



PUSG

**journée de recherche
« Entrepreneuriat et Stratégie »
Bordeaux, 1er juillet 2008**



Odile BERNARD

Université Nancy 2 - Laboratoire CERFIGE

Identification d'un lien entre le profil du dirigeant-propriétaire de PME, les objectifs choisis et les outils de gestion mis en œuvre

Identification d'un lien entre le profil du dirigeant-propriétaire de PME, les objectifs choisis et les outils de gestion mis en œuvre

Odile BERNARD

Introduction

Les modes de gestion des PME, qui ne suivent pas toujours la rationalité économique, trouvent une explication dans la subjectivité de leur dirigeant-propriétaire. Effectivement les paramètres du marché ne suffisent pas à expliquer les modes de gestion, car interviennent aussi d'autres facteurs : les profils des dirigeants, leurs objectifs et aspirations (Julien et Marchesnay, 1996), leurs mentalités, leur désir d'indépendance ou leur souhait de transmettre une entreprise pérenne (Bauer, 1993), et enfin leur désir violent de réussite proche de la « passion » (Bouhaouala, 2007).

Les projets personnels des dirigeants-propriétaires sont reconnus avoir une influence sur le mode de gestion et même sur le développement des PME (Bouhaouala, 2007). Les modes de gestion auraient donc, au-delà de la rationalité économique, une autre explication inhérente aux motivations du dirigeant. Plusieurs auteurs confirment ce fait. Selon Ardeni et Vrain (2000, a), « l'entreprise, et notamment la petite entreprise, n'est pas seulement une unité de fonctionnement économique, mais un espace socioculturel directement influencé par le profil et les valeurs de ses dirigeants ». Reyes (2004) cite Filion (1997) qui établit également un lien entre la raison d'être de l'entreprise et le comportement des dirigeants, et avance que « les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur [...] participent à la structuration de l'entreprise ».

Schumpeter, dans la Théorie de l'évolution économique (1911), explique l'irrationalité apparente du dirigeant-propriétaire par le fait qu'il se distingue de l'agent économique rationnel, car il garde une certaine liberté vis-à-vis des paramètres du marché, il est capable de prendre des risques, d'innover. Il a un comportement dynamique en lien avec sa mentalité. Effectivement, les comportements des dirigeants-propriétaires ne sont pas toujours conformes à la rationalité économique, et peuvent même parfois sembler désintéressés. Lorsque l'on constate un comportement autre que celui de recherche systématique de maximisation des profits, il est courant de le qualifier d'irrationnel.

Les mentalités des dirigeants induisent une « logique d'action hédoniste » qui favorise l'orientation des choix économiques et organisationnels hors du champ de la rationalité. « L'entreprise et le profit sont des moyens au service de l'assouvissement de leur passion ».

L'apparente irrationalité ne serait donc pas due à un manque de compétences managériales, mais s'expliquerait alors par l'influence et le rôle des attitudes sur les comportements des dirigeants.

La poursuite d'objectifs personnels par les dirigeants semble dorénavant un fait acquis ; l'intérêt devient alors d'en cerner les frontières, de posséder un critère permettant de les différencier des objectifs poursuivis uniquement dans le cadre de l'évolution de l'entreprise. Cette étude propose donc de faire intervenir un troisième facteur en plus des motivations des dirigeants et des objectifs recherchés. Ce paramètre, ajouté à l'étude en tant que paramètre explicatif, devrait permettre de déterminer le type de stratégie, il s'agit des outils de gestion mis en œuvre. Leur examen, dans l'espace et dans le temps, devrait faciliter l'explication des finalités recherchées par le dirigeant.

Aussi, dans un premier temps nous rappellerons les différents types de profils de dirigeants-proprétaires reconnus par la littérature. Puis, nous dresserons l'inventaire des incidences de cette typologie, d'une part sur les objectifs recherchés, d'autre part sur l'implémentation des outils alors jugés nécessaires. La mise à jour d'un lien entre le profil du dirigeant et les outils de gestion utilisés devrait permettre de mieux comprendre les tenants et les aboutissants des objectifs poursuivis, quelque soit leur niveau et leur degré de formalisation. Notre but étant de pouvoir éventuellement qualifier une stratégie de personnelle et individuelle, pilotée par le biais de la direction de l'entreprise.

1 . Dresser les différents types de profils de dirigeants-proprétaires

Wtterwulghe (1998) propose deux possibilités complémentaires pour étudier la personnalité d'un dirigeant : l'approche indicative, utilisant les caractéristiques propres du dirigeant et l'approche fonctionnelle, basée sur les particularités nécessaires à la fonction de dirigeant.

1 . 1 Approche indicative : les caractéristiques des dirigeants source de ces différents profils

Selon Laufer (1975), les déterminants de la motivation profonde pour le rôle de dirigeant-proprétaire proviennent du mode de formation de la personnalité, qui subit l'influence du milieu familial et du rapport avec l'autorité paternelle.

1 . 1 . 1 Les origines de ces caractéristiques

Un dirigeant-proprétaire est souvent fils de travailleur indépendant, et a connu des conflits avec un père autoritaire ou absent. Ceci expliquerait le refus de dépendance dans le travail. Cette motivation est un élément de la personnalité du dirigeant. Ainsi, la décision de devenir entrepreneur prime sur les déterminants classiques tels le rôle de l' « idée » de produit ou de marché. L'idée de finalité d'une entreprise n'aurait plus alors qu'une position secondaire lors de la création de celle-ci, pour laisser la place à une finalité abstraite (Laufer, 1975). Cette finalité peut s'exprimer par le besoin d'autoréalisation, l'intérêt du travail, le goût du risque, la préférence pour la sécurité, l'autonomie, l'indépendance, c'est à dire une dimension sociale et/ou psychologique.

Il existe bien une « interaction entre la personnalité de l'entrepreneur et les conditions de développement de son entreprise » (Laufer, 1975). Le développement économique logique et attendu peut être modifié par l'interférence de la personnalité du dirigeant.

1 . 1 . 2 Les caractéristiques construisent les motivations

Une enquête de Laufer (1975) permet de mieux comprendre les déterminants concernant la recherche de satisfactions par le biais de la propriété de l'entreprise. Les motivations à être entrepreneur sont le désir d'autonomie, le souhait de réalisation individuelle, le besoin d'un statut.

- Le désir d'autonomie serait à opposer à une situation antérieure de forte subordination familiale ou professionnelle. Le besoin d'indépendance - qu'il soit envers la famille ou envers l'environnement - est jugé facteur de dynamisation et de volonté d'agir.
- Le souhait de réalisation de soi serait la conséquence d'une limitation, antérieure, au développement personnel. Le besoin d'autoréalisation et l'intérêt du travail sont liés par la

volonté du dirigeant de réaliser des projets qu'il possède depuis longtemps, et qu'il préfère réaliser pour son propre compte plutôt qu'en tant que salarié.

- Le besoin de pouvoir et de reconnaissance correspondrait à des aspirations antérieures contrariées. En prétendant à une situation qui donne la possibilité de commander et d'affirmer sa personnalité, le dirigeant obéit à un mobile psychologique qui l'incite à créer sa propre entreprise. Cette situation est favorisée lorsque le dirigeant possède un pouvoir charismatique, qu'il sait pouvoir développer envers ses salariés.

Selon une approche économique de la motivation de l'entrepreneur, il existe deux types d'objectif : croissance ou profit maximum. Mais les motivations psychologiques du dirigeant-propriétaire ont aussi une influence sur l'attitude par rapport à ses attentes personnelles de la direction de l'entreprise.

1.2 Approche fonctionnelle : explication du comportement du dirigeant par son profil

Il existe une relation entre d'une part le profil d'un dirigeant, comprenant principalement sa formation et son expérience professionnelle, et d'autre part sa rationalité de gestion de la PME, passant par sa capacité à mettre en oeuvre les ressources nécessaires (Ardenti et Vrain, 2000, b). Les éléments d'analyse du profil du dirigeant (Ardenti et Vrain, 2000, b) sont l'origine sociale et la formation, les expériences professionnelles antérieures, le mode d'accès à la direction (succession, reprise, création), les relations mobilisables ou l'appartenance à des réseaux.

1.2.1 Le niveau de formation initiale ou continue

Le niveau de formation est bien sûr corrélé à l'âge du dirigeant ; ces deux paramètres déterminent les références du dirigeant en terme de management. L'étude de Duchéneaut (1996) démontre qu'apprendre le métier de dirigeant « sur le tas » n'est désormais plus possible en raison de la complexification et de la diversité des domaines à appréhender. De ce fait, le niveau de formation des dirigeants est plus élevé qu'auparavant. Ardenti et Vrain (2000, a) expliquent que la proportion de dirigeants de « niveau Bac et plus » est franchement supérieure dans les PME « réorganisées » que dans les PME « traditionnelles ». Une formation supérieure au Bac allant de paire avec une gestion « anticipatrice ». Au demeurant, autodidactes comme diplômés semblent pouvoir répondre à des contraintes extérieures par des transformations organisationnelles.

On note que le dirigeant à tendance à reproduire son propre schéma pour son personnel et ainsi à être davantage demandeur de salariés diplômés s'il l'est lui-même, et inversement. L'influence du niveau de formation est accentuée par le parcours professionnel préalablement à la prise de direction.

1.2.2 Les expériences professionnelles antérieures à la prise de direction

L'expérience professionnelle constitue l'appropriation d'un capital que Bourdieu (1980) qualifie d'« habitus » ou acquis s'étant « incarné de façon durable dans le corps sous forme de disposition permanente ». Mais, le parcours professionnel est aussi constitué des expériences professionnelles postérieures à la prise de direction.

L'étude d'Ardenti et Vrain (2000, b) montre que les dirigeants de PME ont une expérience professionnelle inférieure à 10 ans en moyenne. Ceux issus de postes d'encadrement sont les plus nombreux ; soit ils connaissent les pratiques de gestion utilisées en PME

« traditionnelles » ou en PME « réorganisées », soit ils ont une orientation plus technique. Ils ont davantage tendance à déléguer et à gérer de manière rationnelle, transposant des méthodes provenant des grandes entreprises.

On constate une moindre proportion d'anciens ouvriers ou de personnes issues de postes à peu de responsabilités, souvent dans des PME « traditionnelles » de même activité. Peu à l'aise dans la gestion, ils se contentent d'une gestion traditionnelle.

Les « successeurs » ont souvent « fait leurs armes » dans d'autres entreprises de taille diverse. Ils ont tendance à faire perdurer le type de gestion hérité de la tradition familiale.

Le mode d'accès à la direction ne semble pas, selon Ardeni et Vrain (2000, b), avoir régulièrement une influence sur les pratiques de gestion du dirigeant. Ils observent aussi bien une continuité dans le type de gestion traditionnelle, que des transformations radicales, en termes de stratégie, d'innovations technologiques et d'innovations organisationnelles.

Cette expérience professionnelle s'exprime aussi par « la collaboration avec un collectif d'encadrement composé de diplômés issus de grandes firmes ainsi que par le recours à des cabinets conseils et par une intégration dans des associations » (Ardeni et Vrain, 2000, a).

1 . 2 . 3 Les relations internes et externes à l'entreprise

Les relations internes à l'entreprise peuvent avoir une influence tant au niveau financier, pour l'apport de capitaux ou simplement de moyens, qu'en terme de ressources humaines (Ardeni et Vrain, 2000, b). Il se crée alors un collectif de travail avec des membres de la famille ayant des compétences soit analogues (technique) soit complémentaires (gestion). D'éventuels associés et le personnel d'encadrement de l'entreprise constituent aussi un collectif de travail qui peut être soit conservé (ligne hiérarchique réduite en entreprises « traditionnelles »), soit transformé en fonction de nouvelles stratégies (développement des services fonctionnels). On remarque que bien souvent, le niveau de formation du collectif s'apparente à celui du dirigeant.

Les relations externes à l'entreprise représentent le tissu relationnel du dirigeant. Ce tissu peut être importé de l'expérience en grande entreprise, il constitue alors une mine d'information concernant les pratiques de gestion (Ardeni et Vrain, 2000, b). Pour ceux qui débutent dans la gestion d'une PME sans ce facteur essentiel, le constituer absorbe beaucoup de temps et un long délai est nécessaire avant une utilisation aisée de ces relations. Ce réseau est, entre autres, constitué par les relations amicales professionnelles et associatives et par les syndicats professionnels. Il permet au dirigeant de faire évoluer sa conception de la gestion, d'échanger des informations.

Enfin, on peut citer l'adhésion à des cabinets de conseil « vecteurs de diffusion de modèles d'organisation » (Ardeni et Vrain, 2000, b) utilisés par des grandes entreprises ; mais peu de PME ont recours à ce type de conseil, bien qu'il constitue un palliatif à l'absence de réseau associatif.

1 . 3 Typologie des différents profils de dirigeant-propriétaire

Au-delà de la classification qui a pour objectif de rendre intelligible le complexe, la typologie s'inscrit dans une approche déductive et met en œuvre des variables déterminées de manière théorique. Quant à la taxinomie (ou taxonomie), elle entre dans le champ d'une approche inductive en utilisant les variables les plus significatives déterminées empiriquement. Nous

nous orientons vers une typologie multicritères s'appuyant sur les logiques d'action des dirigeants et révélée par les différentes dimensions de la typologie et ses variables explicatives.

Cependant il faut noter que, comme l'expliquent Julien et Marchesnay (1987), il est délicat de dresser un profil type, car les typologies comportent le risque d'être réductrices.

1.3.1 Typologies établies par les différents auteurs

Nous noterons (avec une note d'humour réaliste) que, dans une dimension économique et financière, Duchéneaut (1996) propose de déjà classer les dirigeants en « rentables » et « non rentables » ! Il faut surtout retenir qu'il existe plusieurs types de profils de dirigeant qui peuvent se superposer. ISEOR (1998) établit la distinction première entre le dirigeant qui maîtrise le cœur de métier de l'entreprise (technicien) et celui qui a des capacités particulières pour le management (formation de gestionnaire). Weber (1988) fait une distinction entre « le patronat patrimonial » qu'il qualifie de conservateur, avec une forte culture patrimoniale, et « les entrepreneurs », qualifiés d'innovateurs, présentant pour leur part une culture entrepreneuriale. Smith (1967, cité par Chapellier, 1999) propose une différenciation entre l'entrepreneur « artisan », avec le désir d'indépendance, de pérennité et de stabilité, et l'entrepreneur « opportuniste » de formation type gestionnaire. Puis, Smith et al. (1992, cités par Chapellier, 1999) introduisent l'entrepreneur « innovateur ». Chapellier (1994), sur 113 dirigeants de PME indépendantes, tient surtout compte de l'expérience professionnelle, il définit ainsi les managers ambitieux, quadragénaires, moyennement expérimentés, les débutants incertains, peu expérimentés et les conservateurs anciens, très expérimentés.

Laufer (1975) établit quatre groupes de dirigeants :

- « les managers » ont un fort désir de réalisation individuelle. Leur pouvoir est basé sur leur niveau d'expertise professionnelle, et ils acceptent la délégation à une équipe de responsables. Ils positionnent leur désir d'autonomie - tant personnel qu'économique - comme « un moyen au service d'une fin ». Ils font preuve de rationalité.

- « les entrepreneurs-proprétaires » souhaitent avant tout se réaliser et assouvir leur besoin de pouvoir. Leur désir de succès et de statut passe par la croissance de l'entreprise. Ils ont su évoluer avec l'entreprise. Leur charisme leur permet de cacher leur penchant autocratique. Leur crainte récurrente est la perte de l'autorité, de ce fait ils favorisent la promotion interne afin de conserver un certain degré de dépendance.

- Les « entrepreneurs-techniciens » sont principalement des techniciens qui positionnent leur entreprise sur un créneau du marché. Ils sont surtout motivés par le désir de pouvoir qu'ils souhaitent avant tout conserver. Ils ne souhaitent ni déléguer, ni prendre de risques financiers ou commerciaux.

- Les « entrepreneurs-artisans » savent peu manager les hommes. Ils ont débutés très jeunes comme ouvriers. Leur désir d'indépendance n'est pas suffisant, s'il n'est pas associé à celui de réalisation de soi et de pouvoir, pour une réelle activité d'entrepreneur. L'indépendance résume leur réussite personnelle, ils choisissent un contrôle très personnel, où l'identification famille / entreprise s'exprime pleinement. D'ailleurs ils n'imaginent pas le futur sans le maintien de l'intégration de la famille à la vie de l'entreprise : leur finalité est d'ordre privé.

Ardenti et Vrain (2000, b) distinguent aussi quatre types de dirigeants mais à partir de critères différents :

- Les patrons-ouvriers, dont la variable clé est constituée par le capital de connaissance du métier. Ils sont présents en PME « traditionnelles », où ils occupent toutes les fonctions. Ils ne peuvent alors prétendre développer des réseaux.

- Les héritiers ont une expérience professionnelle préalable dans cette même entreprise familiale « traditionnelle », à un poste d'encadrement.
- Les entrepreneurs-industriels, avec un bon niveau de formation et une expérience professionnelle soit en grande entreprise, soit dans diverses PME. Ce type de dirigeants favorise les innovations organisationnelles.
- Les patrons-industriels, avec un niveau de formation moyen et une expérience professionnelle préalable ayant surtout apporté un réseau associatif.

Et puis, il existe aussi des typologies inhérentes à la personnalité du dirigeant. Macintosh (1987) utilise la typologie de Yung en séparant les sensoriels, les intuitifs, les sentimentaux qui suivent leurs émotions, les rationnels qui préfèrent la logique aux sentiments, un cheminement logique et précis. Duchéneaut (1996) cite l'analyse de Rolland déterminant les dirigeants en tant que produit fini, jamais fini, méfiant, enthousiaste, sceptique, sur actif.

1 . 3 . 2 Une proposition de typologie introduisant les objectifs poursuivis

De nombreux auteurs s'accordant à reconnaître de la part de certains dirigeants des objectifs personnels poursuivis par le biais de la direction de l'entreprise, nous proposons une typologie fondée sur cette constatation. On notera une progression dans la recherche de buts de plus en plus sophistiqués, ainsi que dans le degré d'attente du dirigeant envers son entreprise. Ce degré d'attente peut être qualifié de niveau perçu par le dirigeant des satisfactions potentiellement réalisables, dans la hiérarchie des profits non financiers. Ces différentes valeurs d'attente pourraient être qualifiées de « fonction d'utilité » du dirigeant.

Le « non-endetté » qui a fait le choix d'être autonome, de ne pas avoir de comptes à rendre.

Le « routinier » sans objectif spécifique autre que de gagner sa vie le plus correctement possible, et éventuellement transmettre son entreprise en tant que patrimoine.

Le « routinier rusé » avec un objectif perfide de valorisation de l'entreprise à court terme (exemple du cas de l'anticipation de la vente) pouvant amener à porter plus ou moins préjudice à l'entreprise à long terme

L' « opportuniste inconscient », prêt à saisir ou à calculer toute circonstance lui permettant d'assouvir ses motivations personnelles, de se mettre en avant individuellement, sans plus se soucier de l'avenir à long terme de l'entreprise.

Le « complice de son entreprise », l'utilisant comme tremplin pour ses propres objectifs personnels, mais sans jamais aller jusqu'à risquer de nuire à l'entreprise.

L' « opportuniste éclairé » recherchant la croissance par un moyen à saisir au bon moment, donc dans un objectif positif pour l'entreprise.

2. L'incidence du type de profil du dirigeant : une attitude spécifique

Une attitude, en psychologie sociale, correspond à une disposition profonde et durable à produire un comportement donné. Une attitude, selon Bouhaouala (2007), est un « ensemble de valeurs, de conceptions, de motifs et de buts qui créent une vision subjective du monde chez les entrepreneurs dirigeants de petites entreprises », il nomme « micromentalités » cette résultante de la subjectivité de la réalité sociale pour un groupe défini.

2 . 1 L'influence des attitudes sur les logiques d'action

Les attitudes génèrent des logiques d'actions spécifiques à certaines catégories d'acteurs. Effectivement, ces acteurs ont les mêmes valeurs de l'entreprise, du travail, les mêmes objectifs d'indépendance, de croissance, de pérennité, de profit. On peut considérer que les entrepreneurs développent les mêmes logiques, puisqu'ils partagent les mêmes conceptions et les mêmes valeurs de l'entreprise, les mêmes types d'objectifs tant sociaux (indépendance, autonomie...) qu'économiques (développement, réalisation de profits...). Ils vont donc avoir les mêmes comportements et effectuer approximativement les mêmes choix économiques spécifiques à certains groupes. Des attitudes des dirigeants découlent des logiques d'action et des comportements qui expliquent les modes de gestion des PME, au-delà des paramètres du marché (Bouhaouala, 2007).

2 . 1 . 1 L'influence des différents types de rationalité

Pour Max Weber, toutes les actions visant un but clairement identifié relèvent de la rationalité praxéologique. Les actions logiques sont objectivement adaptées au but poursuivi. Les actions non logiques (par exemple une stratégie non formalisée, ou individuelle) ne sont pas par conséquent illogiques, elles peuvent être sans finalité objective pour l'observateur mais pas pour l'acteur. Weber (1922) définit quatre idéaux-types d'actions, qui déterminent les comportements humains :

- L'action rationnelle en finalité, ou rationnelle par rapport à un but ; l'acteur met en œuvre des moyens et des logiques pour parvenir au but précis recherché. Cependant l'aspect rationnel pour l'acteur peut échapper à l'observateur. Ceci est particulièrement vrai lorsque la stratégie individuelle du dirigeant n'est pas explicitée et/ou ne se retrouve pas dans la stratégie de l'entreprise.
- L'action rationnelle en valeur, ou par rapport à des valeurs ; l'acteur agit en fonction de ses propres valeurs qu'il veut respecter (devoir, dignité, grandeur d'une cause).
- L'action affective, sous-tendue par les sentiments, la passion, dominée par l'irrationnel et l'émotionnel.
- L'action traditionnelle, en réaction à des excitations habituelles, des habitudes ancrées dans les mentalités, à la frontière de la « seconde nature ».

Pour Weber, cette typologie théorique se présente en fait dans la réalité sous forme de combinaisons, où ces idéaux-types se juxtaposent pour définir le comportement.

2 . 1 . 2 Vers une dimension individuelle des logiques d'action

Selon Crozier et Friedberg (1977), les attitudes correspondent à des orientations d'action stratégiques prises en fonction des ressources comme des contraintes, et en tenant compte des risques et des opportunités. Cependant, ces logiques d'action communes divergent souvent de la rationalité théorique, c'est pourquoi les modes de gestion qui en découlent peuvent apparaître comme surprenants, voire déviants. La logique d'action du dirigeant comporte une dimension individuelle qui est centrée sur les motivations et les projets personnels. La valeur subjective, pour le dirigeant, de la réussite sociale peut sembler, vue de l'extérieur, décalée par rapport à sa valeur économique. Son objectif réel est social, même si les leviers en sont économiques. De plus, la réussite ne sera satisfaisante que si elle est obtenue individuellement et en quelque sorte 'seul contre tous', afin de répondre à l'aspect accomplissement de soi. On comprend ainsi pourquoi la logique de comportement des dirigeants de PME est rendue complexe par la diversité et l'hétérogénéité des profils des dirigeants (Chapellier, 1997).

Selon Mintzberg (1990), les objectifs des acteurs peuvent être différents de ceux de l'organisation. Outre les buts formels, idéologiques et de système, l'auteur distingue les buts personnels, qui peuvent éventuellement être partagés par différents détenteurs d'influence. Ils sont difficiles à cerner car ils varient selon l'organisation et ne sont pas forcément distincts. L'acteur peut aussi choisir de poursuivre plusieurs buts en même temps de façon hiérarchique, cyclique, de manière consécutive dans le temps.

En résistant aux contraintes économiques du marché, ces dirigeants ont réussi à mettre en œuvre leur stratégie personnelle. Ils savent composer avec la réalité économique et sociale, afin que l'entreprise leur garantisse leur liberté ou l'accomplissement de leurs désirs. L'entreprise ne constitue donc pas une fin en soi. La réussite de l'entreprise, qui s'exprime en termes de rentabilité, croissance, parts de marché, investissements, ne fait que participer à l'objectif personnel du dirigeant qui est « la réalisation de soi en tant qu'individu social à travers l'action entrepreneuriale » (Bouhaouala, 2007). Le dirigeant actionne alors sa logique entrepreneuriale et individualiste ; on peut alors parler de management organique centré sur 'soi'.

Ainsi, Weber confirme que les objectifs de l'entreprise ne sont pas forcément identiques à ceux de son dirigeant. Ce sont ces buts qui sont le plus difficiles à cerner, car parfois même le dirigeant n'en a pas pleinement conscience. Ainsi, on voit que le dirigeant-propriétaire développe une stratégie personnelle, dans cette stratégie il intègre les contraintes, les risques, mais aussi et surtout ses capacités personnelles.

2 . 2 L'incidence du profil du dirigeant sur la stratégie

Reyes (2004) cite Hirigoyen (1981) pour lequel existe un lien entre les caractéristiques de la gestion et le profil du dirigeant, ainsi que Fillion (1997) qui établit également un lien entre la raison d'être de l'entreprise et le comportement des dirigeants.

2 . 2 . 1 Définition dans la littérature de la stratégie des dirigeants de PME

Un acteur adopte une stratégie parce qu'il en perçoit l'opportunité, mais aussi parce qu'il sait posséder les capacités, matérielles, affectives, cognitives, relationnelles qui lui permettront d'en assumer les risques (Crozier et Friedberg, 1977). Selon Ardeni R. et Vrain P. (2000, a), ces différents profils expliquent l'existence ou non de la capacité à anticiper et à modifier la « stratégie », c'est-à-dire simplement l'aptitude à trouver de nouveaux créneaux. Ces auteurs utilisent le terme de stratégie pour qualifier les actions et les choix des PME, cependant ils reconnaissent que le vocable 'stratégie' est utilisé de manières très différentes.

Si les deux profils les plus reconnus par la littérature sont ceux de Julien et Marchesnay (1996), les CAP (croissance, autonomie et pérennité) et les PIC (pérennité, indépendance et croissance), Chapellier (1997) quant à lui, définit quatre types d'objectifs : recherche d'indépendance, volonté de pérennité et de stabilité, volonté de croissance, recherche de profit. Ces quatre types de buts peuvent être liés entre eux de différentes manières.

2.2.2 Les différents niveaux de stratégie identifiés

2.2.2.1 L'absence ou quasi-absence de stratégie

Les dirigeants souhaiteraient pouvoir travailler avec une vision à long terme, or ils reconnaissent pratiquer l'inverse, en raison de l'urgence des problèmes à résoudre. Ils élaborent donc des logiques d'action à court terme (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Les « entrepreneurs-artisans » (Laufer, 1975) recherchent des positions protégées sur le marché, comme la sous-traitance. Le choix de la sous-traitance leur permet de survivre sans avoir à définir de stratégie, ou à adjoindre d'autres produits. Ils n'envisagent pas de réussite par la croissance. Les « patrons-ouvriers » (Ardenti et Vrain, 2000, b) quant à eux ont des difficultés à se positionner au niveau de la stratégie. Concernant les « héritiers » (Ardenti et Vrain, 2000, b), il faut noter qu'ils n'ont pas forcément choisi de diriger une PME et ne montrent, de ce fait, pas toujours beaucoup de notion d'entrepreneuriat. Les « entrepreneurs-techniciens » (Laufer, 1975) ne désirent pas la croissance de peur de perdre leur pouvoir, et le justifient par d'éventuels risques financiers et de perte d'efficacité. Enfin, les « débutants incertains » (Chapellier, 1994) accordent une importance moyenne aux objectifs de croissance, profit, indépendance ou pérennité.

La stratégie peut être simplement non formalisée pour diverses raisons inhérentes au dirigeant. Il n'y a pas forcément absence de sens stratégique, mais choix de ne pas formaliser la stratégie (Fontrouge, 2002). On pourra alors se demander si une stratégie non formalisée nécessite des outils de pilotage.

Par contre, les « entrepreneurs-industriels » (Ardenti et Vrain, 2000, b) définissent bien une stratégie et favorisent les innovations organisationnelles. Les « patrons-industriels » (Ardenti et Vrain, 2000, b) développent une réelle volonté de nouvelle stratégie.

2.2.2.2 L'indépendance

Le dirigeant qui souhaite une croissance indépendante pour parvenir à sa propre mise en valeur saura encore mieux résister aux pressions de concentration ou d'alliance, car cette situation constitue aussi un mode de résistance aux contraintes du marché. Ces dirigeants savent maintenir l'entreprise à un niveau d'activité et de rentabilité qui leur assure l'indépendance. Ainsi, bien souvent, un désir d'indépendance est synonyme de refus de la croissance afin d'éviter toute dépendance à l'égard du marché des capitaux. Cette indépendance est obtenue par le contrôle du capital de l'entreprise, éventuellement grâce à la participation de la famille ou de l'entourage. Le comportement du dirigeant peut être influencé par la présence dans l'entreprise de membres de la famille. Cette influence peut être mise en évidence par l'étude des comptes courants d'associés. De plus, ce compte courant permet généralement d'éviter l'augmentation du capital social de l'entreprise, signe d'un désir d'indépendance financière.

Les « entrepreneurs-proprétaires » (Laufer, 1975) souhaiteraient la croissance mais refusent de perdre leur autonomie financière. Sur le plan financier, ne pas vouloir partager leur pouvoir limite un jour ou l'autre la croissance de l'entreprise.

2.2.2.3 La pérennité

Le dirigeant-proprétaire qui recherche principalement la pérennité de l'entreprise est plus conservateur qu'entrepreneur. Sa volonté est de pérenniser l'entreprise dans le patrimoine familial, mais aussi de faire des profits financiers à court terme et de favoriser l'accumulation

du capital. Il en découle un mode de gestion traditionaliste, avec un manque d'action entrepreneuriale, et une logique d'action conservatrice et patrimoniale. Ainsi, il favorise le maintien de ce qui est conforme à la tradition, de ce qui est rassurant, mais refuse toute prise de risque, liée à l'innovation et à la créativité, et il craint l'incertitude. Il est proche de l'artisan par sa perception des marchés des capitaux et du travail ; proche aussi de l'entrepreneur PIC de Julien et Marchesnay (1987). Ce n'est pas la recherche de performance, mais la « vision patrimoniale » des dirigeants qui détermine leurs choix et leurs comportements. L'objectif n'est pas le développement, mais la conservation et la survie. La réussite financière est souhaitée mais n'est pas portée par le projet entrepreneurial, l'entreprise est considérée comme un capital familial à conserver absolument.

Selon Bauer (1993), les dirigeants de PME fonctionnent sur la base d'une logique économique, mais aussi sur celle de l'exercice de leur pouvoir et de leur volonté de pérennité de leur patrimoine familial. On peut ainsi parler de l'entrepreneur « artisan » (Smith, 1967, cité par Chapellier, 1994), qui met en avant le désir d'indépendance, de pérennité et de stabilité, ainsi que des « conservateurs anciens ».

2 . 2 . 2 . 4 La croissance

Les motivations de l'entrepreneur conditionnent l'existence ou non du phénomène de croissance future de l'entreprise. « Il y a bien un facteur de motivation qui, à l'intérieur d'une situation économique ou technique donnée, influence pour une large part l'attitude de l'entrepreneur face la croissance » (Laufer, 1975). Laufer montre que, en plus de la motivation, les dirigeants qui souhaitent conduire leur entreprise sur le chemin de la croissance, sont des personnes fortes de l'expérience de cadre assorti d'un haut niveau de responsabilité. Ils ont ainsi des capacités à la hauteur de leurs ambitions, et peuvent maîtriser le changement organisationnel. Ils doivent savoir prendre du recul par rapport aux problèmes techniques, et avoir conscience des contraintes de leur fonction. Mais des dirigeants peu armés pour la gestion peuvent cependant maîtriser la croissance. A l'inverse, l'entrepreneur peut voir dans la croissance un risque de rompre l'équilibre de l'entreprise qu'il a construite. Les « managers » (Laufer, 1975) recherchent la croissance et savent composer avec ses contraintes et celles de l'innovation. Les « managers ambitieux » (Chapellier, 1994) donnent priorité à la croissance.

2 . 3 L'incidence du profil du dirigeant sur le choix des outils de gestion

Les caractéristiques inhérentes aux dirigeants influencent leur attitude face aux données de gestion : niveau et type de formation, expérience... Chapellier (1997), Pigé (2002) établissent une relation entre le profil du dirigeant et l'utilisation faite des données comptables, ainsi qu'avec la nature des pratiques de gestion.

2 . 3 . 1 Une évolution des besoins en termes d'outils de gestion

Pour une petite entreprise, l'un des facteurs clés de succès est la compétence technique de son dirigeant, par contre plus l'entreprise grandit, plus les compétences organisationnelles de son dirigeant deviennent importantes (Pigé, 2002). D'autre part, une expérience de la fonction production est privilégiée pendant la phase de démarrage de l'entreprise, puis une expérience de la fonction commerciale pendant la phase de développement, puis une expérience de la fonction financière lors de la phase de maturité (Pigé, 2002).

Selon Germain (2006), lorsque les résultats sont corrects ou bons, le dirigeant ne cherche pas à instrumenter l'analyse de la performance. Le système de contrôle de gestion prend souvent toute son importance aux yeux des managers quand la situation économique de l'entreprise se dégrade, il s'agit du « paradoxe de l'utilisation » (Cheffi, 2005) ; il intervient alors tant dans les phases de pré - action que de contrôle de l'action.

Enfin, l'état du système de gestion subit l'influence d'acteurs tel l'expert-comptable (Chapellier, 1996).

2 . 3 . 2 Les pratiques observées

Si certains auteurs indiquent clairement les modes de gestion identifiés en PME selon le type de dirigeant, bien souvent les études ne présentent pas un inventaire des outils mis en œuvre, mais font référence à des entreprises de type « traditionnel », ou de type « réorganisé ». Aussi, nous avons tenté d'en déduire le type d'outils que ces entreprises favorisent, en fonction de la définition donnée dans la littérature.

2 . 3 . 2 . 1 L'absence de formalisation du système de gestion

Le dirigeant de PME préfère communiquer verbalement avec ses collaborateurs et expliquer les corrections à apporter. Selon Germain (2006), la notion de coordination des activités est, en PME familiales, basée sur la confiance réciproque entre le dirigeant et les partenaires de l'entreprise, ainsi que sur des représentations informelles partagées qui permettent les anticipations individuelles.

Les « patrons-ouvriers » (Ardenti et Vrain, 2000, b) ont une expérience en PME se limitant à l'aspect technique du métier, ils sont peu formés à la gestion et en souffrent. Il leur est difficile d'introduire des éléments de gestion. Leur gestion est spécialement personnalisée ; leur opérationnalisation du métier et leur excès de préoccupations opérationnelles constituent un frein à l'introduction de systèmes de gestion. Les « entrepreneurs-artisans » (Laufer, 1975) refusent d'être identifiés aux chefs d'entreprise, de ce fait ils accordent peu d'intérêt aux problèmes de gestion et d'organisation.

Les « conservateurs anciens » (Chapellier, 1994), autodidactes ou de niveau secondaire mais autre que de type gestionnaire, disposent d'un système de gestion rudimentaire, comprenant peu ou pas de données de contrôle de gestion.

Les « entrepreneurs-proprétaires » (Laufer, 1975) ont tendance à perdre le contrôle de l'entreprise. Leur charisme leur permet de cacher leur penchant autocratique, et favorise le maintien d'un certain niveau de contrôle. De même, les « entrepreneurs-techniciens » (Laufer, 1975) rencontrent parfois des problèmes à maîtriser l'organisation de l'entreprise, souvent par désir de tout contrôler, parfois aussi par expérience organisationnelle trop réduite ; ils ne savent pas formaliser leur système de gestion.

Ainsi, on constate que dans ces PME, le dirigeant, principalement technicien, a un esprit routinier, il prend ses décisions à partir d'informations insuffisantes, il a peu de potentiel créateur dans le domaine de la gestion. Bien souvent, limiter la taille de l'entreprise revient à diminuer les risques. Le contexte d'une prise de décision représente une perturbation directe, réclamant une information issue de l'environnement, et pose problème (Ould Sadegh, 1997).

2 . 3 . 2 . 2 Des outils de gestion calqués sur ceux de la grande entreprise

Généralement, on constate que les dirigeants de type « patrons-ouvriers », « entrepreneurs-industriels » et « héritiers » (Ardenti et Vrain, 2000, b) appliquent les pratiques découvertes

dans les grandes entreprises où ils ont eu leur expérience professionnelle préalable à la prise de direction de la PME. Ils semblent donc avoir été façonnés par un système antérieur à l'actuel. Les « managers » (Laufer, 1975) étaient auparavant ingénieurs dans des secteurs de technologies de pointe, ou anciens cadres à fortes responsabilités dans des grandes entreprises.

2.3.2.3 Des systèmes de gestion traditionnels

Dans certains secteurs d'activité nécessitant simplement un suivi de la production, les entrepreneurs de type « artisan » (Smith, 1967, cité par Chapellier, 1994), malgré leur formation technique, déploient des outils de gestion traditionnels. Le « patronat patrimonial » (Weber, 1988), qualifié de conservateur avec une forte culture patrimoniale, met également en œuvre des outils de gestion traditionnels.

Selon Besson (1995, cité par Chapellier, 1999), « les managers faibles se cachent derrière les modèles et l'analytique, les managers forts, qui font preuve de charisme, disposent de systèmes de gestion simples ». Il poursuit en prétendant que le dirigeant « promu » utilise un tableau de bord de chef d'atelier, certainement par d'anciens réflexes ; que le dirigeant « stressé » a élaboré un tableau de bord de 200 pages, tentant *a priori* de se rassurer lui-même avec un volume d'informations non gérable ; et que le dirigeant « extraverti » travaille à l'aide d'un tableau de bord de trois pages, correspondant à un système de gestion simple. Macintosh (1987) reprend la typologie de Yung en affirmant que les dirigeants « intuitifs » n'accordent que peu d'importance aux rapports détaillés, alors que les « sensoriels » apprécient les détails concrets et précis.

Dans ces PME les décisions prises respectent l'évolution souhaitée, elles concernent les investissements, les moyens commerciaux et les études à mettre en œuvre (Ould Sadegh, 1997).

2.3.2.4 Des systèmes de gestion plus sophistiqués

Bien que certains « héritiers » (Ardenti et Vrain, 2000, b) conservent le modèle d'organisation et reproduisent les pratiques de gestion, d'autres, assez nombreux, définissent une nouvelle orientation commerciale qui peut aller de paire avec un système de gestion accru. Les « entrepreneurs-industriels » (Ardenti et Vrain, 2000, b) ont réorganisé la PME, en tant que « nouveau type de patrons », avec de nouvelles méthodes et pratiques de gestion. La principale source d'inspiration de ce type de dirigeants étant constituée d'un collectif de travail diplômé, venu de la grande entreprise et de la fréquentation d'associations professionnelles et de cabinets de conseil, c'est-à-dire d'un capital social élargi. Les « patrons-industriels » (Ardenti et Vrain, 2000, b) ont eux aussi la volonté de réorganiser la PME par de nouvelles pratiques managériales, ce qui justifie la formalisation du système de gestion.

Le dirigeant de type « manager » (Laufer, 1975) possède souvent une formation de gestionnaire, et met en place des pratiques modernes de gestion. Les « managers ambitieux » (Chapellier, 1997) étant les plus à l'aise avec les pratiques comptables, tant au niveau de la complexité qu'au niveau du degré d'utilisation. Ils travaillent avec des données comptables dans des situations variées et de manière homogène. Ces « managers ambitieux », qui ont souvent effectué des stages récents en gestion, disposent d'un système de gestion sophistiqué, de données de contrôle de gestion détaillées et diversifiées. Les entrepreneurs « opportunistes » Smith (1967, cité par Chapellier, 1994), de formation gestionnaire, sont capables d'utiliser les pratiques modernes de gestion. Les entrepreneurs qualifiés

d' « innovateurs » (Weber, 1988 et Smith et al., 1992, cités par Chapellier, 1999) présentent pour leur part une culture entrepreneuriale, et favorisent la formation professionnelle continue. Ils sont à la tête de PME réorganisées, mais même sans réelles transformations, ils adoptent certains modes de gestion et d'organisation, avec des objectifs de flexibilité et de mesure de la satisfaction du client.

Dans ces PME dynamiques, le dirigeant se préoccupe de la concurrence ; il a un comportement actif vis-à-vis de l'environnement et le système d'information est plus développé. Les informations sont de bonne qualité et les prévisions sont établies annuellement. Ceci augmente la sensibilité du dirigeant aux problèmes rencontrés. Les décisions prises ne modifient pas radicalement la direction initialement suivie (Ould Sadegh, 1997).

3 . Le lien à établir entre profil du dirigeant, stratégie et choix des outils de gestion

Formaliser la stratégie et la gestion constitue en fait la première étape de l'implémentation d'outils de gestion dans l'objectif de constituer un système de gestion et de mesure de la performance. De plus, l'étude du choix des outils de gestion renseigne bien sûr sur la stratégie ou la « non-stratégie » mise en œuvre, mais aussi sur les caractéristiques du dirigeant qui les a sélectionnés.

3 . 1 La propension à formaliser : les variables influentes

Il apparaît que l'on peut établir un lien entre la propension à formaliser et l'utilisation d'un système de gestion, plus spécialement d'outils de pilotage. Aussi, l'étude de la perception de la formalisation par les dirigeants de PME permet-elle d'entrevoir la sensibilisation à la mise place des outils de gestion.

Selon Richbell, Watts et Wardle (2006), il existe peu de recherches concernant l'influence des variables sur la propension du dirigeant à formaliser, et plus spécialement concernant l'impact des antécédents du dirigeant. Aussi, Richbell et al. (2006) proposent l'étude de l'influence des caractéristiques du dirigeant-proprétaire d'une petite entreprise sur l'existence ou non d'une formalisation.

3 . 1 . 1 Variables incitant à formaliser

L'expérience au poste de direction peut déterminer un type de situation où le nombre d'années à la direction d'une entreprise accroît la propension à formaliser. L'expérience professionnelle en grande entreprise, surtout si cette expérience est juste préalable à la direction de la petite entreprise, a aussi une influence sur le fait de formaliser, en terme d'habitude.

L'éducation est reconnue avoir une forte influence sur le comportement du dirigeant. Plus le dirigeant a un niveau d'éducation élevé, plus la gestion de l'entreprise présente de chance d'être formalisée.

Le fait de changer de sphère d'expérience, de secteur d'activité, ainsi que le fait que le dirigeant entretienne des relations avec les autres entreprises de la région ne peuvent que favoriser la propension à formaliser.

Enfin, principalement les dirigeants qui cherchent la croissance montrent une forte tendance à la formalisation (Richbell et al., 2006).

3 . 1 . 2 Variables allant à l'encontre de la formalisation

Suite à leur expérience à la direction de l'entreprise, passé la période de démarrage, les dirigeants deviennent désabusés envers des exercices d'écriture de formalisation et de planification : formaliser n'est plus une priorité.

Moins le dirigeant a un bon niveau d'éducation, plus l'entreprise travaille sans formalisation. Le niveau d'éducation constitue réellement d'une variable prédictive.

Le fait que le dirigeant soit originaire de la région l'incite à moins formaliser, dans la mesure où il maîtrise mieux l'environnement géographique.

L'âge est souvent avancé comme variable explicative, mais son rôle sur le comportement du dirigeant n'est pas démontré (Richbell et al., 2006).

3 . 2 Identifier un outil de gestion en tant qu'outil de suivi ou en tant qu'outil de pilotage

Justin (2005) propose une classification des outils de gestion selon leur finalité :

- Les outils de suivi qui permettent un contrôle hiérarchique des actions et des comportements ;
- Les outils de diagnostic, pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs, déclencher des actions correctives, modifier éventuellement ces objectifs ou les actions à mettre en œuvre ;
- Les outils de pilotage, pour « assurer la cohérence entre la stratégie et les actions opérationnelles », pour guider (notion d'action), et surtout pour ajuster rapidement (notion de réaction) les actions vers les objectifs définis.

Les catégorisations en diagnostic et pilotage semblent, concernant cette étude, pouvoir être rassemblées en un même concept.

3 . 2 . 1 Différencier un système de suivi d'un système de pilotage

Les attributs qui font la différence entre un système de gestion (traditionnel) et un système de mesure de la performance (stratégique) sont, selon Germain (2006), en premier lieu la diversité du contenu (c'est-à-dire le type de données : financières, non financières, qualitatives), puis l'étendue du champ d'analyse (sur les quatre axes du *balanced scorecard*, trois sont orientés pilotage), le degré de décentralisation (degré de diffusion de la stratégie dans l'entreprise), et la capacité de réactivité. Chaque attribut est développé et commenté :

- Germain (2005) affirme que « le quantitatif est le lien avec la stratégie », et que les mesures financières ne sont plus suffisantes pour évaluer la performance et suivre la stratégie. Aussi on peut en déduire que si un tableau de bord ne comporte que des données financières, il ne prend pas en compte l'évaluation de la stratégie, et ne peut donc porter le nom le tableau de bord stratégique. Des données non financières sont des informations pour agir en amont des résultats financiers (Chiapello et Delmond, 1994), et sont donc proches des informations stratégiques, ce sont aussi des indicateurs permettant de prévoir les résultats financiers. On en déduit qu'il faut des données situées au-delà des données comptables et financières pour pouvoir parler de pilotage, donc des données non financières et qualitatives.

- Un dispositif de type *balanced scorecard* est reconnu être un instrument de pilotage. Or, bien des outils dits de pilotage couvrent un « champ de la performance » bien plus réduit que celui couvert par le *balanced scorecard* (Germain, 2004).

- En entreprise familiale, plutôt que l'utilisation de tableau de bord pour suivre les actions en amont des résultats financiers, il existe des mécanismes de contrôle informel : supervision

directe ou coordination verticale, et ajustement mutuel ou coordination horizontale (Germain, 2006).

- La formalisation permet la recherche d'objectifs précis, s'il n'existe pas de référentiel formel, il est impossible de mettre en œuvre des outils de mesure de la performance.

3 . 2 . 2 Des outils à double orientation selon leur fonction

Gervais (2005) met bien en évidence la double fonction du budget selon l'objectif recherché. D'une part, dans l'objectif de réaliser une simulation, le budget n'est qu'une « prévision valorisée », qui va permettre de suivre l'évolution du 'réel' par rapport au 'prévu'. D'autre part, dans un but de contrôle de la délégation, le budget est un « plan à court terme chiffré comportant affectation des ressources et assignation des responsabilités » (Germain, 2005), il est alors un outil d'application de la stratégie aux différents niveaux hiérarchiques. On constate donc que sous le même terme de 'budget' se cache plusieurs utilisations possibles, allant du suivi au pilotage. Cependant, le budget conserve le plus souvent une logique purement financière, non connectée à la stratégie. Bouquin (2004) parle d' « aveu du manque de connexion entre la stratégie et le budget » qui reste trop « lié à une logique d'enveloppes financières ».

Les tableaux de bord en entreprise familiale sont des instruments à vocation informative, centrés sur la performance financière et l'évaluation *ex-post* des résultats ; ils ne présentent pas d'attribution de coordination ou d'animation des décisions, car il n'existe pas de liaison stratégie-opérations (Germain, 2006). Les caractéristiques des 'vrais' tableaux de bord subissent l'influence de la stratégie et de la définition des relations avec les collaborateurs (Germain, 2006). Lorsqu'il existe un tableau de bord stratégique de pilotage (top-down) il est nécessaire d'avoir explicité les règles de collaboration et de délégation des responsabilités. Si ces définitions n'existent pas, l'utilisation du tableau de bord est alors différente, il s'agit en fait d'un tableau de bord de suivi.

3 . 3 Tentative de théorisation du lien entre profil du dirigeant, stratégie et choix des outils de gestion

Nous rappelons que le terme « stratégie » inclus, ici, aussi bien la stratégie globale de l'entreprise que le ou les objectifs que s'est fixés le dirigeant-proprétaire de PME de manière personnelle et individuelle. Le choix des outils de gestion constitue la variable explicative du type de stratégie, variable qui est influencée par le profil du dirigeant.

3 . 3 . 1 Une première approche de la relation entre dirigeant et outils de gestion

Un dirigeant qui n'utiliserait aucun outil de gestion pourrait être classé en tant qu'acteur sans aucune stratégie. Or, n'a-t-il pas déjà fait preuve, en prenant la direction d'une entreprise, d'un désir d'indépendance, premier niveau reconnu de stratégie. Effectivement, lors d'une création ou d'une reprise de PME, au-delà de l'objet commercial et du projet, on considère que l'entrepreneur agit dans un objectif d'indépendance. Lorsque le dirigeant-proprétaire est issu de la grande entreprise, bien souvent cette volonté d'indépendance est l'expression d'un rejet de la hiérarchie, une volonté de ne pas avoir de comptes à rendre.

Lorsque des outils de suivi sont relevés en PME, on peut au moins identifier une stratégie de survie de la part de l'entreprise. Le dirigeant-proprétaire cherche à assurer la viabilité de son entreprise en instaurant des moyens de contrôle, souvent *a posteriori*, permettant un certain degré de mesure de la performance. Ces contrôles sont le plus souvent effectués au niveau de la fonction production, qui constitue la fonction la plus aisée à analyser, en termes de coûts, de volumes, de rentabilité... L'objectif est le plus souvent celui de maîtrise des coûts. Il correspond à un dirigeant faisant preuve d'une forte inclinaison pour l'aspect technique au détriment, généralement, des autres aspects managériaux.

En fait, cette recherche de pérennité trouve surtout son origine par rapport à la notion de sauvegarde du patrimoine, de préservation du capital engagé dans l'entreprise. Le principal apporteur de capitaux étant le dirigeant-proprétaire, cette stratégie lui est donc alors imputable.

Une catégorie marginale est représentée par le dirigeant-proprétaire qui a une vision à court terme de la pérennité de l'entreprise et qui n'hésite pas à entamer le capital de survie à long terme de l'entreprise, à cause d'un objectif personnel. Nous avons déjà cité l'exemple du dirigeant âgé qui cherche à tout prix à valoriser le bilan de l'entreprise dans un objectif de vente la plus favorable, sans se soucier du devenir à long terme, suite à sa politique sur du court terme.

Au demeurant, une utilisation d'outils généraux de suivi est la preuve d'une entreprise mise plus ou moins globalement sous contrôle.

Lorsqu'apparaissent des outils de pilotage, ils peuvent être distingués en outils personnalisés par le dirigeant et en outils classiques.

Les outils propres à un dirigeant sont le reflet du pilotage d'une stratégie personnelle. Effectivement, puisqu'une PME est reconnue ne généralement pas déployer de stratégie planifiée (Schmitt, Julien et Lachance, 2002), lorsque les outils commencent à pouvoir être identifiés comme des outils de pilotage, on peut avancer que c'est le dirigeant lui-même qui développe et pilote ses objectifs personnels. Cette stratégie individuelle s'exprime par le biais de la direction de l'entreprise, qui constitue alors un support de réalisation des objectifs personnels du dirigeant-proprétaire.

Des dispositifs plus traditionnels constituent un indice du pilotage de la stratégie de l'entreprise, qui est alors planifiée.

3 . 3 . 2 L'importance de la phase en amont du choix de la « stratégie »

Dans le cas où les objectifs sont décidés pour la satisfaction personnelle du dirigeant, le choix de l'orientation à prendre se fait par le biais des représentations du dirigeant. Il n'y a donc pas trace d'outils de recherche du choix de la stratégie à appliquer ni d'outils d'aide à la décision. Un tel type de représentation est appelé « fonctionnel » du fait qu'il assure la planification de l'action et qu'il la guide (Weill-Fassina, Rabardel et Dubois, 1993). Cependant, pour une même tâche, les représentations vont être différentes selon les acteurs, en fonction de leur expérience et de leurs connaissances. Le projet, la dimension téléologique ont une influence lors de la construction des représentations (Lacroix, 1999). Les objectifs des acteurs sont différents, de plus ils se représentent différemment leurs actions et leur environnement, ainsi ils n'élaborent pas les mêmes représentations. La représentation est en priorité celle du terme de l'action, et non celle d'un état intermédiaire. L'émotion et l'intuition sont largement effectives dans ces représentations alors que les sentiments n'ont pas leur place dans un modèle de prise de décision. En fonction de la nature du problème à résoudre, l'intuition côtoie les techniques analytiques, elle est particulièrement nécessaire dans des situations d'urgences, nouvelles et sans repère. L'intuition est fondée sur l'expérience. Quant à

l'émotion - souvent nommée « affect », terme plus général – elle est souvent considérée comme un facteur perturbant de la prise de décision. Pourtant il existe de forts liens entre émotion et cognition.

Dans ce cas de stratégie personnelle, les outils de mesure de l'atteinte des buts fixés sont plus rudimentaires. Ils semblent issus directement « du terrain ». Les tableaux de bord sont équipés de données non financières et qualitatives. Les indicateurs sont des constatations factuelles et non des calculs élaborés.

A l'opposé, dans le cas où la recherche d'une stratégie pour l'entreprise a donné lieu à une étude des possibles en fonction de l'analyse de Porter, le dirigeant a donc été confronté à une prise de décision en situation complexe. Il a généralement déployé les outils adéquats, qui passent bien souvent par la modélisation des situations de gestion. La modélisation est nécessaire (Germain, 2006) puisque, du fait de leurs spécificités, les PME sont confrontées à la complexité. Selon Le Moigne (1990) « la modélisation [...] est un raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles ». Elle apporte au dirigeant la rationalité nécessaire à la prise de décision. Lorsque la recherche d'une stratégie pour l'entreprise fait intervenir nombre de paramètres, la limite des capacités cognitives justifie l'introduction d'outils de gestion (Moisdon, 1997). Ainsi, lorsque la recherche de prise de décision atteint un certain seuil en terme de besoin de coordination de l'ensemble des facteurs, elle justifie l'implémentation d'outils de gestion formalisés. Faire la démarche de chercher à instrumenter une situation de gestion ramène à la notion plus générale d'action (Girin, 1990). L'action qui est mise en œuvre par l'acteur (ici le dirigeant) est celle de la recherche d'informations concernant les outils, les méthodologies pouvant conduire dans les meilleures conditions à instrumenter la situation de gestion. Les meilleures conditions sont représentées par une utilisation jugée raisonnable des ressources nécessaires à cette action, c'est-à-dire l'obtention d'une efficacité satisfaisante. Ces ressources s'expriment en termes de temps consacré (bien reconnu comme très rare pour un dirigeant), de moyens financiers (naturellement limités en PME) qui sont le coût de cette recherche d'information, le coût de l'accès aux conseils d'experts, les coûts de mise en œuvre de cette instrumentation, et enfin de moyens humains, les compétences étant peu disponibles en PME. L'instrumentation doit permettre de se forger un avis, elle permet ainsi de prendre une décision (souvent faire ou ne pas faire, pour un investissement...), ou d'autoriser le fonctionnement (fixer un prix de vente...). L'action menant à l'instrumentation est donc d'ordre téléologique.

3.3.3 Quel outil pour quel type de dirigeant

Tableau à double entrée : profils des dirigeants intégrant les objectifs et types d'outils sélectionnés

Profils	Outils de suivi	Outils de pilotage	
		En aval	En amont
Non-endetté	Suivi des coûts		
Routinier	Suivi des coûts Calcul de rentabilité		
Routinier rusé	Calcul de rentabilité	Suivi des marges Suivi de la valeur ajoutée	
Opportuniste inconscient		Tableau de bord Donnée qualitatives et quantitatives	

Complice de son entreprise	Tableau de bord financier Budget à CT	Tableau de bord stratégique Données qualitatives	Veille économique
Opportuniste éclairé	Tableau de bord financier Budget à CT	Tableau de bord prospectif Données quantitatives et qualitatives Budget prévisionnel à LT	Etudes de marché Etude de la cible <i>Benchmarking</i> Outils d'aide à la décision Veille technologique et économique

La typologie des profils évolue en quelque sorte de l'ouvrier devenu patron au manager favorisant la croissance. Le choix a été fait de faire figurer en premier lieu les outils de pilotage en aval, puis en deuxième les outils de pilotage en amont, puisqu'ils sont la traduction et le reflet de l'implication croissante dans le pilotage. On constate un déplacement progressif des outils de suivi vers les outils de pilotage dès l'amont, au fur et à mesure de l'avancement dans la graduation de cette typologie.

Conclusion

Ainsi, concernant le dirigeant-propriétaire de PME, on peut affirmer (Laufer, 1975) que « la gestion de son entreprise lui permet de réaliser ses motivations ». D'autre part, on peut parler de logique entre le profil du dirigeant et les « stratégies » mises en œuvre (Ardenti et Vrain, 2000, b). Par conséquent, on peut établir une distinction (Wtterwulghé, 1998) entre le « propriétaire de PME » qui cherche à accomplir ses objectifs personnels, et l'« entrepreneur » qui poursuit des finalités de croissance de l'entreprise.

Afin d'identifier clairement ces deux types d'objectifs, qui peuvent être simultanés ou non et complémentaires ou non, nous proposons l'observation de la composition du système de gestion. Lorsque qu'un outil est mis en œuvre en amont de l'action et qu'une mesure est opérée en aval, nous retenons cette action comme appartenant à un objectif ayant pour finalité l'évolution de l'entreprise, avec une connotation positive. Lorsque qu'aucun outil n'est développé en amont d'une action, soit cette action suit une stratégie non formalisée, soit cette action correspond à une recherche d'objectif personnel du dirigeant. Lorsque la mesure de la réalisation est soit inexistante soit très orientée vers des données qualitatives ou des informations quantitatives très personnalisées, nous cataloguons l'action comme l'expression des motivations personnelles du dirigeant.

L'apport de cette étude est, d'une part, de proposer une typologie des dirigeants qui tienne compte de leurs objectifs ainsi que des tenants et aboutissants de ces buts ; d'autre part, d'utiliser l'apport cognitif de l'observation du système de gestion et des outils mis en œuvre tant en amont qu'en aval de l'action.

Effectivement, le résultat de cette observation constitue, au-delà de toute analyse de discours, le reflet des actions « stratégiques » poursuivies par le dirigeant. Approcher les outils mis en œuvre permet de mieux connaître cet acteur principal, et parfois même de révéler des « stratégies » plus ou moins conscientes, que lui-même ne formalisait pas. Connaître comment et à l'aide de quels outils il travaille et prend ses décisions de gestion consolide et confirme la classification opérée à l'issue de la découverte des indices psychologiques et inhérents à sa personnalité, qui avaient permis un premier classement dans la typologie.

BIBLIOGRAPHIE

- ARDENTI R. et VRAIN P. (2000, a), « Les PMI et leurs dirigeants, stratégies de marché et stratégies internes », Centre d'Etudes de l'emploi.
- ARDENTI R. et VRAIN P. (2000, b) « De nouveaux profils de dirigeants dans les PME indépendantes » in « Les dynamiques de PME, approches internationales » coordonné par Courault B. et Trouvé P. , PUF.
- BAUER (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Paris.
- BOURDIEU P. (1980), *Questions de sociologie*, Ed de Minuit, Paris.
- BOUHAOUALA M. (2007), « Micromentalisés et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises », *Revue internationale des PME*, Vol. 20, n°2, p. 123 - 149.
- BOUQUIN H. (2004), *Le contrôle de gestion*, 6^{ème} édition, PUF, Paris.
- CHAPELLIER P. (1994), « Comptabilité et systèmes d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques », *Thèse de Doctorat*, Montpellier 2.
- CHAPELLIER P. (1996), « les conseils de l'expert-comptable en PME », *Revue Française de Comptabilité*, Octobre.
- CHAPELLIER P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion », *Revue internationale P.M.E.*, volume 10, n° 1.
- CHAPELLIER P. (1999), « Le dirigeant et le contrôle de gestion », *Faire de recherche en contrôle de gestion*, coordonné par Y. Dupuy, Vuibert, Paris, p. 101 – 113.
- CHEFFI W. (2005) « La comptabilité de gestion : outil d'information ou dispositif de connaissance ? La perception de managers », *26ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Lille, Mai 2005.
- CHIAPELLO E. et DELMOND M.H. (1994), « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 97, p. 49,58.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- DUCHENEAUT B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître* », Editions Maxima, Paris.
- FONTRouGE C. (2002), *L'entrepreneur et son entreprise, une relation dialogique*, *Revue Française de Gestion*, n° 138, p. 145 -158.
- GERMAIN C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME », *Finance, Contrôle, Stratégie*, mars 2004.
- GERMAIN C. (2005), « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Sept 2005.
- GERMAIN C. (2006), « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales », *Revue Internationale des PME*, volume 19, n°1, p. 69 - 94.
- GERVAIS M. (2005), *Contrôle de Gestion*, Editions Economica, Paris.
- GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologie et Sciences de Gestion* coordonné par MARTINET A.C. p. 141.

- ISEOR (1998), PME – PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement, Editions Economica, Paris.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1987), *La petite entreprise*, Vuibert Gestion, Paris.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Editions Economica, Paris
- JUSTIN J. (2005), Analyse d'une (co)production d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherche-action, *Journée de Recherche PRACTIS*, Saint Etienne, Novembre 2005.
- LACROIX F. (1999), « La modélisation dans le contrôle de gestion », Faire de la recherche en contrôle de gestion, coordonné par Y. Dupuy, Vuibert, Collection FNEGE.
- LAUFER J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, n°2, Novembre 1975.
- LE MOIGNE J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, éditions Dunod, Paris.
- MACINTOSH N.B. (1987), « Les différences individuelles et l'utilisation des systèmes comptables », acte du 8ème congrès AFC, Rennes.
- MOISDON J.C.(sous la direction de), (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Edition Seli Arslan, Paris.
- MINTZBERG H. (1990), *Le pouvoir dans les organisations*, Edition d'organisation. Paris.
- OULD SADEGH I. (1997), « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME », Thèse de Doctorat, IAE Nancy.
- PIGE B. (2002) « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale P.M.E.*, volume 15, n°2.
- REYES G. (2004), « La moyenne entreprise est-elle spécifique », 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre2004, Montpellier.
- RICHBELL S., WATTS H.D., WARDLE P. (2006), "Owner-managers and business planning in the small firm", *International Small Business Journal*, volume 24, p. 496 – 514.
- SCHMITT C., JULIEN P.-A. et LACHANCE R. (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue Internationale des PME*, volume 15, n°2.
- WEBER H. (1988), *Culture patronale et types d'entreprises : esquisses d'une typologie du patronat*, *Sociologie du Travail*, vol. 30, n° 4 p. 545-566.
- WEBER M. (1922), *Economie et société*, Edition de 1971, Librairie Plon, Paris.
- WEILL-FASSINA A., RABARDEL P. et DUBOIS D. (1993), *Représentations pour l'action*, Octares Editions, Toulouse.
- WITTERWULGHE R. (1998), *La PME : une entreprise humaine*, Edition De Boeck Université, Belgique.