Les compétences cognitives et psychologiques du dirigeant pour construire des capacités dynamiques

Résumé :

L'approche des capacités dynamiques managériales s'est dotée au fil des années de deux perspectives : la perspective cognitive et la perspective psychologique. L'objet de cette recherche est d'articuler ces deux perspectives afin de comprendre comment un dirigeant mobilise ses compétences cognitives et psychologiques pour construire des capacités dynamiques. Pour ce faire, nous avons mené une recherche qualitative longitudinale et rétrospective à travers la démarche de l'étude de cas. Le cas choisi est celui de Steve Jobs. Nous avons étudié deux capacités dynamiques : celle liée à la restructuration d'entreprises (Pixar et Apple) et celle liée au développement de nouveaux produits (Toy Story et l'iPhone).

Mots-clés : capacités dynamiques, compétences cognitives, compétences psychologiques, Steve Jobs

Les compétences cognitives et psychologiques du dirigeant pour construire des capacités dynamiques

Introduction

Les capacités dynamiques sont définies comme l'aptitude d'une entreprise à identifier et saisir des opportunités et à transformer sa base de ressources (Teece, 2007a ; b ; Augier et Teece, 2008). Au fil des années, l'approche des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Teece, 2007a) s'est dotée d'un courant de recherche sur le rôle des managers : il s'agit du courant des capacités dynamiques managériales. Celles-ci sont définies comme « les capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent, et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles » (Adner et Helfat, 2003, p. 1012). Dans le courant des capacités dynamiques managériales, il existe deux perspectives : (1) la perspective cognitive (Helfat et Martin, 2015) et (2) la perspective psychologique (Hodgkinson et Healey, 2011; Huy et Zott, 2019). Alors que la perspective cognitive souligne le rôle des compétences cognitives du dirigeant c'est-à-dire les activités et les structures mentales (Helfat et Peteraf, 2015), la perspective psychologique souligne quant à elle l'importance des compétences psychologiques relatives à l'intuition et à l'émotion (Hodgkinson et Healey, 2011; Huy et Zott, 2019) pour construire des capacités dynamiques. Selon les auteurs, une prise de décision intuitive peut favoriser l'identification et la saisie d'opportunité (Hodgkinson et Healey, 2011). Les organisations qui intègrent l'intuition dans leurs pratiques ont plus de facilité à identifier de nouvelles opportunités que les entreprises qui procèdent uniquement par des approches analytiques. Les organisations ont donc intérêt à intégrer dans les équipes de prise de décision des individus qui ont un mode de raisonnement analytique et des individus qui suivent un mode de raisonnement intuitif afin de favoriser l'identification des opportunités et la prise de décision. Toutefois, les travaux ne permettent pas de comprendre si un même dirigeant peut disposer de compétences cognitives et

psychologiques et si c'est le cas, comment il gère ces deux types de compétences pour construire des capacités dynamiques.

Par ailleurs, les travaux soulignent également que les compétences cognitives (Helfat et Peteraf, 2015) et les compétences psychologiques (Hodgkinson et Healey, 2011) sont distribuées de manière hétérogène parmi les dirigeants. Par conséquent, chaque dirigeant a des capacités différentes en termes d'identification, de saisie des opportunités et de transformation des ressources. Néanmoins, les travaux ne permettent pas de comprendre ce qui détermine le niveau de compétences cognitives et psychologiques des dirigeants. Au regard des lacunes de la littérature, nous formulons les deux questions de recherche suivantes : Comment un dirigeant mobilise-t-il ses compétences cognitives et psychologiques pour construire des capacités dynamiques ? Comment développe-t-il ces deux types de compétences ?

Afin d'étudier ces questions, nous avons mené une étude qualitative à l'aide de données secondaires. Nous avons analysé le cas de Steve Jobs à travers l'étude de deux capacités dynamiques : celle liée à la restructuration d'entreprises (Pixar et Apple) et celle liée au développement de nouveaux produits (Toy Story et l'iPhone).

Notre étude met en évidence que c'est l'aptitude du dirigeant à alterner entre ses compétences cognitives et psychologiques pour prendre des décisions qui favorise la construction des capacités dynamiques. Nous montrons également que la mobilisation des compétences cognitives et psychologiques dépend de l'état émotionnel du dirigeant. Enfin, outre le capital humain et la cognition managériale, d'autres caractéristiques managériales interviennent dans le développement des compétences psychologiques qui sont notamment la personnalité fortement émotive du dirigeant ainsi qu'une forte estime de soi.

Cadre théorique

Les capacités dynamiques managériales

L'approche des capacités dynamiques managériales souligne le rôle des managers/dirigeants dans la construction des capacités dynamiques (King et Tucci, 2002 ; Zahra, Sapienza et Davidson, 2006 ; Teece, 2007a ; Augier et Teece, 2008 ; 2009). En ce sens, Zahra et al. (2006) indiquent que ce n'est pas le fait de détenir des capacités dynamiques mais plutôt le management de ces capacités qui génère une performance élevée. A contrario, les rigidités managériales peuvent entraver le développement des capacités dynamiques et par conséquent la réalisation d'un certain niveau de performance (King et Tucci, 2002). C'est donc au regard du rôle important des managers que certains auteurs ont développé le concept de capacités dynamiques managériales (Adner et Helfat, 2003). Toutefois, tous les managers ne parviennent pas à développer des capacités dynamiques ou du moins des capacités dynamiques de même qualité (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Teece, 2014 ; Helfat et Martin, 2015). Les différences dans les capacités dynamiques managériales sont à l'origine des différences de résultats obtenus par les entreprises et elles s'expliquent par les caractéristiques managériales qui sont propres à chaque manager (Helfat et Martin, 2015). Les capacités dynamiques managériales englobent trois caractéristiques qui sont le capital humain, le capital social et la cognition managériale (Adner et Helfat, 2003 ; Helfat, 2011). Le capital humain est relatif aux compétences et connaissances des managers développées au cours de leur éducation ou à travers leur expérience personnelle et professionnelle (Kor et Mesko, 2013). L'expérience passée des managers sert de base à l'acquisition de nouvelles connaissances, au développement d'une nouvelle expérience et à l'amélioration des compétences individuelles (Adner et Helfat, 2003). Le capital social résulte des relations et connexions (Kor et Mesko, 2013) qui peuvent conférer au manager un certain degré d'influence, de contrôle et de pouvoir (Adner et Helfat, 2003). La cognition managériale fait référence aux systèmes de croyance, aux modèles mentaux et aux grilles de lecture utilisés pour prendre des décisions (Prahalad et Bettis, 1986 ; Walsh, 1995 ; Adner et Helfat, 2003 ; Kor et Mesko, 2013 ; Teece, 2016).

La perspective cognitive et psychologique des capacités dynamiques managériales

Le courant des capacités dynamiques managériales s'est doté de deux perspectives : la perspective cognitive (Helfat et Peteraf, 2015) et la perspective psychologique (Hodgkinson et Healey, 2011 ; Huy et Zott, 2019) qui soulignent les compétences cognitives et psychologiques des dirigeants pour construire des capacités dynamiques. Ces deux perspectives ont néanmoins fait l'objet de très peu d'études. Dans la limite de nos connaissances, seules trois études y sont consacrées : celle d'Hodgkinson et Healey (2011), de Helfat et Peteraf (2015) et celle de Huy et Zott (2019). L'étude de Helfat et Peteraf (2015) et Hodgkinson et Healey (2011) se focalisent sur l'article de Teece (2007a) afin d'expliquer le rôle des compétences cognitives et psychologiques dans les trois composantes des capacités dynamiques c'est-à-dire l'identification et la saisie d'opportunités et la transformation de la base de ressources. Nous proposons d'intégrer ces deux études dans un même modèle.

L'identification d'opportunités. L'identification d'opportunités est étroitement liée aux activités de scan, de création, d'apprentissage et d'interprétation. En effet, l'identification de nouvelles opportunités résultent des capacités cognitives et créatives des individus (Teece, 2007a). Selon Helfat et Peteraf (2015) deux caractéristiques cognitives facilitent l'identification d'opportunités : la perception (Ambrosini, Bowman et Collier, 2009 ; Helfat et Peteraf, 2015) et l'attention (Helfat et Peteraf, 2015). La perception favorise l'identification d'opportunités à travers la reconnaissance de patterns émergeants dans l'environnement et l'interprétation des données relatives à ces patterns. L'attention facilite l'analyse de l'environnement à travers la focalisation sur un stimulus pertinent.

Néanmoins, pour Hodgkinson et Healey (2011), il est nécessaire d'incorporer l'intuition dans les pratiques organisationnelles dans la mesure où elle facilite l'identification de nouvelles opportunités. Il existe plusieurs définitions de l'intuition. Par exemple, Behling et Eckel (1991) en conceptualisent six. Toutefois, dans cet article, nous adoptons la définition de Hodgkinson

et Healey (2011). Ces derniers conceptualisent l'intuition comme un processus inconscient. De manière plus précise, il s'agit de jugements chargés affectivement qui résultent d'associations rapides, non conscientes et holistes. Ces auteurs soulignent que la prise de décision intuitive permet d'aboutir à de meilleurs choix plus rapidement en comparaison au raisonnement analytique, même si l'intuition inconsciente requiert la même quantité d'informations que le raisonnement analytique (Behling et Eckel, 1991). Par ailleurs, Hodgkinson et Healey (2011) indiquent que dans un contexte de situation stratégique complexe, les patterns de reconnaissance et d'interprétation des données peuvent s'avérer insuffisant alors que l'intuition peut apporter une large quantité de connaissances implicites. Toutefois, les auteurs précisent que l'utilisation de l'intuition est appropriée lorsqu'il existe une régularité environnementale suffisante pour connaître les signaux permettant de reconnaître les patterns et les irrégularités et lorsque les décideurs sont capables de reconnaître ces signaux.

La saisie des opportunités. Saisir les opportunités nécessite de faire des investissements et de concevoir un business model approprié (Teece, 2007a). Pour ce faire, les capacités cognitives requises sont la résolution de problème et le raisonnement (Helfat et Peteraf, 2015, page 840). La résolution de problème consiste à trouver un moyen de contourner un obstacle afin d'atteindre un objectif. Le raisonnement consiste quant à lui à évaluer les informations, les arguments et les croyances pour tirer des conclusions.

Toutefois, Hodgkinson et Healey (2011) ajoutent que l'engagement émotionnel facilite la saisie des opportunités. En effet, alors que les processus analytiques ou les mécanismes informatiques peuvent empêcher les organisations de faire des choix d'investissement innovants et risqués, les émotions ressenties peuvent en accroître la probabilité et leur permettre de saisir de nouvelles opportunités. Toutefois, lorsque le jugement émotionnel domine le processus de choix rationnel, des sentiments négatifs peuvent amener les décideurs à ne pas saisir les opportunités (Hodgkinson et Healey, 2011). Face à cette limite, il apparaît important

que les décideurs soient capables de réguler leurs émotions (Huy et Zott, 2019) plutôt que de chercher à les supprimer : cela semble indispensable pour continuer à saisir des opportunités (Hodgkinson et Healey, 2011).

La transformation de la base de ressources. Les compétences cognitives qui caractérisent cette composante de la capacité dynamique sont les capacités cognitives sociales (Helfat et Peteraf, 2015). Ces dernières permettent de percevoir, d'assister, de se souvenir, de penser et de donner un sens aux personnes de l'environnement social. Elles permettent également de développer des compétences sociales qui sont indispensables pour comprendre le point de vue des membres de l'organisation et offrent la possibilité d'influencer leur comportement afin d'obtenir des comportements favorables à la modification des ressources.

Dans la perspective psychologique d'Hodgkinson et Healey (2011), les compétences managériales doivent permettre de réduire la peur et l'anxiété des acteurs organisationnels qui pourraient être générées par une nouvelle prise de direction stratégique. Les managers doivent être capables de construire un engagement émotionnel avec les attributs identitaires de la nouvelle stratégie. Selon Huy et Zott (2019) la régulation des émotions des parties prenantes (maintenir un dialogue ouvert, faire preuve de considération et de soutien envers les principales parties prenantes) peut créer des avantages comme une meilleure légitimité de l'entreprise et des dirigeants aux yeux des parties prenantes. L'entreprise pouvant alors bénéficier du capital social de ces dernières.

- Figure 1 -

Méthodologie

Nous avons mobilisé une méthodologie qualitative basée sur la démarche de l'étude de cas (Yin, 2009). S'agissant d'un sujet encore très peu étudié dans la littérature, nous avons mené une étude exploratoire dans l'objectif d'identifier de grandes régularités qui pourraient être testées lors de recherches futures.

Choix du cas

Afin de mener notre recherche, nous avons étudié le cas de Steve Jobs en raison des nombreuses données disponibles sur le dirigeant lui-même et sur les activités qu'il a réalisées. Steve Jobs est le co-fondateur, avec Steve Wozniak, de la société Apple qui a été créée en 1976. Au sein de cette société, il a été à l'origine de nombreux succès comme l'Apple I, l'Apple II ou encore le Macintosh. Steve Jobs est également connu pour avoir été évincé en 1985, de l'entreprise qu'il a co-fondé. Toutefois, tout de suite après, il a développé de nouvelles activités. C'est ainsi qu'il a créé NeXT (société d'ordinateurs destinés au monde universitaire) et a acheté Pixar qu'il a réussi à développer et à faire le leader des sociétés de films d'animation. Au sein de Pixar, il a été à l'origine du succès du film d'animation Toy Story. Quelques années plus tard, en 1996, Jobs est de retour au sein d'Apple et il est à l'origine de grands succès comme l'iMac, l'iPod, l'iTunes, l'iStore, l'iPhone ou encore l'iPad.

L'objectif de notre étude étant de comprendre comment un dirigeant gère ses compétences cognitives et psychologiques pour construire des capacités dynamiques, nous devions donc étudier des capacités dynamiques. Dans la mesure où une capacité dynamique est un processus qui se répète au moins deux fois (Altintas, 2015 ; 2017), nous avons cherché à étudier des activités qui ont été réalisées plusieurs fois. Parmi les différentes activités réalisées par Steve Jobs, la restructuration d'entreprises et le développement de produits répondaient à ce critère. Dans le cadre de la restructuration d'entreprises, nous avons analysé celle de Pixar après l'acquisition de la société par Jobs ainsi que la restructuration d'Apple après son retour au sein de la société en 1996. Concernant le développement de nouveaux produits, nous avons étudié les deux produits les plus marquants dans la vie de Jobs et pour lesquels nous avions plus de données : la réalisation de Toy Story chez Pixar et le développement de l'iPhone chez Apple répondaient à ces critères. L'analyse de ces deux processus (restructuration d'activité et développement de produits) a montré qu'il s'agissait de capacités dynamiques dans la mesure où les processus étaient constitués des trois composantes qui caractérisent une capacité

dynamique : l'identification d'une opportunité, la saisie d'une opportunité et la transformation de la base de ressources (Teece, 2007a). Nous avons appelé ces processus, la capacité dynamique liée à la restructuration d'entreprises et la capacité dynamique liée au développement de nouveaux produits.

Opérationnalisation des variables

Nos questions de recherche nous amènent à nous focaliser sur les compétences cognitives et psychologiques du dirigeant. Nous avons opérationnalisé ces deux variables avec les concepts issus de la littérature sur les capacités dynamiques managériales (voir tableau 1). A travers les variables qui caractérisent les deux concepts (compétences cognitives et psychologiques), on peut constater que les compétences cognitives renvoient à un raisonnement analytique tandis que les compétences psychologiques renvoient à des prises de décisions intuitives et émotionnelles.

-Tableau 1 -

Recueil et traitement des données

La méthodologie de recherche est de nature qualitative et repose sur une démarche d'étude de cas longitudinale et rétrospective. Les données collectées sont de nature secondaire issues principalement du livre biographique écrit par Walter Isaacson en 2011. Ce livre a été écrit à partir d'entretiens menés avec Jobs, ses proches et ses collègues et est très documenté (925 pages). Il donne des détails extrêmement précis sur la restructuration de Pixar et d'Apple ainsi que sur la réalisation de Toy Story et le développement de l'iPhone. Le livre comporte également des détails extrêmement précis sur la personnalité de Steve Jobs. Même si ce livre a été écrit à la demande de Steve Jobs, celui-ci n'a pas influencé l'auteur du livre et ne l'a pas lu avant sa publication. Les données issues de ce livre ont été comparées à d'autres données secondaires afin de faciliter la triangulation. Nous avons ainsi utilisé le livre de Leander Kahney 2012) « Inside Steve's Brain ». Nous avons également trouvé une dizaine d'articles dans la base

de données « ebscohost » sur Apple (Roquilly, 2009; Snell, 2017) et Steve Jobs (Finkle et Mallin, 2010; Hurley-Hanson et Giannantonio, 2013; Carroll, 2013; Yu, 2013; Richardson et Arthur, 2013; Sonnenfeld, 2013; Wilner et al., 2014; Quinn Trank, 2013; Levy, 2016; Singh, 2015; Schlender et Tetzeli, 2015; Heracleous et Klaering, 2017).

L'analyse des données nous a amené à procéder dans un premier temps par codage descriptif (Miles et Huberman, 1994). Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode narrative (Langley, 1999 ; Boje, 2001 ; Creswell, 2007). L'objectif était de retracer l'historique des quatre processus étudiés ((1) restructuration de Pixar, (2) restructuration d'Apple, (3) réalisation de Toy Story, (4) développement de l'iPhone) dans un ordre chronologique avec le début, le milieu et la fin des différents processus. Nous avons donc obtenu quatre monographies et pour chacune d'elles, nous avons codé tout ce qui renvoyait aux compétences cognitives et aux compétences psychologiques de Steve Jobs. Même si les données ont été triangulées avec des sources différentes, les monographies ont été écrites avec les données issues du livres d'Isaacson afin d'atteindre une certaine cohérence dans l'histoire de chaque processus.

- Tableau 2 -

A la suite de ce codage descriptif, nous avons réalisé un codage thématique (Miles et Huberman, 1994) afin d'associer la mobilisation de chaque compétence (cognitive et psychologique) à une explication. Nous avons donc mobilisé des éléments de contexte afin de comprendre pourquoi dans chaque processus, ce sont les compétences cognitives ou psychologiques ou les deux qui sont mobilisées. Les éléments de contexte pris en compte ont porté sur les résultats des activités qui ont précédé le processus étudié. Les données relatives aux résultats obtenus par le dirigeant dans ses activités précédentes nous ont permis de tirer des conclusions quant à son état d'esprit, l'impact de l'état d'esprit sur son comportement et l'impact du comportement sur les prises de décisions (intuitives ou analytiques) concernant les quatre processus étudiés.

- Tableau 3 -

Outre les éléments de contexte, nous avons cherché à comprendre le rôle des caractéristiques managériales dans la mobilisation des compétences (cognitives et psychologiques). Dans la littérature, les auteurs indiquent que les compétences psychologiques peuvent favoriser l'identification et la saisie d'opportunités dans la mesure où l'intuition et les émotions peuvent favoriser les prises de décision lorsque les raisonnements analytiques peuvent parfois les freiner (Hodgkinson et Healey, 2011). Nos analyses ont en effet montré l'importance du rôle des compétences psychologiques dans la construction des capacités dynamiques. Nous avons donc cherché à identifier les caractéristiques managériales qui favorisent la mobilisation des compétences psychologiques. Pour ce faire, nous avons réalisé un second codage qui a consisté à identifier les caractéristiques individuelles pouvant expliquer une forte mobilisation de l'intuition et des émotions. Dès lors que nous avions identifié les caractéristiques individuelles, nous avons cherché à comprendre de quelle manière ces caractéristiques pouvaient expliquer le développement et la mobilisation des compétences psychologiques.

- Tableau 4 -

Résultats

Dans un premier temps, nous détaillons les deux capacités dynamiques en mettant l'accent sur les compétences cognitives et psychologiques qui interviennent dans chaque processus. Nous exposons également les éléments contextuels qui interviennent dans le développement de chaque processus. Cela nous permet dans un deuxième temps, de faire le lien entre l'état émotionnel du dirigeant et les compétences cognitives et psychologiques. Enfin, dans un troisième temps, nous présentons les caractéristiques managériales qui favorisent le développement des compétences psychologiques.

Articulation des compétences cognitives et psychologiques et construction de capacités dynamiques

Nos résultats montrent que c'est l'aptitude de Jobs à alterner entre ses compétences cognitives et psychologiques qui lui permet de construire des capacités dynamiques. Nos résultats montrent effectivement que les deux processus d'une même capacité dynamique peuvent résulter de compétences différentes. Ainsi, pour la capacité dynamique de restructuration d'entreprise, on constate que la restructuration de Pixar se caractérise par une forte présence de l'intuition et de l'émotion (compétences psychologiques) alors que celle d'Apple se caractérise par l'utilisation d'un raisonnement analytique (compétences cognitives). Concernant la capacité dynamique de développement de produits, nos résultats montrent que la réalisation du film Toy Story résulte d'une forte mobilisation de l'intuition et de l'émotion alors que le développement de l'iPhone résulte à la fois d'un raisonnement analytique et de l'intuition et l'émotion.

Dans la présentation des deux capacités dynamiques, nous faisons apparaître uniquement les grandes décisions prises par Jobs (et pas les monographies dans leur intégralité) afin de comprendre si celles-ci résultent de ses compétences cognitives et/ou psychologiques.

La capacité dynamique de restructuration d'entreprise

La restructuration de Pixar caractérisée par l'approche psychologique de la capacité dynamique managériale

Pixar, qui était à l'origine le département informatique du studio Lucasfilm, a été acquis par Steve Jobs en janvier 1986 c'est-à-dire après son limogeage d'Apple à l'été 1985 et après avoir créé une nouvelle société du nom de NeXT en 1985. Le département était composé de deux équipes. L'une des équipes développait des ordinateurs et l'autre équipe était spécialisée dans l'animation numérique. Le département qui enregistrait des pertes financières importantes était à vendre et c'est de cette façon que Steve Jobs a été amené à l'acheter. Après l'acquisition du département, celui-ci a été restructuré.

Nos analyses révèlent que dans le cadre de l'acquisition puis la restructuration de Pixar, Steve Jobs est principalement guidé par son intuition et ses émotions. On constate que l'approche

cognitive caractérisée par une démarche analytique intervient peu. Ainsi, on constate que la décision d'acquérir la société résulte de l'intuition de Jobs car il pressent que les animations en 3D constitueront la technologie du futur : « *Jobs savait que les ordinateurs, dans les années à venir, seraient cent fois plus puissants ; les graphismes et les animations en 3D feraient alors un pas de géant*. » (Isaacson, 2011, page 397). Cette analyse est corroborée par le fait que le propriétaire du studio George Lucas souligne qu'il a cherché à mettre en garde Steve Jobs en lui indiquant que le département était surtout spécialisé dans l'animation et que la fabrication d'ordinateurs n'était pas leur priorité ni leur principale compétence. Malgré cette mise en garde, Jobs prend la décision d'acheter le département : « J'ai *averti Steve Jobs que la fabrication d'ordinateurs, ce n'était pas leur truc, mais je crois qu'il a acheté la société sur un coup de cœur, parce que les films en numérique ça l'amusait aussi*. » (Isaacson, 2011, page 398).

La restructuration de la société résulte de la décision de Jobs de développer le département d'animation numérique qui était une division secondaire de la société. Lorsque les divisions ordinateurs et logiciels enregistrèrent de lourdes pertes, Steve Jobs guidé par ses émotions caractérisées par les sentiments de bonheur et d'espoir choisit de développer la division d'animation alors qu'à l'époque cette technologie était nouvelle et n'avait pas encore fait ses preuves : *« Même lorsque les départements logiciels et ordinateurs se révélèrent des pertes abyssales, Jobs continua à protéger le service d'animation de Lasseter* (cofondateur de Pixar et réalisateur). *C'était pour le jeune patron un îlot de création artistique et de magie qui lui donnait du bonheur. Il ne voulait pas l'abandonner, il y projetait tous ses espoirs* » (Isaacson, 2011, page 409).

Dans l'optique de développer le département d'animation numérique, Jobs continua de prendre des décisions de manière intuitive. Cela est illustré par le fait qu'il choisit de financer un nouveau film par ses fonds propres alors que la société est dans une mauvaise situation financière et qu'il faut rationaliser les coûts : « *Il fallait que le patron sorte trois cent mille*

dollars de sa poche. (…) Jobs accepta encore une fois de payer. 'Je croyais en ce que faisait John. C'était de l'art. C'était important pour lui, et ça l'était pour moi. Je lui ai toujours dit oui. Son seul commentaire, (…) ce fut 'Tout ce que je te demande John (Lasseter), c'est de faire un grand film' » (Isaacson, 2011, pages 409-410). Au total, pour le développement de la division animation et pour la création de nouveaux films, Jobs injecta plusieurs millions de dollars de fonds de sa poche : « *A cette époque, Jobs avait déjà injecté cinquante millions de dollars dans Pixar, soit plus de la moitié de la somme qu'il avait empochée en vendant ses actions Apple…* » (Isaacson, 2011, page 411). Les décisions de Jobs quant à l'injection de fonds propres peuvent s'expliquer par le sentiment de crainte de vivre un nouvel échec et par le fait qu'il soit animé par le sentiment de réussite : « *Il pestait, mais continuait à signer les chèques. Après avoir été éjecté d'Apple, et connu des déboires avec NeXT, Jobs ne pouvait se permettre un troisième échec* » (Isaacson, 2011, page 407).

La restructuration d'Apple caractérisée par l'approche cognitive de la capacité dynamique managériale

Après son limogeage d'Apple en 1985, l'objectif ultime de Jobs a toujours été de reprendre les rênes d'Apple. L'occasion se présente lorsque dans les années 90, Apple a besoin d'un nouveau système d'exploitation. Steve Jobs contacte donc les cadres d'Apple afin de leur indiquer que le système d'exploitation de NeXT peut leur convenir. De cette façon, Apple achète NeXT : c'est ce qui permet à Jobs de réintégrer Apple. Lors de son retour chez Apple, l'entreprise est dans une mauvaise situation financière. En effet, en 1996 Apple avait 4% de parts de marché alors que dans les années 1980 la société en avait 16 (Isaacson, 2011, page 479). Pour relancer les activités, Jobs entreprend une restructuration de l'entreprise. Nos analyses font ressortir que contrairement à la restructuration de Pixar, celle d'Apple se caractérise par une approche cognitive c'est-à-dire des prises de décisions fondées sur des raisonnements analytiques. Ainsi, lorsqu'il reprend les rênes d'Apple, Jobs commence par analyser et évaluer la situation de

l'entreprise. Il tire plusieurs conclusions relatives à des problématiques stratégiques. Tout d'abord, il constate le manque d'innovation depuis qu'il a quitté la société : « *Après mon départ, ma société n'a plus rien inventé. Le Mac a à peine été amélioré. Et Bill Gates s'est engouffré dans la brèche* » (Isaacson, 2011, page 479). Jobs souligne également la mauvaise gestion de l'entreprise ainsi que le fait qu'il n'y ait aucune stratégie au sein de l'entreprise : « *Il y a des gens formidables chez Apple, mais ils ne font pas les bons produits parce que le management est mauvais. Il y a ici une foule de gens qui sont impatients de se rassembler sous la bannière d'une bonne stratégie d'entreprise, mais le problème c'est qu'il n'y en a pas* » (Isaacson, 2011, page 519).

Les décisions prises à la suite caractérisent le raisonnement analytique de Jobs. En effet, dans un premier temps, il opte pour une modification de la politique de l'entreprise afin de revenir aux éléments qui sont selon lui élémentaire pour la réussite d'une entreprise : « *Il s'agit simplement de revenir aux fondamentaux – de bons produits, un bon marketing et une bonne distribution. Apple s'est complètement égaré ces dernières années* » (Isaacson, 2011, page 534). Dans cette optique, il décide de revoir la stratégie de l'entreprise à travers la suppression de certains produits et le recentrage sur uniquement quatre produits : « *Ils avaient à présent quatre produits à fabriquer. (…) Il jeta à la poubelle 70 pour cent des modèles* » (Isaacson, 2011, pages 540-541). Parmi les produits abandonnés, il y avait aussi la fabrication des imprimantes qui ne générait pas suffisamment de bénéfices et profitait plus à HP qu'à Apple : « *'Je ne comprends pas, s'exclama Jobs lors d'une autre évaluation produit. Vous comptez en produire un million d'unités pour récolter quoi ? Des clopinettes ? C'est stupide !'Steve avait analysé la situation et arrêtait la casse'.*» (Isaacson, 2011, page 542).

La capacité dynamique de développement de nouveaux produits

Le développement du film d'animation Toy Story caractérisé par l'approche psychologique de la capacité dynamique managériale

Dans le cadre du développement de Toy Story, les deux grandes décisions prises par Jobs concernent le financement du film par ses fonds propres et l'introduction de Pixar en Bourse. Pixar et Disney signèrent un accord dans le cadre d'une alliance stratégique nouée dans le but de développer des films d'animation. Dans un premier temps, l'accord comprenait le développement de 5 films. Le premier film développé fut Toy Story. Toutefois, lorsqu'il eut un désaccord sur le scénario du film et que Lasseter proposa de réécrire le scénario, Disney interrompit la production. Suite à cela, alors que Jobs aurait pu abandonner ce film et entreprendre un nouveau film étant donné que le scénario de Toy Story ne plaisait pas à Disney, il prit la décision de financer le projet de sa poche pour donner l'opportunité à Lasseter de réécrire le scénario. Si cette décision a été prise c'est parce que Jobs pressentait que les personnages de ce film étaient attachants et que ce projet pouvait donner lieu à un grand film. Aussi, Jobs voulait montrer à Disney que non seulement Pixar était capable de réécrire le scénario mais que celui-ci serait meilleur sans l'intervention de Disney : *« Katzenberg (directeur des studios Disney) avait tout fait foirer. Il désirait que Woody soit le méchant de l'histoire. Quand il a voulu nous couper les vivres, c'est nous qui l'avons éjecté. On lui a dit : 'Ce n'est pas le film qu'on veut faire !' Et on l'a fait à notre façon »* (Isaacson, 2011, page 466).

L'équipe de Disney approuva le nouveau scénario. Toutefois, le surcoût de travail dû à la réécriture du scénario généra des coûts supplémentaires et Jobs demanda une rallonge de budget afin de pouvoir finir le film. Alors que Jobs soulignait que c'est Disney qui devait supporter le dépassement de budget étant donné que le dépassement était dû au directeur de la société, Katzenberg refusa en indiquant que Jobs avait accepté de produire le film avec la somme initiale allouée par Disney.

Suite à cet incident, Jobs prit conscience que Pixar devait chercher à croître son pouvoir de négociation. En effet, la situation dans laquelle se trouvait Pixar allait à l'encontre de la personnalité de Jobs qui n'appréciait pas le fait d'être relégué au second plan : « *Mais cet*

incident convainquit Jobs de la nécessité d'avoir, à l'avenir, un moyen de pression plus fort pour négocier avec le studio. Il détestait être un simple sous-traitant. Il aimait avoir la maitrise de la situation. Cela signifiait que Pixar devrait apporter ses propres fonds dans les futurs projets et qu'il fallait réviser les termes de l'accord avec Disney » (Isaacson, 2011, page 467.

Ainsi, alors que le contrat initial avait été conclu pour 5 films, Jobs se précipita tout de suite après la sortie du premier film pour introduire Pixar en bourse afin d'avoir les fonds nécessaires pour revoir les termes du contrat le plus rapidement possible, et ce malgré les réticences des investisseurs et de Lasseter. Ce dernier lui dit d'attendre la fin du contrat pour que Pixar sorte les 5 films et fassent ses preuves. L'introduction en bourse aurait alors plus de chance de réussir. En dépit de cette mise en garde, Jobs se précipita d'introduire Pixar en bourse car sa relation avec Disney créait chez lui une dissonance cognitive car il était relégué au second plan, lui qui avait l'habitude de jouer le rôle principal : « *Cela me paraissait trop risqué. Je l'ai supplié d'attendre le deuxième film, mais Steve m'a répondu qu'on avait besoin de fonds. Il voulait être en mesure d'apporter la moitié du financement sur nos prochains projets et de renégocier le contrat avec Disney* » (Isaacson, 2011, page 468).

Le film fut un véritable succès, il généra 30 millions de dollars de recette uniquement sur le marché national. L'action de la société fut mise en vente une semaine après la sortie de Toy Story. Contre toute attente, l'introduction de Pixar en bourse fut un vrai succès et permit à Jobs d'obtenir ce qu'il souhaitait à savoir un pouvoir de négociation suffisant pour imposer ses choix à Disney. Jobs demanda ainsi de revoir les termes du contrat. De cette façon, Pixar pouvait désormais financer les projets à hauteur de 50 % et pouvait avoir la moitié des bénéfices.

Le développement de l'iPhone caractérisé par les perspectives cognitive et psychologique de la capacité dynamique managériale

Dans le contexte du développement de l'iPhone, les décisions stratégiques sont marquées par les deux perspectives (cognitive et psychologique). En effet, les décisions stratégiques de Jobs

se caractérisent à la fois par le raisonnement analytique mais aussi par l'émotion et l'intuition. Ainsi, la première grande décision dans ce processus est de développer une nouvelle activité : la fabrication de téléphone. Contrairement à l'achat de Pixar et au développement de Toy Story, le développement de l'iPhone résulte d'un raisonnement analytique. En effet, c'est une activité de collecte et d'interprétation d'informations qui amène Jobs à se questionner sur le devenir du produit phare de l'époque, c'est-à-dire l'iPod. Jobs est inquiet car voyant que l'industrie de l'appareil photo numérique est mise à mal par les téléphones portables équipés d'appareil photo, il pense que la même chose peut arriver à l'iPod aussitôt que les fabricants commenceraient à équiper leur téléphone de lecteur MP3 : « *Il se demandait ce qui pouvait nous faire tomber de notre piédestal. (…) Comme tout le monde a un mobile, en un rien de temps l'iPod peut devenir inutile* » (Isaacson, 2011, pages 736-737). La démarche suivie concernant la manière de développer le téléphone suit également un raisonnement analytique. Dans un premier temps, Jobs souhaite s'associer à une entreprise spécialisée dans la fabrication de téléphones portables dans la mesure où Apple n'a pas les compétences requises. Toutefois, le produit développé n'obtenant pas de critiques favorables ni de l'opinion ni des médias, Jobs décide de fabriquer un téléphone en interne sans passer par une entreprise tierce : *« J'en ai assez de traiter avec des entreprises stupides comme Motorola ! dit-il à Fadell lors d'une réunion produit sur l'iPod. Fabriquons-le nous-mêmes !* » (Isaacson, 2011, page 737). Le processus pour développer le téléphone en interne est également analytique étant donné qu'il consiste à analyser les défauts des téléphones existants pour les améliorer : « *On s'est assis autour d'une table et on a râlé contre nos portables. Trop compliqués, ils avaient des fonctions que personne ne savait utiliser, y compris le répertoire. C'était vraiment le moyen Âge !* » (Isaacson, 2011, page 737).

Alors que le début du processus de développement de l'iPhone est caractérisé par une démarche analytique, les choix stratégiques concernant les caractéristiques du produit relèvent plus de l'intuition et de l'émotion. En particulier, concernant l'écran de l'iPhone, la société travailla en

parallèle sur deux alternatives possibles. La première alternative mise en place par une première équipe consistait à développer un téléphone avec molette comme l'iPod tandis que la deuxième alternative consistait à développer un téléphone à écran tactile. Après six de mois de travail sur les deux projets (téléphone avec molette et téléphone avec écran tactile), Jobs réunit ses équipes afin de faire un choix. Il retient l'approche multi-tactile alors que ce projet était moins avancé que le téléphone avec molette et qu'on ne savait toujours pas si le projet était réalisable. Jobs pris cette décision car il pressentait que ce projet était plus prometteur : « *On sait tous que c'est ça qu'il nous faut, lança Jobs en pointant l'écran tactile. Alors faisons en sorte que ça marche. C'était le genre de pari qu'il aimait prendre : la récompense était à la hauteur du risque* » (Isaacson, 2011, page 742). Alors que plusieurs membres de l'équipe militaient pour un clavier physique, Jobs chercha à les convaincre de la supériorité de l'écran tactile : « *Pensez à toutes les innovations qu'on pourrait intégrer à un clavier tactile équipé d'un bon logiciel. Parions là-dessus et trouvons un moyen de le réaliser* » (Isaacson, 2011, page 742). Jobs était le seul à croire dans la technologie de l'écran tactile. Même le P-DG de Microsoft n'y croyait pas : « *C'est le téléphone le plus cher du monde ! déclara Steve Ballmer, de Microsoft, lors d'une interview pour la chaîne CNBC. Et il ne plaira pas aux gens…il n'a pas de clavier* » (Isaacson, 2011, page 750).

Emotion et compétences cognitives et psychologiques du dirigeant

Etat émotionnel du dirigeant

Nos résultats montrent que la restructuration de Pixar et le développement du film d'animation Toy Story se caractérisent par les compétences psychologiques du dirigeant. En revanche, la restructuration d'Apple et le développement de l'iPhone se caractérisent principalement par les compétences cognitives même si les compétences psychologiques interviennent dans le cadre du développement de l'iPhone. Le facteur qui explique cette différence d'attitude est l'état émotionnel de Jobs. En effet, lorsque Steve Jobs est dans un état émotionnel négatif, il prend

plus de risque que quand il est dans un état émotionnel positif. En ce sens, Steve Jobs a pris beaucoup de risque lors de l'acquisition et la restructuration de Pixar et lors de la conception de Toy Story. Il a décidé d'acquérir Pixar alors que la société était déficitaire et en sachant pertinemment que la société n'était pas spécialisée dans la fabrication d'ordinateurs (et n'ayant aucune certitude sur l'avenir des films numériques). De même lors de la réalisation de Toy Story, lorsque Disney ne souhaitait plus financer le film c'est Jobs lui-même qui a financé la production du film. Ces deux projets soulignent donc une forte prise de risque de la part de Steve Jobs. Cette prise de risque s'explique par l'état émotionnel de Jobs lors de la réalisation de ces deux projets. Ces derniers interviennent après deux échecs (éviction d'Apple et échec avec NeXT) qui caractérisent l'état émotionnel négatif de Jobs. Après avoir subi deux échecs, Jobs ne voulait pas en subir un troisième. Lorsque Steve Jobs reprend la tête d'Apple, il a connu un grand succès avec Pixar et les films d'animation qui ont été produits. Jobs est dans un état émotionnel positif : ce qui peut expliquer que les décisions prises suivent un raisonnement analytique. Il prend moins de risques étant donné qu'il a fait ses preuves avec Pixar.

Régulation des émotions des parties prenantes

Nos résultats font ressortir que même lorsque les décisions sont prises suivant un raisonnement analytique, la dimension émotionnelle intervient dans les interactions avec les parties prenantes. Par exemple, dans le contexte de la restructuration d'Apple, Jobs cherche à réguler l'émotion des parties prenantes afin d'obtenir d'elles les comportements souhaités. C'est ainsi qu'il cherche à créer de l'émotion chez les consommateurs à travers le sentiment d'être différents des autres : « *Je continue à croire qu'il faut penser différemment des autres pour choisir un ordinateur Apple. Les gens qui achètent nos produits sortent réellement du lot. Ce sont des personnes créatives, qui veulent changer le monde. Et nous sommes là pour leur donner les moyens de le faire* » (Isaacson, 2011, page 519). C'est dans cette optique qu'est créé le slogan

« *Think Different* » ainsi que le spot publicitaire mettant en scène certains personnages historiques comme Einstein, Gandhi, Lennon, Picasso, Martin Luther King etc.

Créer de l'émotion chez les parties prenantes est également une pratique utilisée pour influencer le comportement des collaborateurs. En effet, on constate que l'une des pratiques managériales de Jobs consistait à trouver des ennemis afin de motiver ses équipes : *« Jobs aimait se trouver des ennemis pour motiver ses troupes – comme il l'avait fait, en son temps, avec IBM et Microsoft. Le nouveau méchant, cette fois, serait Dell. Quand il rassembla ses chefs de service pour annoncer la mise en place d'un système de production à flux tendus, il avait placé derrière lui une photo de Michael Dell et fait peindre une cible sur sa trombine. 'On va te rattraper, mon pote !' lança-t-il pour doper son équipe » (*Isaacson, 2011, page 536).

La régulation des émotions des parties prenantes intervient également dans le cadre du développement de l'iPhone. Ainsi, lorsque la technologie à l'approche multi-tactile fut développée, il fallait choisir le matériau de l'écran. Jobs voulait un écran en verre (matériau plus élégant et plus noble) qui puisse être résistant. Un de ses amis lui parla d'une société qui avait développé « le verre Gorilla », matériau extrêmement résistant mais comme ce produit ne trouva aucun marché alors le dirigeant avait pris la décision d'arrêter la fabrication du matériau. Jobs contacta le patron de l'entreprise et lui demanda de fabriquer « *autant de verres Gorilla que possible avant six mois* » (Isaacson, 2011, page 745). Le patron lui dit que cela était impossible étant donné que l'entreprise ne fabriquait plus ce verre. Jobs lui répondit que l'entreprise pouvait le faire, il fallait qu'elle réfléchisse pour trouver la solution. Et effectivement, l'entreprise trouva la solution : « *Jobs fixa son interlocuteur et lui répondit avec aplomb : 'Si, on peut le faire. Réfléchis. Tu vas trouver la solution'. 'Nous l'avons fabriqué en moins de six mois ! Nous avons produit un verre totalement inédit. »* (Isaacson, 2011, pages 745-746).

Les caractéristiques managériales et compétences psychologiques

Nos résultats montrent que la place prépondérante de l'intuition et de l'émotion dans les deux capacités dynamiques résulte de plusieurs caractéristiques managériales de l'individu : l'expérience personnelle de Jobs en Orient qui explique son inclinaison pour l'intuition, sa personnalité émotive, la forte estime de soi et son schéma de pensée relatif à une vision binaire du monde.

Inclinaison pour l'intuition

L'expérience personnelle de Jobs en Orient l'a conduit à accorder beaucoup d'importance à l'intuition : « *: 'L'intuition est très puissante, bien plus puissante que l'intellect, à mon sens. Et elle a eu une grande influence sur mon travail. (…) En revenant au pays après sept mois passés dans les villages indiens, j'ai vu toute la folie de l'Occident et l'omniprésence de sa pensée rationnelle. (…) Le zen a eu une profonde influence sur ma vie'* ». (Isaacson, 2011, pages 101-102). Suivre son intuition a permis à Jobs de faire des choix qu'il n'aurait pas fait s'il avait suivi un raisonnement rationnel. En effet, l'achat de Pixar ainsi que le choix de l'écran tactile sur l'iPhone résultent d'une prise de décision intuitive.

Personnalité émotive

Le fait que Jobs se fonde beaucoup sur ses émotions peut s'expliquer par sa personnalité fortement émotive. Les données collectées soulignent qu'il se laissait emporter par ses émotions et pleurait lorsqu'il se trouvait dans des situations émotionnellement trop fortes pour lui. Un exemple parmi tant d'autres, lorsqu'il se confronta au père de Wozniak qui considérait que la majeure partie de l'argent gagné devait revenir à son fils car Jobs n'avait rien fait, ce dernier pleura : « *'Tu ne mérites que dalle ! Tu n'as rien créé'. Jobs se mit à pleurer, ce qui lui arrivait souvent. Il n'était pas du genre à contenir ses émotions (et ne le serait jamais).* » (Isaacson, 2011, page 139). Le fait d'agir en suivant ses émotions a été profitable à Jobs dans la mesure où il a pris des décisions qu'il n'aurait pas pris s'il avait suivi un mode de raisonnement rationnel. Par exemple, la décision de développer Toy Story résulte de ses émotions.

Forte estime de soi

Nos analyses montrent également que Jobs a une forte estime de lui-même, il pense qu'il est différent et supérieur aux autres. Les données collectées montrent qu'il ne supportait pas d'être relégué au second plan : « *L'une des premières altercations eut lieu à cause des numéros des badges pour le personnel. Scott attribua le numéro 1 à Wozniak et le numéro 2 à Jobs. Evidemment, Jobs exigea d'avoir le numéro 1.* » (Isaacson, 2011, page 154). La forte estime apparait également dans le fait qu'il se considérait comme un être élu et éclairé : « *Pour Steve, seules quelques personnes par siècle naissent avec quelque chose de plus que les autres, des gens comme Einstein, Gandhi, les gourous qu'il a rencontrés en Inde. Et Steve se compte dans le lot. Une fois, il m'a même dit, très sérieusement, qu'il se considérait comme 'un être élu et éclairé' ».* (Isaacson, 2011, pages 209-210). La forte estime l'a poussé à plusieurs reprises à suivre ses émotions et à prendre des décisions intuitives. L'introduction de Pixar en bourse s'explique par le fait que Jobs ne supportait pas d'être considéré comme un sous-traitant par Disney.

Schéma de pensée

Nos analyses montrent également que le schéma de pensée de Jobs le poussait à classer les individus en deux catégories, les génies ou les nuls : « *Cette attitude s'expliquait par sa vision bicéphale du monde. Une personne était soit un génie, soit un nul, un produit était soit révolutionnaire, soit mauvais. Les situations plus nuancées, plus complexes, le mettaient mal à l'aise* » (Isaacson, 2011, page 509). Ce schéma de pensée le conduisait à agir avec ses émotions, ce qui l'amenait à prendre des décisions intuitives. Par exemple, lorsque chez Pixar il finance les films de ses fonds propres c'est parce qu'il considère Lasseter comme un génie et qu'il pressent que ce dernier peut faire de grands films : « *Jobs rangea Lasseter dans sa cage « artiste », ce qui le mettait du bon côté de sa partition binaire du genre humain. Jobs lui reconnaissait du talent et donc lui témoignait du respect.* » (Isaacson, 2011, page 404).

Discussion des résultats de la recherche

Les capacités dynamiques managériales : l'aptitude à alterner entre compétences cognitives et compétences psychologiques

La première contribution de cette recherche est de souligner que de fortes capacités dynamiques managériales se caractérisent par l'aptitude du dirigeant à alterner entre compétences cognitives et compétences psychologiques. Selon Hodgkinson et Healey (2011), le fait de constituer des équipes de décideurs comprenant des individus ayant un mode de raisonnement analytique (compétences cognitives) et des individus ayant un mode de raisonnement intuitif (compétences psychologiques) peut favoriser l'identification d'opportunités et la prise de décision dans une optique de construction de capacités dynamiques. Alors que le niveau d'analyse d'Hodgkinson et Healey (2011) est le groupe, nos résultats complètent cette étude en montrant que les modes de raisonnement analytique et intuitif peuvent être présents chez un même individu : le dirigeant en l'occurrence. Ainsi, les capacités dynamiques managériales du dirigeant sont plus fortes lorsque celui-ci détient à la fois des compétences cognitives et psychologiques. En plus de détenir ces deux types de compétences, le dirigeant doit savoir alterner entre compétences cognitives et psychologiques c'est-à-dire savoir dans quel contexte mobiliser chaque type de compétences. C'est donc l'aptitude du dirigeant à alterner entre prises de décisions intuitives (compétences psychologiques) et rationnelles (compétences cognitives) qui facilite l'identification de nouvelles opportunités et la construction de capacités dynamiques. A cet égard, Hodgkinson et Healey (2011) indiquent que pour que la mobilisation des compétences psychologiques, et notamment l'intuition, soit efficace, (1) il doit exister une régularité environnementale suffisante pour connaître les signaux permettant de reconnaître les patterns et les irrégularités ; (2) les dirigeants doivent pouvoir reconnaître ces signaux. Outre cet aspect, notre étude ajoute que la mobilisation de l'un ou l'autre type de compétences dépend également de l'état émotionnel du dirigeant. Ainsi, alors que certains travaux de la littérature soulignent que les personnes qui se trouvent dans un état émotionnel positif sont plus averses au risque

que les personnes qui sont dans un état émotionnel négatif ou neutre (Coget et al., 2009), notre étude permet de compléter ces travaux en faisant le lien entre état émotionnel et type de compétences mobilisé par le dirigeant. Lorsque le dirigeant est dans un état émotionnel négatif, il a plutôt tendance à mobiliser ses compétences psychologiques alors qu'un état émotionnel positif le conduit à mobiliser ses compétences cognitives. Ceci s'explique par le fait que lorsque le dirigeant est dans un état émotionnel négatif dû à des échecs professionnels, il aura tendance à prendre plus de risques afin d'éviter un nouvel échec. La prise de risque requiert souvent de suivre l'intuition et les émotions. Un état émotionnel positif conduit le dirigeant à prendre moins de risques et par conséquent à mobiliser ses compétences cognitives c'est-à-dire un raisonnement analytique. Ceci nous amène à souligner que les dirigeants ayant expérimenté des échecs professionnels sont plus enclins à développer plus de capacités dynamiques que ceux qui n'ont pas expérimenté d'échecs professionnels. En effet, si un état émotionnel négatif (dû à des échecs professionnels) conduit à prendre plus de risques, cela signifie que le dirigeant est susceptible de saisir plus d'opportunités (Zahra et al., 2006) et donc de développer plus de capacités dynamiques (Teece, 2007a).

Le rôle des caractéristiques managériales dans le développement des compétences cognitives et psychologiques

Dans la littérature, les travaux indiquent que les compétences cognitives (Helfat et Peteraf, 2015) et les compétences psychologiques (Hodgkinson et Healey, 2011) sont distribuées de manière hétérogène parmi les dirigeants. Ainsi, nous pouvons supposer que lorsqu'un dirigeant a moins de compétences cognitives et/ou psychologiques ou lorsqu'il ne détient pas l'aptitude à alterner entre ces deux types de compétences, il est voué à identifier et à saisir moins d'opportunités et à construire moins de capacités dynamiques. La question qui se pose est alors de savoir qu'est-ce qui détermine le niveau de compétences cognitives et psychologiques d'un dirigeant ? Dans la partie précédente, nous avons vu que des échecs professionnels peuvent

renforcer les compétences psychologiques du dirigeant. Au-delà d'avoir vécu des échecs, notre étude montre que le niveau de compétences cognitives et psychologiques est également déterminé par les caractéristiques managériales. En effet, alors que les travaux de la littérature indiquent que les caractéristiques managériales (Adner et Helfat, 2003 ; Helfat et Martin, 2015) jouent un rôle important dans la construction des capacités dynamiques, notre étude nuance ces travaux en montrant que les caractéristiques managériales déterminent le niveau de compétences cognitives et psychologiques et ce sont ces compétences qui vont être à l'origine de la construction des capacités dynamiques. Dans cette optique et conformément à la littérature, notre étude souligne l'importance du capital humain (Kor et Mesko, 2013) et de la cognition managériale (Prahalad et Bettis, 1986 ; Walsh, 1995). Nous avons montré que le capital humain peut favoriser l'inclinaison du dirigeant pour l'intuition. En effet, le fait d'avoir été imprégné par une culture nationale différente où l'intuition joue un rôle important peut amener le dirigeant à accorder plus d'importance à l'intuition et le pousser à prendre des décisions intuitives. Notre étude souligne également que la cognition managériale peut favoriser le développement de compétences psychologiques à travers des schémas de pensée qui favorisent l'activation d'émotions. Ces émotions permettent de saisir des opportunités alors qu'un raisonnement analytique pourrait freiner la saisie des opportunités.

Outre le capital humain et la cognition managériale citée dans la littérature, notre étude ajoute d'autres caractéristiques managériales qui favorisent le développement des capacités dynamiques. Il s'agit de la personnalité fortement émotive du dirigeant ainsi que de la forte estime de soi. Une personnalité fortement émotive favorise le développement des compétences psychologiques dans la mesure où cette caractéristique amène le dirigeant à mobiliser ses émotions pour prendre des décisions. Il en est de même pour la forte estime de soi qui pousse le dirigeant à agir avec ses émotions lorsqu'il se trouve dans une situation qui crée une dissonance cognitive. En effet, lorsque le dirigeant a une forte estime de soi et qu'il se trouve

dans une situation où lui-même ou son entreprise est reléguée au second plan (dans le contexte d'une alliance stratégique par exemple), cela crée une dissonance cognitive qui le pousse à suivre ses émotions et à prendre des décisions intuitives.

Régulation des émotions des parties prenantes

La troisième contribution de notre étude est qu'elle montre que lorsque le dirigeant a une personnalité fortement émotive, il reste dans le registre de l'émotion dans les relations avec les parties prenantes même dans les processus où les décisions sont prises à travers des raisonnements analytiques. Selon Hodgkinson et Healey (2011) et Huy et Zott (2019), la régulation des émotions des parties prenantes constitue un facteur essentiel de la capacité dynamique managériale. En effet, le dirigeant doit savoir maintenir un dialogue ouvert, faire preuve de considération et de soutien envers les principales parties prenantes (Huy et Zott, 2019). Il doit chercher à réduire la peur et l'anxiété chez les parties prenantes et doit essayer de créer chez eux un engagement émotionnel pour les attributs et les objectifs de l'entreprise (Hodgkinson et Healey, 2011). A l'instar de ces auteurs, notre étude montre que faire preuve de considération envers les collaborateurs leur permet de s'exprimer, d'être créatifs et contribuent à la transformation des ressources. Néanmoins, notre étude va plus loin en montrant que c'est la personnalité fortement émotive du dirigeant qui génère son aptitude à réguler les émotions des parties prenantes. En effet, lorsque le dirigeant a une personnalité fortement émotive, il reste beaucoup dans le registre des émotions si bien que même lorsqu'il mobilise ses compétences cognitives pour prendre des décisions, la dimension émotionnelle intervient dans les interactions avec les parties prenantes.

Selon Barreto (2010), pour développer des capacités dynamiques, les décisions doivent répondre à deux critères : (1) elles doivent être prises avant les concurrents pour les devancer, (2) elles doivent être orientées vers le marché. Notre étude montre que la régulation des émotions des parties prenantes permet de répondre à ces deux critères. En effet, même si les

dirigeants jouent un rôle important dans le développement des capacités dynamiques à travers leur créativité ou leurs choix stratégiques qui permettent d'identifier et de saisir des opportunités (Rosenbloom, 2000 ; Tripsas and Gavetti, 2000; Kor and Mesko, 2013 ; Teece, 2016), les parties prenantes, qu'ils s'agissent des collaborateurs ou des fournisseurs, interviennent dans le processus de transformation de la base de ressources. L'aptitude du dirigeant à réguler les émotions des parties prenantes et notamment à créer des émotions positives joue alors un rôle important dans la réussite de la transformation de la base de ressources. Ainsi, l'aptitude du dirigeant à passionner les collaborateurs et les fournisseurs pour les projets, à influencer les parties prenantes, à les rallier à sa façon de voir les choses permet de réduire les délais d'achèvement des projets et d'être précurseur sur le marché. Etre précurseur sur le marché peut être source de profit (Lieberman et Montgomery, 1988). Aussi, outre la régulation des émotions des collaborateurs et des fournisseurs, la forte personnalité émotive du dirigeant le pousse à réguler les émotions des consommateurs à travers la création de certaines émotions. Dans notre cas d'étude, il s'agit de créer un sentiment de différence et un sentiment d'être placé au dessus du consommateur lambda. Ceci permet de façonner la demande du consommateur selon les valeurs de l'entreprise. Ainsi, quelque soit les produits développés, ils seront orientés marché et répondront aux attentes des clients étant donné que celles-ci sont constituées par l'entreprise et selon sa politique.

Conclusion

Cette recherche montre que c'est l'aptitude du dirigeant à alterner entre compétences cognitives et psychologiques qui lui permet de construire des capacités dynamiques. Ces deux types de compétences résultent des caractéristiques managériales et sont mobilisées en fonction de l'état émotionnel du dirigeant.

Notre recherche présente quelques limites. Tout d'abord, elle repose sur des données secondaires. Or, de telles données ne permettent pas d'avoir la version du dirigeant sur les

raisons de la mobilisation d'un type de compétences dans un contexte particulier comme pourrait le permettre des entretiens avec le dirigeant ou l'observation lors des prises de décision. Toutefois, les nombreuses données concernant le contexte dans lequel les décisions ont été prises et l'état d'esprit du dirigeant lors des prises de décisions permettent de pallier cette limite. La deuxième limite de notre recherche est relative au fait qu'elle repose sur un cas unique qui ne permet pas la généralisation des résultats. Toutefois, l'objectif de notre recherche ne visait pas une généralisation mais plutôt à identifier des régularités qui pourraient être testées lors de futures recherches.

A cet égard, notre étude ouvre la voie à de nouvelles perspectives de recherche. Notre étude a montré le rôle joué par les échecs professionnels ainsi que par l'état émotionnel du dirigeant dans le développement des capacités dynamiques managériales. Un autre concept qui est fortement dans le registre des émotions et qui est susceptible d'influencer le dirigeant dans ses prises de décision est la résilience individuelle (Seery et al., 2010). Il semble alors pertinent de mener des études faisant le lien entre résilience individuelle et capacités dynamiques managériales. Par exemple, étudier si et comment les dirigeants résilients ont plus de capacités dynamiques managériales nous semble une piste de recherche intéressante.

Références

Adner R., Helfat C.E (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal,* 24(10): 1011-1025.

Altintas G. 2015. Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires, *Management International,* 20(1), p 38-51.

Altintas G. 2017. « Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise dans le secteur touristique », *Management International,* 21(3), p 95-113.

Ambrosini, V., Bowman, C. & N. Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base, *British Journal of Management,* 20: S9-S24.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, *International Journal of Management Reviews,* 11: 29-49.

Augier, M. and DJ. Teece (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System, *Organization Studies***,** 29(8/9): 1187-1208

Augier, M. and D. J. Teece (2009). Dynamic managerial capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance, *Organization Science*, 20(2): 410-421.

Barreto, I. (2010), 'Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future,' *Journal of management 36*(1): 256-280.
Behling, O., and Eckel, N. L. 1991. Making sense out of intuition. Academy of Management Executive, 5, 46-54.
Boje, D.M (2001). Narrative Methods for Organizational & Communication Research. Thousands Oaks: Sage.
Carroll S.J. 2013. Steve Jobs as an Artist. *Journal of Business and Management*, 19(1): 25-32.
Coget J-F. Haag C. Bonnefous A-M. 2009. Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive: Zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage, *M@n@gement*, 12: 118-141.
Creswell, J.W. (2007). Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches. Thousand Oaks: Sage.
Eisenhardt, K. M. Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121.
Finkle T.A. Mallin M.L. 2010. Steve Jobs and Apple, Inc. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 16(8): 49-57.
Helfat, C.E. Martin, J.A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change, *Journal of Management*, 41(5): 1281-1312.
Helfat, CE. And MA. Peteraf (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 36: 831-850.
Heracleous L. Klaering L.A. 2017. The circle of life: Rhetoric of identification in Steve Jobs' Stanford speech, *Journal of Business Research*, 79: 31-40.
Hurley-Hanson A.E. Giannantonio C.M. 2013. Staying Hungry, staying foolish: Academic Reflections on the Life and Career of Steve Jobs, *Journal of Business and Management*, 19(1): 7-9.
Hodgkinson GP. and Healey MP. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflextion in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32:1500-1516.
Huy Q. Zott C. 2019. Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers'emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*. 40: 28-54.
Isaacson W. 2011. Steve Jobs. JC Lattès, Paris.
Kahney L. 2012. Inside Steve's Brain. Atlantic Books. London.
King A.A., Tucci C.L. (2002). Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capability, *Management Science*, 48(2):171-186.
Kor YY. Mesko A. (2013). Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34: 233-244.
Langley, A. (1999). "Strategies for Theorizing from Process Data." *The Academy of Management Review* 24(4): 691-710.
Levy L. 2016. How Steve Jobs became a billionaire. *Fortune*. 174(6): 122-124.
Lieberman, M. B. et D. B. Montgomery (1998). "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View." *Strategic Management Journal* 19(12): 1111-1125.
Martin J.A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups, Organization Science, 22(1): 118-140.
Miles, M.B. and Huberman, A.M (1994), Qualitative data analysis. 2e éd. Thousand Oaks: Sage
Prahalad CK. Bettis RA. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7(6): 485-501.

Quinn Trank C. Portrait of an Entrepreneur: Vincent van Gogh, Steve Jobs, and the Entrepreneurial Imagination, *Academy of Management Review*, 38(4): 700-709.
Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era, *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1083-1103.
Richardson J. Arthur M.B. 2013. "Just Three Stories": The Carrer Lessons Behind Steve Jobs' Stanford University Commencement Address. *Journal of Business and Management*, 19(1): 45-57.
Roquilly C. 2009. Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation, *M@n@gement*, 12(2), 142-175.
Schlender B. Tetzeli R. 2015. Life is too short. *Fast Company*. 194: 78-82.
Singh H., Dyer J., Kale P. (2007). Relational Capabilities: Drivers and Implications, in Helfat, C.E and al. Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations, p: 65-80, Blackwell Publishing.
Seery M.D. Holman E.E. Cohen Silver R. 2010. Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity vulnerability and resilience, *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6): 1025-1041.
Singh A. 2015. Case Study. Enterpreneurship: A case study of Steve Jobs. *Delhi Business Review*, 16(1): 125-127.
Snell J. 2017. Apple Park: The last great product by Steve Jobs. *Macworld Digital Edition*. 34(7): 11-15.
Sonnenfeld J.A. 2013. Steve Jobs' Immortal Quest and the Heroic Persona. *Journal of Business and Management*, 19(1): 59-68.
Teece, D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
Teece, D.J. (2007a). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
Teece, D.J. (2007b). Managers, markets and dynamic capabilities, in Helfat, C.E and al., *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, (19-29), Blackwell Publishing.
Teece DJ. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action, *Journal of Management Studies*, 49(8) : 1395-1401.
Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm, *European Economic Review*, 86: 202-216.
Tripsas, M., Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1147-1161.
Walsh J.P. (1995). Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organization Science*, 6(1): 280-321.
Wilner A. Christopoulos T.P. Alves M.A. Guimaraes PC.V. 2014. The death of Steve Jobs: How the media design fortune from misfortune. *Culture and Organization*, 20(5): 430-449.
Yu H.H. 2013. Decoding leadership: How Steve Jobs transformed Apple to Spearhead a Technological Informal Economy. *Journal of Business and Management*, 19(1): 33-44.
Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
Zahra, S. A., H. J. Sapienza, and P. Davidsson. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43(4): 917–955.
Zollo, M., et Winter S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3): 339-351.

Figure 1: Perspective cognitive et psychologique de la capacité dynamique managériale

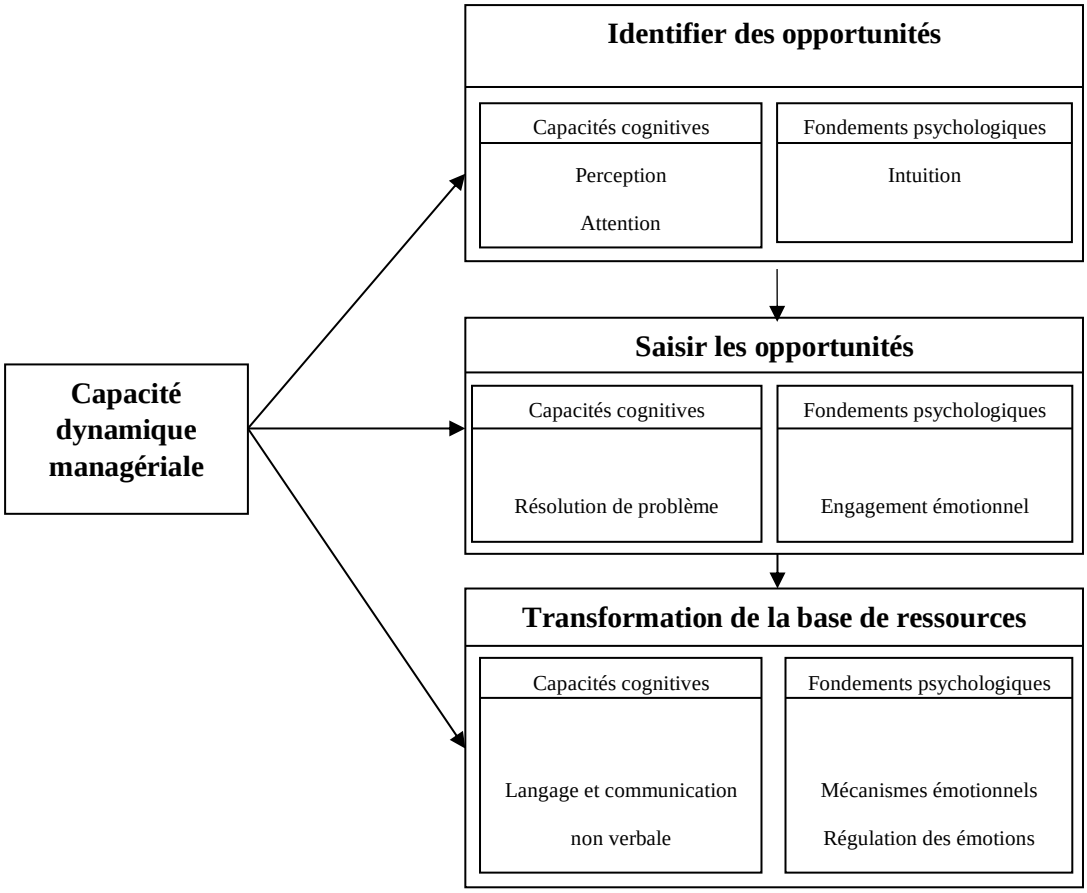

Tableau 1 : Opérationnalisation des compétences cognitives et psychologiques

	Compétences cognitives	Compétences psychologiques
Identification d'opportunités	***Perception*** : l'activité mentale qui permet d'organiser et d'interpréter l'information. La reconnaissance de pattern et l'interprétation de données.	***Intuition*** : jugements chargés affectivement qui résultent d'associations rapides, non conscientes et holistes
	Attention : permet de se focaliser sur un stimulus pertinent et facilite par conséquent l'analyse de l'environnement	
Saisie d'opportunités	***Résolution de problème*** : trouver un moyen de contourner un obstacle afin d'atteindre un objectif	***Emotion*** : éprouver des sentiments positifs ou négatifs
	Raisonnement : évaluer les informations, les arguments et les croyances pour tirer des conclusions.	***Régulation de ses propres émotions*** : changer la façon de percevoir les choses afin d'éliminer les émotions négatives
Transformation de la base de ressources	***Langage*** : tout système de représentation et de communication d'idées	***Régulation des émotions des parties prenantes*** : maintenir un dialogue ouvert, contrôler l'affichage des émotions et faire preuve de considération et de soutien envers les principales parties prenantes
	Communication : toute forme de communication autre que le langage y compris le paralangage, les expressions faciales kinésiques, etc.	
	Capacités cognitives sociales : permettent de percevoir, d'assister, de se souvenir, de penser et de donner un sens aux personnes de l'environnement social, offrent la possibilité d'influencer leur comportement afin d'obtenir des comportements favorables à la modification des ressources.	

Tableau 2 : Exemple de codage descriptif pour la capacité dynamique de restructuration d'entreprise

Processus	Concepts de premier ordre	Thèmes de second ordre	Catégories
Restructuration de Pixar	Présentiment *: « Jobs savait que les ordinateurs, dans les années à venir, seraient cent fois plus puissants ; les graphismes et les animations en 3D feraient alors un pas de géant »*.	Intuition	Compétences psychologiques
	Préférence personnelle : *« J'ai averti Steve Jobs que la fabrication d'ordinateurs, ce n'était pas leur truc, mais je crois qu'il a acheté la société sur un coup de cœur, parce que les films en numérique ça l'amusait aussi »*.	Emotion	
	Espérance : *« Même lorsque les départements logiciels et ordinateurs se révélèrent des pertes abyssales, Jobs continua à protéger le service d'animation de Lasseter. C'était pour le jeune patron un îlot de création artistique et de magie qui lui donnait du bonheur. Il ne voulait pas l'abandonner, il y projetait tous ses espoirs »*.	Emotion	
	Confiance : *« Jobs accepta encore une fois de payer. 'Je croyais en ce que faisait John. C'était de l'art. C'était important pour lui, et ça l'était pour moi. Je lui ai toujours dit oui »*.	Intuition	
	Crainte de vivre un nouvel échec *: « Il pestait, mais continuait à signer les chèques. Après avoir été éjecté d'Apple, et connu des déboires avec NeXT, Jobs ne pouvait se permettre un troisième échec »*.	Emotion	
Restructuration d'Apple	Observation et interprétation des produits : « *Après mon départ, ma société n'a plus rien inventé. Le Mac a à peine été amélioré. Et Bill Gates s'est engouffré dans la brèche* ».	Perception	Compétences cognitives
	Observation et interprétation de la stratégie : « *Il y a des gens formidables chez Apple, mais ils ne font pas les bons produits parce que le management est mauvais. Il y a ici une foule de gens qui sont impatients de se rassembler sous la bannière d'une bonne stratégie d'entreprise, mais le problème c'est qu'il n'y en a pas* ».	Perception	
	Evaluer les informations / tirer des conclusions : « *Il s'agit simplement de revenir aux fondamentaux – de bons produits, un bon marketing et une bonne distribution. Apple s'est complètement égaré ces dernières années* ».	Raisonnement	
	Contourner un problème / une faiblesse : « *Stop ! s'écria Jobs, lors d'une grande réunion de synthèse. On marche sur la tête ! » Il prit un feutre, marcha vers le tableau blanc et dessina un carré à quatre cases. « Voilà ce dont nous avons besoin… » Il écrivit au-dessus de la première colonne « consommateur » et au-dessus de la seconde « pro », et en regard des deux rangées ; « bureau » et « portable ». Ils avaient à présent quatre produits à fabriquer, un dans chaque case. (…) Il jeta à la poubelle 70 pour cent des modèles* »	Résolution de problème	
	Influencer le comportement des clients : « *Je continue à croire qu'il faut penser différemment des autres pour choisir un ordinateur Apple. Les gens qui achètent nos produits sortent réellement du lot. Ce sont des personnes créatives, qui veulent changer le monde. Et nous sommes là pour leur donner les moyens de le faire* ».	Régulation des émotions des clients	Compétences psychologiques
	Trouver des ennemis pour motiver l'équipe *: « Quand, lors d'un salon informatique, en octobre 1997, on demanda à Michael Dell ce qu'il ferait à la place de Steve Jobs, il répondit ; 'Je mettrai la clé sous la porte et je rendrais l'argent aux actionnaires.' Jobs lui envoya un e-mail acerbe : 'Les P-DG sont censés avoir de la classe, mais visiblement ce n'est pas votre credo.' Jobs aimait se trouver des ennemis pour motiver ses troupes – comme il l'avait fait, en son temps, avec IBM et Microsoft. Le nouveau méchant, cette fois, serait Dell. Quand il rassembla ses chefs de service pour annoncer la mise en place d'un système de production à flux tendus, il avait placé derrière lui une photo de Michael Dell et fait peindre une cible sur sa trombine. 'On va te rattraper, mon pote !' lança-t-il pour doper son équipe »*.	Régulation des émotions des collaborateurs	

Tableau 3 : Codage thématique

Processus	Type de compétences mobilisées	Résultats des activités qui ont précédé le processus	Impact de ces résultats sur l'état d'esprit du dirigeant	Impact de l'état d'esprit sur le comportement	Impact du comportement sur les prises de décision
Restructuration de Pixar	Compétences psychologiques	Eviction d'Apple Echec de NeXT	Etat émotionnel négatif	Crainte de vivre un troisième échec. Mobilisation de l'intuition et des émotions.	Prise de risques pour éviter de vivre un troisième échec, caractérisée par une forte présence de l'intuition et de l'émotion.
Développement de Toy Story	Compétences psychologiques	Eviction d'Apple Echec de NeXT	Etat émotionnel négatif	Crainte de vivre un troisième échec. Mobilisation de l'intuition et des émotions.	Prise de risques pour éviter de vivre un troisième échec, caractérisée par une forte présence de l'intuition et de l'émotion.
Restructuration d'Apple	Compétences cognitives	Restructuration de Pixar réussie Succès de Toy Story	Etat émotionnel positif	Raisonnement analytique	Pas de prise de risque.
Développement de l'iPhone	Compétences cognitives et psychologiques	Restructuration d'Apple réussie Succès des produits comme l'iMac, l'iPod.	Etat émotionnel positif	Raisonnement analytique	Pas de prise de risque.

Tableau 4 : Codage des caractéristiques personnelles de Steve Jobs

Catégories	Codes	Illustration	Lien avec les compétences psychologiques
Capital humain	Expérience en Orient	*« Revenir en Amérique fut, pour moi, un choc culturel plus violent que d'aller en Inde. Les gens dans la campagne indienne n'utilisent pas leur intellect de la même façon que nous, ils se fient davantage à l'intuition ; et là-bas, elle est bien plus développée que partout ailleurs dans le monde. L'intuition est très puissante, bien plus puissante que l'intellect, à mon sens. Et elle a eu une grande influence sur mon travail ».*	Importance accordée à l'intuition
Personnalité émotive	Forte sensibilité	*« Jobs se mit à pleurer, ce qui lui arrivait souvent. Il n'était pas du genre à contenir ses émotions (et ne le serait jamais) ».*	Registre de l'émotion fortement présent dans la vie du dirigeant
Forte estime	Sentiment d'être différent des autres	*« Pour Steve, seules quelques personnes par siècle naissent avec quelque chose de plus que les autres, des gens comme Einstein, Gandhi, les gourous qu'il a rencontrés en Inde. Et Steve se compte dans le lot ».*	Une forte estime génère une dissonance cognitive lorsqu'il n'est pas en position de force : ce qui le pousse à suivre ses émotions pour prendre des décisions. Exemple l'alliance avec Disney qui le pousse à introduire Pixar en bourse alors que cela semble risqué.
Schéma de pensée	Vision binaire du monde	*« Cette attitude s'expliquait par sa vision bicéphale du monde. Une personne était soit un génie, soit un nul, un produit était soit révolutionnaire, soit mauvais. Les situations plus nuancées, plus complexes, le mettaient mal à l'aise ».*	Lorsqu'il considère un collaborateur comme un génie, il suit son intuition et lui accorde une entière confiance.