

Cet article a paru dans la Revue Organisations & Territoires, volume 9, n° 1, hiver 2000, p. 5-16

Six types de propriétaires- dirigeants de PME

par
Louis Jacques FILION¹

Cahier de recherche n° 2000-02
Février 2000

ISSN : 0840-853X

¹ L'auteur remercie Claude Ananou pour ses commentaires et suggestions.

Résumé

Après l'introduction d'une dizaine de typologies entrepreneuriales et péemmistes et quelques explications sur deux types de PME : la classique et la comète, l'auteur suggère six types de propriétaires-dirigeants de PME : le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire. Chacun de ces types est décrit. Des explications sont apportées sur les comportements de chacun en ce qui a trait à la raison d'être de l'entreprise, le type de stratégie adoptée ainsi que le type de vision élaborée.

Introduction

On ne peut aborder le domaine de l'entrepreneuriat sans parler de typologies. Elles s'avèrent particulièrement utiles dans un domaine où il existe une grande diversité de personnes, d'approches, de façons de penser et de faire. L'intérêt pour les typologies est aussi grand chez les chercheurs que chez les enseignants, les intervenants ou les praticiens eux-mêmes. Elles deviennent particulièrement utiles et stimulantes lors d'études de cas portant sur diverses catégories entrepreneuriales : entrepreneurs en croissance, intrapreneurs, propriétaires-dirigeants de PME, entrepreneurs coopératifs et collectifs, travailleurs autonomes, technopreneurs ou autres. Elles permettent d'aller plus loin dans l'analyse des éléments de cohérence de chaque cas étudié. Elles permettent à chaque acteur entrepreneurial de mieux se situer et d'améliorer sa propre cohérence. Elles permettent aux collaborateurs, fournisseurs, clients, employés, étudiants qui sont en contact avec cet acteur entrepreneurial de mieux comprendre sa logique et de mieux s'intégrer dans le système relationnel de ce dernier. Il existe déjà un certain nombre de typologies dans notre champ d'étude de l'entrepreneuriat. Nous mentionnons les plus courantes avant d'en suggérer une qui porte sur les propriétaires-dirigeants de PME. Ce texte présente une version modifiée et simplifiée de publications antérieures sur le sujet (Filion, 1988 ; 1997 ; 1998). Il s'insère dans la continuité d'un texte qui introduisait le champ de l'entrepreneuriat (Filion 1999a) et en complément de plusieurs travaux réalisés sur cette problématique (Filion, 1990 ; 1994 ; 1996 ; 1999b, d et e).

Typologies d'entrepreneurs, de PME et de propriétaires-dirigeants de PME

Il existe un bon nombre de typologies en entrepreneuriat et en PME. Elles sont de valeur et d'utilité inégales. Elles ont été construites en fonction d'objectifs et à partir de méthodologies et d'échantillons très différents. Nous n'en rapportons ici que quelques-unes, soit celles auxquelles les spécialistes de l'entrepreneuriat se réfèrent le plus fréquemment (pour liste plus complète, voir Filion, 1997 et 1998).

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

Tableau 1
Quelques typologies entrepreneuriales

| Auteurs | Date | Typologies |
|----------------------|--------------------|--|
| Smith | 1967 | Deux types d'entrepreneurs : 1. L'artisan 2. L'entrepreneur d'affaires |
| Collins et Moore | 1970 | Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant |
| Laufer | 1974 | Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan |
| Chicha et Julien | 1979 | Trois catégories de PME 1. Traditionnelles 2. Entrepreneuriales 3. Administratives |
| Vesper | 1980 | Au moins 11 types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes travaillant seuls 2. Bâisseurs d'équipes 3. Innovateurs indépendants 4. Multiplicateurs de modèles existants 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Rassembleurs de capitaux 7. Acquéreurs 8. Artistes qui achètent et vendent 9. Constructeurs de conglomérats 10. Spéculateurs 11. Manipulateurs de valeurs apparentes |
| Julien et Marchesnay | 1987 1996 | Deux types de propriétaires-dirigeants : 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité) |
| Filion | 1988 | Deux types de PME : 1. La classique 2. La comète |
| Lafuente et Salas | 1989 | Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne - basé sur leurs aspirations : 1. Artisan 2. Orienté vers le risque 3. Orienté vers la famille 5. Managérial |
| Filion | 1996 1999b et d | Deux types d'entrepreneurs : 1. Opérateur 2. Visionnaire |
| Filion | 1999 e | Deux types de travailleurs autonomes : 1. Volontaires 2. Involontaires |

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

En ce qui a trait aux typologies entrepreneuriales, Smith (1967) demeure un des classiques. Ses deux types, l'artisan, soit la personne de métier qui se lance en affaires d'une part, et d'autre part, l'entrepreneur d'affaires, soit la personne à l'affût d'occasions d'affaires dans quelque secteur que ce soit, permettent de classer un très grand nombre d'entrepreneurs. Il a considéré l'entrepreneur technologique comme faisant partie d'une catégorie à part. Dans sa grille pour évaluer l'idéologie d'affaires et du management, Gasse (1978) a élaboré deux types d'idéologie entrepreneuriale : l'idéologie de l'entrepreneur artisan et celle de l'entrepreneur d'affaires. Lorrain et Dussault (1988) ont analysé le comportement de gestion de chacun des deux types identifiés par Smith. Ils ont trouvé que la gestion de l'entrepreneur opportuniste apparaissait plus équilibrée. Collins et Moore (1970) sont aussi parmi les chercheurs qui ont apporté une clarification additionnelle en montrant les différences dans les comportements ainsi que les intérêts d'apprentissage des acteurs entrepreneuriaux qui évoluent au sein d'organisations (intrapreneurs) et ceux qui créent leur propre entreprise (extrapreneurs). Ils ont ainsi établi une distinction entre l'entrepreneur décrit par Schumpeter (1934) qui est une personne qui apporte de l'innovation, de la nouveauté dans l'organisation dans laquelle elle œuvre, et un nouveau type d'entrepreneur auquel ils faisaient référence et qui représente davantage la norme de nos jours lorsque nous faisons référence à l'entrepreneur, soit la personne qui se lance en affaires.

Laufer (1974) reprend le type de l'entrepreneur artisan de Smith, mais elle établit trois types d'entrepreneurs d'affaires. Chicha et Julien (1979) présentent la première typologie développée à partir de données empiriques au Québec et au Canada. Vesper (1980) n'a pas pris de chances et a intégré tout ce qui bougeait. Sa typologie est basée sur ses observations de divers acteurs entrepreneuriaux rencontrés au cours de sa carrière. Julien et Marchesnay (1987 ; 1996) ont suggéré deux types de propriétaires-dirigeants de PME : l'un est axé sur la croissance (CAP) l'autre sur la pérennité (PIC). À partir des racines conçues par leurs dirigeants pour établir leur système d'activités gestionnaires (Filion, 1999c), Filion (1988) a suggéré deux types de PME : la classique et la comète. Le tableau 2 ci-dessous montre des caractéristiques de chacune.

Tableau 2
Caractéristiques de deux types de PME : la classique et la comète

| Éléments | La classique | La comète |
|---|---|---|
| Type de propriétaire-dirigeant | Opérateur | Visionnaire |
| Objectifs du propriétaire-dirigeant | Pérennité | Croissance |
| Philosophie d'action | Constance | Innovation |
| Principales activités du propriétaire-dirigeant | Gestion des opérations courantes | Stratégie, marketing, ventes, développements. Identification de solutions aux problèmes de trésorerie |
| Employés | Stabilité. Sens d'appartenance | Motivation élevée. Autonomie |
| Postes de travail | Définitions de tâches, au moins en ce qui a trait à l'essentiel | Évolution constante des tâches et de la façon de s'organiser pour les réaliser |
| Structure | Simple | Organique. Révisions et ajustements continus |
| Délégation | Peu | Très grande |
| Communications | De haut en bas, souvent non verbales | En tous sens, fréquentes |
| Reconnaissance | La relation avec le propriétaire-dirigeant constitue le facteur principal | La capacité d'accomplir des choses nouvelles et différentes rapidement ainsi que l'apprentissage partagé avec le propriétaire-dirigeant constituent les facteurs principaux |

Lafuente et Salas (1989) ont introduit dans leur typologie les dimensions du risque et de l'entreprise familiale. Ce sont là des dimensions fort pertinentes où nous pouvons aussi considérer des

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

niveaux : certains dirigeants évoluent à partir de niveaux de risques élevés de façon plus fréquente que d'autres, certains voient le risque comme une dimension cyclique dont il faut tenir compte lors du lancement de nouveaux produits. Quoiqu'il en soit, il s'agit là d'une dimension capitale dans l'activité entrepreneuriale. Filion (1990) a suggéré cinq types d'intrapreneurs qui correspondent à autant de niveaux intrapreneuriaux : végétatif, bienveillant, engagé, innovateur, visionneur. Il a proposé deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire (Filion, 1996 ; 1999b et d). Il a observé deux types de travailleurs autonomes : des volontaires et des involontaires (Filion, 1999 e).

Mentionnons ici que la montée du travail autonome a été majeure au Québec et au Canada au cours de la dernière décennie. Tandis que les travailleurs autonomes ont contribué pour plus de 50 % des nouveaux emplois créés au Québec au cours des trois dernières années de la décennie 1990, le pourcentage des travailleurs autonomes involontaires n'a aussi cessé de croître et se situerait entre 20 % et 25 % selon quelques recherches menées au cours des années 1990 (Roy, 1998). Ceci entraîne des conséquences non négligeables quant à la façon de former et de soutenir les gens qui se lancent en affaires.

Julien (1990) a suggéré une typologie multicritère pour mieux définir les PME. Après avoir présenté les critères sous-jacents aux principales typologies des PME décrites dans la littérature, il suggère un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs placés sur un continuum en vue de définir une PME. Les principaux critères retenus sont : taille, secteur, marché, niveau d'indépendance et de centralisation, type de stratégie et de technologie.

Un questionnaire soumis par la poste ou par téléphone auprès de 1 344 répondants en vue d'identifier le portrait robot et le socio-style de créateurs d'entreprises en France a permis de classer ces derniers en quatre grands types : rebelles(28 %), matures (41 %), initiés (25 %), débutants (6 %) (Duchéneaut, 1999). Un entrepreneur d'expérience, enseignant l'entrepreneuriat et agissant comme conseiller auprès de personnes qui se lancent en affaires depuis de nombreuses années, a identifié trois types principaux comptant chacun quatre sous-types : le gestionnaire, le «futurible», l'humaniste (Ananou, 1999).

Évidemment, il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classer tous les entrepreneurs et tous les propriétaires-dirigeants de PME. À la limite, chaque cas est unique. Toutefois, l'intérêt d'une typologie consiste à mieux comprendre les points d'ancrage, l'ensemble du système de valeurs et de pensée, et à pouvoir se donner des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble du comportement d'un acteur. Les typologies sont particulièrement utiles pour l'éducation et pour l'éducation entrepreneuriale, car elles permettent aux personnes qui se préparent à jouer un nouveau rôle de mieux se situer et de mieux définir les apprentissages requis pour y parvenir. Cela permet aussi à ces acteurs entrepreneuriaux en devenir de comprendre qu'ils peuvent demeurer eux-mêmes, bâtir leur savoir être entrepreneurial à partir de leur savoir être actuel. C'est dans cette optique qui vise à relativiser les modèles en vue de l'apprentissage que la typologie qui suit est suggérée.

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

Nous suggérons ci-dessous une typologie de propriétaires-dirigeants de PME originalement dégagée de l'étude d'une centaine de cas d'entrepreneurs ayant créé une PME au Québec, puis de l'étude empirique approfondie sur le terrain d'une vingtaine de propriétaires-dirigeants de PME dans quatre pays : Finlande, Suède, Écosse et Suisse. La méthodologie utilisée est celle des systèmes souples développée par Peter Checkland (1981) et adaptée par Filion (1999c) à l'étude d'acteurs entrepreneuriaux. Cette méthodologie permet de comparer les modes de penser d'un acteur organisationnel en relation du système d'activités qui s'en suit. Les quatre règles de base de l'analyse systémique ont été suivies pour établir la cartographie du mode de pensée systémique de ces propriétaires-dirigeants de PME. Ces règles sont : interrelation, information, hiérarchie et contrôle. Nous avons aussi identifié les valeurs de ces propriétaires-dirigeants, en particulier en ce qui a trait aux raisons d'être de leur entreprise. Il s'agissait

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

de savoir pourquoi ils avaient créé une entreprise et quelle place occupait cette entreprise dans leur vie. Les modèles semblables par rapport à la racine des systèmes - ce qu'on veut faire - et à la modélisation, le plus souvent implicite des systèmes d'activités qui en découlent, - comment on compte s'organiser pour le faire - ont été regroupés en vue d'établir des modèles types tels qu'ils sont présentés ici. Le tableau 3 qui suit donne les six types qui sont ensuite expliqués.

Tableau 3
Six types de proprio-dirigeant de PME

- le bûcheron ;
- le papillon ;
- le libertin ;
- le bricoleur ;
- le converti ;
- le missionnaire

Le bûcheron

Il n'aime pas la foule. Lorsqu'il parle avec quelqu'un, il a l'impression de perdre son temps. Il est ambitieux et possède de bonnes capacités de travail. Il aime faire des choses. En fait, lorsqu'il travaillait en grande entreprise ou pour les autres, il accomplissait le double de la quantité de travail de n'importe qui d'autre. C'est là qu'il a acquis la conviction que pour recevoir son véritable dû, il se devait d'aller travailler pour lui-même. Il aime aiguiser sa scie et couper du bois. Il le fait bien, mieux et plus rapidement que la plupart des autres. De l'aube au crépuscule, il abat une quantité de travail beaucoup plus grande que la moyenne.

Lorsque les gens qui achètent ses produits en veulent davantage - en particulier à cause de leur qualité - il engagera du personnel et leur fera aussi couper du bois. Comme il définit la norme du travail à accomplir à partir de ce qu'il produit lui-même, il sera la plupart du temps insatisfait tant de la qualité que de la quantité de travail accompli par les gens qu'il aura engagés. Il préfère ceux qui travaillent dur et bien comme lui. Sa culture organisationnelle est axée sur la production.

Il se peut qu'à un certain moment de sa carrière, il cesse de ne regarder que les arbres pour jeter un coup d'oeil à l'ensemble de la forêt. S'il atteint ce premier niveau de pensée stratégique, l'entreprise qu'il dirige pourra commencer à vraiment croître. On s'attaquera le plus souvent au marché des produits potentiels connexes, et c'est à partir de là qu'on développera.

Le bûcheron demeure le type le plus courant de proprio-dirigeant de PME. Certains bûcherons qui auront réussi, deviendront éventuellement des missionnaires.

Le papillon

Il aime s'impliquer intensément mais cela ne dure pas longtemps. Il aime butiner. Il lance des entreprises et les vend. Il reprend des entreprises en difficulté et les revend. Il achète des entreprises, y coupe les coûts d'opération, y apporte quelques changements clefs et les vend. Il aime que les choses se fassent rapidement. Il peut évaluer rapidement aussi bien les forces et les faiblesses que le marché potentiel d'une entreprise. C'est un type sociable qui compte beaucoup de relations. Lorsqu'il regarde une entreprise en difficulté, il pense à une de ses relations qui pourrait acheter telle partie de la production, à une autre à qui on pourrait sous-traiter la production en partie ou en totalité, à une autre qui a mis sur pied une méthode pour réduire les coûts de distribution dans un des secteurs d'opération concernés, à une autre qui achèterait des quantités appréciables d'un des produits concernés s'il n'était que légèrement modifié, etc.

Mais les choses doivent continuer à bouger, autrement tout perd de l'intérêt et il commence à regarder ailleurs. Et vu que c'est un type qui rencontre beaucoup de gens, les occasions sont multiples. Tout ce qu'il regarde est vu à partir d'un point de vue bien précis : où et comment tirer un bon bénéfice ? Lorsqu'il regarde des entreprises, on peut détecter des signes de piastres dans ses yeux. Et derrière ses yeux, un petit ordinateur calcule continuellement ce que pourraient être les profits si on procédait à tel ou tel réajustement dans l'entreprise qu'on est en train de visiter.

Le papillon s'apparente à ce qui est temporaire, occasionnel, passager. On pourrait le décrire comme une girouette, un opportuniste, un séducteur, un caméléon. Son style, ses goûts, ses intérêts sont en mutation permanente. Il est stimulé par ce qui est différent et toujours fortement attiré par la nouveauté. Lorsqu'il vieillira, s'il décide de se brancher dans une entreprise, il risque fort de devenir un libertin.

Le libertin

Il aime le loisir, le divertissement, la fête, le jeu. Il mène une vie sociale active. Il regarde la pratique d'au moins un sport comme une activité vitale pour lui. Celui auquel il accorde le plus de temps variera au cours des années. Cela sera aussi lié à l'évolution de son système de relations.

Il voit son entreprise comme un support financier, comme un moyen qui lui permet de gagner les ressources suffisantes pour vaquer à ses autres activités qui l'intéressent vraiment. Souvent, il est dans un domaine cyclique, ce qui l'amènera à travailler fort pendant certaines périodes de l'année puis à se laisser aller à la pratique de ces autres activités qui l'intéressent pour le reste du temps. Il ne se sent pas impliqué émotivement par son entreprise, comme c'est le cas du converti, par exemple. Il tente de délimiter ce qu'il fait à ce qui rapporte, à ce qui est payant pour pouvoir profiter au maximum de ses autres activités qu'il aime vraiment mais qui l'obligent à travailler s'il veut être en mesure de continuer à les pratiquer. L'entreprise est vue comme un moyen, parfois même une contrainte nécessaire, qui lui permet de faire ce qu'il aime vraiment.

Souvent, il vient d'un milieu aisé où il a passé une bonne partie de sa jeunesse à pratiquer des sports et/ou à s'accorder du temps pour les loisirs. Parfois, il en est à la troisième ou quatrième génération de propriété familiale de l'entreprise.

Un certain nombre de libertins remplaceront graduellement la pratique de certains de leurs sports et activités de loisirs par une implication sociale ou politique.

Le bricoleur

Il consacre toute son énergie et tous ses temps libres à son entreprise. Il a un autre emploi, officiel celui-là, mais il ne le conserve que par besoin de sécurité et parce qu'il contribue à lui permettre de mieux supporter son entreprise. Celle-ci constitue d'ailleurs le «hobby», le violon d'Ingres, le passe-temps par excellence. C'est là où il voit les possibilités de se réaliser et de réaliser ses aspirations. C'est pourquoi il y investit toutes les ressources qui lui sont disponibles afin de la faire se développer le plus possible.

Le bricoleur demeure divisé entre des activités qui impliquent des logiques de fonctionnement fort différentes. Dans son «emploi officiel», il opère à un niveau relativement bas ou tout au plus intermédiaire. Il n'a pas à solutionner ni à prendre des décisions qui impliquent un haut niveau de complexité.

À cause de cette conjoncture, son expérience ne lui apprend pas à établir des distinctions entre les différents niveaux de décisions, ce qui en fait un proprio-dirigeant qui aura longtemps des difficultés à bien articuler ses décisions stratégiques, car il est conditionné par son activité principale de tous les jours à prendre des décisions opérationnelles et à l'occasion administratives.

En fait, il lui faudra beaucoup de temps avant d'arriver à prendre une des premières décisions stratégiques importantes : celle de quitter son «emploi officiel» afin de se consacrer entièrement à son entreprise. Et il continuera à évoluer pendant des années entre ces deux logiques de fonctionnement et de niveaux différents : celle de son «emploi officiel» et celle du bricolage de sa petite entreprise où il continuera longtemps à s'occuper littéralement de tout, même après avoir embauché du personnel.

Certains bricoleurs deviendront des bûcherons, d'autres des convertis mais tous finiront par montrer des tendances du libertin car ils auront acquis un mode de fonctionnement double ou multiple impliquant une activité en vue d'en supporter une autre, celle où on se réalise vraiment.

Le converti

Il a trouvé «l'affaire». Par conséquent, tout dans sa vie découle de cette découverte fondamentale. La plupart du temps, cela représente le début d'une nouvelle carrière pour lui. Cela faisait des années qu'il recherchait quelque chose, ce quelque chose qui lui permettrait de vraiment se réaliser, d'utiliser son potentiel dans un sens vraiment positif. Il l'a finalement trouvé. C'est maintenant l'obsession.

Attention aux commentaires que vous lui ferez sur cette nouvelle entreprise qu'il vient de lancer ou d'acquérir : il s'agit là de quelque chose de sacré, de quelque chose dans lequel il est déjà profondément impliqué avec toute sa capacité émotive. Il s'est bâti une logique d'une cohérence rigoureuse qui explique tout ce qui s'y fait. Cette logique semble entourer «l'affaire» d'un halo protecteur. Infidèles, croyants en d'autres religions ou même vous observateurs sceptiques, demeurez circonspects dans vos remarques. Vous pourriez rapidement devenir l'objet de ses «foudres célestes».

En fait, le converti en est rapidement venu à regarder le monde comme divisé entre les «pour» et les «contre» : d'un côté celles et ceux qui aiment et qui supportent ce qu'il fait, et de l'autre tous les autres. Il tend à survaloriser celles et ceux qui font et pensent comme lui et il demeure sceptique au sujet des autres : ce ne sont peut-être pas des gens totalement corrects... puisqu'ils n'ont pas encore découvert la voie... et qui sait ce qui leur manque pour expliquer qu'ils n'ont pas encore trouvé.

Il ressent un véritable plaisir à faire des choses plus qu'à en observer les résultats, parce que dans tout ce qu'il fait, il est convaincu qu'il est en train d'accomplir une étape, si petite soit-elle, pour permettre à son rêve de se réaliser.

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

Il se voit comme quelqu'un qui a été doté de qualités particulières qu'il doit mettre au service de son projet. Il aime être au contrôle. C'est ce qui l'amène à ne déléguer qu'avec difficulté, du moins tant que l'autre n'a pas vraiment fait ses preuves.

Plusieurs créateurs et inventeurs tombent dans cette catégorie. En fait, les convertis qui viennent de la Recherche et Développement et du Marketing/Vente semblent être ceux qui réussissent le mieux. Plusieurs finiront comme missionnaire.

Le missionnaire

La plupart du temps, il a lancé son entreprise lui-même, sinon il l'a transformée substantiellement. Il connaît très bien son produit ainsi que son marché. Il est dévoré par une véritable passion de ce qu'il fait. Il est convaincu que ce qu'il fait constitue un élément important pour la communauté où il opère. D'une certaine façon, on peut dire qu'il est un converti qui a acquis un certain degré de maturité. Cependant, il est moins impliqué émotivement que le converti. Il a réussi à couper assez tôt le cordon ombilical qui le reliait à son entreprise et voit davantage les choses dans leur ensemble.

En fait, il a organisé l'entreprise assez rapidement, et le plus souvent lorsqu'elle était encore petite, de telle sorte qu'elle puisse fonctionner sans lui, ou du moins sans qu'il y soit présent tous les jours.

Depuis que l'étape de survie a été dépassée, il ne se sent plus aussi menacé qu'il l'était et il est devenu beaucoup plus ouvert à toutes sortes de nouvelles idées. Il regarde l'entreprise comme un organisme vivant où l'apprentissage et l'évolution des membres présentent une dimension importante pour lui : il faut qu'ils y soient heureux. Il est intimement lié à l'évolution de l'entreprise elle-même et par conséquent à sa capacité à demeurer compétitive et à se développer. Il reste aussi intimement lié à l'évolution harmonieuse de chacun de ses membres, car il a compris qu'une entreprise est un système social. Les résultats ne dépendent pas seulement des performances individuelles mais de la capacité des gens à travailler ensemble.

Bien qu'il soit très orienté vers la tâche, il devient de plus en plus, au fil des ans, quelqu'un de préoccupé par les relations humaines, par le changement et par l'innovation. Presque tout son temps et ses énergies sont consacrés à l'entreprise. Conservateur dans ses valeurs, stable dans sa vie personnelle le plus souvent axée vers sa famille, très réaliste dans la pratique des affaires, ce qui l'intéresse ce n'est pas surtout de développer une entreprise mais de bâtir une équipe - souvent à l'image de la famille - de construire un tissu social où on peut voir une culture organisationnelle où les gens se réalisent, progressent et où les échanges font que l'organisation apprend.

Le missionnaire délègue tout ce qu'il peut. Il cherche à consacrer l'essentiel de son temps à prêcher, à communiquer, à participer à des groupes de travail où il peut écouter, discuter, échanger, enfin demeurer un stimulateur et un catalyseur qui apporte la santé et insuffle un sens à la vie de groupe. Il prêche par l'exemple. Il communique l'enthousiasme à ceux qui l'entourent. Ceux-ci le lui rendent bien car ils demeurent hautement motivés, et font que l'entreprise remporte succès après succès. «Il faudra» aller porter la «bonne nouvelle» ailleurs. Elle deviendra une multinationale. Avis aux membres : si vous ne voulez pas faire partie de cette religion ou si vous avez des réticences à vous y impliquer intensément, allez travailler ailleurs.

Les conséquences pour la pratique organisationnelle

Les participants à des formations aiment bien se classer dans l'un ou l'autre type. Qu'on soit gestionnaire, professionnel, propriétaire-dirigeant, travailleur autonome, étudiant ou autre, il est toujours intéressant de se classer. D'autre part, il devient intéressant de regarder les conséquences pour la gestion du comportement de chaque type. Il devient aussi stimulant pour l'apprentissage de demander aux

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

participants à des formations d'établir un tableau dans lequel sont présentées les façons de se comporter et de faire anticipées de chaque type pour chacune des fonctions de gestion. Cela a été fait au tableau 4 ci-dessous pour ce qui a trait à la stratégie et à la vision. L'exercice peut être poursuivi en analysant plus à fond les conséquences des comportements de l'un et de l'autre type sur diverses autres variables organisationnelles comme par exemple les pré-requis de chaque type à la mise en place d'un programme de qualité ou les conséquences de chaque type sur l'apprentissage organisationnel.

Tableau 4
Types de proprio-dirigeant de PME et stratégie

| Types de proprio-dirigeant | Raison d'être de l'entreprise | Types de stratégie | Type de vision |
|----------------------------|-------------------------------|--------------------|--|
| Bûcheron | survie-réussite | continue | Produit-client |
| Papillon | profits | circonstancielle | Marché-produits-profits loisirs-profits |
| Libertin | loisirs | rationnelle | produits-marché |
| Bricoleur | réalisation de soi | évolutive | produits-valeurs |
| Converti | sécurité | révolutionnaire | marché-organisation- international |
| Missionnaire | conquête | progressive | |

Conclusion

Cette typologie est utilisée en classe pour des études de cas. Elle fonctionne bien. Elle permet de mieux circonscrire et de mieux aborder les cas étudiés. Elle offre des repères additionnels à l'apprentissage. Les propriétaires-dirigeants présentent parfois un profil où nous pouvons observer qu'au cours des ans, ils ont évolué d'un type à l'autre. Certains cas peuvent en effet être classifiés dans des types différents, suivant diverses périodes de leur vie. Cela se comprend par le fait que la tâche d'un propriétaire-dirigeant évolue souvent rapidement et que, selon l'époque où on le regarde, il présente des valeurs, des façons d'être, de voir et de faire différentes. En fait, la fonction crée l'organe. C'est l'évolution de la tâche et du système social qu'ils construisent autour d'eux qui les fait apprendre, évoluer et penser autrement. C'est ce qui détermine les caractéristiques de leur type, mais aussi qui les amène parfois à évoluer d'un type à l'autre.

L'utilisation d'une typologie offre des repères pour mieux prédire le comportement, pour ce qui nous préoccupe, les comportements entrepreneuriaux et de gestion des acteurs concernés. Lors d'études de cas, une typologie permet de mieux cerner le système de valeurs et d'intention de la personne concernée, de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations stratégiques ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire. À partir de l'analyse de l'acteur clef que constitue le propriétaire-dirigeant d'une PME, on peut aussi mieux comprendre ce que sont la culture et l'apprentissage organisationnel de l'entreprise concernée.

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

— Les analyses à partir de typologies ont pris beaucoup d'ampleur au cours des dernières années, et ce, dans plusieurs champs disciplinaires. Mentionnons en terminant pour celles et ceux qui voudraient aller plus loin sur le sujet, les travaux de David Keirse (1998). Ils apportent une contribution à la fois amusante et enrichissante. Ils permettent d'établir où chacun se situe en termes de tempérament, de caractère, d'intelligence. L'étude des typologies permet de mieux se situer soi-même comme personne, de mieux comprendre sa propre relation à un rôle organisationnel ou social donné. Cela permet de mieux cibler ses apprentissages et améliore les niveaux de connaissance de soi qui permettent de mieux établir les angles à partir desquels il devient plus facile de se relier aux autres. Dorénavant, pour mieux établir une relation avec une autre personne, la question à poser n'est plus : comment allez-vous ? Mais plutôt : quel est votre type ?

Bibliographie

- Ananou, C. (1999) *Types de dirigeants de PME*. Texte personnel de l'auteur non publié.
- Checkland, P. (1981) *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester, New York : Wiley.
- Chicha, J., Julien, P.A. (1979) Les stratégies des P.M.E. et leur adaptation au changement», Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Collins, O. F., Moore, D.G. (1970) *The Organization Makers : A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. New York : Appleton-Century-Crofts.
- Duchéneau, B. (1999) Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998. EURO PME/ Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs. Voir site : <http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html>
- Filion, L. J. (1988) *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business : Vision, Relationships and Anticipatory Learning*. Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064).
- Filion, L.J., (1990) L'intrapreneur : un visionnant. *Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.*, vol. 5, no 1 : 22-33.
- Filion, L.J. (1994) La profession de empresario : pasado, presente y futuro. *Investigacion y Gerencia, Revista Venezolana de gestion*, vol. XI, n° 52 : 25-35.
- Filion, L. J. (1996) Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.13, n° 4, Déc. : 306-320.
- Filion, L. J. (1997) Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2 : 129-172.
- Filion, L.J. (1998) Entrepreneurship : entrepreneurs and small business owner-managers. Published in : Julien, P.A. (Ed.) *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. chap. 4, London : Avebury : p. 117-149 ; p 428-440.
- Filion, L.J. (1999a) De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie. *Revue Organisations et territoires*, vol. 8, n° 1 et 2, printemps-été : 131-148.

Six types de propriétaires-dirigeants de PME

- Filion, L.J. (1999b) Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negocios. *Revista de Administração de Empresas RAE*. Escola de Administração de Empresas de Sao Paulo, Fundação Getulio Vargas, vol. 39, n° 4. Out/Dez. : 6-20.
- Filion, L.J. (1999c) Empirical Systems Modeling Methodology (ESM) : Applications to Entrepreneurial Actors. Published in Wagner, J.A.III (Ed.) *Advances in Qualitative Organization Research 2*. Stamford, CT, vol. 2 : 201-220.
- Filion, L.J. (1999d) Zwei Unternehmertypen : Operateur und Visionär. Die Konsequenzen für die Ausbildung. *IGA - Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen. Internationales Gewerbearchiv*, 2. Heft., 47. Jahrgang, Duncker & Humblot / Berlin. München. St. Gallen : 91 -102.
- Filion, L.J. (1999e) Travail autonome : des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales. *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 4, déc. : à paraître.
- Gasse, Y. (1978) *Characteristics, Functions and Performance of Small Firms : Owner-managers in Two Industrial Environments* (2 volumes), thèse de doctorat, Northwestern University, Evanston Ill.(UMI no 79-3265).
- Julien, P.A. (1990) Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4 : 411-425.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1987) *La petite entreprise*. Paris : Vuibert.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996) *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica.
- Keirse, D. (1998) *Please Understand Me II*. Del Mar, CA : Prometheus Nemesis.
- Laufer, J.C. (1974) Comment on devient entrepreneur. *Revue française de gestion*, vol. 2 : 18-29.
- Lafuente, A., Salas, V. (1989) Types of Entrepreneurs and Firms : the Case of New Spanish Firms. *Strategic Management Journal*, vol. 10 : 17-30.
- Lorrain, J., Dussault, L. (1988), Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion. *Revue internationale PME*, vol. 1, n° 2 : 157-176.
- Roy, G. (1998) Diagnostic sur le travail autonome : causes, motivations, problèmes. Cahier de recherche de la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, n° 98-08
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press (Édition originale allemande 1912).
- Smith, N.R. (1967) *The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press.
- Vesper, K.H. (1980) *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.