

Guy MICHOU

docteur ès sciences de gestion de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble II

Professeur à l'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE de Grenoble
12, rue Pierre Sépard, B.P. 127 - 38003 GRENOBLE CEDEX 09 - France
Téléphone (33) 76.70.60.56 - Télécopie (33) 76.70.61.38

et

Chercheur au CERAG, ESA de Grenoble
Université Pierre Mendès France, Grenoble II
B.P. 47 - 38040 GRENOBLE CEDEX 03 - France

**DIAGNOSTIC : COMPORTEMENTS
MANAGERIAUX ET
PERFORMANCES FINANCIERES EN PME**

***BEHAVIORS OF MANAGERS AND
PERFRMANCES OF SMEs AS AN ADVANCED
ANALYSIS***

Article issu d'une thèse de doctorat, soutenue à Grenoble le 27 octobre 1995

**DIAGNOSTIC : COMPORTEMENTS
MANAGERIAUX ET
PERFORMANCES FINANCIERES EN PME**

***BEHAVIORS OF MANAGERS AND
PERFRMANCES OF SMEs AS AN ADVANCED
ANALYSIS***

DIAGNOSTIC : COMPORTEMENTS MANAGERIAUX ET PERFORMANCES FINANCIERES EN PME

BEHAVIORS OF MANAGERS AND PERFRMANCES OF SMEs AS AN ADVANCED ANALYSIS

Résumé :

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

Abstract :

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

1. INTRODUCTION

Par ce travail de recherche¹, l'objectif que nous nous sommes assigné, est de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes pouvant conduire une entreprise à la défaillance. En effet, alors que chacun² s'accorde à reconnaître l'importance des PME dans nos pays industrialisés, le nombre des défaillances d'entreprises reste en croissance constante, notamment depuis 1975. Ce phénomène, a atteint 70.000 défaillances en 1993³ et affecte plus particulièrement les PME, qui, avec 99,53% du nombre des entreprises françaises et 61% du nombre de leurs salariés, constituent bien la base de notre pyramide économique et sociale.

2. PROBLEMATIQUE

En abordant ce problème complexe, nous n'avons pu que dresser un second constat, tout aussi inquiétant que le précédant : Les outils de prévision, donc de prévention des difficultés n'ont qu'une portée trop limitée, ou arrivent même, parfois, à favoriser l'accroissement du nombre des défaillances :

2-1 Les outils de diagnostic :

En matière de prévision des défaillances d'entreprises, la pratique de l'analyse financière, qui repose sur l'étude d'indicateurs ou de ratios calculés à partir des comptes sociaux de l'entreprise, reste, par défaut, une technique de diagnostic privilégiée. La littérature nous enseigne que la qualité de cette technique est fondée, d'une part, sur des facteurs humains paradoxaux, tels que les intérêts et les motivations des analysés (producteurs d'informations) divergent le plus souvent des intérêts et des motivations des analystes et, d'autre part sur des biais conceptuels significatifs, surtout en ce qui concerne les PME (Kaplan-1985, Richard-1990, Dumontier-1990, Degos-1991, Casta-1992/93, Pierrat-1993).

Le résultat est que, si ces modèles de prévision présentent bien une valeur prédictive acceptable sur le court terme (1 et 2 ans), cette capacité prédictive devient inopérante au delà de trois ans (Dumontier-1990). Ce constat est d'autant plus grave,

¹ Cet article est tiré d'une recherche plus générale, portant sur les comportements managériaux des dirigeants et les performances financières de leur entreprises : Guy MICHOU, « Contribution à la recherche de nouveaux indicateurs en vue de prévoir au plus tôt les difficultés dans les entreprises de petites et moyennes dimensions, ou, comportements et performances en PME. », thèse de doctorat en sciences de gestion, ESA, Université Pierre Mendès France, Grenoble II, 27 octobre 1995, 356 p.

² Economistes, Pouvoirs Publics...

³ Il faut noter que les chiffres de l'année 1994, bien que publiés n'ont pas été reportés. En effet, une modification des méthodes de calcul utilisées par l'INSEE, rend ces derniers chiffres incomparables à ceux de la série précédente.

qu'en PME, dont l'accès aux marchés publics reste l'exception, les investisseurs susceptibles d'apporter des financements stables devant s'engager sur des périodes le plus souvent supérieure à trois ans en étant incapables de prévoir leurs risques, ne s'engagent pas, ou alors, ne s'engagent que de façon limitée en contrepartie de taux élevés et de garanties solides. **Cette pratique prive ainsi les PME de ressources stables et/ou d'une part significative de leurs résultats, alors que, précisément, manque de capitaux propres et faiblesse de rentabilité constituent les maux chroniques de ces entreprises. Il s'agit là d'un cercle vicieux participant à l'accroissement persistant du nombre des défaillances**

2-2 Les outils législatifs et réglementaires.

Alors que les réformes du droit de la faillite de 1984 à 1987 avaient pour objectif annoncé de contenir l'hémorragie du nombre des entreprises en difficulté déclarée, le constat établi par le législateur lui-même (en introduction de la nouvelle loi 94-475 du 10 juin 1994), se passe de tout autre commentaire « *Cette réforme des procédures collectives résulte d'un double constat d'échec, celui de la procédure de règlement amiable et celui de la procédure de redressement judiciaire, puisque ces deux lois n'ont pas empêché l'accroissement sensible du nombre des défaillances, certaines dispositions législatives ayant même contribué parfois à favoriser ces défaillances...* »⁴

Nous sommes donc dans le champ naissant de l'application de nouveaux textes (décret 94-910 du 21 octobre 1994), or, nous avons pu constater (Michoud, op. cit. p.4), que dans le passé, si les bonnes intentions du législateur n'ont jamais manquées, les effets des mesures législatives et réglementaires, visant à prévenir les difficultés des entreprises, n'ont jamais été probantes. L'efficacité de ces nouveaux outils reste donc à être démontrée.

3. POSITION DE NOTRE RECHERCHE

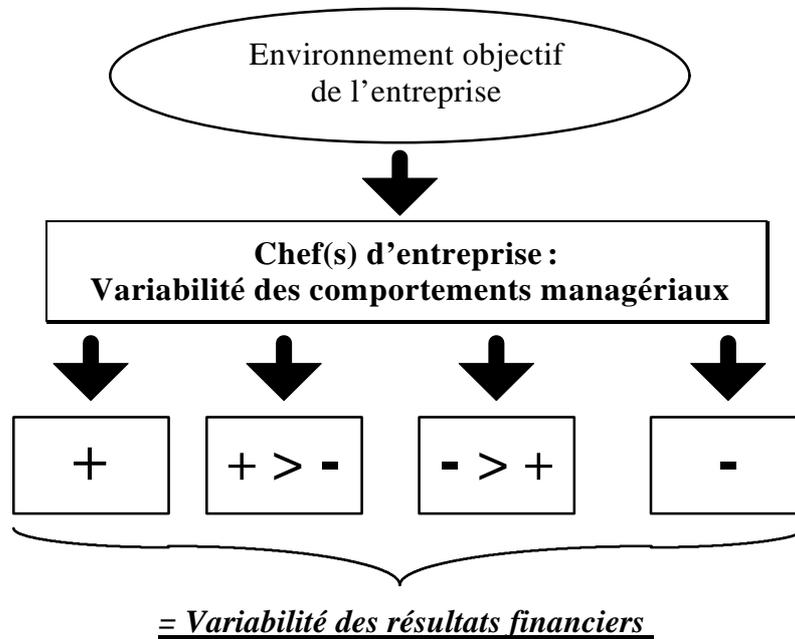
En première approche de notre recherche sur cette problématique, l'analyse des résultats de deux études portant sur les causes des défaillances d'entreprises (CNME-1976, CEPME-1986), nous amène à constater, que les causes accidentelles (endogènes) et conjoncturelles (exogènes), ne représentent que des fréquences relativement faibles : 7,5% et de 8,2%. **Toutes les autres causes, soit 84,3%, impliquent totalement le ou les dirigeants dans leurs comportements managériaux.**

Alors qu'un des rôles essentiel du, ou des managers, est bien celui de préparer l'entreprise à affronter et à dominer les situations concurrentielles et de marché complexes de demain, nous voyons (figure n° 1) que le dirigeant se situe au cœur

⁴ Propos extraits du « Dictionnaire Permanent : Difficultés des entreprises », Editions Législatives, Paris, Bulletin n° 120, 21 juin 1994, pp. 7689-7709.

d'un processus permettant de transformer la perception, qu'il a de son environnement présent, voire futur, en stratégie efficiente, que celle-ci soit implicite ou explicite.

Figure n° 1



Source : G. Michoud 1995

L'environnement de l'entreprise, qu'il s'agisse de facteurs géographiques, historiques, politiques, culturels, sociaux, économiques, tant dans leurs formes actuelles ou prévisibles dans un avenir proche, s'opposent à tous de la même manière. Or, face à ces facteurs environnementaux objectifs nous assistons à une variabilité de comportements managériaux et à une variabilité des résultats financiers des entreprises :

- * résultats durablement bons : +
- * résultats migrants du favorable au défavorable : + > -
- * résultats migrants du défavorable au favorable : - > +

En considérant le postulat selon lequel une stratégie efficiente, réellement mise en œuvre, permettra à l'entreprise de générer des résultats financiers durablement bons, mes hypothèses générales sont les suivantes :

1° Il existerait des corrélations entre les comportements managériaux des chefs d'entreprises et les performances financières de leur entreprise;

2° Des comportements managériaux spécifiques constitueraient des facteurs explicatifs de telle ou telle performances financière.

Si de telles hypothèses venaient à être vérifiées, nous pourrions alors enrichir les techniques de diagnostic traditionnelles par une analyse des comportements du chef d'entreprise, qui constituent des facteurs temporellement stables, et ce, afin de percevoir au plus tôt les performances financières futures de l'entreprise.

Au plan pratique, notre recherche va donc consister à croiser les typologies comportementales (décrites dans la littérature) et les performances financières des entreprises (connues et publiées).

4. CORPUS THEORIQUE

Afin de caractériser des « modèles » de chef d'entreprises nous avons eu recours à trois approches successives qui nous permettent d'approcher la compréhension du comportement des individus en général et des dirigeants en particulier :

Une première approche par la psychologie

Une seconde approche par la sociologie

Une troisième approche par la stratégie

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

4.1 Approche psychologique

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

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

APPROCHE PAR LA STRUCTURE CEREBRALE

Dans l'évolution de l'encéphale humain, nous ne connaissons que les formes actuelles, raison pour lesquelles la théorie des trois cerveaux (archéocortex, paléocortex et néocortex) ne se fonde que sur des conjectures actuellement controversées. Cependant, il est reconnu que, durant le développement embryonnaire, le cerveau humain reproduit des stades ancestraux typiques. Tous ces cerveaux seraient donc le résultat actuel du développement d'une des branches de

l'arbre phylogénétique⁵ (évolution arborescente) et non des étapes de l'évolution d'un seul et même phylum⁶ (ramifications autour d'une branche unique). **Ceci accrédite la thèse selon laquelle le cerveau humain pourrait présenter des styles cognitifs différents.**

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

APPROCHE PAR LE PSYCHISME, L'INTELLIGENCE.

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

Pour H. Gardner (1983), l'intelligence humaine présenterait sept facettes distinctes. La synthèse de cette approche sur la structure cérébrale et de ses applications est clairement illustrée par les travaux de N. Herrmann rapportés par L. Timbal Duclaux. L'apport d'Herrmann fut de pousser l'analyse plus loin en distinguant dans ces deux cerveaux droit et gauche la partie corticale supérieure (le néocortex décrit par D. Dubois), de la partie limbique inférieure (le l'archéocortex et le paléocortex). Le système limbique est bien connu des neurologues, il est principalement le siège des émotions de l'humeur et de la mémoire. C'est le siège de notre vie affective et relationnelle, il filtre les informations en direction des étages supérieurs du cortex.

En synthétisant ses recherches Herrmann arriva à la typologie suivante :

Tableau n° 2 PROFIL DE DOMINANCE DU CERVEAU

⁵ relatif aux modifications d'ordre génétique qui se produisent au sein d'une espèce.

⁶ souche primaire d'où est issue une série généalogique.

	<u>MODE</u>	
<u>SYSTEME</u>	<u>Gauche</u>	<u>Droit</u>
<u>Cortical</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Logique - Analytique - Mathématique - Séquentiel - Concret 	<ul style="list-style-type: none"> - Créatif - Synthétique - Artistique - Global - Conceptuel
<u>Limbique</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle - Conservateur - Planificateur - Organisateur - Administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacts humains - Emotions - Musicien - Spirituel - Verbal

Source : N. Herrmann

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

4.2 Approche sociologique

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

LES STYLES DE COMMANDEMENT

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

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

En matière de comportement sociologique, cette typologie basique fondée sur deux axes est reprise par R. Tannenbaum et W. Schmidt (1973) qui retiennent eux aussi deux axes : l'un évaluant le degré d'autorité du supérieur et l'autre le degré de

liberté laissé aux subordonnés. Des styles résultants équivalents sont également décrits par J. S. Ninomiya (1988).

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

LES COMPORTEMENT SOCIOLOGIQUES GENERAUX

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

LEADER VERSUS GESTIONNAIRE

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 Approche stratégique

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

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

ENTREPRENEUR VERSUS GESTIONNAIRE

Un nombre relativement important de travaux d'inspiration behavioriste ont été menés principalement aux Etats-Unis sur le thème de l'entrepreneurship. Tout comme celui de Zalesnik, le modèle développé par Stevenson (1983, 1984, 1985,

1986), analyse les caractéristiques de deux pôles opposés du comportement des chefs d'entreprise :

ENTREPRENEUR VERSUS GESTIONNAIRE

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

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

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

2- En matière de capacité à saisir les opportunités, l'entrepreneur est prêt à saisir toute opportunité très rapidement. Il est orienté vers l'action, mais la durée de son engagement est indéterminée. Le gestionnaire, quant à lui, sera plus lent à agir, mais son engagement sera plus profond. Il sera plus enclin à inscrire son action dans un processus évolutif et sur une longue période.

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

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

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

Notre approche stratégique, située entre le dirigeant pris au sens de ses comportements psychosociologiques et son entreprise prise au sens économique, est validée par Y. Allaire et M. Firsirotu (1990). Ces coauteurs partent d'un constat selon lequel *"la planification stratégique telle qu'elle est pratiquée dans beaucoup d'entreprises ne donne souvent que peu de résultats concrets et finit même par*

constituer un obstacle à une pensée stratégique innovatrice et rigoureuse...", pour montrer comment certains problèmes fondamentaux de la planification stratégique peuvent-être abordés d'une façon nouvelle lorsque le processus stratégique est compris en termes de relations contractuelles.

LE PIC ET LE CAP

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

L'entrepreneur "PIC"

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

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

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

L'entrepreneur "CAP"

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

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

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

4.4 Synthèse

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

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

5. ETUDE EMPIRIQUE

5.1 Terrain

Les échantillons retenus comportent de 20 à 200 salariés et ont réalisé sur la même période d'investigation, au moins 10 M.F. de CA annuel, ce qui correspond à environ 25% du nombre total des entreprises. Cette approche permet, entre autre, de comparer des entreprises dont les résultats seront différents mais dont les problématiques du management restent homogènes. Afin de comparer des entreprises présentant des facteurs exogènes semblables et homogènes (lieu, culture, conditions économiques environnementales, politique régionale etc...), et pour des raisons pratiques, j'ai sélectionné les entreprises de mes échantillons en région Rhône-Alpes, soit les 8 départements de la région administrative.

LES ENTREPRISES PERFORMANTES

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

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

LES ENTREPRISES "DEFAILLANTES"

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

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

LES ENTREPRISES "MIGRANTES"

Les migrantes "-"

Pour les entreprises considérées comme migrantes de la position saine à la position de défaillance probable, la procédure retenue a été la suivante : Parmi la sélection initiale des 500 entreprises présentant les plus mauvais scores pour 1992, soit S inférieur ou égal à 1, j'ai sélectionné les entreprises dont les scores étaient antérieurement durablement le plus favorable, soit S moyen supérieur ou égal à 9,5 pour les années 1991, 1990 et 1989, avec aucun score inférieur à 7 (score neutre). Taille exacte de cet échantillon 81 entreprises.

Les migrantes "+"

Pour les entreprises considérées comme migrantes de la position de défaillance à la position saine, la procédure retenue a été la suivante : Parmi la sélection initiale des 400 entreprises présentant les meilleurs scores pour 1992, soit S supérieur ou égal à 21 j'ai sélectionné les rares entreprises dont les scores étaient antérieurement durablement défavorables, soit S moyen inférieur à 7 (score neutre) pour les années 1991, 1990 et 1989. Si la taille exacte de cet échantillon supplémentaire était de 11 entreprises, nous n'avons obtenus qu'une seule réponse : Cette catégorie d'entreprise n'a donc pas pu être étudiée.

5.2 Méthodologie

Les typologies comportementales que nous avons pu extraire de la littérature, ont été traduites sous forme de questionnaire. Ce questionnaire comporte 72 questions. Les 30 questions permettant d'identifier les 4 dimensions psychologiques principales existaient dans la littérature, alors que les 42 questions permettant d'identifier les 14 dimensions sociologiques et stratégiques ont été créées à partir de leurs descriptions. En moyenne, chacune des dimensions comportementales est représentée par 5 ou 6 questions différentes. Ce questionnaire a permis à 44 chefs d'entreprise, en place durant toute la période de référence, et se déclarant seul décideur dans leur entreprise, de positionner leurs comportements sur des échelles d'intervalles, face à des situations représentatives d'une dimension comportementale donnée.

Concernant le traitement de nos données, après une première cartographie des comportements, réalisée à partir d'un simple calcul de moyenne, donnant des résultats interprétables, nous avons poursuivi par une analyse factorielle afin de ne retenir que les items ayant reçu des réponses statistiquement significatives, et de dégager les facteurs comportementaux explicatifs des classes de performance. Ensuite, afin de tester le pouvoir discriminant, non seulement de ces facteurs, mais aussi et surtout des combinaisons de facteurs, nous avons procédé à plusieurs analyses discriminantes.

Afin de contenir cet exposé dans les contraintes fixées, nous avons choisi de ne pas livrer ici les détails des traitements statistiques, pour réserver une place significative à l'interprétation de nos résultats. Cependant ces informations restent consultables dans notre thèse (voir bibliographie).

6. QUELS COMPORTEMENTS MANAGERIAUX POUR QUELLES PERFORMANCES?

Après avoir transformé les valeurs des comportements managériaux déclarés par les chefs d'entreprise en scores factoriels, dont certains ont mis en évidence des dimensions comportementales statistiquement significatives qui constituent des

facteurs explicatifs de la défaillance et de performance actuelle ou passée des entreprises, la troisième et dernière étape de notre processus de traitement de nos données (l'analyse discriminante) nous a permis de tester le pouvoir discriminant des dimensions remarquables décrites précédemment.

Les scores factoriels des facteurs représentatifs de la combinaison des **dimensions comportementales PIC et CAP**, comme nous l'avons évoqué en synthèse de notre première étape, nous a permis de discriminer ou permet d'identifier les comportements managériaux susceptibles de faire migrer l'entreprise d'une situation financière durablement favorable vers une situation de défaillance, et ce avec une probabilité prédictive significative (70%).

Les scores factoriels des facteurs représentatifs de la combinaison des **dimensions comportementales "corticale gauche / limbique droit", "intégrer" et "entrepreneur"** nous a permis de discriminer ou permet d'identifier les comportements managériaux susceptibles de générer, dans l'entreprise, une situation financière durablement favorable ou défavorable, et ce avec une probabilité prédictive très significative (80%).

6.1 Le manager de la PME défaillante

Le chef d'entreprise dont les résultats financiers restent durablement mauvais, **présente** dans le cadre dans les limites que nous exposerons en fin de ce chapitre de conclusions, **des profils comportementaux homogènes et identifiables**

SON PROFIL PSYCHOLOGIQUE

Cette dimension comportementale, vue au travers des préférences cérébrales, se caractérise par deux points essentiels : ce manager est un "multi-dominant", c'est à dire que son processus de pensée et de prise de décision **utilise ses 4 registres cérébraux** (au sens d'Herrmann) et parmi ces registres il **préfère fortement le registre limbique droit**

+ Rationnel Factuel	+ Expérimental Imaginatif
+ Prudent Structuré	++ Interpersonnel Intuitif

En plus des caractéristiques propres aux trois autres quadrants, ce chef d'entreprise utilise plus particulièrement son "moi" sentimental. Il est expressif, émotif, spiritualiste, il parle beaucoup, il est sensible aux autres, il aime les contacts physiques, il ressent les autres, il est intuitif.

En terme de prise de décision, son approche est émotionnelle, interpersonnelle et intuitive. La question qu'il se pose est " Comment cela va-t-il affecter les autres ? ". Il peut négliger les faits objectifs et la programmation.

SON PROFIL SOCIOLOGIQUE

Parmi les 4 dimensions sociologiques prises aux sens d'Adizès, ce chef d'entreprise se caractérise par une prédominance marquée pour le style managérial "intégrer". **Il s'intéresse aux individus en tant que tels** il cherche à modifier le fonctionnement de son entreprise en tenant compte de leurs points de vue. En fait, **il suit le mouvement plutôt qu'il dirige**: qu'importe la solution apportée au problème, pourvu qu'elle aboutisse à une apparence de consensus.

+ Produire	+ Entreprendre
+ Administrer	++ Intégrer

Nous pouvons remarquer que son profil comportemental sociologique vient confirmer son profil psychologique dominant.

SON PROFIL STRATEGIQUE

Comme dans ses comportements psychologiques, ce chef d'entreprise est un "multi-dominant", c'est-à-dire que son mode de fonctionnement et de prise de décision stratégique **utilise les 2 dimensions** (au sens de Stevenson) et, parmi ces dimensions, **aucune n'est notoirement prédominante**. De plus, ce manager présente un comportement multi-dominant sur les dimensions CAP et PIC (au sens de Marchesnay et al.), avec une prédominance légère pour le comportement de type PIC. Ce qui semble surtout très caractéristique, c'est que **ce chef d'entreprise est guidé simultanément et de façon confuse ou alternativement, selon les circonstances, par deux stratégies incompatibles**. En effet, dans le premier cas, la croissance est sa principale motivation alors que, dans le second, la croissance n'est pas une fin mais un moyen d'atteindre les objectifs prioritaires de pérennité et d'indépendance.

6.2 Le manager de la PME performante

Le chef d'entreprise dont les résultats financiers restent durablement bons **présente**, dans le cadre des mêmes limites, **des profils comportementaux homogènes et identifiables**

SON PROFIL PSYCHOLOGIQUE

Cette dimension comportementale vue au travers des préférences cérébrales se caractérise par deux points essentiels : Ce manager est un "multi-dominant", c'est à dire que son processus de pensée et de prise de décision **utilise ses 4 registres cérébraux** (au sens d'Herrmann) et, parmi ces registres, il **préfère fortement le registre cortical gauche**.

++ Rationnel Factuel	+ Expérimental Imaginatif
+ Prudent Structuré	+ Interpersonnel Intuitif

En plus des caractéristiques propres aux trois autres quadrants, ce chef d'entreprise utilise plus particulièrement son "moi" rationnel. Il analyse les choses, il est réaliste, logique, critique, il aime les chiffres, il reconnaît les valeurs de l'argent, il sait comment les choses fonctionnent.

En terme de prise de décision, son approche est abstraite mais fondée sur les faits. La question qu'il se pose est " Est-ce que j'ai bien réuni tous les éléments ? ". Il peut négliger les sentiments, et, en théorie, la synergie d'équipe ou les opportunités.

SON PROFIL SOCIOLOGIQUE

Parmi les 4 dimensions sociologiques, prises au sens d'Adizès, ce chef d'entreprise se caractérise par un comportement multi-dominant mais sans privilégier de dimensions particulières. C'est un travailleur inlassable, il est préoccupé par la production, il administre son entreprise, il analyse en permanence les tendances de l'environnement et leurs impacts possibles sur son entreprise, il entreprend et il s'intéresse aux individus...

+ Produire	+ Entreprendre
+ Administrer	+ Intégrer

SON PROFIL STRATEGIQUE

Comme dans ses comportements psychologiques, ce chef d'entreprise est un "multi-dominant", c'est-à-dire que son mode de fonctionnement et de prise de décision stratégique **utilise les 2 dimensions** (au sens de Stevenson) et ces 2 dimensions sont prédominantes. Il est à la fois gestionnaire et entrepreneur, **mais la dimension "entrepreneur" le caractérise plus particulièrement**

En matière de orientation, **cet entrepreneur est guidé par sa perception des opportunités offertes, sans se sentir contraint par les ressources dont il dispose** mais, par son côté gestionnaire, il reste aussi guidé par l'utilisation efficace des ressources qu'il contrôle.

En matière de capacité à saisir les opportunités, **il est prêt à saisir toute opportunité très rapidement**, il est orienté vers l'action, il est entreprenant. Cependant il agira sans précipitation et son engagement sera profond.

Concernant l'allocation des ressources, **il souhaite identifier l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation du projet, qu'il engagera de façon minimale à chacun des stades de son développement** Il essaiera souvent de saisir des opportunités sans disposer des ressources correspondantes.

Concernant le contrôle des ressources, **il mettra l'accent sur l'utilisation efficace des ressources**, peu importe leur mode de financement.

Enfin, concernant la structure du management, **il est sensible aux personnes et à leurs aptitudes à réaliser ses propres projets** peu importe à quelle position elles se situent dans la hiérarchie.

De plus, ce manager présente un comportement marqué pour le mode PIC sans rejeter le mode CAP (au sens de Marchesnay et al.). Ce qui semble surtout très caractéristique, c'est que **ce chef d'entreprise n'est guidé que par une seule stratégie clairement définie ou identifiée et ce, quelles que soient les circonstances**. Sa principale préoccupation est la pérennité de son entreprise; il est

animé par une volonté d'indépendance et la croissance n'est pas une fin mais un moyen d'atteindre ses deux objectifs prioritaires.

6.3 Le manager de la PME migrante "-"

Le chef d'entreprise dont les résultats financiers sont restés durablement bons avant de devenir mauvais, **présente** dans le cadre des mêmes limites, non pas des, mais **un profil comportemental homogène et identifiable**

En matière de comportements psychologique, sociologique et stratégique, ce chef d'entreprise présente des caractéristiques très proches tantôt de l'un ou de l'autre des deux chefs d'entreprises décrits précédemment. La seule dimension qui permette de l'identifier (statistiquement, avec une probabilité de 0,70) est la dimension de comportement stratégique PIC - CAP. En effet sur cet axe particulier, ce manager "migrant" adopte des comportements multi-dominants fortement marqués à la fois par les deux dimensions PIC et CAP.

Il est donc clair que ce personnage n'a pas de stratégie arrêtée. Il se reconnaît dans tous les comportements managériaux qu'il adopte, soit simultanément de façon confuse, soit alternativement en fonction des situations particulières de la vie de son entreprise Il dirige son entreprise comme le chauffeur d'une voiture qui aurait du mal à se déterminer entre la conduite à droite ou la conduite à gauche. En fonction du pays ou du terrain où il se trouve et de la fréquence d'arrivée des "difficultés", il réussit à progresser jusqu'au moment inévitable de l'accident...

7. CONCLUSIONS

En guise de conclusion, sans rentrer dans le détail de notre recherche, pour pouvons prétendre, aux limites près (voir thèse), que notre méthode de diagnostic d'entreprises constitue une réelle avancée puisqu'elle nous a permis de prévoir les performances des entreprises à partir des seules caractéristiques comportementales des dirigeants, et non plus à partir d'indicateurs financiers. De plus, puisque la littérature traitant des comportements des individus tend à démontrer que les tendances comportementales constituent des caractéristiques stables dans le temps et que notre étude porte sur une durée globalement supérieure à la durée de validité des méthodes de diagnostic fondées sur des indicateurs financiers, nous pouvons prétendre qu'en plus de son caractère novateur, notre propre méthode de diagnostic présente une période de validité supérieure à celle des méthodes classiques.

Comme nous l'avons exposé au début de cet article, la motivation qui nous a animé et qui nous anime, est d'apporter notre contribution à une moindre mortalité des PME et à leur meilleur épanouissement possible. **La finalité est donc de guider par le conseil et la formation les chefs d'entreprise qui en ont besoin. En aucun cas, les résultats de nos travaux ne doit devenir un instrument de sélection et d'eugénisme pervers, à destination de quelques affairistes privés ou institutionnels trop soucieux de leurs profits à court terme, au détriment de la performance économique et sociale générale**

Pour de plus amples développements, le lecteur intéressé par nos travaux pourra se référer à notre thèse de doctorat (voir bibliographie).

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

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

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

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

- FLUCKIGER M. & KLAUE K., - *La perception de l'environnement* -, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1991, 278 pages.
- GARDNER H., - *Frames of mind : theory of multiple intelligence* -, in *Le labyrinthe de l'intelligence*, Dubois G., op. cit.
- HERRMANN N., *Les dominances cérébrales et la créativité*, Paris, éd. Retz, 1992.
- HOFFMAN S. & I., - *The will of grandeur : De Gaulle as a political artist* -, Daedalus, été 1968, p 849.
- JOLLY D., - *Les grilles de lecture du management stratégique* -, in *direction et gestion des entreprises*, n° 132-133 - management stratégique, p 27-40.
- LASZLO E., - *Aux racines de l'univers, vers l'unification de la connaissance scientifique* -, Paris, Arthème Fayard, 1992, 267 p.
- MARCHESNAY M., - *La PME, une gestion spécifique* -, in *Problèmes économiques*, n° 2276, 20 mai 1992, p 26-32; in *Economie rurale*, nov. déc. 1991, n° consacré au colloque de la SFER les 29 et 30 novembre 1990.
- MARCHESNAY M. (en collaboration avec JULIEN P.A.), - *The small business as a transaction space* -, in *Journal of entrepreneurship*, vol. 2, 1990.
- MASLOW A., - *Motivation and personality* -, New-York, Harper and Row, 1954.
- MICHOUD G., *Contribution à la recherche de nouveaux indicateurs en vue de prévoir au plus tôt les difficultés dans les entreprises de petites et moyenne dimensions - ou : comportements et performances en PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ESA, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, 27 octobre 1995, 356 p.
- MINTZBERG H., - *Planifier à gauche et gérer à droite* -, Paris, Harvard l'Expansion, 1976, p 85-96.
- MINTZBERG H., - *Structure dynamique des organisations* -, Paris, éditions d'organisation, 1982, 434 p.
- MINTZBERG H., - *Le management, voyage au centre des organisations* -, Paris, les éditions d'organisation, 1990, 570 p.
- NINOMIYA J.S., - *Styles de direction et rôles du manager* -, in : *Harvard l'Expansion*, hiver 1988-1989, p.27-42.
- OHMAE K., - *Le génie du statège* -, Paris, Dunod, 1991, 243 p. (Kenichi OHMAE est directeur de MC Kinsey-Japon).
- ORNSTEIN R., - *Psychology of consciousness* -, San Fransisco, Freeman, 1975, p 10, 60.
- PATUREL R. & DERROUCH B., - *Les implications du risque sur les stratégies de croissance de l'entreprise* -, in: *les petites affiches*, n° 108, septembre 1987, p. 14-23.
- PIAGET J., - *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* -, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1948.
- PIAGET J., - *Les mécanismes perceptifs* -, Paris, P.U.F., 1961.
- SARIN E., - *Abraham MASLOW et sa psychologie, une théorie citée et méconnue* -, in : *Annales des mines*, septembre 1991, p. 60-68.
- SERIEYX H., - *Le zéro mépris, comment en finir avec l'esprit de suffisance* -, Paris, interEditions, 1989, 2ème tirage 1991, 233 p.
- SERRES M. (de l'Académie française), - *Le tiers instruit* -, Paris, éditions François Bourin, 1991, 249 p.
- SPERRY R. W. (prix Nobel), - *Perception in the absence of the neocortical commissures*, in *Perception and its disorders*, vol. XLVIII, Williams and Wilking Co, 1970.
- SPRINGER S.P. & DEUTCH G., - *Left brain, right brain* -, San Francisco, Freeman, 1985.

- STEVENSON H.H., - *A new paradigm for entrepreneurial management* -, in : Entrepreneurship, what it is and how to teach it, Harvard Business School, juillet 1983, p. 30-61.
- STEVENSON H.H., - *A perspective on entrepreneurship* -, Harvard Business School, document de recherche N° 9-384-131, novembre 1984, 13 p.
- STEVENSON H.H., Gumpert D. E., - *The heart of entrepreneurship* - in : Harvard Business Review, Mars-avril 1985, p.85-92.
- STEVENSON H.H., - *Entrepreneurship a response to a discontinuous change* -, document Harvard University, février 1986, 29 p.
- STEVENSON H.H. & JARILLO-MOSSI J.C., - *Preserving intreprenurship as compagnies grow* -, in : the journal of business strategy, été 1986, p. 10-23.
- STEVENSON H.H. & JARILLO-MOSSI J.C., - *A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management* -, in : Strategic management journal, 1990, Vol.11, p. 17-27.
- TANNENBAUM R. & SCHMIDT W.H., - *Choisissez votre style de management* -, 1976, in : Harvard l'Expansion, Volume "management", collection des hors série, p. 66-72.
- TIMBAL DUCLAUX L., - *Les réunions avant, pendant, après*, Paris, éd. Retz, 1989.
- TOULOUSE J-M., - *Entrepreneurship et gestion d'entreprise* -, in Gestion Vol.13 N°3, p. 12-18.
- ZALEZNIK A., - *Dirigeants : Leaders ou Gestionnaires* -, in : Harvard l'Expansion, été 1978, p.44-53.
- ZALEZNIK A., - *Real Work* -, in : Harvard Business Review, janvier-février 1989, et Harvard l'Expansion, automne 1989, p.107-115.
-