à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie dans les entreprises, la méthode de "diagnostic des résultats obtenus" reste la plus communément admise et utilisée. Cette démarche ex post qui est très généralement fondée sur l'analyse financière se situe pour l'essentiel entre les niveaux 4 et 5 du diagramme suivant, et présente une valeur prédictive incompatible avec les besoins à moyen et long terme des entreprises.

Figure n° 1  
ORGANISATION DES NIVEAUX D'INFLUENCE EN PME



Source : G. Michoud, 1992

<sup>1</sup> Voir notamment G. Michoud, "Vers de nouveaux indicateurs en vue de prévoir au plus tôt les difficultés des entreprises. cas des PME", congrès de l'AFC Toulouse, 1993, T 1, pp 483-501.

Notre recherche ne consiste donc pas en une étude supplémentaire de ce terrain déjà largement exploré mais dans une démarche novatrice ex ante située le plus en amont possible. Considérant que le plus souvent, il est difficile voire impossible d'agir significativement sur l'environnement politique, social et économique de l'entreprise, et que par définition, en PME le chef d'entreprise est le principal ou le seul décideur, notre recherche portera donc sur :

- 1- Les relations entre l'environnement de l'entreprise et son ou ses dirigeants (niveau 1-2),
- 2- Le comportement général des dirigeants dans l'entreprise, (niveau 2),
- 3- Le comportement du dirigeant en matière d'élaboration de stratégies (niveaux 2-3).

Pour notre recherche, nous retenons le postulat de base selon lequel la performance de l'entreprise sera d'autant plus grande que les dirigeants seront capables de transformer la perception qu'ils ont de leur environnement en stratégie pertinente. Et puisqu'en PME, la stratégie même implicite, est le résultat d'un processus de pensée qui implique essentiellement le chef d'entreprise, nous rechercherons :

- 1° à caractériser des typologies de chef d'entreprise, et ce en considérant les dimensions stratégiques, sociologiques et psychologiques,
- 2° à croiser ces typologies avec les performances de leurs entreprises.
- 3° à définir un ou des profils susceptibles de générer plutôt la performance ou plutôt la défaillance.

## II. Corpus théorique de référence

Afin de caractériser ces deux modèles de chef d'entreprises nous aurons recours à trois approches successives qui nous permettront d'approcher la compréhension du comportement des individus en général et des dirigeants en particulier :

- *Une première approche par la psychologie*
- *Une seconde approche par la sociologie*
- *Une troisième approche par la stratégie*

Ces trois approches ne sont pas indépendantes et exclusives, au contraire elles sont intimement liées et ensemble sont de nature à expliquer comment un dirigeant peut construire une stratégie dans un environnement donné.

## II.1 Approche psychologique

Cette première approche a pour objet de nous permettre de mieux comprendre de quelles manières le dirigeant peut percevoir l'environnement de son entreprise. Ici, nous allons considérer la psychologie au sens littéral du terme comme *l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui caractérisent une personne... ou comme la connaissance empirique de ses sentiments, de ses idées et de ses comportements.*

Pour J. Piaget (1961), par leurs racines les mécanismes de la perception de l'environnement relèvent du domaine de la physiologie du système nerveux : la structure cérébrale, tandis que dans leurs formes supérieures, ces mécanismes rejoignent les adaptations élémentaires de l'intelligence.

### APPROCHE PAR LA STRUCTURE CEREBRALE

D. Dubois (1990) rappelle que le support matériel du fonctionnement intellectuel apparaît comme un organe composé de trois cerveaux :

- L'archéocortex qui assure les relations avec l'environnement immédiat et l'adaptation.

- Le paléocortex qui est le siège des émotions élémentaires comme la peur la faim, de l'instinct génésique, de certaines formes de mémoire, de l'odorat et d'autres instincts élémentaires.

- Le néocortex qui est détaché des automatismes des deux premiers cerveaux "primaires". Il parvient à faire des associations complexes entre les informations sensorielles, les souvenirs d'expériences passées. Il permet des généralisations en passant des objets aux concepts qui le mènent à l'abstraction et à l'invention. Par une symbiose avec les deux premiers cerveaux "automatiques" (parties essentiellement innées et génétiques), l'homme par sa pensée se libère de ses contraintes en communiquant avec l'environnement

(partie acquise, sans doute sur une base innée) pour philosopher et se comprendre lui-même.

Dans l'évolution de l'encéphale humain, nous ne connaissons que les formes actuelles, raison pour lesquelles la théorie des trois cerveaux ne se fonde que sur des conjectures actuellement controversées. Cependant, il est reconnu que, durant le développement embryonnaire, le cerveau humain reproduit des stades ancestraux typiques. Tous ces cerveaux seraient donc le résultat actuel du développement d'une des branches de l'arbre phylogénétique<sup>2</sup> (évolution arborescente) et non des étapes de l'évolution d'un seul et même phylum<sup>3</sup> (ramifications autour d'une branche unique). **Ceci accrédite la thèse selon laquelle le cerveau humain pourrait présenter des styles cognitifs différents.**

Depuis les travaux de neurochirurgie, dits de "split-brain", du professeur R. Sperry et de son équipe (1970), et de l'ouvrage de R. Ornstein (1975), bien que l'attention portée à ces résultats se révéla capricieuse avec le temps, les profils cérébraux (cerveau droit - cerveau gauche) sont maintenant communément admis par une communauté scientifique très large allant de H. Mintzberg (1976-1990), à M. Serres (1991), ou sont utilisés chez de nombreux auteurs comme H. Sérieyx (1989-1991), S.P. Springer et G. Deutch (1985) qui considèrent que **les deux hémisphères du cerveau ont chacun leur propre style cognitif qui correspondent aux processus séparés des deux hémisphères cérébraux.**

#### APPROCHE PAR LE PSYCHISME, L'INTELLIGENCE.

Chez les droitiers, la partie gauche du cerveau, qui commande la partie droite de notre corps, apparaît avoir un mode de fonctionnement logique, analytique, séquentiel et rationnel. A l'inverse, le cerveau droit, qui commande la partie gauche, tend à percevoir le monde et les autres sur un mode global, instantané, intuitif, visuel, synthétique, expressif et émotif. Il trouve des solutions par intuitions brusques et globales, laissant au cerveau gauche le soin de les prouver de manière rationnelle. Alors que le cerveau gauche décompose toute chose en différentes composantes, le cerveau

---

<sup>2</sup> relatif aux modifications d'ordre génétique qui se produisent au sein d'une espèce.

<sup>3</sup> souche primaire d'où est issue une série généalogique.

droit les considère sur un mode global et recherche systématiquement les liaisons, les analogies et les ressemblances.

Pour H. Gardner (1983), l'intelligence humaine présenterait sept facettes distinctes :

- 1- La structure mentale somato-kinesthésique qui permet d'éprouver la sensation interne des postures et des mouvements du corps.
- 2- La structure mentale spatio-temporelle qui est caractérisée par une puissance visuelle de représentation mentale de systèmes complexes.
- 3- La structure mentale musicale qui fait qu'un individu peut marquer très tôt un intérêt pour les sons.
- 4- La structure mentale linguistique qui marque la sensibilité aux mots, à leurs significations et à leurs agencements.
- 5- La structure mentale logico-mathématique approfondie par J. Piaget (1948). Cette structure mentale se développe chez l'enfant qui explore les objet familier et en comprend les fonctions spécifiques. Plus tard, il aimera se construire des mondes imaginaires bien organisés et régis par des règles strictes.
- 6- La structure mentale psychologique introspective qui est caractérisée par une connaissance de soi-même en pratiquant l'introspection et l'analyse de ses propres émotions.
- 7- La structure mentale psychologique objective qui a pour sujet la connaissance des autres et qui présuppose la perception et la compréhension du contexte de vie.

La synthèse de cette approche sur la structure cérébrale et de ses applications est clairement illustrée par les travaux de N. Herrmann rapportés par L. Timbal Duclaux. L'apport d'Herrmann fut de pousser l'analyse plus loin en distinguant dans ces deux cerveaux droit et gauche la partie corticale supérieure (le néocortex décrit par D. Dubois), de la partie limbique inférieure (le archéocortex et le paléocortex). Le système limbique est bien connu des neurologues, il est principalement le siège des émotions de l'humeur et de la mémoire. C'est le siège de notre vie affective et relationnelle, il filtre les informations en direction des étages supérieurs du cortex.

En synthétisant ses recherches Herrmann arriva à la typologie suivante :

Tableau n° 2  
PROFIL DE DOMINANCE DU CERVEAU

SYSTEME	MODE	
	Gauche	Droit
<u>Cortical</u>	- Logique - Analytique - Mathématique - Résolution séquentielle des probl. - Concret	- Créatif - Synthétique - Artistique - Global - Conceptuel
<u>Limbique</u>	- Contrôle - Conservateur - Planificateur - Organisateur - Administrateur	- Contacts humains - Emotions - Musicien - Spirituel - Verbal

*Source : N. Herrmann*

Au delà de la phase descriptive, cette méthode vise essentiellement à constituer des "groupes d'efficacité" comportant un dosage particulier de "cerveaux gauches" et de "cerveaux droits". Il a aussi exposé que dans de nombreux cas, les cadres dirigeants performants étaient en grande majorité des "profils" multidominants.

#### APPROCHE PAR LES BESOINS

Cette approche par les besoins de l'individu est fondée sur les motivations au sens de A. Maslow (1954) Maslow énonce que l'homme est d'essence holistique orientée vers la réalisation de soi. Il présente sa fameuse pyramide à cinq niveaux de besoins fondamentaux hiérarchisés, ajoutant d'après son principe holistique qu'un besoin d'une catégorie donnée n'émerge que lorsque les besoins de la catégorie inférieure sont satisfaits.

Nous avons donc par ordre d'apparition :

- 1- Les besoins physiologiques (*physiological needs*) : besoins organiques, somatiquement localisables;
- 2- Les besoins de sécurité (*safety needs*) : sécurité matérielle et affective;
- 3- Les besoins d'appartenance et d'amour (*belongingness and love needs*);



4- Les besoins d'estime (*esteem needs*) : nécessité d'une forte appréciation de soi, par référence au complexe d'infériorité.

5- Les besoins de réalisation de soi (*needs for self-actualization*) : besoin d'épanouissement de ses propres potentialités.

A côté de cette pyramide des besoins fondamentaux, Maslow ajoutera les désirs de savoir et comprendre, et plus tard les besoins esthétiques. De plus, il paraît important de préciser que cette présentation mécaniste des besoins n'est pas absolue. Selon E. Sarin (1991), Maslow y a toujours apporté une certaine relativisation :

- La configuration retenue dans le système des besoins peut varier d'un individu à l'autre.

- La hiérarchie des besoins peut-être déclinée en terme de taux de satisfaction décroissants. Par exemple, un individu "moyen" peut-être associé à un système dans lequel la réalisation des besoins est assurée à 85% pour les besoins physiologiques, à 70% pour les besoins de sécurité, à 50% pour les besoins d'appartenance, à 40% pour les besoins d'estime et à 10% pour les besoins de réalisation de soi.

Pour E. Sarin, la chance de Maslow fut que les psychologues industriels restaient dans l'attente d'un modèle permettant de dynamiser leurs démarches d'intégration des travailleurs en entreprises. Si le modèle de Maslow peut paraître réducteur puisqu'il "*...fait bon marché du corpus autrement important assemblé par S. Freud et son école sur la structure du psychisme, vectorisé par le désir humain et ses impasses...*", il n'est qu'une théorie des motivations et non du comportement qui démontre et nous permet de comprendre :

- que les individus ont des motivations dominantes et que leurs motivations dominantes constituent des facteurs explicatifs dans leurs actions de satisfaction de leurs besoins fondamentaux;

- que ces motivations sont propres à chaque individu et qu'elles peuvent évoluer dans le temps en fonction du degré de réalisation des besoins considérés qu'ils soient hiérarchisés de façon stricte ou non.

Ce thème de la hiérarchie des besoins des individus n'est original puisqu'il fut déjà décrit par des économistes : au 18ème siècle, F. Galvani dans son traité de la monnaie et au 19ème siècle, T. Banfield dans son exposé sur la consommation.

Cette approche par les motivations comme moteur dans la quête de satisfaction des besoins des individus devrait contribuer à nous permettre de décrypter les écarts qui existent entre les comportements observés chez les dirigeants d'entreprises et le comportement qui relèverait de la stricte rationalité économique.

## II.2 Approche sociologique

Par cette approche sociologique nous allons nous intéresser aux comportements des individus dans leur environnement avec pour objectif de mettre en évidence des comportements distincts et identifiables de façon à contribuer à l'élaboration de notre typologie de chefs d'entreprises.

### LES STYLES DE COMMANDEMENT

Par leurs travaux, qui se positionnent au niveau des individus et des groupes, Blake et Mouton (1969) définissent 5 styles de commandement, à partir de deux axes combinant deux attitudes distinctes des managers, l'une tournée vers le travail à exécuter, l'autre tournée vers les hommes qu'ils dirigent.

Chacun des deux axes se divise en 9 degrés croissants de 1 à 9. Par combinaison nous pourrions déterminer 81 styles, cependant Blake et Mouton n'ont fait une analyse approfondie que des quatre styles extrêmes et d'un style central :

1- Le style 9-1 dans lequel un intérêt maximum est accordé aux exigences de la production et un intérêt minimum aux subordonnés. *Le personnel est considéré comme un instrument de production. Il existe donc une opposition entre les besoins des individus et les exigences de la production. Cette opposition génère une rigidité qui entraîne des difficultés pour faire face à l'évolution de l'environnement.*

2- Le style 1-9 dans lequel la plus grande attention est portée vers le personnel alors que l'on se soucie très peu de la production. *Ce style engendre des*

*niveaux de production relativement bas et les problèmes humains ne sont résolus qu'en apparence.*

*3- Le style 1-1 dans lequel le dirigeant ne prête que la moindre attention aux hommes et à la production. Il est en fait coupé de l'organisation. Ce style de commandement, s'il existe, reste éphémère car à l'évidence une entreprise ne peut pas survivre dans de telles conditions.*

*4- Le style 5-5 dans lequel le dirigeant prête une attention mesurée et équilibrée entre les hommes et leurs tâches. C'est une recherche compromise, du consensus mou qui freine la créativité des individus, l'innovation est la recherche.*

*5- Le style 9-9 dans lequel le dirigeant accorde une importance maximum à la fois aux exigences de la production et aux besoins du personnel. Il cherche à satisfaire l'un par l'autre en associant et en faisant participer aux décisions d'organisation des tâches ceux qui seront chargés de les exécuter. Ce style favorise l'implication de chacun, une augmentation de la créativité, une diminution des conflits et globalement une performance accrue.*

Cette présentation modélisée des styles extrêmes ne doit pas faire oublier que très généralement les individus restent influencés leur propre nature (système cérébral limbique) par leur milieu et les expériences (système cérébral cortical), par leurs motivations et par l'environnement. La combinaison de ces facteurs fait qu'un dirigeant va utiliser successivement plusieurs styles distincts en fonction des circonstances :

- Un style de commandement dominant qui est un style appris, réfléchi, qui paraît être le plus efficace et qui est le plus souvent utilisé.

- Un style d'appui qui est un style plus instinctif qui est utilisé en cas de conflit ou d'insuccès du style dominant.

- Un style de manipulation qui est utilisé quand les intérêts personnels du dirigeant divergent de ceux de son organisation et que ces intérêts propres sont prioritaires.

En matière de comportement sociologique, cette typologie basique fondée sur deux axes est reprise par R. Tannenbaum et W. Schmidt (1973) qui retiennent eux aussi deux axes : l'un évaluant le degré d'autorité du supérieur et l'autre le degré de liberté laissé aux subordonnés. Des styles résultants équivalents sont également décrits par J. S. Ninomiya (1988).

Enfin, I. Adizes développe depuis 1979 une analyse fondée sur quatre variables qui "*...sont individuellement nécessaires et simultanément suffisantes à l'exercice d'un management de qualité*" : Produire, administrer, entreprendre, intégrer, d'où le code général PAEI qui donne son nom au modèle. Cette modélisation, qui n'est pas sans rappeler les cinq infinitifs de H. Fayol (1918) : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, repère un style de management en affectant de poids différents ses quatre variables fondamentales.

Ces styles comportementaux se présentent de la manière suivante dans leur acception exclusive :

1- Le style "Produire" exclusif est propre au travailleur inlassable : il produit et obtient des résultats mais il n'administre pas, il ne délègue pas, il ne planifie pas et ne contrôle pas, il est bien trop occupé à produire... Quand un nouveau problème lui est soumis, il abandonne ce qu'il était en train de faire et s'investit complètement dans sa nouvelle tâche. Dans une entreprise dirigée par ce travailleur de force, le déséquilibre dans la répartition des tâches est évident : alors qu'il est surchargé de travail, le reste du personnel est sous-employé. **L'entreprise est alors figée dans un mode de fonctionnement à courte vue où l'on subit les problèmes plutôt que d'essayer de les prévoir.**

2- Le style "Administrer" exclusif est propre au bureaucrate qui s'intéresse plus au comment des choses qu'aux choses elles-mêmes, aux moyens qu'à la fin. Pour agir, il se conforme aux procédures, pour diriger il donne des directives le plus souvent écrites et ses collaborateurs seront du genre conformiste : ils feront et ne prendront pas d'initiatives. **L'attitude du bureaucrate va également figer l'évolution de l'entreprise, parce que tout changement de l'ordre existant est cause d'incertitude.**

3- Le style "Entreprendre" exclusif est propre au dirigeant qui analyse en permanence les tendances de l'environnement et leurs impacts sur l'entreprise

et qui en déduit une stratégie nouvelle chaque semaine sans trop se soucier de ce qu'il a décidé auparavant. Rien de ce qu'il demande ne doit vraiment être accompli : il va changer d'avis sous peu... **Plus ce dirigeant "pyromane" dirige, plus son entreprise piétine, trop occupé qu'il est à occuper les autres, qu'il réussit à tout bloquer.**

4- Le style "Intégrer" exclusif est celui du responsable qui s'intéresse aux individus en tant que tels et qui cherche à modifier le fonctionnement du système en tenant compte de leurs points de vue. L'intégrateur exclusif se bornera à rassembler ses collaborateurs derrière une cause, en fait il suit le mouvement plutôt qu'il dirige. **Qu'importe la solution apportée au problème pourvu qu'elle aboutisse à une apparence de consensus.**

De cette description, nous pouvons déduire que l'anti manager ne présenterait aucun de ces quatre profils et qu'au contraire le manager d'excellence serait totalement à la fois producteur, administrateur, entrepreneur et intégrateur. I. Adizes lui, en conclut qu'un manager doit présenter à des degrés divers ces quatre caractéristiques et que telles ou telles de ces caractéristiques peuvent être dominantes à certains stades de l'évolution de l'entreprise : par exemple un créateur sera du type PaEi alors qu'un grand patron sera plutôt du type PaEi...

#### LES COMPORTEMENT SOCIOLOGIQUES GENERAUX

Dans ce domaine là aussi nous avons pu relever une littérature importante expliquant les comportements individuels des décideurs et leurs rapports avec l'entreprise. Dès 1978 A. Zalesnik met en opposition deux pôles opposés du comportement des individus en général et des chefs d'entreprise en particulier :

#### ***LEADER VERSUS GESTIONNAIRE***

Le leader est celui qui fonctionne le plus souvent par intuition, par grands desseins, qui prend des risques et qui suscite l'amour ou la haine. Le gestionnaire quant à lui fonctionne d'une façon rationnelle et méthodique, il procède par essais successifs, il est prudent et manque souvent de charisme.

Là aussi l'auteur ne prétend pas diviser l'humanité en deux groupes rivaux, ni à laisser croire qu'un type de comportement est préférable à l'autre. Par ailleurs il est fort probable que chaque individu caractéristique d'un groupe se retrouve à un moment où à un autre, selon les circonstances, à fonctionner selon les modalités de l'autre groupe.

Afin de caractériser les comportements principaux des leaders et des gestionnaires, Zalesnik décrit quatre dimensions psychologiques principales :

1- En matière de comportement général, le leader a une perception intuitive des opportunités majeures, il a une vision à long terme, il prend des risques, il est créateur, à l'aise dans la crise et influence son environnement extérieur. Le gestionnaire, lui aura un comportement méthodique et rationnel, il aura une vision plutôt à court terme, il sera prudent, à l'aise dans la routine, il préfère gérer plutôt que créer.

2- Dans la conception du travail, le leader procédera par grands desseins, il aura une attitude personnelle active, il adoptera toujours des positions extrêmes et il considère le travail terre à terre comme une punition. Le gestionnaire procédera par essais et erreurs successifs, il aura une attitude impersonnelle et passive, il préférera toujours une solution de compromis et sera toujours satisfait en effectuant un travail routinier.

Le travail du leader est comparable à celui d'un artiste; S. et I. Hoffmann (1968), alors que le travail du gestionnaire est comparable à celui d'un médiateur ou d'un diplomate.

3- Dans sa relation avec les autres, le leader décide souvent seul mais il sait faire accepter ses décisions par les autres, il s'intéresse aux autres, il fait preuve d'une grande réceptivité émotionnelle et communique par des messages clairs qui peuvent mécontenter. Le gestionnaire lui, aura besoin de travailler avec les autres, de collaborer, il s'intéressera aux autres au travers de leur rôle dans un processus de décision ou d'action, il fera preuve d'un faible niveau émotionnel dans ses relations et communiquera au moyen de signaux sans interprétation unique de façon à éviter le conflit.

Les relations humaines dominées par les leaders sont souvent agitées intenses et parfois désorganisées. Celles dominées par les gestionnaires sont

"placides" : remettre à plus tard une décision même importante favorise toujours l'émergence d'un compromis.

4° Concernant l'idée qu'il a de soi, le leader se sent différent des autres et de l'environnement, s'il travaille dans une organisation, il ne lui appartient pas. Le leader devient meneur d'hommes par sa maîtrise personnelle qui contraint un individu à lutter pour aboutir à un changement économique et social. Les gestionnaires au contraire se considèrent comme des conservateurs et des régulateurs d'un ordre existant auxquels ils s'identifient. Le gestionnaire deviendra meneur d'hommes par la socialisation qui prépare l'individu à diriger des organisations et à maintenir l'équilibre existant dans les relations sociales.

Le leader a besoin de rapports émotionnels pour survivre, il accepte donc les affrontements pour faire disparaître toute ambiguïté. Le gestionnaire favorisera un système fait de sous-entendus et évitera les affrontements qui pourraient clarifier ces sous-entendus.

A la même période J. Kotter (1977) définit le comportement du dirigeant idéal face au pouvoir. Pour faire face aux relations de dépendance inhérentes à leurs postes, les dirigeants efficaces créent, accroissent et maintiennent quatre formes supérieures différentes de pouvoir sur les autres :

1- Le sentiment de reconnaissance qui s'acquiert en créant chez ses subordonnés un sentiment d'obligation en leur rendant par exemple des services qui coûtent peu mais qui ont beaucoup d'effet. *Le dirigeant est alors reconnu et respecté parce qu'il a su le premier marquer sa reconnaissance des autres.*

2- L'image de compétence. Pour développer son pouvoir, un dirigeant va se bâtir une réputation d'expert en mettant en exergue des références, des "coups", *parce qu'ils influent fortement sur l'idée que se font les autres de leurs compétences.*

3- L'identification avec le dirigeant. Cette troisième voie permet au dirigeant d'acquérir du pouvoir en faisant en sorte que les autres s'approprient inconsciemment une part de leur personnalité ou des idées qu'ils défendent. *S. Freud a été le premier à décrire ce phénomène qui relève tout*

*particulièrement de la façon dont les gens admirent les leaders charismatiques.*

4- Le sentiment de dépendance vis à vis du dirigeant qui laisse penser aux autres qu'il peut les aider ou les protéger. La recherche de satisfaction du besoin de sécurité des collaborateurs va alors les rendre dépendants et *plus ils auront conscience de ce sentiment de dépendance, plus ils auront tendance à coopérer avec lui.*

Outre l'argent et la coercition, ces quatre sources de pouvoir, telles qu'elles sont décrites par l'auteur peuvent apparaître comme des caricatures dont la mise en œuvre doit être pour le moins délicate. Cependant ces comportements sociaux illustrent bien certaines des tendances psychologiques et des motivations que nous avons précédemment décrites. Pour l'auteur, les dirigeants qui réussissent à acquérir un pouvoir considérable et à l'utiliser pour régler leurs problèmes ou satisfaire leurs besoins, ont semble-t-il des caractéristiques communes qui sont en totale concordance avec des caractéristiques comportementales de leader décrites par A. Zaleznik. En particulier, ils sont sensibles à ce que les autres considèrent comme légitime en matière d'acquisition et d'utilisation du pouvoir; ils reconnaissent que les quatre formes de pouvoir impliquent des obligations qu'ils savent gérer. Ensuite ils comprennent très bien de façon intuitive et subtile à quelle forme de pouvoir un individu pourra être sensible et ce, en fonction du temps et des circonstances. Enfin ils se fixent des objectifs et ne recherchent que des postes ou des situations qui vont leur permettre d'étendre et d'utiliser leur pouvoir avec succès; ils ont conscience de leurs propres limites et n'ont jamais d'ambitions démesurées.

### II.3 Approche stratégique

Notre propos n'est pas ici d'appréhender ce vaste domaine qu'est le notre par ses concepts moyens et outils "... qui ne sont en rien des recettes miracles du succès." D. Jolly (1991) mais d'approcher la compréhension des mécanismes humains qui sont de nature à favoriser la construction d'une stratégie de performance.



Donc, après avoir abordé le domaine de la perception de l'environnement de l'entreprise par son ou ses dirigeants (niveau 1-2 de notre figure 1) par l'approche psychologique, et après avoir traité du comportement général des dirigeants (niveau 2, figure 1) par l'approche sociologique, nous allons par l'approche stratégique nous transposer au niveau des dirigeants et de leurs stratégies (niveau 2-3, figure 1) toujours dans le but de mettre en évidence une dichotomie comportementale fondée cette fois sur le processus d'élaboration de la stratégie.

### ENTREPRENEUR VERSUS GESTIONNAIRE

Un nombre relativement important de travaux d'inspiration behavioriste ont été menés principalement aux Etats-Unis sur le thème de l'entrepreneurship. Tout comme celui de Zaleznik, le modèle développé par Stevenson (1983, 1984, 1985, 1986), analyse les caractéristiques de deux pôles opposés du comportement des chefs d'entreprise :

#### ENTREPRENEUR VERSUS GESTIONNAIRE

L'entrepreneur est celui qui déclare "je peux faire que les choses arrivent..." Ross (1987). Le gestionnaire dit "je veux conserver ce que j'ai...". Le premier veut saisir les opportunités alors que le second porte son attention sur l'utilisation efficiente des ressources existantes. Il faut toutefois souligner que le modèle de Stevenson ne cherche pas à diviser les êtres humains en deux groupes opposés, ni à laisser à penser qu'il y a le bon et le mauvais groupe. Il ne faut pas en déduire non plus qu'un entrepreneur ne peut pas, à certain moment, agir selon le mode gestionnaire et inversement; Toulouse (1988).

Afin d'illustrer les caractéristiques essentielles du comportement des entrepreneurs et des gestionnaires, Stevenson décline cinq dimensions stratégiques principales :

1- En matière d'orientation, l'entrepreneur est guidé par sa perception des opportunités offertes, sans se sentir contraint dans l'analyse de ses ressources. De son côté, le gestionnaire est guidé par l'utilisation efficiente des ressources qu'il contrôle.

2- En matière de capacité à saisir les opportunités, l'entrepreneur est prêt à saisir toute opportunité très rapidement. Il est orienté vers l'action, mais la

durée de son engagement est indéterminée. Le gestionnaire, quant à lui, sera plus lent à agir, mais son engagement sera plus profond. Il sera plus enclin à inscrire son action dans un processus évolutif et sur une longue période.

3- Concernant l'allocation des ressources, l'entrepreneur engagera ses ressources de façon minimale à chacun des stades du développement du projet. Il essaiera souvent de saisir des opportunités sans avoir les ressources correspondantes. A l'inverse, le gestionnaire souhaite identifier et engager dès le départ, l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation du projet.

4- Concernant le contrôle des ressources, l'entrepreneur mettra l'accent sur l'utilisation des ressources, peu importe le mode de financement. Le gestionnaire, lui, insistera sur le contrôle des ressources dont il préfère avoir la propriété.

5- Enfin, concernant la structure du management, l'entrepreneur est sensible aux personnes et à leurs aptitudes à réaliser ses propres projets, peu importe à quelle position elles se situent dans la hiérarchie; Quin (1982). Le gestionnaire voit les relations de façon plus formelle, avec des droits et des devoirs pour chacun, avec un niveau de responsabilité clairement défini.

Notre approche stratégique, située entre le dirigeant pris au sens de ses comportements psychosociologiques et son entreprise prise au sens économique, est validée par Y. Allaire et M. Firsirotu (1990). Ces coauteurs partent d'un constat selon lequel *"la planification stratégique telle qu'elle est pratiquée dans beaucoup d'entreprises ne donne souvent que peu de résultats concrets et finit même par constituer un obstacle à une pensée stratégique innovatrice et rigoureuse..."*, pour montrer comment certains problèmes fondamentaux de la planification stratégique peuvent-être abordés d'une façon nouvelle lorsque le processus stratégique est compris en termes de relations contractuelles.

De l'étude d'Y. Allaire et M. Firsirotu, il ressort clairement que parmi les différents modes de planification stratégique, **deux se distinguent par leur efficacité :**

*La planification dominée par le leader*

*La planification dominée par la culture*

et deux autres modes sont qualifiés d'insatisfaisants :

*La planification dominée par les chiffres*  
*La planification dominée par les cadres-conseil.*

#### LE PIC ET LE CAP

Enfin, dans notre analyse, nous retiendrons qu'un système de gestion est finalisé par l'entrepreneur, M. Marchesnay (1991). Parmi les études sur l'entrepreneuriat visant à classer les entrepreneurs "installés" ou "créateurs", P.A. Julien et M. Marchesnay (1990) proposent une classification simple, bimodale de deux types d'individus qui présentent des caractéristiques clairement identifiables en matière de comportement stratégique :

#### **L'entrepreneur "PIC"**

Le souci premier de cet entrepreneur est d'assurer la Pérennité de son affaire; *il met l'accent sur la conservation et l'accumulation de son patrimoine*. En second lieu, cet entrepreneur est animé par une volonté d'Indépendance; *il répugnera à augmenter le capital social de son affaire par des apports en provenance d'associés extérieurs*. Enfin, pour lui, la Croissance n'apparaîtra que comme une conséquence de la recherche d'accumulation de patrimoine ; *elle n'est pas une fin en soi*.

Le dirigeant de style PIC est plutôt de formation technique, c'est un "producteur" dont la vision des affaires est plutôt introvertie. Sa vision externe reste étroite et son activité commerciale de prospection est sporadique, il n'a pas ou peu de personnel commercial et ne consacre que peu de temps à l'analyse de son marché. Il préfère fonctionner en réseaux en fidélisant ses relations avec ses clients et ses fournisseurs. Le comportement du PIC dans son entreprise est de type paternaliste voire égocentrique et le processus d'élaboration de la stratégie se fait en dehors de toute procédure, J. Chicha P.A. Julien et M. Marchesnay (1990).

Le dirigeant de style PIC est plutôt de tendance réflexive, il mûrit longuement sa décision dans le cas d'un gros investissement, sa stratégie est de type incrémental car elle ne s'élabore que progressivement au fur et à mesure des décisions prises. Ce chef d'entreprise fonctionne sur un mode plutôt réactif : dans la mesure où il prend conscience d'un problème, il réagit en conséquence. Il est probablement fortement

centralisateur et prend la plupart des décisions. Il subit plus les événements qu'il essaye de les prévoir.

### **L'entrepreneur "CAP"**

Ce second type d'entrepreneur est intéressé en premier lieu par les activités en Croissance plutôt que par la croissance de ses activités. Il est motivé par les coups et il s'agit pour lui de trouver des activités susceptibles de lui permettre de réaliser des profits élevés même avec des risques élevés. Le dirigeant CAP est mobile, il n'hésitera pas à céder son affaire quand elle sera en passe de rentrer dans un phase d'exploitation intensive.

Si le PIC recherche avant tout l'indépendance financière, le CAP est avant tout motivé par la recherche d'Autonomie de décision en général et en particulier discrétionnarité dans l'affectation des dépenses. Il en résulte qu'il ne répugne pas à s'endetter et à ouvrir son capital pour autant qu'il conserve son autonomie de gestion. Enfin le CAP n'est intéressé à la Pérennisation de son affaire pour autant que celle-ci se justifie par l'obtention de meilleurs revenus. Le style de management et de leadership du CAP est davantage axé sur l'intégration que sur la différenciation, il recherche l'implication des membres de l'organisation.

Là aussi, dans cette typologie M. Marchesnay précise que les deux types mis en exergue constituent des caricatures que l'on ne retrouvera pas sous ces formes extrêmes. Ces comportements PIC ou CAP doivent être recoupés avec des variables contingentes qui viendraient apporter quelques nuances comme les influences du milieu social, du niveau d'éducation et des variables psychologiques.

## **II.4 Synthèse**

L'entreprise est une organisation humaine faite directement ou indirectement par et pour les hommes; à ce titre, elle relève des mêmes principes de fonctionnement. Alors que les sciences du management prises séparément ont montré leurs limites en matière de capacité à prévoir les défaillances d'entreprise, par notre approche transdisciplinaire, nous mettons en lumière des similitudes constructives entre les

typologies de physiologie cérébrale et de comportements, psychologiques, sociologiques et stratégique des dirigeants.

Notre démarche qui consiste donc à élargir le champ de recherche à des disciplines adjacentes, ne doit pas être comprise comme une incapacité à délimiter notre domaine mais comme une volonté de prendre en compte le plus de facteurs explicatifs possibles. En toute modestie, notre approche se veut intégrative. Cette vision systémique de notre problématique, trouve sa validation dans la pensée des philosophes des sciences comme E. Laszlo (1992), pour qui la dualité entre le matérialisme et l'idéalisme radicalisée depuis Descartes, conduit à une vision schizophrénique et réductrice des problèmes de l'humanité. Pour retrouver une efficacité en recherche, il faut tout réintégrer...

### III. Etude empirique

#### III.1 Objectif et hypothèses

**L'objectif global de cette étude empirique est de croiser les performances financières de l'entreprise avec le ou les comportements du dirigeant.**

Au travers de cette étude, nous nous proposons de chercher à valider sur le terrain les hypothèses selon lesquelles, en matière de comportements managériaux :

**h1** - il existe des similitudes, des facteurs constants en matière de comportements psychologiques, sociologiques et stratégiques, entre les dirigeants de PME dont les scores financiers sont durablement bons (au moins durant 4 années consécutives).

**h2** - il existe des similitudes, des facteurs constants en matière de ces mêmes comportements, entre les dirigeants de PME dont les scores financiers sont durablement mauvais (au moins durant 4 années consécutives).

**h3** - que ces similitudes et facteurs constants caractérisant les populations aux hypothèses h1 et h2, sont entre eux significativement différents et de nature à pouvoir discriminer ces deux populations.

**h4** - il existe des similitudes, des facteurs constants en matière de ces mêmes comportements, entre les dirigeants de PME dont les scores financiers sont durablement bons (au moins 3 années consécutives)<sup>4</sup> puis sont devenus mauvais la dernière année.

**h5** - que ces similitudes et facteurs constants caractérisant la population à l'hypothèse h4, sont significativement semblables avec les similitudes et facteurs constants caractérisant les dirigeants identifiés à l'hypothèse h2 (entreprises dont les scores financiers sont durablement mauvais).

**h6** - il existe des similitudes, des facteurs constants en matière de ces mêmes comportements, entre les dirigeants de PME dont les scores financiers sont durablement mauvais (au moins 3 années consécutives)<sup>4</sup> puis sont devenus bons la dernière année.

**h7** - que ces similitudes et facteurs constants caractérisant la population à l'hypothèse h6, sont significativement semblables avec les similitudes et facteurs constants caractérisant les dirigeants identifiés à l'hypothèse h1 (entreprises dont les scores financiers sont durablement bons).

Si de telles hypothèses se trouvaient empiriquement validées, nous pourrions en conclure :

1° que l'on pourra discriminer les entreprises saines de celles présentant un risque significatif de défaillance, et ce, autrement que par les résultats financiers (hypothèses h1, h2 et h3);

2° et surtout (hypothèses h4 et h5), que l'on pourra discriminer par anticipation les entreprises durablement saines de celles qui sont encore saines et dont le risque de migration vers la défaillance est significatif. La valeur prédictive d'une telle méthode serait objectivement (par construction puisque les facteurs

---

<sup>4</sup> 3 ans = limite de validité des méthodes de prévision de défaillance fondées sur les résultats financiers de l'entreprise.

comportementaux recouvrent 3 ans + 1 an) supérieure à celle des méthodes financières classiques.

3° et enfin (hypothèses h6 et h7), que l'on pourra discriminer par anticipation les entreprises durablement "mauvaises" de celles qui sont encore "mauvaises" et dont le risque de migration vers la performance est significatif. La valeur prédictive d'une telle méthode serait objectivement supérieure à celle des méthodes financières classiques qui n'envisagent jamais cette situation.

### III.2 Terrain

Afin de situer cette étude au cœur de mon domaine de recherche, j'ai écarté les très petites PME (de 0 à 19 personnes), considérant que compte tenu du caractère très hétérogène de ces très petites structures, la problématique du management n'y est ni clairement établie ni comparable.

Concernant la limite supérieure j'ai écarté les grandes PME dont les effectifs sont supérieurs à 200 salariés. Au delà de cette limite, l'organisation de l'entreprise (avec le plus souvent des directeurs de départements) est telle qu'il peut y avoir des distorsions significatives entre les décisions prises par le chef d'entreprise et l'application de ses décisions. Nous ne pourrions plus alors croiser les performances de l'entreprise et le comportement du seul dirigeant, qui "perd" son pouvoir absolu.

Cette approche revient à faire une sélection par la structure de l'actionariat (firmes managériales = out, firmes entrepreneuriales = in) qui n'est pas renseignée dans la base de données utilisée.

Les échantillons retenus comportent de 20 à 200 salariés et ont réalisé sur la même période d'investigation, au moins 10 M.F. de CA annuel, ce qui correspond à environ 25% du nombre total des entreprises. Cette approche permet entre autre de comparer des entreprises dont les résultats seront différents mais dont les problématiques du management restent homogènes. Afin de comparer des entreprises présentant des facteurs exogènes semblables et homogènes (lieu, culture, conditions économiques environnementales, politique régionale etc...), et pour des raisons

pratiques, j'ai sélectionné les entreprises de mes échantillons en région Rhône-Alpes, soit les 8 départements de la région administrative.

#### LES ENTREPRISES PERFORMANTES

Parmi la sélection initiale de 400 entreprises présentant les meilleurs scores Connan & Holder pour 1992, soit  $S$  supérieur ou égal à 21, j'ai sélectionné les 300 entreprises dont les scores étaient durablement les meilleurs, soit  $S$  supérieur ou égal à 20 pour les années 1991, 1990 et 1989. La taille exacte de cet échantillon est de 310 entreprises.

*Le score Connan et Holder détermine les entreprises comme étant saines à partir d'un score  $S$  supérieur ou égal à 9,5; la moyenne des scores de entreprises saines s'établit à 13, le score neutre étant de 7.*

#### LES ENTREPRISES "DEFAILLANTES"

Parmi la sélection initiale des 500 entreprises présentant les plus mauvais scores Connan & Holder pour 1992, soit  $S$  inférieur ou égal à 1, j'ai sélectionné les 200 entreprises dont les scores étaient durablement les plus faibles, soit  $S$  inférieur ou égal à 4 pour les années 1991, 1990 et 1989. Taille exacte de cet échantillon 173 entreprises.

*Le score Connan & Holder détermine les entreprises comme étant défailtantes à partir d'un score  $S$  inférieur ou égal 4 (soit une probabilité de défaillance supérieur ou égale à 65%), la moyenne des scores des entreprises défailtantes s'établissant à -2,5.*

#### LES ENTREPRISES "MIGRANTES"

##### **Les migrantes "-"**

Pour les entreprises considérées comme migrantes de la position saine à la position de défaillance probable, la procédure retenue a été la suivante :

Parmi la sélection initiale des 500 entreprises présentant les plus mauvais scores pour 1992, soit  $S$  inférieur ou égal à 1, j'ai sélectionné les entreprises dont les scores étaient antérieurement durablement le plus favorable, soit  $S$  moyen supérieur ou égal à



9,5 pour les années 1991, 1990 et 1989, avec aucun score inférieur à 7 (score neutre). Taille exacte de cet échantillon 81 entreprises.

### **Les migrantes "+"**

Pour les entreprises considérées comme migrantes de la position de défaillance à la position saine, la procédure retenue a été la suivante :

Parmi la sélection initiale des 400 entreprises présentant les meilleurs scores pour 1992, soit S supérieur ou égal à 21 j'ai sélectionné les rares entreprises dont les scores étaient antérieurement durablement défavorables, soit S moyen inférieur à 7 (score neutre) pour les années 1991, 1990 et 1989. Taille exacte de cet échantillon supplémentaire 11 entreprises.

## **IV. Premiers résultats**

### **IV.1 Sur les préférences cérébrales des dirigeants**

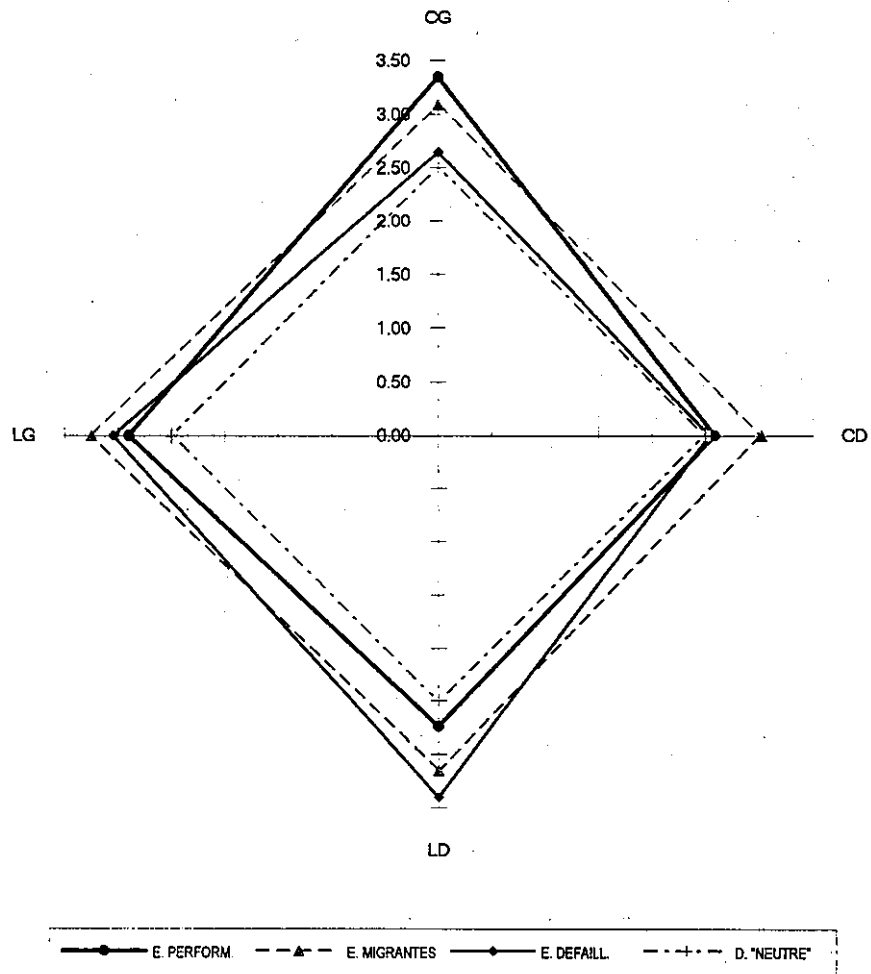
Par préférence cérébrale, et ce conformément à ce qui nous avons développé au § 2-1, nous entendons le registre selon lequel le dirigeant de l'entreprise se comporte principalement dans ses phases de réflexion volontaire qui s'appuient sur des notions cognitives, mais aussi dans ses phases pendant lesquelles il fonctionne de façon réflexe, son comportement s'appuyant alors principalement sur des notions innées.

Les premiers constats ressortant de notre étude empirique sont les suivants :

1° Le comportement moyen des dirigeants d'entreprise constituant nos échantillons est de type multidominant. En effet par rapport à un comportement d'indifférence de valeur 2,5 sur nos axes, les comportements déclarés sont tous supérieurs à 2,5. Ceci signifie que les répondants, qu'ils soient performants, défaillants ou migrants, présentent tous des caractéristiques de préférence cérébrales nettement

marquées selon les quatre modes : cortical gauche, cortical droit, limbique gauche, limbique droit.

Tableau n° 3  
PREFERENCES CEREBRALES DES DIRIGEANTS



2° Un axe est de nature à pouvoir discriminer les comportements déclarés des dirigeants des entreprises performantes versus entreprises défailantes, il s'agit de l'axe

cortical gauche - limbique droit. Au-delà du comportement multidominant que nous avons évoqué ci-dessus, le dirigeant de l'entreprise dont les résultats financiers sont durablement bons, présente en matière de comportement un mode cérébral cortical gauche nettement différencié, alors que le dirigeant de l'entreprise dont les résultats financiers sont durablement mauvais, fonctionne principalement selon un mode comportemental de type limbique droit.

Le premier fonctionne plus selon le mode logico-mathématique avec une approche concrète et séquentielle des problèmes alors que le second fonctionne plus selon le mode émotionnel, spirituel et artistique en donnant une préférence aux contacts humains.

3° Le comportement déclaré des dirigeants d'entreprises dont les résultats financiers ont connu une migration de la performance durable vers la défaillance, présente lui aussi des caractéristiques toutes particulières. En effet, sur l'axe cortical gauche - limbique droit, nous retrouvons ce comportement entre celui des deux populations performantes versus défaillantes, ce qui semble logique à priori. Par contre, concernant ce comportement déclaré sur l'axe cortical droit - limbique gauche, figure au delà des comportements déclarés par les dirigeants des entreprises performantes et défaillantes.

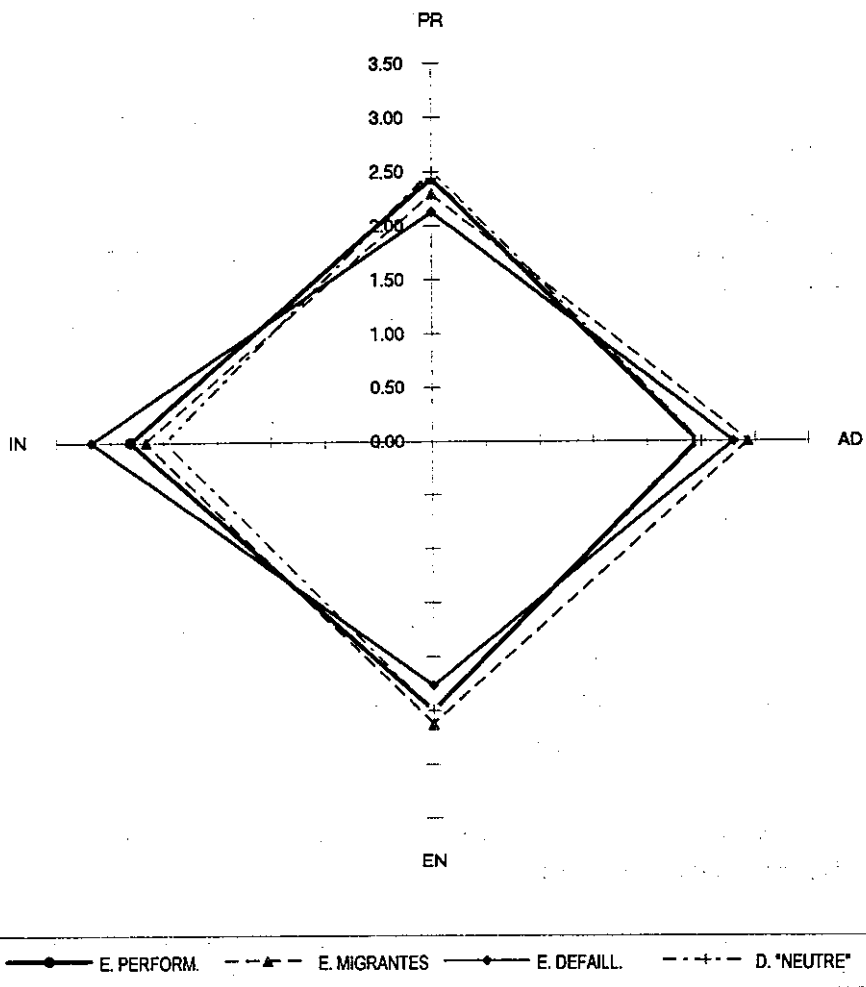
Cette population fonctionne de façon plus marquée à la fois sous le mode créatif, synthétique, conceptuel et globale et il pourrait s'agir d'un comportement inné adopté lorsque les événements sont favorables; et à la fois sous le mode organisateur, conservateur et administrateur et il pourrait s'agir d'un comportement de type cognitif adopté de façon volontariste lorsque les événements sont défavorables.

## IV.2 Sur les comportements sociologiques des dirigeants

Sur ce registre sociologique que nous avons évoqué au § 2-2, la littérature tendait à affirmer que le dirigeant accompli est représenté par quelqu'un dont le comportement est fortement marqué à la fois par des préoccupations de production, d'administration, d'intégration et d'entrepreneuriat. Puisque la littérature s'en tenait à des conjectures, là aussi tenter de trouver des corrélations possibles et ces comportements types. Notre étude nous montre que nos populations de dirigeants présentent des caractéristiques particulières :

1° Les dirigeants d'entreprises performantes au sein de leur organisation, présentent des comportements sociologiques que l'on peut qualifier à la fois de neutres et d'équilibrés. En effet sur les 4 axes (produire, administrer, entreprendre et intégrer) ces dirigeants déclarent des comportements très proches de la valeur d'indifférence (2,5) avec une légère dominance pour le style intégrer (manager pour qui le consensus est important).

Tableau n° 4  
COMPORTEMENTS SOCIOLOGIQUES DES DIRIGEANTS



Il s'agit donc de personnages de type PAEI au sens d'Adizès.

2° Les dirigeants d'entreprises défaillantes présentent quant à eux des comportements moins "harmonieux" avec un net déficit sur les axes produire et entreprendre compensé par des comportements "excessifs" sur les axes intégrer et administrer.

Il s'agit donc de personnages de type pAeI au sens d'Adizès, c'est à dire qu'ils privilégient l'administration de leur entreprise et le management de type consensuel au détriment des préoccupations tournées vers la production et de l'entrepreneuriat.

3° Les dirigeants des entreprises migrantes "-" présentent quant à eux des comportements multidominants, c'est à dire d'une valeur supérieure au comportement neutre sauf sur l'axe produire où nous observons un léger déficit.

Ce dirigeant est de type pAEI au sens d'Adizès. Il faut noter que les entreprises de ces dirigeants ont connu deux situations distinctes puisqu'elles sont passées de la performance durable à la défaillance et que par voie de conséquence les comportements déclarés relèvent très probablement à la fois d'un mode cognitif et il pourrait s'agir des axes administrer et entreprendre et d'un mode inné et il s'agirait des axes produire et intégrer.

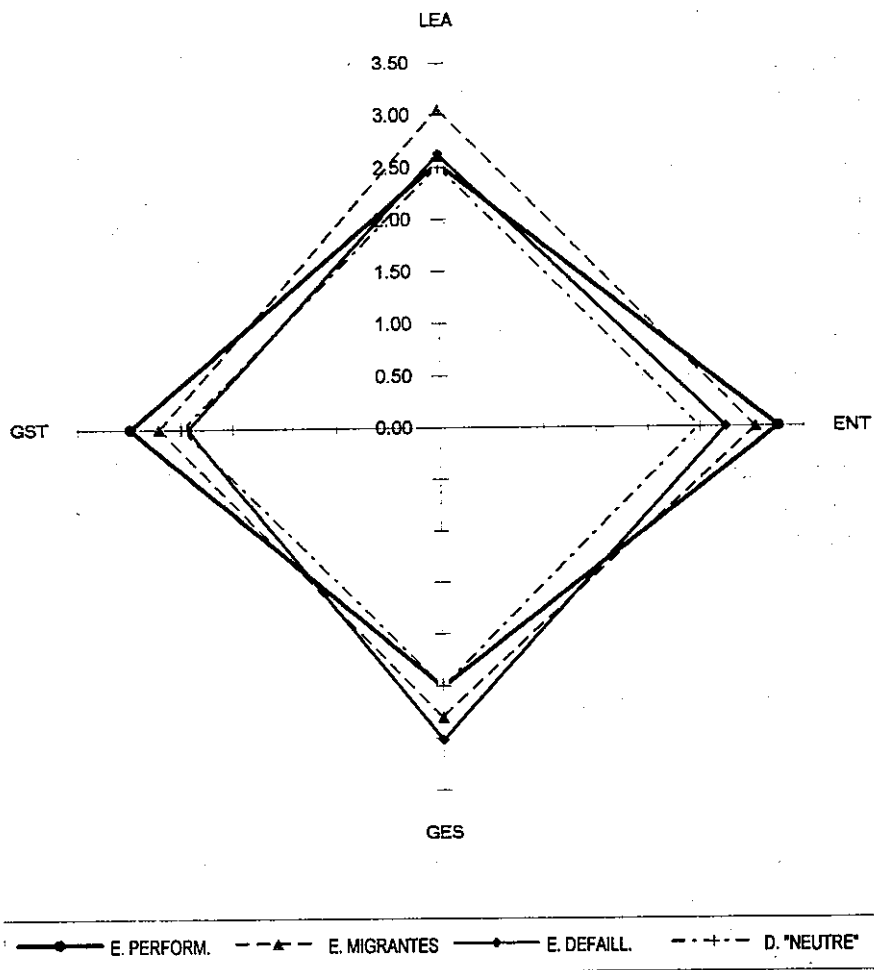
### IV.3 Sur les comportements stratégiques des dirigeants

Concernant cette approche sur les comportements stratégiques, comme nous l'avons développé au § 2-3, nous avons retenu la typologie représentative de la littérature de Stevenson à laquelle nous avons juxtaposé celle présentée par Zaleznick puisqu'elle présente une forte similitude et bien qu'elle porte sur les comportements sociologiques généraux. Sur ce registre également notre étude nous a permis de croiser ces typologies avec les performances des entreprises de nos échantillons.

Nos observations font apparaître des comportements caractéristiques des dirigeants de chaque type d'entreprises :

1° Les dirigeants des entreprises performantes présentent des caractéristiques multidominantes sur l'axe entrepreneur - gestionnaire selon Stevenson, ce qui semble

Tableau n° 5  
COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES DIRIGEANTS



être incompatible avec la théorie de Stenvenson puisqu'il présente ses axes "entrepreneur" et "gestionnaire" comme étant exclusifs (entrepreneur versus gestionnaire). Cette contradiction apparente peut s'expliquer soit par le fait que dans les comportements déclarés nous avons à la fois les comportements de type cognitif (il pourrait s'agir des comportements représentés par l'axe gestionnaire) et les

comportements de type inné (il pourrait s'agir des comportements représentés par l'axe entrepreneur). Sur l'axe leader - gestionnaire selon Zaleznick les caractéristiques comportementales restent proches du comportement neutre.

Les dirigeants d'entreprises performantes présentent des comportements stratégiques symétriques sur les deux axes précités, extrêmes sur l'axe entrepreneur - gestionnaire (Stevenson) et neutre sur l'axe leader - gestionnaire (Zaleznick).

2° Les dirigeants des entreprises défailtantes adoptent quant à eux des comportements très proches des comportements neutres et ce sur l'axe entrepreneur - gestionnaire selon Stevenson, alors que sur l'axe leader - gestionnaire selon Zaleznick ils se caractérisent par une nette prédominance en direction des caractéristiques "gestionnaire".

Ces dirigeants, au sens de Zaleznick se comportent plus comme des médiateurs ou des diplomates que comme des artistes intuitifs.

3° Concernant les dirigeants des entreprises migrantes "-", ils se caractérisent par des comportements intermédiaires de ceux des deux populations précédentes sauf en ce qui concerne la dimension "leader" pour laquelle nous observons une prédominance significative.

## V. Conclusions

Dans le cadre de cette présentation, nous nous sommes attachés à présenter les premiers résultats de notre recherche. Ce premier traitement ne fait appel qu'à des outils d'analyses primaires (moyennes présentées sous forme de graphes) ne permettant qu'une lecture "à plat" par famille de critères comportementaux. Une analyse plus fouillée faisant appel à des outils statistiques plus performants est en cours de réalisation elle sera largement décrite dans ma thèse et fera l'objet d'autres propositions de publication.

Cependant dans cette première analyse des résultats de notre étude empirique, nous pouvons observer que les caractéristiques comportementales dominantes des

dirigeants d'entreprises dont les résultats financiers sont durablement bons, sont spécifiques et différentes de celles des dirigeants d'entreprises dont les résultats financiers sont durablement mauvais. En cela nos hypothèses h1, h2 et h3 tendent à se vérifier.

De même, en ce qui concerne les caractéristiques comportementales dominantes des dirigeants d'entreprises dont les résultats financiers ont migré de la performance vers la défaillance, nous pouvons observer à la fois une certaine homogénéité de ces comportements et une différence sensible de ces comportements par rapport aux comportements des individus des deux populations précédentes. En cela notre hypothèse h4 se vérifie alors que notre hypothèse h5 n'est que partiellement vérifiée.

Nos hypothèses h6 et h7 n'ont pas pu être testées pour la raison qu'elles portaient sur une population très faible pour laquelle nous n'avons pas obtenu de réponses. Dans ces conclusions il faut mentionner les limites de notre étude, qui ne porte que sur un nombre de réponses limité en ce qui concerne la population des migrants. Par ailleurs, par le principe de questionnaire retenu nous n'enregistrons que des comportements déclarés face à une situation préfabriquée. Si cette méthode nous permet de valider notre terrain d'étude, elle ne nous permet pas encore d'aboutir à un outil opérationnel de prévision des défaillances. Cette production d'outil devrait passer par une étude plus longue dans laquelle il faudra s'intéresser aux comportements observés des différentes populations.

## BIBLIOGRAPHIE

ADIZES I., - *L'ère du travail en équipe. méthode de diagnostic et règles d'action* - Paris, les éditions d'organisation, 1980, 247 p.

ADIZES I., - *Choisissez votre style, manager ou contre manager* -, in "5000 adresses pour choisir votre prochain emploi et gérer votre carrière", édition 93/94, Bordas, p 31- 42.

ALLAIRE Y. & FIRSIROTU M., - *La planification stratégique : un contrat psychologique et économique* -, in: Revue française de gestion, janvier-février 1990, p. 22-39.



DUBOIS D., - *A conceptual framework to design a generative self-learning system with capability of doing cognitive activity* -, in proceeding of the symposium "Self-steering and cognition in complex systems", Brussel, may 1987, Gordon and Breach science publishers, London 1987.

DUBOIS D., - *Le labyrinthe de l'intelligence, de l'intelligence naturelle à l'intelligence fractale* -, Paris, InterEditions, 1990, p 48-80.

DUMONTIER P., - *Vices et vertus des modèles de prévision de défaillance* -, in: la revue banque, n° 514, mars 1991, p. 275-282.

FLUCKIGER M. & KLAUE K., - *La perception de l'environnement* -, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1991, 278 pages.

GARDNER H., - *Frames of mind : theory of multiple intelligence* -, in *Le labyrinthe de l'intelligence*, Dubois G., op. cit.

HERRMANN N., *Les dominances cérébrales et la créativité*, Paris, éd. Retz, 1992.

HOFFMAN S. & I., - *The will of grandeur : De Gaulle as a political artist* -, Daedalus, été 1968, p 849.

JOLLY D., - *Les grilles de lecture du management stratégique* -, in direction et gestion des entreprises, n° 132-133 - management stratégique, p 27-40.

KOTTER J., - *Le management du pouvoir* -, in Harvard l'expansion, 1977, p 73-84.

LASZLO E., - *Aux racines de l'univers, vers l'unification de la connaissance scientifique* -, Paris, Arthème Fayard, 1992, 267 p.

MARCHESNAY M., - *La PME, une gestion spécifique* -, in Problèmes économiques, n° 2276, 20 mai 1992, p 26-32; in Economie rurale, nov. déc. 1991, n° consacré au colloque de la SFER les 29 et 30 novembre 1990.

MARCHESNAY M. (en collaboration avec JULIEN P.A.), - *The small business as a transaction space* -, in Journal of entrepreneurship, vol. 2, 1990.

MASLOW A., - *Motivation and personality* -, New-York, Harper and Row, 1954.

MICHOUD G., *Vers de nouveaux indicateurs en vue de prévoir au plus tôt les difficultés des entreprises*, Congrès de l'association française de comptabilité, Toulouse, mai 1993, volume 1, p. 483-501.

MINTZBERG H., - *Planifier à gauche et gérer à droite* -, Paris, Harvard l'Expansion, 1976, p 85-96.

MINTZBERG H., - *Structure dynamique des organisations* -, Paris, éditions d'organisation, 1982, 434 p.

MINTZBERG H., - *Le management, voyage au centre des organisations* -, Paris, les éditions d'organisation, 1990, 570 p.

NINOMIYA J.S., - *Styles de direction et rôles du manager* -, in : Harvard l'Expansion, hiver 1988-1989, p.27-42.

OHMAE K., - *Le génie du stratège* -, Paris, Dunod, 1991, 243 p. (Kenichi OHMAE est directeur de MC Kinsey-Japon).

ORNSTEIN R., - *Psychology of consciousness* -, San Fransisco, Freeman, 1975, p 10, 60.

- PATUREL R. & DERROUCH B., - *Les implications du risque sur les stratégies de croissance de l'entreprise* -, in: les petites affiches, n° 108, septembre 1987, p. 14-23.
- PIAGET J., - *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* -, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1948.
- PIAGET J., - *Les mécanismes perceptifs* -, Paris, P.U.F., 1961.
- SARIN E., - *Abraham MASLOW et sa psychologie, une théorie citée et méconnue* -, in : Annales des mines, septembre 1991, p. 60-68.
- SERIEYX H., - *Le zéro mépris, comment en finir avec l'esprit de suffisance* -, Paris, interEditions, 1989, 2<sup>ème</sup> tirage 1991, 233 p.
- SERRES M. (de l'Académie française), - *Le tiers instruit* -, Paris, éditions François Bourin, 1991, 249 p.
- SPERRY R. W. (prix Nobel), - *Perception in the absence of the neocortical commissures* -, in *Perception and its disorders*, vol. XLVIII, Williams and Wilking Co, 1970.
- SPRINGER S.P. & DEUTCH G., - *Left brain, right brain* -, San Francisco, Freeman, 1985.
- STEVENSON H.H., - *A new paradigm for entrepreneurial management* -, in : *Entrepreneurship, what it is and how to teach it*, Harvard Business School, juillet 1983, p. 30-61.
- STEVENSON H.H., - *A perspective on entrepreneurship* -, Harvard Business School, document de recherche N° 9-384-131, novembre 1984, 13 p.
- STEVENSON H.H., Gumpert D. E., - *The heart of entrepreneurship* - in : *Harvard Business Review*, Mars-avril 1985, p.85-92.
- STEVENSON H.H., - *Entrepreneurship a response to a discontinuous change* -, document Harvard University, février 1986, 29 p.
- STEVENSON H.H. & JARILLO-MOSSI J.C., - *Preserving intreprneurship as compagnies grow* -, in : the journal of business strategy, été 1986, p. 10-23.
- STEVENSON H.H. & JARILLO-MOSSI J.C., - *A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management* -, in : *Strategic management journal*, 1990, Vol.11, p. 17-27.
- TANNENBAUM R. & SCHMIDT W.H., - *Choisissez votre style de management* -, 1976, in : *Harvard l'Expansion*, Volume "management", collection des hors série, p. 66-72.
- TIMBAL DUCLAUX L., - *Les réunions avant, pendant, après*, Paris, éd. Retz, 1989.
- TOULOUSE J-M., - *Entrepreneurship et gestion d'entreprise* -, in *Gestion* Vol.13 N°3, p. 12-18.
- ZALEZNIK A., - *Dirigeants : Leaders ou Gestionnaires* -, in : *Harvard l'Expansion*, été 1978, p.44-53.
- ZALEZNIK A., - *Real Work* -, in : *Harvard Business Review*, janvier-février 1989, et *Harvard l'Expansion*, automne 1989, p.107-115.