

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	42 (1984)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	"Le profil d'ensemble" ou comment évaluer des équipes de direction et en construire de plus performantes
<b>Autor:</b>	Janta-Polczynski, A.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-139167">https://doi.org/10.5169/seals-139167</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Le Profil d'Ensemble» ou comment évaluer des équipes de direction et en construire de plus performantes

A. Janta-Polczynski,  
Partner,  
Carré, Orban & Partners, Bruxelles

On parle beaucoup de part de marché, d'intégration verticale, de diversification, d'avantage compétitif, de stratégie, de segmentation. Structurelles, chiffrables, ces données sont importantes et constituent l'échiquier sur lequel les dirigeants essaient de mettre leurs concurrents échec et mat.

Mais quand une entreprise va mal, il ne peut y avoir à cela qu'une des deux raisons suivantes: ou bien l'entreprise est située dans un mauvais créneau («secteur pourri») et sa situation de base est fondamentalement mauvaise, ou bien son équipe de direction est composée de trop de «perdants». En termes anglo-saxons, cela s'exprime encore mieux: «either you are in the wrong business, or you have bad management».

En effet, pourquoi y a-t-il, dans un même secteur, des entreprises florissantes et d'autres qui périclitent, alors que les éléments structurels sont les mêmes pour tous?

La réponse est simple: les problèmes étant abordés et résolus par des hommes, la formulation des solutions (et la façon dont on applique ces solutions) est entachée de comportement humain. Et l'homme est une technologie que nous dominons encore mal. Pourtant tout problème de gestion, analysé à tête reposée et méthodiquement décortiqué, est conceptuellement soluble. Il se réduit à des choix.

C'est au niveau de la clarification des choix, de la mise en route des décisions et de leur contrôle qu'une grande partie des difficultés surgissent: problèmes de communication et de conviction, problèmes de priviléges, de droits acquis, de médiocrité, d'inertie.

Dans chaque entreprise, c'est l'équipe de direction en place qui est cependant l'unique garante du succès. Il faut donc qu'elle soit adéquate. Pour évaluer cette adéquation, une nouvelle technique, appelée le «Profil d'Ensemble», a été développée. Elle permet de jauger la bonne correspondance entre la valeur d'une équipe de direction et les objectifs de la société. Basée sur une évaluation et un positionnement relatif des dirigeants d'une société, c'est en quelque sorte une police d'assurance «Succès».

Cette technique répond à un besoin. Toute entreprise, lorsqu'elle atteint une certaine taille, est confrontée au même problème: disposer d'un système fiable et méthodique d'évaluation de son potentiel de direction. Dans la pratique, bien des problèmes viennent entacher cette évaluation: de mauvaises procédures, des situations politiques, des résistances psychologiques, des biais de toute nature. De plus, l'«output» de ces appréciations prend la forme soit de memoranda volumineux, soit de décisions souvent inexpliquées.

Le «Profil d'Ensemble» y remédie en permettant de prendre en considération la stratégie et l'environnement organisationnel de l'entreprise: les dirigeants sont jugés en fonction de leur valeur intrinsèque et des objectifs qui leur sont assignés, puis positionnés par rapport au reste de l'équipe.

La technique d'évaluation ne se base pas sur des critères quantitatifs tels que: la profitabilité, la part de marché, le «return on investment», la performance vis-à-vis du budget ou la maîtrise des coûts. L'approche tend au contraire à utiliser une moyenne statistique d'évaluations subjectives, évaluations faites par des professionnels de l'analyse des ressources humaines. Cette approche est enrichie, si possible, par des références extérieures (l'image et l'impact qu'ont les dirigeants à l'extérieur de leur entreprise, surtout si leur fonction les amène à exercer un rôle externe prédominant).

A l'origine du «Profil d'Ensemble» il y a deux concepts:

- le concept des «quatre comportements»,
- le concept du «rôle dans la fonction».

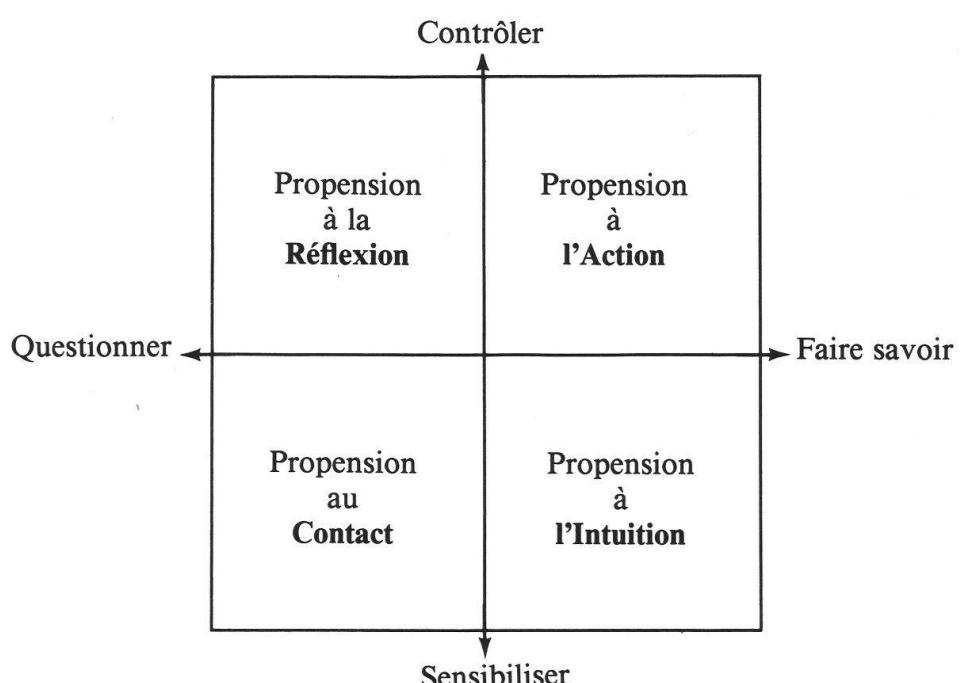
## 1. QUATRE COMPORTEMENTS

Le concept des quatre comportements découle de certaines théories, développées aux Etats-Unis, et qui indiquent que tout comportement, organisationnel ou social, peut si on simplifie les choses être situé par rapport à deux axes.

Le premier axe horizontal a, à ses deux extrêmes, deux attitudes opposées: questionner d'une part, faire savoir de l'autre (asking-telling).

Le second axe vertical a, à ses deux extrêmes, deux autres attitudes distinctes: contrôler d'une part, sensibiliser de l'autre (controlling — emoting).

Les deux axes définissent quatre régions. Le graphique ci-dessous montre que l'on peut y placer les quatre comportements suivants: la réflexion, l'action, le contact interpersonnel, l'intuition:



Partant de la considération qu'il y a finalement, dans la vie des organisations, quatre comportements fondamentaux, nous avons conclus que ces quatre caractéristiques peuvent être capitales et doivent être prises en compte pour évaluer la façon dont les dirigeants s'acquittent de leur fonction. Une réflexion a donc été faite sur la manière dont les missions d'un dirigeant, dans une fonction donnée, sont menées à bien.

## 2. LE RÔLE DANS LA FONCTION

On peut s'attendre à ce que tout dirigeant, qui occupe une certaine position dans une entreprise, contribue à l'entreprise: sa contribution est en principe définie dans des procédures ou dans des schémas organisationnels. Nous allons appeler «contribution attendue», les résultats que l'on s'attend à voir atteints par ce dirigeant.

Toutefois, il est clair que sa prestation peut être soit supérieure, soit égale, soit inférieure à cette attente. Aussi en faisant simplement la fraction suivante: «contribution réelle/contribution attendue», on peut définir la valeur apportée par ce dirigeant à l'entreprise.

Si on arrive à l'égalité, (contribution réelle/contribution attendue = 1), ce dirigeant s'acquitte honnêtement de ses fonctions. Si on dépasse 1, il fournit une prestation supérieure à celle qui est attendue et il est probablement un homme de grand potentiel.

Comme il y a quatre aspects qui peuvent influencer la contribution (les aspects de réflexion, d'action, d'intuition et de contact), nous pouvons définir des rapports similaires pour ces aspects.

Nous aurons, par exemple, comme définition de la capacité de réflexion dans une fonction donnée, le rapport: «contribution intellectuelle/contribution attendue». Nous appellerons cela la **Compétence**.

La qualité d'action d'un dirigeant sera le rapport «contribution au changement/contribution attendue» et nous appellerons cette caractéristique l'**Initiative**.

La qualité de contact est le rapport: «contribution aux autres/contribution attendue» et nous appellerons cette caractéristique la **Compatibilité**

Quant à l'intuition, elle peut être définie comme le rapport: «contribution de perspicacité/contribution attendue». Nous appellerons cette caractéristique le **Jugement**.

Ces quatre critères, Initiative, Compétence, Compatibilité Jugement sont considérés par nous comme fondamentaux pour toute réussite dans le monde des affaires. Pour être gagnant, un dirigeant doit donc avoir une cote élevée dans le domaine:

- de l'**Initiative**: qualité d'action, d'entreprise, de volonté. Le dirigeant doit être celui qui génère **plus d'idées, de projets que la moyenne**.
- de la **Compétence**: elle regroupe les qualités d'intelligence et de know-how (le raisonnement logique, capacité de synthèse, pouvoir organisationnel). Le dirigeant compétent est celui qui **sait ou fait mieux que la moyenne**.
- de la **Compatibilité**: cette dimension résume les qualités humaines de contact. Le dirigeant gagnant, **plus que la moyenne, imprime une image positive sur les autres**, que ce soit par meilleure communication ou meilleure compréhension de son entourage.

- du Jugement: cette dimension est la faculté intuitive **de prendre mieux qu'un autre la bonne décision au bon moment**. Basé sur le flair, le «feeling», le sens des échéances, le jugement résulte soit d'une expérience accumulée, soit le plus souvent d'un don naturel.

Pour valider notre approche, nous avons testé ces critères au moyen d'une enquête multipays en demandant, à différents dirigeants en Suisse, Allemagne fédérale, France, Belgique et Italie, de positionner un dirigeant ayant échoué et un dirigeant ayant réussi et ce, par rapport aux quatre critères.

La démarche consistait à demander à plusieurs milliers de dirigeants de penser à deux personnes, qu'ils auraient vues l'une réussir, l'autre échouer dans le monde des affaires, pour voir si les quatre caractéristiques étaient importantes et pour valider leur bien-fondé au moyen d'une base statistique suffisante.

Il fallait d'une part évaluer un dirigeant que l'on connaissait, et qui malgré des qualités avait échoué, dans le but de déceler la ou les dimensions qui, par leur absence, étaient causes de l'échec. D'autre part, il fallait évaluer un dirigeant ayant réussi malgré certains manquements, afin de quantifier la ou les dimensions permettant de réussir, malgré des faiblesses. Les résultats ont montré que les quatre dimensions sont quasiment toutes aussi importantes.

Le critère le moins primordial pour la réussite apparaissait être la Compatibilité mais son absence a précipité dans l'échec de nombreux dirigeants: être perçu positivement par les autres est donc une condition nécessaire mais pas suffisante de réussite.

La Compétence, elle, était jugée très importante mais pas primordiale. Ce n'est donc pas le plus fort en thème qu'il faut nécessairement placer à la tête de l'entreprise, bien qu'une forme de compétence, surtout au niveau organisationnel, soit indispensable.

L'Initiative apparaissait davantage appréciée, démontrant que le rôle des patrons est, entre autres, d'être moteur de changement.

Quant au Jugement, il a été le critère qui a récolté le plus de suffrages.

Ces quatre caractéristiques formant la base pour les évaluations des dirigeants dans le cadre du «Profil d'Ensemble»; nous résumons ci-après en quelques points les principales caractéristiques recouvertes par chacun des critères:

L'Initiative:

- orientation vers l'action
- sens de l'entreprise
- dynamisme
- curiosité
- aptitude à faire des suggestions
- aptitude à prendre des décisions
- mobilité
- aptitude à innover
- capacité à s'impliquer

**La Compétence:**

- capacité intellectuelle
- esprit d'analyse
- sens de la synthèse
- mémoire
- pouvoir organisationnel
- logique
- know-how

**La Compatibilité:**

- aptitude à communiquer
- empathie
- ouverture d'esprit
- sens de la diplomatie
- capacité de négocier
- charisme
- sens de la conviction
- sens de l'équipe

**Le Jugement:**

- «sixième» sens que ce soit au niveau commercial, technique ou financier
- sens inné de «quand» et «comment» agir
- aptitude à être toujours pertinent
- capacité à utiliser les circonstances
- vision long terme
- imagination
- aisance dans les situations ambiguës
- «feeling»

Ces quatre caractéristiques: Initiative, Compétence, Compatibilité, Jugement, forment donc l'élément clé du «Profil d'Ensemble». C'est par rapport à elles que sont évalués les dirigeants avant d'être positionnés dans une matrice, qui permet, d'un coup d'œil, de voir résumées leurs valeurs relatives.

## **L'OUTPUT DU «PROFIL D'ENSEMBLE»**

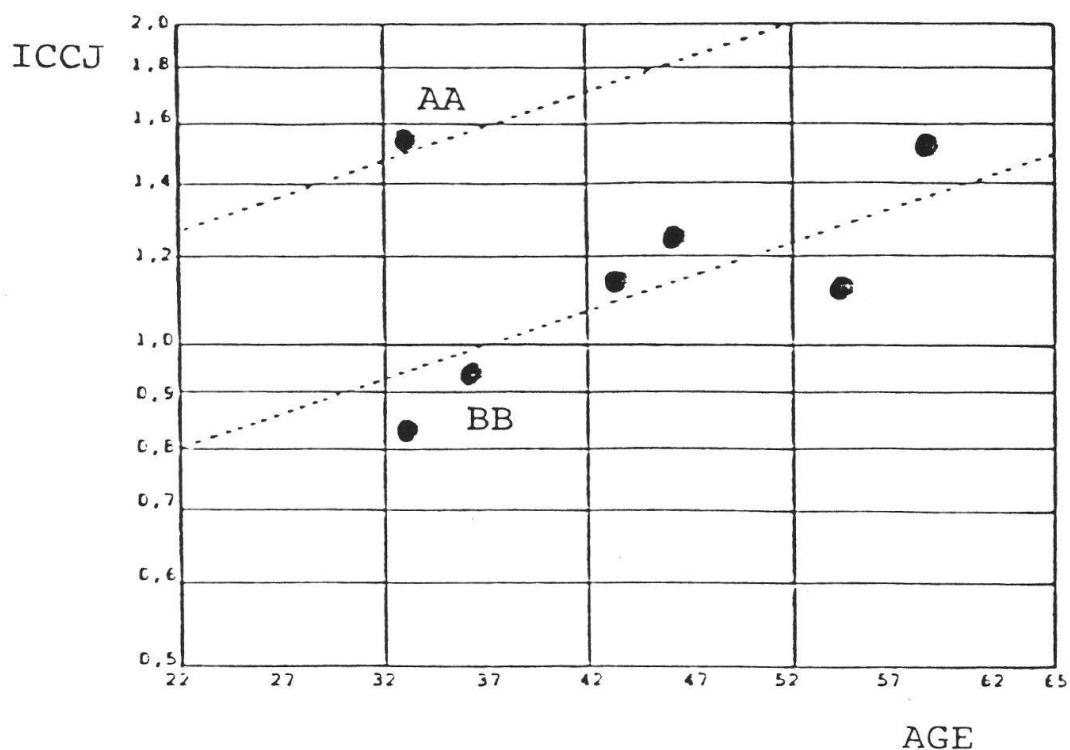
Le résultat de la démarche d'évaluation est graphique: c'est une matrice, semi-logarithmique et construite selon deux axes: à l'axe vertical correspond l'«ICCJ», c'est-à-dire un résumé des quatre caractéristiques reprises ci-dessus.

L'axe horizontal correspond quant à lui à l'âge des dirigeants. Comme les carrières des dirigeants et cadre supérieurs se jouent durant leur vie active, nous avons un axe allant de 25 à 65 ans, qui mesure l'ancienneté. Il est une approximation de l'expérience et du poids salarial.

Des enquêtes faites par nous indiquent que les motivations animant les dirigeants varient en fonction de l'âge. De plus, il est important lors d'un diagnostic, d'avoir une idée approximative de la pyramide des âges de l'équipe dirigeante. Visualiser le positionnement de cette dernière sur l'axe du temps permet de donner une image du degré de «renouvellement des élites» dans une structure.

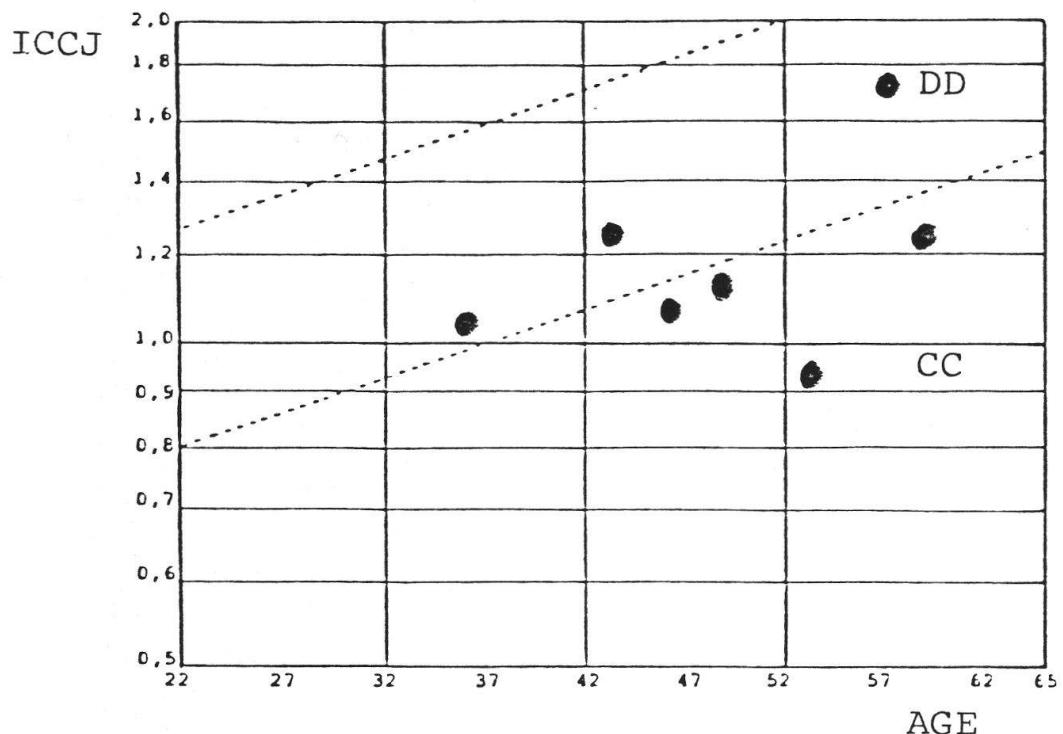
Une démarche a été développée débouchant sur un positionnement chiffré pour l'«ICCJ»: elle permet d'évaluer les dirigeants selon les quatre caractéristiques, ensuite de leur assigner un seul poids. Ce poids positionne les dirigeants selon l'axe vertical. L'âge permet alors de situer toute l'équipe de direction dans la matrice. Chaque dirigeant y figurera donc relativement à ses collègues, en fonction de son âge et de ses qualités professionnelles et humaines.

La matrice du «Profil d'Ensemble» est traversée par une bande ascendante en pointillé: «la zone de carrière optimale». Celle-ci correspond au trajet de carrière optimal, donc ascendant, de tout membre d'une équipe dirigeante. Nous partons en effet du présupposé qu'avec l'âge, et donc l'expérience, la valeur des membres composant l'équipe de direction d'une entreprise augmente, et que les dirigeants ayant la responsabilité de l'avenir, devraient avoir la valeur de leur «ICCJ» grandissante au fur et à mesure qu'ils avancent en expérience.



Lorsqu'ont été positionnés les principaux dirigeants (ou bien l'ensemble des cadres supérieurs d'une entreprise), les déséquilibres de l'organisation apparaissent immédiatement:

Par exemple, si de jeunes cadres dirigeants se trouvent, tôt dans leur carrière, au-delà ou en deçà de la «zone de carrière optimale» (par exemple AA et BB), il y a problème: situés en deçà, leur potentiel n'est pas adéquat; situés au-delà, ils sont peut-être exceptionnels, et risquent de quitter l'entreprise si on ne leur donne pas la chance qu'ils sont prêts et capables de saisir.



Autre exemple: si des cadres dirigeants, âgés, se trouvent en deçà de la «zone de carrière optimale» (CC), l'entreprise est confrontée à un problème de poids morts et probablement de démotivation des générations montantes.

Quant à l'entreprise qui a un Directeur Général, situé très haut dans la «zone de carrière optimale» (DD), elle a probablement plus qu'un dirigeant: elle a la chance d'avoir un homme qui incarne intensément les valeurs de la société: un «leader».

La matrice résume donc d'un coup d'œil la pyramide des âges, la valeur relative des hommes, la richesse ou la pauvreté d'une équipe de direction, bref la présence ou l'absence de potentiel d'avenir.

Toute entreprise pourrait, en plus de son rapport annuel qui reflète sa situation financière, établir pareille matrice, indiquant son potentiel de direction mesuré par des spécialistes. Le musicologue le sait bien «Qu'un seul instrument de l'orchestre joue faux, et c'est tout le concert qui est compromis.» Il en va de même des équipes de direction: «Qu'un seul dirigeant ne soit pas à sa place, et c'est toute l'entreprise qui est affaiblie».