

THEORIE ET PRATIQUE DES STYLES DE MANAGEMENT : UNE ENQUETE AUPRES DES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

G. SCHMIDT

Allocataire de recherches
IAE de Nancy II

La recherche s'inscrit dans le cadre d'une comparaison internationale des styles de management dans les grandes entreprises. Sont rapportés ici quelques résultats tirés de l'analyse des réponses au questionnaire d'enquête par 106 entreprises françaises, à capital national (79) ou filiales de groupes étrangers (27). Une vingtaine de questions relatives au mode de direction des hommes, au mode de prise de décision, aux structures organisationnelles et au système de valeurs sont soumises à des analyses statistiques descriptives (moyenne, écart-type, fréquence), à des analyses de la variance sur trois facteurs de segmentation (la fonction du répondant, la taille de l'entreprise et sa nationalité d'origine), puis à des analyses multidimensionnelles (analyse factorielle en composantes principales).

Ces analyses font ressortir les principales tendances des styles de management en vigueur dans les grandes entreprises françaises et fournissent des éléments d'explication des disparités observées. Les variables contribuant le mieux à l'explication des disparités structurelles sont le degré de formalisation (des structures, du pouvoir, de la communication, etc.), le degré de hiérarchisation des structures et de l'autorité, le degré de participation aux prises de décisions et de délégation des responsabilités et le degré de personnalisation de la gestion des ressources humaines et de la politique de communication interne.

Les variables citées permettent de dessiner quatre modèles de direction des hommes, de prise de décision et de structures, ainsi que quatre styles de management génériques.

1 - LE PROJET DE RECHERCHE : PRESENTATION GENERALE

1.1 - Une analyse empirique inter-nationale des styles de management dans les grandes entreprises

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences de Gestion, préparée à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nancy au sein de l'équipe de recherche en stratégie d'entreprises ERESTRATE, sous la direction du professeur José Allouche. La recherche a débuté en décembre 1989 et doit s'achever entre décembre 1992 et février 1993. L'étude a reçu le soutien financier de la FNEGE, par l'intermédiaire de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines.

Le projet de recherche global peut être défini par ses deux dimensions principales : d'une part, sa **dimension internationale** — une comparaison entre des entreprises de plusieurs pays — et, d'autre part, sa **dimension socio-économique** — les variables analysées se rapportent aux aspects humains et organisationnels des systèmes de management des entreprises. L'objectif central consiste à **mettre en évidence les différences et les similitudes dans le management des entreprises de différents pays et de leurs filiales étrangères et de mesurer ainsi l'impact du pays d'origine et du pays d'implantation des entreprises sur leur style de management.**

La méthodologie retenue est de nature **empirico-inductive** : la recherche vise à observer et analyser les pratiques de management dans les entreprises puis à formuler des conclusions, généralisations théoriques et implications pratiques, sur cette base. L'outil de recherche adopté se présente sous la forme d'un **questionnaire d'enquête** administré directement, par voie postale, aux échantillons d'entreprises sélectionnées dans chaque pays. Cinq pays européens ont été retenus dans une première étape pour cette analyse comparée : la France, l'Allemagne, l'Italie, la Grande-Bretagne et le Portugal. La fin de la collecte des questionnaires dans ces pays est prévue pour janvier 1992. Les Etats-Unis et le Japon, ainsi que d'autres pays éventuels, seront intégrés dans une deuxième étape du projet.

La portée de l'étude est double, **théorique et pratique** : elle doit permettre un apport de connaissances sur les **trois grands thèmes** du degré d'applicabilité et d'universalité des théories et pratiques de management d'un pays à un autre, du degré de contingence des théories et pratiques de management en fonction du système de valeurs organisationnelles et des conditions de gestion des filiales étrangères dans les multinationales (prise en compte du pays d'implantation et de la culture nationale d'origine).¹

LA METHODOLOGIE GENERALE DE LA RECHERCHE

☛ TROIS UNIVERS D'ENQUETE

- 1 - *des entreprises à capital national de chacun des pays retenus (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Portugal ; puis, Japon et Etats-Unis).*
- 2 - *des filiales de ces pays installées en France,*
- 3 - *les filiales françaises installées dans chacun des pays.*

Ce triple univers permet d'analyser deux phénomènes de façon concomitante : l'impact du pays d'origine et l'influence du pays d'implantation sur les variables du management.

☛ TROIS GRANDES PHASES D'ECHANTILLONNAGE

- 1 - *Construction de l'échantillon des entreprises françaises à capital national , à partir du fichier des 1 000 plus grandes entreprises (recherche automatisée).*
- 2 - *Construction des échantillons des filiales françaises de groupes étrangers, à partir de ce même fichier et des annuaires édités par les Chambres de Commerce de chaque pays. Sont choisies en priorité les filiales étrangères des sociétés-mères de l'échantillon français précédent.*
- 3 - *Construction des échantillons des entreprises étrangères par PAIRAGE avec les entreprises françaises qui ont répondu au questionnaire : on assure ainsi la comparabilité, en secteur d'activités et en taille, des différentes entreprises de chaque pays.*

☛ TROIS INSTRUMENTS D'ENQUETE SUCCESSIFS

- 1 - *Un questionnaire normalisé administré par voie postale aux trois échantillons cités ci-dessus, dans la langue du pays d'implantation des entreprises. Des correspondants locaux sont utilisés pour l'administration de l'enquête à l'étranger. Le questionnaire contient plus de 80 questions représentant près de 450 variables distinctes.*
- 2 - *Des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants d'entreprises pour compléter les réponses données au questionnaire.*
- 3 - *Deux ou trois monographies d'entreprises caractéristiques par leur style de management (tel qu'il a été mis en évidence par l'analyse des questionnaires et des entretiens d'enquête).*

☛ TROIS TYPES D'ANALYSE STATISTIQUE DES DONNÉES

- 1 - *Des analyses descriptives, tous pays confondus puis pays par pays, pour faire ressortir les grandes tendances sur chacune des dimensions du style de management.*
- 2 - *Des analyses de la variance sur plusieurs facteurs de segmentation : selon la nationalité de l'entreprise, selon son pays d'implantation, selon son secteur d'activités, selon sa taille, selon son niveau de performances et selon la fonction du répondant.*
- 3 - *Des analyses multidimensionnelles croisant plusieurs groupes de variables, les visualisant ensemble et proposant des typologies des styles de management des entreprises.*

1.2 - Une analyse socio-économique des entreprises : le cadre conceptuel existant et le champ d'analyse retenu

Une première phase de la thèse a été consacrée à l'étude de la littérature parue dans le domaine des styles de management d'une part et dans le domaine du management international comparé d'autre part. Au total, plus de six cents références ont été recueillies, lues, analysées et synthétisées sous la forme d'un "survey" illustré par des tableaux synoptiques reprenant les études principales et leurs caractéristiques pour chacun des deux domaines cités ci-dessus. En outre, une matrice typologique classe ces études en fonction de leur nature, de leur forme, de leurs perspectives théoriques et de leur méthodologie. Nous nous contenterons ici de reprendre les conclusions tirées de cette synthèse de la littérature afin de situer le projet de recherche dans le cadre conceptuel existant.

• Les "styles de management" ou les aspects humains et organisationnels du management²

Le "style de management" représente un concept "fourre-tout", utilisé dans les discours des praticiens et des spécialistes de l'entreprise, dans des disciplines et des contextes très variés et présenté comme un concept opérationnel de gestion. Une étude plus approfondie des différentes études consacrées à ce thème conduit à ces quelques conclusions :

- Il existe un flou terminologique et sémantique très fort autour de l'expression de "styles de management" : l'expression est directement importée de la langue anglaise "management style" et la transposition en français conduit à des ambiguïtés ; ceux qui emploient cette expression ne prennent que très rarement la peine de définir au préalable ce qu'ils entendent par "styles de management" ; les quelques définitions proposées — implicites ou explicites — restent très hétérogènes ; enfin, les notions voisines utilisées comme synonymes de "styles de management" sont nombreuses et variées (notamment l'assimilation ou la distinction avec le "style de leadership").
- Ce domaine d'étude est largement dominé par la littérature anglo-saxonne et a suscité un fort engouement à partir du début des années 80. Les premiers travaux consacrés au style de management des entreprises, dus essentiellement à des chercheurs américains, remontent à la fin des années 50 ([37], [38], [46]). Les recherches sont ensuite restées très dispersées jusqu'à la fin des années 70.
- La littérature existante se caractérise également par sa pluridisciplinarité. Une proportion élevée des travaux relève du domaine de la psychologie, de la sociologie ou encore de la psycho-sociologie. Ce sont d'ailleurs ces domaines de recherche qui sont à l'origine des réflexions théoriques sur les styles de management, de direction ou de leadership.
- Enfin, les études normatives l'emportent sur les travaux purement théoriques et plus encore sur les

recherches de nature empirique. En outre, les recherches empiriques existantes s'appuient plus souvent sur des observations ou visites d'entreprises non structurées que sur un protocole méthodologique rigoureux et sont exploitées en des termes normatifs : ce type de littérature renvoie aux travaux sur les entreprises performantes, voire "excellentes", où le "style de management" est présenté de manière incantatoire comme le facteur de succès de ces entreprises ([8], [9], [11] à [16], [19], [20], [25], [28], [33], [34], [43], [44], [47]).

• Le management international comparé

Le domaine du management comparé à l'échelle internationale constitue un champ de recherche bien spécifique, qui s'est développé dans les années 70 aux États-Unis et continue de progresser dans son degré de conceptualisation et dans le volume des recherches mises en œuvre. On peut distinguer les réflexions théoriques, épistémologiques ou méthodologiques sur le management comparé et les recherches empiriques comparant le système de management d'entreprises de différentes nationalités. ([1] à [5], [17], [18], [21] à [24], [26], [27], [29] à [32], [35], [39] à [42])

- Les études théoriques ou épistémologiques sur le management comparé sont nombreuses dans la littérature anglo-saxonne. Les sujets qu'elles abordent tournent autour de quelques interrogations communes : comment appliquer la notion de comparaison au management ? Faut-il distinguer le management inter-culturel du management inter-national et quelle acceptation retenir pour le concept de "culture" ? Quels sont les différents niveaux d'analyse de la culture dans les organisations (culture organisationnelle, sectorielle, régionale, nationale, ...) ?
- Les spécialistes du management comparé s'attachent également à souligner les spécificités et obstacles méthodologiques de ce domaine de recherche : problème de l'équivalence des variables mesurées d'un pays à un autre et d'une culture à une autre, problème de représentativité, d'indépendance et de comparabilité des échantillons entre eux, problème de l'équivalence culturelle de l'instrument de recherche utilisé et de son mode d'administration, problème dans l'analyse statistique des données où les corrélations et les disparités observées n'ont pas nécessairement une explication culturelle ou nationale, etc.
- Certaines études se présentent sous la forme d'énoncé d'idées sur la comparaison des systèmes de management des entreprises de plusieurs cultures nationales. Cette partie de la littérature se caractérise par une prédominance des analyses comparées Japon - États-Unis où les auteurs cherchent à expliquer l'efficacité du modèle japonais et sa supériorité sur les modèles occidentaux de management. Les thèmes privilégiés sont la décision par consensus, l'emploi à vie, la loyauté des salariés, la communication et l'information ascendantes, la pro-

motion à l'ancienneté ou encore les stratégies de production et de management de la technologie. Quelques chercheurs se penchent également sur la comparaison des systèmes de management occidentaux entre eux, notamment entre les Etats-Unis et l'Europe. Les réflexions sur le management comparé européen commencent quant à elles à se développer à la veille de l'avènement du marché unique.

- Enfin, le domaine du management comparé est principalement constitué d'un ensemble de recherches empiriques qui contribuent à développer progressivement son cadre conceptuel par les conclusions tirées de l'observation des pratiques. La synthèse critique de ces recherches apparaît contrastée : contraste entre le degré de développement de

la recherche aux Etats-unis et en Grande-Bretagne par rapport aux autres pays européens ; contraste entre le nombre des études à forte orientation psychologique et / ou sociologique (mesure d'attitudes personnelles) par comparaison aux analyses des processus de gestion et des structures organisationnelles à proprement parler ; contraste enfin entre les recherches scientifiquement rigoureuses, établissant un lien solide entre la théorie du management et les pratiques observées et les recherches qui entretiennent à l'inverse un flou terminologique, conceptuel, problématique et méthodologique qui réduit la validité des conclusions énoncées et en limite sensiblement la portée théorique et pratique.

L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES FRANÇAISES

☛ ENTREPRISES A CAPITAL NATIONAL

- ➔ 482 entreprises destinataires du questionnaire.
- ➔ 79 questionnaires retournés et exploitables, soit un taux de réponse de 16,4 %.

☛ ENTREPRISES FILIALES FRANÇAISES DE GROUPES ETRANGERS

- ➔ 310 entreprises destinataires du questionnaire.
- ➔ 27 questionnaires retournés et exploitables, soit un taux de réponses provisoire de 8,7 % (relances prévues en Octobre 1991).

☛ ECHANTILLON TOTAL DES ENTREPRISES FRANÇAISES

- ➔ 792 entreprises destinataires du questionnaire.
- ➔ 106 questionnaires retournés et exploitables, soit un taux de réponse de 13,4 %.

☛ CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES FRANÇAISES

➔ TAILLE :

- 57 entreprises ont moins de 1000 salariés
- 20 entreprises ont entre 1000 et 5000 salariés
- 20 entreprises ont entre 5000 et 20000 salariés
- 7 entreprises ont plus de 20000 salariés

➔ SECTEURS :

- Tous les grands secteurs industriels sont représentés dans l'échantillon.
- Trois secteurs prédominants : agro-alimentaire (15 % des entreprises), matériels de transport (13 %) et les matériaux de construction et BTP (11 %).

➔ FONCTION DES REpondANTS A L'ENQUETE :

- 72 répondants appartiennent à la direction générale (soit 68 %).
- 12 répondants sont directeurs des ressources humaines (soit 11 %).
- 22 répondants sont directeurs de la stratégie, des études, de la planification, du contrôle ou assimilés (soit 21 %).

➔ ANCIENNETE ET FORMATION DES REpondANTS :

- 52 % des répondants sont dans l'entreprise depuis plus de 10 ans.
- 53 % des répondants occupent leur fonction depuis moins de 4 ans.
- 42 % des répondants sont issus de formations scientifiques, 21 % de formations économiques et 19 % de formations gestionnaires (formation multiple fréquente).
- Plus de 72 % des répondants ont suivi une formation du type Bac + 5.

1.3 - La présentation d'une partie des résultats de l'enquête menée en France : les choix et les objectifs

Plutôt que de s'attarder sur la problématique et la méthodologie détaillées de ce projet de recherche global en cours, nous avons choisi de présenter ici quelques conclusions tirées de l'analyse des enquêtes menées auprès des entreprises françaises à capital national et à capital étranger (filiales françaises de groupes étrangers). A cette fin, une vingtaine de questions de l'enquête (soit 152 variables ou items distincts) ont été sélectionnées pour faire l'objet d'analyses statistiques simples sur les 106 questionnaires retournés correspondant à des entreprises installées en France.

Le questionnaire d'enquête suivant une logique thématique, nous avons choisi de respecter cette logique en sélectionnant quelques questions dans chacun des thèmes principaux successivement abordés. Notamment, les trois thèmes du mode de direction des hommes, du mode de prise de décision et des structures organisationnelles constituent l'essentiel des variables retenues. Quelques questions concernant le système de management global de l'entreprise, son système de valeurs et ses relations avec les acteurs de son environnement viennent illustrer, expliquer ou compléter les tendances observées sur les trois grands thèmes précédents.

En ce sens, les résultats commentés ne représentent qu'une petite partie du travail de recherche doctorale.

Une telle analyse partielle des premiers résultats de la recherche doit fournir des éléments de réponse à ces trois questions principales :

1 - Quelles sont les tendances fortes ou les invariants des styles de management des grandes entreprises en France ? Quels sont les éléments qui, à l'inverse, correspondent à de fortes dispersions entre les entreprises françaises ?

2 - Quels facteurs de contingence permettent d'expliquer de telles dispersions (taille de l'entreprise, secteur d'activités ou, plus simplement, fonction du répondant à l'enquête) ? Existe-t-il une influence significative de la nationalité de l'entreprise sur son style de management ? Le style de management des filiales étrangères en France diffère-t-il sensiblement du style de management des entreprises à capital national ? Sur quelles variables et selon quelle logique ?

3 - Enfin, peut-on établir une typologie des comportements des entreprises françaises sur ces composantes du management mettant en évidence des disparités structurelles entre les entreprises ? Quelle logique sous-tend cette typologie ?

2 - LE STYLE DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES FRANÇAISES : INVARIANTS ET DISPARITÉS

L'échantillon des 106 entreprises françaises décrit dans l'encadré qui précède a été soumis à une série d'analyses statistiques dont les principaux résultats vont être rapportés. Afin de faire ressortir les invariants et les disparités des styles de management des entreprises interrogées, un coefficient de variation (écart-type / moyenne) a été calculé pour chacune des 152 variables retenues. Ces variables ont été ensuite classées en fonction de la valeur de leur coefficient de variation : plus le coefficient est fort, plus les comportements des entreprises sur la variable sont dispersés et inversement. L'analyse des variables correspondant aux 50 coefficients de variation les plus faibles fait ainsi ressortir les tendances lourdes des styles de management, tandis que l'analyse des 50 coefficients les plus forts met en évidence les composantes du management les plus contingentes.

• Un système de management dominé par les ressources humaines, la finance et le contrôle des coûts

L'ensemble des dirigeants interrogés semblent s'accorder pour dire que le système de management de leur entreprise donne la priorité au triptyque gestion des ressources humaines/gestion financière/contrôle des coûts (plus de 4 pts sur 5), alors qu'il accorde une place plus moyenne à la gestion des systèmes d'information et de décision, à la gestion commerciale et à la communication interne. La gestion internationale, la maîtrise de l'environnement économique et la communication externe restent relativement secondaires en moyenne (moins de 3 pts sur 5), mais font l'objet d'avis très partagés selon les entreprises.

• Une politique de motivation et de mobilisation des hommes fondée sur la délégation, la participation et la formalisation du système de valeurs

Plusieurs des questions sélectionnées dans l'enquête — indirectes ou directes, factuelles ou d'opinion — visent à apprécier les moyens utilisés dans les politiques de mobilisation et de motivation des hommes. Il ressort des analyses que les entreprises ont de préférence recours à des techniques de délégation des pouvoirs et de participation des salariés aux décisions pour améliorer la motivation (plus de 3,5 pts sur 5). Les stages de formation internes, la personnalisation de la communication interne (notamment par la mise en avant d'un système de valeurs unificateur) font partie des moyens assez largement employés par les entreprises.

En revanche, des outils plus ponctuels ou plus rituels tels que la remise de récompenses honorifiques ou de prestations en nature, les activités proposées par le comité d'entreprise, la réunion de conventions annuelles ("grand-messe") ou la formalisation d'un

projet d'entreprise ne sont pratiqués que par un petit nombre d'entreprises (dispersions fortes sur ces variables et moyennes inférieures à 2,8 pts sur 5). Enfin, les répondants portent globalement une approbation assez timide sur la qualité et l'efficacité des politiques de motivation et de mobilisation des hommes en vigueur dans leur entreprise, puisqu'ils attribuent à cet item une moyenne de 3,3 pts sur 5, avec de faibles écarts-types.

• *Des moyens de communication et des outils d'aide à la décision peu formalisés*

Parmi la panoplie des techniques de communication et des outils d'aide à la décision existants, les entreprises françaises de l'échantillon optent pour les moins formalisés et les moins sophistiqués d'entre eux.

Les réunions entre collaborateurs et les entrevues informelles (favorisées par la politique de la "porte ouverte") sont largement et unanimement les plus utilisées dans la communication descendante et ascendante, tandis que les messages télématiques ou informatiques, le journal d'entreprise, les boîtes à idées ou encore les conventions d'entreprise ne suscitent l'adhésion que de quelques entreprises (forte dispersion). Les formulaires et les notes de services, les lettres nominatives, les entrevues formelles, les communications téléphoniques se situent dans une zone médiane (moyennes entre 2,5 et 3 pts sur 5) avec des opinions assez homogènes.

Les moyens d'aide à la décision suivent cette même tendance : la décision entre collaborateurs ou par des groupes de spécialistes internes à l'entreprise demeure la plus fréquente dans les entreprises interrogées. L'ensemble des outils très techniques de choix d'investissements, d'analyse stratégique, d'arbre de décision, (etc.) sont très peu employés. En outre, les entreprises déclarent ne faire que rarement appel à des experts extérieurs à l'entreprise et de préférer la décision en groupe à la décision individuelle, par le responsable du projet.

• *La direction et la décision participative : discours et réalités*

Sur l'ensemble des variables ayant trait à la participation des salariés à la prise de décision, on relève un écart entre les discours et les souhaits d'une part et la réalité d'autre part. En effet, les répondants se déclarent tous favorables à la participation des salariés aux décisions, estimant que cela conduit à des décisions de meilleure qualité et de plus grande efficacité, à une satisfaction des salariés plus élevée et permet finalement d'atteindre des performances organisationnelles élevées. Ces mêmes répondants nient les risques et les coûts possibles liés à une responsabilisation, une délégation et une participation fortes et considèrent qu'un dirigeant peut demander conseil à ses subordonnés sans pour autant perdre le respect et la confiance qu'ils ont en lui.

Cependant, ce discours prônant une participation tous azimuts se trouve atténué par trois points : d'une

part, les répondants sont plus favorables à la participation des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires qu'à celle des employés et des ouvriers (2,17 pts sur 5) ; d'autre part, ils affirment que la décision finale, même si elle est préparée collectivement, doit rester dans les mains du dirigeant et de lui seul (4,5 pts sur 5) ; enfin, les dirigeants sont partagés sur l'intérêt de la participation des partenaires sociaux (syndicats, actionnaires, etc.) aux décisions importantes de leur entreprise (2,5 pts sur 5 avec de forts écarts-types). Cette conception partielle de la participation reflète la réalité des pratiques dans les entreprises : le mode de prise de décision en place est jugé moyennement centralisé (2,8 pts sur 5) et le style de prise de décision le plus souvent adopté est un style mixte, intermédiaire entre la délégation complète de la décision et sa prise en charge individuelle.

• *Une décentralisation et une simplification des structures souhaitées mais partiellement appliquées*

Un constat similaire au précédent s'impose pour l'analyse des structures des entreprises françaises, où les souhaits et les discours dépassent souvent les applications réelles. Les réponses à l'enquête laissent apparaître une approbation soutenue des petites unités et des structures décentralisées, qui conduisent à de meilleurs résultats (4,1 pts sur 5). Ce mode d'organisation laisse la place à plusieurs supérieurs directs pour une seule personne sans que la notion de subordination ne prenne une connotation négative : la distance hiérarchique supérieurs-subordonnés s'en trouve sensiblement atténuée, point sur lequel les répondants se déclarent majoritairement favorables.

Les structures existantes ne confirment pas toujours ce discours consensuel : on note de très fortes disparités dans le degré de formalisation, de centralisation et de rigidité des structures en place dans les entreprises françaises de l'échantillon, avec des moyennes tournant autour de 2,5 pts sur 5. De plus, à cet écart entre le discours et la réalité s'ajoute l'écart existant entre les structures officielles (organigramme de l'entreprise) et les structures informelles créées par les réseaux de relations inter-personnelles, inter-services, etc. Enfin, la structure fonctionnelle classique demeure la plus répandue dans les entreprises (50 % de notes 4 ou 5), avant la structure divisionnelle (36 %) et la structure matricielle (34 %).

• *Les critères de réussite de carrière et les qualités requises chez les dirigeants : une hiérarchie classique*

Selon les personnes interrogées, un bon dirigeant ou un bon leader est avant tout celui qui sait commander et diriger, déléguer ses responsabilités, être sérieux et travailleur et réagir efficacement et rapidement. La créativité, l'imagination, l'écoute des autres, le charisme et les compétences techniques, quoique jugés importants dans l'absolu, occupent une place relative plus moyenne.

Plus généralement, les critères de réussite de carrière

dans les entreprises allient la qualité et l'intérêt du travail (avoir un travail enrichissant et épanouissant : 4 pts sur 5) aux retombées financières (avoir un salaire élevé : 3,5 pts sur 5). Le fait de jouir d'une forte autorité au sein de l'entreprise et de bénéficier de nombreuses promotions internes restent des critères plus secondaires. Enfin, l'étendue du pouvoir à l'extérieur de l'entreprise comme critère de réussite recueille des avis très partagés mais demeure globalement minoritaire (2 pts sur 5).

• *Les clients, les salariés et les actionnaires, partenaires sociaux privilégiés des entreprises*

La qualité et la nature des relations des entreprises avec les différents acteurs de leur environnement sont mesurées par une échelle allant de 0 à 6, la signification des deux pôles extrêmes et du point médian de l'échelle étant spécifiée. Le partenaire privilégié des entreprises qui ressort de l'analyse de cette question est le client, avec une moyenne de 5,3 pts sur 6 (92 % des entreprises attribuent 5 ou 6 à cet item), la note "6" correspondant à l'idée du client roi). Les salariés et les actionnaires remportent la suite des suffrages, avec une unanimité quasi-parfaite (respectivement 4,8 et 4,6 pts sur 6). La société en général (ou corps social) vient en quatrième position avec des relations qui peuvent être qualifiées de bonnes (4,2 pts sur 6). Les fournisseurs et les distributeurs se classent dans cette même zone (autour de 4 pts sur 6), mais avec des disparités entre les entreprises. Les établissements de crédit sont plutôt considérés comme des partenaires nécessaires que comme des partenaires très précieux (3,8 pts sur 6).

Les relations avec les concurrents varient grandement d'une entreprise à une autre (coefficient de variation élevé), certaines prenant leurs concurrents comme de véritables partenaires, d'autres les qualifiant d'adversaires redoutés : les secondes l'emportent en nombre sur les premières et la moyenne générale est de 2,7 pts sur 6. Les syndicats et le gouvernement font également l'objet d'opinions assez diverses, allant de "l'interlocuteur dont on se passerait volontiers" à "l'interlocuteur utile et très apprécié" (moyenne de 3,1 pts sur 6 pour chacun de ces deux items).

• *Coopération, croissance, changement, performance, convivialité, humanisme et souplesse : des systèmes de valeurs "excellents" ?*

Le système de valeurs des entreprises interrogées est apprécié par deux questions ici, sous la forme de qualificatifs à noter de 0 à 5 (selon qu'ils correspondent plus ou moins aux valeurs de l'entreprise) et sous la forme de couples de termes opposés formant les deux pôles d'une échelle à six positions (0 à 5).

A l'unanimité des répondants, les systèmes de valeurs des entreprises de l'échantillon sont avant tout qualifiés de performants et humains, mais aussi de conviviaux, forts, volontaristes et souples. Parallèlement, les entreprises prônent l'esprit d'équipe, la croissance, la coopération, la vision à long terme, le change-

ment, le droit à l'erreur et la communication informelle plutôt que l'individualisme, la stabilité, la compétition individuelle, la vision à court terme, l'ordre et la discipline ou encore le respect de la hiérarchie formelle.

Toutes ces notions rappellent les thèmes des fameux slogans de l'"excellence". Les entreprises françaises semblent avoir intégré "le mythe de l'excellence" et leur discours en reprend les principaux thèmes.

2 - Pour résumer :

L'analyse statistique descriptive de 18 questions du questionnaire sur 106 entreprises françaises interrogées fait apparaître des tendances fortes — comportements communs à l'ensemble des entreprises — mais aussi des disparités marquées — comportements divergents entre les entreprises.

Sur l'ensemble des variables, on note une distorsion entre le discours des dirigeants et la réalité des pratiques : un discours positif, progressiste et séduisant contre des pratiques en retard sur les souhaits exprimés et les valeurs mises en avant. Certaines variables discriminent fortement les attitudes et les pratiques des entreprises interrogées, fournissant ainsi une première esquisse de typologie des styles de management des entreprises françaises.

3 - CONTINGENCE DES STYLES DE MANAGEMENT : LES FACTEURS DE SEGMENTATION

Les entreprises interrogées présentant des comportements différenciés sur un certain nombre de composantes de leur style de management, il semble intéressant de chercher à déterminer les facteurs qui expliquent le mieux ces différences. La méthode statistique utilisée à cette fin est l'analyse de variance paramétrique qui mesure — grâce au test du F de Fischer — le degré de significativité des différences de moyenne entre plusieurs sous-groupes d'individus. Le test du rang multiple de Duncan permet ensuite de déterminer quelle(s) moyenne(s) de groupe est (sont) significativement différente(s) des autres.

Premièrement, s'agissant d'un questionnaire alliant les questions factuelles et les questions subjectives, on peut en premier lieu se demander si la fonction du répondant dans l'entreprise exerce une influence significative sur la nature des réponses données et, si oui, sur quels éléments et suivant quelle logique.

Deuxièmement, les styles de management peuvent dépendre de caractéristiques propres à l'entreprise comme sa taille par exemple. L'impact de la "nationalité d'origine" de l'entreprise sera également

mesuré en distinguant les entreprises françaises à capital national des filiales françaises de groupes étrangers, toutes nationalités confondues.

3.1 - Directeurs généraux, directeurs des ressources humaines et directeurs de la stratégie : les divergences de trois discours

Les répondants se répartissent en trois grands types de fonctions :

- la direction générale (68 %),
- la direction des ressources humaines (11 %),
- la direction de la stratégie ou assimilée et autres fonctions (21 %).

Vingt-quatre des cent cinquante deux variables analysées présentent des différences significatives entre les trois fonctions de répondants d'après les tests statistiques cités ci-dessus. Plutôt que de reprendre ces variables une à une, nous présentons ici le portrait caractéristique des répondants de chacune des trois fonctions.

• Les directeurs généraux se distinguent des deux autres catégories de répondants sur deux points essentiels :

- ils se déclarent encore plus favorables que les autres à une large participation (des cadres intermédiaires notamment) dans l'entreprise et approuvent très fermement l'idée que la participation améliore la satisfaction chez les salariés et les performances globales de l'entreprise ;
- ils se disent plus farouchement opposés à une organisation et une communication très formelle dans l'entreprise : ils considèrent qu'il est bon que l'autorité des supérieurs hiérarchiques puisse être remise en question, que certains subordonnés aient plusieurs supérieurs directs et que l'autorité officielle dont jouit le supérieur hiérarchique ne signifie pas nécessairement que tous ses subordonnés doivent se soumettre à ses exigences.

Leur comportement peut être qualifié de plus démocratique et libéral que les autres.

• Les directeurs des ressources humaines adoptent en quelque sorte un comportement opposé à celui des directeurs généraux en affichant des attitudes plus tournées vers l'individualisme, le formalisme, la continuité, l'autonomie, le respect des règles et de la hiérarchie plutôt que vers l'esprit d'équipe, la communication informelle, le changement, la coopération, etc.

Leur comportement peut être qualifié de plus conservateur que les autres.

• Les directeurs de la stratégie, des études, du contrôle (etc.) suivent un comportement plus hétérogène, probablement dû à la diversité des fonctions représentées dans ce troisième groupe de répondants :

- d'un côté, ils se montrent moyennement favorables à un encouragement de la participation chez les cadres intermédiaires et sont plus sceptiques sur la relation participation → amélioration des performances.

- d'un autre côté, ils nient totalement les risques et les coûts induits par une responsabilisation à la base (moyenne de 0,6 pts sur 5 sur cet item contre 1,5 pour les D.R.H et 1,06 pour les directeurs généraux).

Leur comportement peut être qualifié de plus hybride que les autres.

Par conséquent, la fonction des répondants à l'enquête exerce un impact significatif sur quelques variables du questionnaire, principalement des variables faisant appel à l'opinion du répondant (variables les plus empreintes de subjectivité) et relatives à l'intérêt et aux risques du management participatif. Les comportements différenciés des directeurs généraux, directeurs des ressources humaines et directeurs de la stratégie sur ces variables doivent être gardés à l'esprit lors des interprétations ultérieures des résultats car ils expliquent en partie les disparités observées d'une entreprise à une autre.

3.2 - Les styles de management des entreprises : un effet de taille ?

Le second critère de segmentation utilisé concerne la taille des entreprises, mesurée par le nombre de salariés présents en 1990-1991. Quatre classes d'effectifs ont été créées pour leur appliquer les tests de l'analyse de variance :³

- 57 entreprises ont moins de 5 000 salariés (54 %)
- 20 entreprises ont entre 5 000 et 10 000 sal. (19 %)
- 20 entreprises ont entre 10 000 et 20 000 sal. (19 %)
- 7 entreprises ont plus de 20 000 salariés (7 %).

Trente des cent cinquante deux variables analysées présentent des différences significatives entre les quatre classes d'effectifs d'après les tests statistiques cités ci-dessus. Il est intéressant de noter que la classe de taille présentant le plus de moyennes significativement différentes est la dernière classe, celle des grands groupes de plus de 20 000 salariés.

Le comportement des entreprises de plus de 20 000 salariés se distingue des autres sur ces trois tendances :

- elles accordent une importance particulière à la gestion commerciale, à la maîtrise de l'environnement économique, à la gestion financière et à la communication externe, tandis que leur préoccupation pour la gestion des ressources humaines et la communication interne est plus limitée que la moyenne de l'échantillon (3,6 pour les ressources humaines, contre 4,2 pts sur 5 pour l'échantillon total) ;

- elles se différencient assez nettement des autres entreprises par les moyens qu'elles utilisent pour

la communication ascendante et descendante, avec un recours beaucoup plus important aux formulaires et notes de services, aux lettres personnalisées ou nominatives et au journal d'entreprise (communication écrite). En revanche, elles pratiquent encore moins que les autres la technique de la "boîte à idées" et utilisent beaucoup moins souvent des conventions annuelles d'entreprises à des fins de communication ;

- Enfin et surtout, les très grandes entreprises prennent des positions marquées sur les thèmes de la participation, de la délégation des responsabilités et de la décentralisation des structures : sur ces trois points, elles marquent une réticence sensiblement plus forte que le reste de l'échantillon à une généralisation de la participation aux employés et aux ouvriers (1,1 pts sur 5 contre 2,2 en moyenne), à l'adoption d'un mode de direction très délégatif (2,2 pts sur 5 contre 3,3 en moyenne), au partage des décisions avec les partenaires sociaux (1,9 pts sur 5 contre 2,5 en moyenne) et à une communication informelle (2,5 pts sur 5 contre 3,0 en moyenne).

3.3 - Le style de management des filiales étrangères en France : poids de la culture française et spécificités nationales

Le troisième et dernier critère de segmentation utilisé concerne la nationalité du capital ou nationalité d'origine des entreprises. La prise en compte de ce critère vise à mesurer l'influence du pays d'origine des firmes sur leur style de management. Deux classes ont été distinguées :

- les entreprises françaises à capital national (79 entreprises, 74,5 %),
- les filiales françaises de groupes étrangers, américains, britanniques, allemands, italiens et japonais (27 entreprises, 25,5 %)

Trente et une des cent cinquante deux variables analysées présentent des différences significatives entre les deux groupes d'entreprises, d'après les tests statistiques de l'analyse de variance.

Le style de management des filiales étrangères, par comparaison aux entreprises à capital français, se distingue par une avance relative par rapport aux entreprises françaises sur les terrains de la participation, de la délégation des pouvoirs, de la décentralisation et du management de l'informel :

- une place importante de la gestion commerciale et du management des systèmes d'information et de décision dans le système de management global ;
- une exploitation plus systématique du système de valeurs et de la communication interne dans la politique de motivation et de mobilisation des hommes ; les conventions annuelles restent en revanche peu utilisées dans ce but ;
- un développement plus sensible des messages informatiques et télématiques comme outil de com-

munication et un recours moins fréquent aux entrevues formelles et aux notes de services dans ce domaine ;

- un système de valeurs plus orienté vers le changement, la croissance, la communication informelle, l'esprit de coopération et la prise de risque et d'initiative ;
- une opinion plus positive sur la participation des cadres et des partenaires sociaux à la prise de décision ;
- une conception plus souple des structures et de la hiérarchie : très favorables à une remise en question de l'autorité formelle des dirigeants et à l'existence de plusieurs supérieurs directs pour une même personne.

3 - Pour résumer :

Les disparités observées sur les différentes composantes des styles de management des entreprises s'expliquent en partie par les facteurs de contingence que sont :

- la fonction du répondant : on peut opposer la conception libérale et démocratique des directeurs généraux aux visions plus conservatrices des directeurs des ressources humaines ;
- la taille de l'entreprise : le style de management des grands groupes (plus de 20 000 salariés) est plus formalisé (dans les moyens de communication utilisés), moins participatif et délégatif, plus centralisé, mais aussi plus préoccupé par l'environnement économique, le marketing, la finance que la gestion des ressources humaines et la communication interne ;
- la nationalité d'origine de l'entreprise : les filiales étrangères en France ont plus fortement intégré dans leur discours, mais aussi dans leurs pratiques, le management participatif, la délégation des responsabilités, le partage des décisions avec les partenaires sociaux, la décentralisation des structures et l'adoption d'une communication et d'une organisation informelles et flexibles.

4 - ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE DES STYLES DE MANAGEMENT EN FRANCE : LES DISPARITES STRUCTURELLES

Après avoir défini l'influence des facteurs de contingence tels que la fonction du répondant, la taille ou encore la nationalité d'origine de l'entreprise, l'analyse factorielle en composantes principales (A.C.P.) permet de connaître les principales oppositions, faire ressortir les variables qui expliquent le mieux les disparités structurelles entre les entreprises. Quatre A.C.P. ont été successivement appliquées aux 106 entreprises :

- les trois premières prennent tour à tour les variables des thèmes 1 (mode de direction des hommes), 2 (mode de prise de décision) et 3 (structures organisationnelles) comme variables actives et les autres comme variables illustratives ;
 - la quatrième A.C.P. prend l'ensemble des 152 variables en variables actives.
 - *Quatre modes de direction des hommes : "communicatif formaliste", "anonyme formaliste", "communicatif délégatif" et "anonyme informel"*
- Cinquante-huit variables, correspondant à sept ques-

tions de l'enquête, se rapportent à ce thème du mode de direction des hommes dans les entreprises. L'analyse des quatre premiers axes de l'analyse factorielle en composantes principales souligne les variables qui expliquent le mieux les différences comportementales et structurelles entre les cent six entreprises de l'échantillon.

Le tableau qui suit récapitule ces variables et les oppositions principales dessinées par les axes factoriels :

AXES	% inertie	Variables explicatives	Variables d'appui	Interprétation
Axe 1	12,4 %	Petits groupes de travail Poids comm. interne et GRH Réunions de groupe	Taille élevée de l'entreprise Système de valeurs formel Respect hiérarchie formelle	Personnalisation du mode de direction
Axe 2	7,4 %	Formulaires, notes de service Respect hiérarchie formelle Leader : le goût du pouvoir	Délégation des responsabilités Pol. de motiv. jugée bonne Politique de la porte ouverte	Formalisation de la communication
Axe 3	5,8 %	Le leader doit être ambitieux et avoir le goût du pouvoir Conventions annuelles d'entr.	Formulaires, notes de service Style de direction : épauler Communication téléphoniques	Poids du dirigeant et des rituels
Axe 4	4,7 %	Entrevues informelles Communication téléphonique (communication asc. et desc.)	Journal d'entreprise Boîte à idées (communication ascendante)	Communication informelle

Le plan factoriel dessiné par les deux premiers axes peut être interprété comme une matrice à deux dimensions définissant quatre "modèles" distincts de mode de direction des hommes.

Les quatre styles, dénommés de manière caricaturale dans la matrice, représentent bien entendu des styles théoriques : ils ne doivent pas être compris en termes de typologie des entreprises observées, mais bien en termes de tendances générales qui ressortent de l'analyse des 106 entreprises françaises de l'échantillon (Cf. matrice n° 1, en page suivante)⁴ :

1 - Le style de gestion des ressources humaines qualifié de "COMMUNICATIF FORMALISTE" correspond aux entreprises qui ont le souci d'une politique communication interne et de motivation des hommes efficace, notamment par la création de petits groupes de travail, de réunions fréquentes, de participation des salariés à la prise de décision mais qui, d'un autre côté, conservent en parallèle des moyens de communication formels (formulaires, notes de services, lettres), qui sont attachées au respect de l'autorité et de la hiérarchie officielles et dont le système de valeurs apparaît formaliste.

2 - Le style de gestion des ressources humaines qualifié d'"ANONYME FORMALISTE" reprend les mêmes caractéristiques formelles de la communication, du système de valeurs et de la hiérarchie du style précédent en leur ajoutant une dimension d'anony-

mat : il s'agit surtout de très grandes entreprises, dont la structure ne permet pas la mise en place d'un management participatif et collectif et qui privilégient au contraire la prise de décision individuelle, où les dirigeants, très attachés à leur autorité et leur pouvoir au sein de l'entreprise, gardent une certaine distance envers leurs subordonnés.

3 - Le style qualifié d'"ANONYME INFORMEL" concerne également les entreprises de grande taille qui ont cette même dimension d'anonymat, mais qui pratiquent une communication beaucoup plus informelle que dans le cas précédent, dont les dirigeants n'hésitent pas à déléguer leurs responsabilités à leurs subordonnés pour améliorer la motivation au travail et qui encouragent l'esprit d'initiative et de coopération chez leurs salariés.

4 - Enfin, le quatrième style, qualifié de "COMMUNICATIF DELEGATIF", regroupe des entreprises où les grands thèmes de la politique de communication interne et de motivation sont ceux de la participation, de la communication de groupe, de la délégation des pouvoirs, de la coopération, de l'initiative, de la créativité, de la personnalisation des relations humaines, etc. Dans ces entreprises, les ressources humaines occupent une place primordiale, le système de valeurs est qualifié d'humain et l'orientation vers l'individu l'emporte largement sur l'orientation vers la tâche.

1. Modes de direction des hommes

Axe 2 (7,5 %)

Communication formelle

1	COMMUNICATIF FORMALISTE	2	ANONYME FORMALISTE
3	COMMUNICATIF DELEGATIF	4	ANONYME INFORMEL

Direction personnalisée

Axe 1 (12,5 %)

Direction impersonnelle

Communication informelle

3. Structures organisationnelles

Axe 2 (11 %)

Structure divisionnelle

1	DIVISIONNELLES FLEXIBLES	2	HIERARCHIQUES CENTRALISEES
3	FONCTIONNELLES INFORMELLES	4	FONCTIONNELLES CENTRALISEES

Structure informelle

Axe 1 (14 %)

Structure centralisée

Structure fonctionnelle

2. Modes de prise de décision

Axe 2 (11 %)

Décentralisation et participation

1	PARTICIPATIF COLLECTIF	2	PARTICIPATIF SELECTIF
3	PARTICIPATIF RATIONNEL	4	INDIVIDUALISTE RATIONNEL

Décision en équipe

Axe 1 (17 %)

Décision individuelle informelle

Outils d'aide à la décision

4. Styles de management globaux

Axe 2 (5,5 %)

Equipe, souplesse, convivialité, humanisme

1	CONVIVIAL CREATIF	2	COLLECTIF HIERARCHIQUE
3	FORMALISTE LIBERAL	4	FORMALISTE AUTORITAIRE

Relations personnelles, initiative, créativité,

Axe 1 (9,5 %)

Formalisme, autorité, distance hiérarchique

Pouvoir, formalisme

- *Quatre modes de prise de décision : "participatif collectif", "participatif sélectif", "individualiste rationnel" et "participatif rationnel"*

Vingt-deux variables, correspondant à douze questions de l'enquête, se rapportent à ce thème du mode

de prise de décision dans les entreprises. Les résultats de l'A.C.P. appliquée à ces variables actives, complétées par les autres variables illustratives, est synthétisée dans le tableau qui suit :

AXES	% inertie	Variables explicatives	Variables d'appui	Interprétation
Axe 1	16,9 %	Large participation --> meilleures décisions Décis. équipe collaborateurs ou groupes de travail internes	Décision par réflexion libre Décis. par le responsable seul Décisions individuelles : de meilleure qualité	Décisions collectives et participatives
Axe 2	11,1 %	Outils pour décision : matrices stratégiques, experts externes, arbre de décision	Pour une structure décentralisée Pour participation employés et ouvriers	Décisions rationalisées
Axe 3	9,8 %	Décision par réflexion libre Décis. par le responsable seul Groupes de travail internes, brainstorming	Outils pour décision : point mort TIR, VAN, arbre de décision matrices stratégiques	Processus de décision très libre
Axe 4	7,5 %	La décision finale au dirigeant Pour participation des cadres intermédiaires	Décisions individuelles : de meilleure qualité	Participation sélective

Le plan factoriel dessiné par les deux premiers axes peut être interprété comme une matrice à deux dimensions définissant quatre "modèles" distincts de mode de prise de décision (Cf. matrice n° 2) :

1 - Le mode de prise de décision dénommé "PARTICIPATIF COLLECTIF" correspond à des entreprises qui se caractérisent par l'omniprésence de leur management participatif : partant de l'hypothèse que la participation améliore la qualité et l'efficacité des décisions, la satisfaction des salariés et les performances organisationnelles, que cette participation doit être étendue non seulement aux cadres intermédiaires mais aussi aux employés et aux ouvriers, ces entreprises pratiquent largement la décision en équipe, les groupes de travail internes et les réunions diverses. Ces pratiques se trouvent facilitées par l'existence de structures flexibles et de petites unités décentralisées.

2 - Les entreprises dont le style de prise de décision est qualifié de "PARTICIPATIF SELECTIF" prônent également la participation aux prises de décision et la décentralisation des structures, mais de manière moins forte que les précédentes : dans ces entreprises, le pouvoir doit rester dans les mains des dirigeants et les décisions individuelles, sans l'aide d'aucun outil formalisé, sont fréquemment pratiquées car jugées de meilleure qualité. Dans ces entreprises, le management participatif appartient plus à un discours qu'à de véritables pratiques.

3 - Les entreprises du style "INDIVIDUALISTE RATIONNEL" sont fermées à toute forme de participation à la prise de décision. La décision individuelle est particulièrement appréciée (et pratiquée), alliée à des réunions d'experts extérieurs à l'entreprise ou encore à des séances de brainstorming". Les décisions sont rationalisées au maximum, grâce à l'utilisation d'outils formalisés comme les matrices d'analyse stratégiques, la méthode de l'arbre de décision ou celle du point mort.

4 - Le style "PARTICIPATIF RATIONNEL" regroupe des entreprises qui allient les caractéristiques des styles 2. et 3. pour la prise de décision : une participation largement encouragée et accompagnée d'outils formalisés d'aide à la décision. La participation y est étendue et organisée.

- *Quatre types de structures : "divisionnelles flexibles", "hiérarchiques centralisées", "fonctionnelles centralisées" et "fonctionnelles informelles"*

Seize variables, correspondant à quatorze questions de l'enquête, se rapportent à ce thème du mode de prise de décision dans les entreprises. Les résultats de l'A.C.P. appliquée à ces variables actives, complétées par les autres variables illustratives, est synthétisée dans le tableau qui suit :

AXES	% inertie	Variables explicatives	Variables d'appui	Interprétation
Axe 1	13,7 %	Structure informelle Structure flexible Hiérarchie et autorité remises en question	Structure centralisée Structure fonctionnelle Distance hiérarchique forte	Structures informelles et flexibles
Axe 2	10,9 %	Structure divisionnelle ou matricielle Soumission hiérarchique Distance hiérarchique forte	Structure fonctionnelle Hiérarchie et autorité remises en question	Structures hiérarchisées et non fonctionnelles
Axe 3	9,7 %	Dirigeants motivés par le gain du pouvoir surtout Fort écart structure officielle/ structure informelle	Structure flexible Structure informelle Structure fonctionnelle	Importance du pouvoir officiel
Axe 4	9,0 %	Pour une définition plus précise des rôles et fonctions Structure matricielle Structure centralisée	La subordination : péjoratif Distance hiérarchique forte Il est parfois bon d'outrepasser la hiérarchie	Définition précise des fonctions

Le plan factoriel dessiné par les deux premiers axes peut être interprété comme une matrice à deux dimensions définissant quatre "modèles" distincts de structures organisationnelles (Cf. matrice n° 3) :

1 - Le premier type de structures, les "DIVISIONNELLES FLEXIBLES", se caractérisent par un fort degré de flexibilité et de souplesse dans une organisation par division ou une organisation matricielle (fonctionnelle + divisionnelle). Ces structures correspondent généralement à des systèmes de valeurs souples également, conviviaux, humains, acceptant le droit à l'erreur et laissant la place à une communication informelle.

2 - Le second type de structures, les "HIERARCHIQUES CENTRALISEES", sont également organisées par division ou sous forme matricielle, mais elles se distinguent des précédentes par leur forte hiérarchisation, leur formalisation et leur centralisation. La hiérarchie et l'autorité officielles doivent être respectées, la distance hiérarchique est maintenue et le système de valeurs mis en avant reflète la formalisation des structures.

3 - Le troisième type de structures, les "FONCTIONNELLES CENTRALISEES", représentent l'organisation classique par fonction, fortement centralisée et où la hiérarchie et l'autorité, particulièrement marquées, doivent être respectées, dans un système de valeurs tout aussi formaliste.

4 - Le dernier type de structures, les "FONCTIONNELLES INFORMELLES", allient l'organisation par fonction à une grande flexibilité et à une grande souplesse. L'autorité et la hiérarchie sont volontiers remises en question lorsque la situation le nécessite, et le système de valeurs, humain et convivial, encourage l'initiative et la communication informelle.

- *Quatre styles de management génériques : "convivial créatif", "collectif hiérarchique", "formaliste autoritaire" et "formaliste libéral"*

Les 152 variables, correspondant à l'ensemble des questions de l'enquête sont finalement prises en variables actives. Les résultats de l'A.C.P. appliquée à ces variables est synthétisée dans le tableau qui suit :

AXES	% inertie	Variables explicatives	Variables d'appui	Interprétation
Axe 1	9,6 %	Bonnes relations avec salariés Droit à l'erreur Leader créatif et imaginaire	Système de valeurs formaliste et diffus Distance hiérarchique forte	Poids des RH Initiative, créativité
Axe 2	5,6 %	Système de valeurs formaliste Leader : a le goût du pouvoir Formulaires, notes de services (communication desc.)	Esprit d'équipe, de coopération Système de valeurs humain, souple, convivial Communication informelle	Formalisation Importance du pouvoir
Axe 3	4,0 %	Système de valeurs homogène Concilier vie professionnelle et vie privée Esprit de coopération	Système de valeurs conflictuel hétérogène et diffus Il est parfois bon d'outrepasser la hiérarchie	Harmonie et coopération
Axe 4	3,4 %	Le projet d'entreprise pour la politique de motivation Syst. de valeurs omniprésent Décisions individuelles de meilleure qualité	Poids du managt. international Motivation par récompenses financières Distance hiérarchique forte	Poids de la culture organisationnelle

Le plan factoriel dessiné par les deux premiers axes peut être interprété comme une matrice à deux dimensions définissant quatre "modèles" distincts de styles de management (Cf. matrice n° 4) :

1 - Le style de management dénommé "CONVIVIAL CREATIF", peut être décrit par ces quelques qualificatifs : convivial, collectif, coopératif, humain, souple, informel, homogène, créatif, personnalisé, délégué et décentralisé. Il correspond à des entreprises qui privilégient les relations avec leurs salariés, leur laissent une grande marge d'initiative et s'efforcent de créer et de maintenir un climat de coopération, de confiance et d'imagination, où les salariés puissent s'épanouir.

2 - Le style de management "COLLECTIF HIERARCHIQUE" a la particularité d'allier une certaine formalisation des valeurs et des structures d'autorité hiérarchique à un esprit de coopération et de travail en équipe qui humanise et assouplit les relations formelles. Deux styles de management semblent cohabiter : d'un côté, le style "officiel" qui respecte la hiérarchie et le pouvoir des dirigeants et d'un autre côté

le style "officieux" qui outrepassé les structures formelles et favorise le travail en groupe, plus convivial, dans des structures plus décentralisées.

3 - Le style de management "FORMALISTE AUTORITAIRE" se situe à l'opposé du premier style, "CONVIVIAL CREATIF". Il ajoute au caractère formel de l'autorité hiérarchique et du système de valeurs une politique de communication tout aussi formelle. En outre, les dirigeants sont jugés avant tout par leur goût du pouvoir. Les moyens utilisés pour motiver les salariés sont à la fois les récompenses honorifiques, les stages de formation et les activités du comité d'entreprise.

4 - Le style de management "FORMALISTE LIBERAL" se rapproche du style n° 3, "COLLECTIF HIERARCHIQUE" par son caractère mixte ou hybride : partage entre la formalisation de la communication, de la politique de motivation et des valeurs organisationnelles d'une part et un effort de personnalisation des relations internes, de libéralisation des valeurs vers l'initiative, le droit à l'erreur et la créativité et d'encouragement à la participation et à la délégation des pouvoirs.

4 - Pour résumer :

Les trois analyses en composantes principales (A.C.P.) thématiques, puis l'A.C.P. globale, permettent de faire ressortir les principales oppositions structurelles qui différencient les 106 entreprises françaises observées. Notamment, ces analyses multidimensionnelles mettent en évidence, dans une carte factorielle à deux dimensions, quatre modes génériques de gestion des ressources humaines, quatre modes génériques de prise de décision, quatre types génériques de structures organisationnelles et finalement quatre styles de management génériques. Les variables contribuant le mieux à l'explication des oppositions et des modèles qu'elles dessinent sont :

- le degré de formalisation (des structures, du pouvoir, de la communication, etc.),
- le degré de hiérarchisation des structures et de l'autorité,
- le degré de participation aux prises de décisions et de délégation des responsabilités,
- le degré de personnalisation de la gestion des ressources humaines et de la politique de communication interne.

D'une manière plus générale, cette première analyse de l'enquête française sur 106 entreprises met en évidence une idée forte qui sous-tend l'ensemble des observations, l'effet de mode en management. En effet, il apparaît nettement que le discours des cadres dirigeants des grandes entreprises françaises, à travers leurs réponses au questionnaire, épouse les principaux thèmes actuellement à la mode dans le domaine du management des organisations : la participation à la prise de décision, la délégation des responsabilités, la décentralisation des structures, le passage à des unités de taille humaine, l'importance du système de valeurs ou de la culture d'entreprise, la prépondérance des ressources humaines sur les autres ressources, etc. Ce sont ces mêmes thèmes que Michel Crozier, en 1985, dans son ouvrage *L'entreprise dans dix ans*, utilisait pour décrire les principes et les pratiques aujourd'hui acquis par les entreprises

françaises et qui dicteraient leur management durant les années 90.

Cependant, les premières conclusions de l'enquête en France tendent également à prouver que l'uniformité du discours des dirigeants d'entreprises recèle parfois de fortes disparités dans la réalité des pratiques quotidiennes. Si certaines entreprises, minoritaires, respectent une parfaite adéquation entre la teneur du discours et la nature des pratiques, d'autres, plus nombreuses, maintiennent un écart sensible entre les deux. Cet écart, délibéré ou non, qui résulte directement de l'effet de mode mentionné précédemment, rend plus délicat et plus ardu le travail d'observation et d'analyse des pratiques de management dans les organisations : l'effet de mode du discours installe une sorte de rideau brumeux entre l'observateur et l'observé. Mais les effets de mode, dans une disci-

plaine en constante évolution comme les sciences de gestion, font partie des objets d'étude à prendre en compte et constituent très probablement un élément intéressant des "styles de management" des entreprises. Les étapes suivantes de la recherche, auprès des

entreprises installées à l'étranger, devraient montrer dans quelle mesure ce phénomène de mode se manifeste en dehors de la France et quel degré d'universalité caractérise les principes et les pratiques du management entre les différentes cultures nationales.

NOTES

- 1 Pour plus de précisions, se reporter au cahier de thèse ERES-TRATE ([45] SCHMIDT, 1991).
- 2 Expression reprise du titre du récent ouvrage collectif ([10] AUBERT et alii, 1991).
- 3 Deux entreprises ayant gardé l'anonymat, leur effectif reste inconnu.
- 4 Pour parvenir à une typologie (sous forme de cartographie) statistiquement fiable, l'A.C.P. doit être complétée par une analyse en classification hiérarchique puis par une analyse discriminante. Cette méthodologie statistique en trois étapes a été

reprise d'une étude antérieure sur les stratégies sociales des entreprises françaises, puis appliquée dans une étude internationale sur les styles de management technologique en France, au Japon, aux États-Unis et en Italie ([06] ALLOUCHE, KRAUSZ, 1985 ; [07] ALLOUCHE, POGOREL et SCHMIDT, 1990). Nous avons délibérément choisi de limiter ici les analyses et les commentaires aux quatre A.C.P., sachant que les analyses typologiques en trois étapes seront appliquées sur l'échantillon international.

BIBLIOGRAPHIE *

- [01] ADLER Nancy J. (1983, a). "Cross-Cultural Management : Issues To Be Faced", *International Studies of Management and Organization*, 13 (2), pp. 7-45.
- [02] - - - (1983, b). "Cross-Cultural Management : The Ostrich and The Trend", *Academy of Management Review*, April, 8 (2), pp. 226-232.
- [03] - - - (1983, c). "A Typology of Management Studies Involving Culture", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 29-47.
- [04] ADLER Nancy J., JELINEK Mariann (1986). "Is Organization Culture Culture Bound ?", *Human Resource Management*, Spring, 25 (1), pp. 73-90.
- [05] ADLER Nancy J. et al. (1986). "From The Atlantic To The Pacific Century : Cross-Cultural Management Reviewed", *Journal of Management*, 12, Sum., pp. 295-318.
- [06] ALLOUCHE José, avec Nicole KRAUSZ (1985). *La typologie des stratégies sociales des entreprises françaises : une nouvelle approche*, Institut Adia de Gestion Economique et Sociale, Cahier Spécial, 119 p.
- [07] ALLOUCHE José, POGOREL Gérard, avec Géraldine SCHMIDT (1990). *Networks, Machines and Portfolios - Technology Strategies in Large Corporations in France, Italy, the U.S.A and Japan*, Milano : Franco angeli / Documenti ISVET-ENI.
- [08] ARCHIER Georges, SERIEYX Hervé (1984). *L'entreprise du troisième type*, Paris : Le Seuil, 213 p.
- [09] - - - (1986). *Pilotes du troisième type*, Paris : Le Seuil, 250 p.
- [10] AUBERT Nicole et alii. (1991). *Management - Aspects humains et organisationnels*, Paris : PUF Gestion.
- [11] BENNIS W., NANUS B. (1987). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris : Interéditions.
- [12] BLAKE R., MOUTON J. (1987). *La troisième dimension du management*, Paris : Les Editions d'Organis.
- [13] - - - (1985). *The Managerial Grid III - The Key to Leadership Excellence*, Houston : Gulf Publishing Company (3rd Edition), 244 p.
- [14] - - - (1980). *Les deux dimensions du management*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- [15] BLANCHARD Kenneth, ONCKEN William, BURROWS Hal (1990). *Les singes et le manager*, Paris : Interéditions, 140 p.
- [16] BLANCHARD Kenneth, ZIGARMI Drea et Patricia (1986). *Le leader et la minute du succès*, Paris : Interéditions, 128 p.
- [17] BODDEWYN J. (Ed.) (1970). *Comparative Management : Teaching, Training and Research*, New York: Graduate School of Business Administration of New York University.
- [18] BODDEWYN J., NATH Raghu (1970). "Comparative Management Studies : An Assessment", *Management International Review*, 1, pp. 3-11.
- [19] BURKE Michel (1987). *A chacun son style d'entreprise*, Paris : Interéditions, 205 p.
- [20] - - - (1990). "Portraits de famille" - *Les styles de vie des cadres et des entreprises*, Paris : Interéd., 2^e éd., 235 p.

* La bibliographie complète se rapportant au sujet de recherche comporte plus de 700 références. Ne sont citées ici que celles qui ont fait l'objet d'un commentaire dans le texte.

- [21] ENGLAND G.W. (1983). "Japanese and American Management : Theory Z and Beyond", *Journal of International Business Studies*, 14, Fall, pp. 131-142.
- [22] ENGLAND George W., HARPAZ Itzhak (1983). "Some Methodological and Analytic Considerations in Cross-National Comparative Research", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 49 - 73.
- [23] FARMER R.N., RICHMAN B.M. (1964). "A Model for Research in Comparative Management", *California Management Review*, Vol. 2 n° 2, Winter.
- [24] HAIRE Mason, GHISELLI Edwin E., PORTER Lyman W. (1963). "Cultural Patterns in the Role of the Manager", *Industrial Relations*, 2(2), February, pp. 95-117.
- [25] HARMON Frederick, JACOBS Garry (1987). *Les secrets des meilleures entreprises américaines*, (éd. orig. *The Vital Difference*), Paris : Albin Michel, 321 p.
- [26] HELLER Frank A. (1971). *Managerial Decision Making : A Study of Leadership Styles and Power-Sharing Among Senior Managers*, London : Tavistock Public., 140 p.
- [27] --- (1973). "Leadership, Decision-Making and Contingency Theory", *Industrial Relations*, 12, pp. 183-199.
- [28] HERSEY Paul (1989). *Le leader situationnel*, Paris : Les Editions d'Organisation, 101 p.
- [29] HOFSTEDE Geert (1981). "Culture and Organization", *International Studies of Management and Organization*, 10 (4), pp. 15-41.
- [30] HOWARD N., TERAMOTO Y. (1981). "The Really Important Difference Between Japanese and Western Management", *Management International Review*, 21 (3), pp. 19-30.
- [31] IRIBARNE (d') Philippe (1987, a). "Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 6-9.
- [32] IRIBARNE (d') Philippe (1987, b). "Repères bibliographiques", *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., pp. 102-104.
- [33] KOTTER John (1990) (a). *Le leadership - Clé de l'avantage concurrentiel*, Paris : Interéditions, 216 p.
- [34] --- (1990) (b). "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111.
- [35] LAURENT André (1986). "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, Spring, 25 (1), pp. 91-102.
- [36] --- (1981). "Matrix Organization and Latin Cultures - A Note on the Use of Comparative Research Data in Management Education", *International Studies of Management and Organization*, 10 (4), pp. 101-114.
- [37] LIKERT Rensis (1961). *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill, 279 p.
- [38] MCGREGOR Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill.
- [39] NEGANDHI A.R. (1983). "Cross-Cultural Management Research : Trend and Future Directions", *Journal of International Business Studies*, 14, Fall, pp. 17-28.
- [40] NEGANDHI A.R., PRASAD S.B. (1970). *Comparative Manag.*, New York : Appleton-Century Crofts, 243 p.
- [41] NEGANDHI Anant R., WELGE Martin (1984). *Advances in International Comparative Management - A Research Annual*, Supplement 1, Greenwich, Conn.: JAI Press Inc., 205 p.
- [42] PASCALE Richard T. (1978). "Communication and Decision-Making Accross Cultures - Japanese and American Comparisons", *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 91-110.
- [43] PETERS Thomas, AUSTIN N. (1985). *A Passion For excellence : the Leadership Difference*, Collins.
- [44] PETERS Thomas, WATERMAN Robert (1983). *Le Prix de l'excellence*, Paris : InterEditions, 319 p.
- [45] SCHMIDT Géraldine (1991). "Prise de décision et styles de management dans les grandes entreprises : une comparaison internationale", *Cahier de Recherches ERESTRATE*, n° 8, I.A.E. de Nancy, 15 p.
- [46] TANNENBAUM R., SCHMIDT W. (1958). "How To Choose A Leadership Pattern ?", *Harvard Business Review*, 36 (2), pp. 95-101.
- [47] WATERMAN Robert H Jr. (1990). *Les champions du renouveau*, Paris : Interéditions, 380 p.

LES DISPARITES SIGNIFICATIVES ENTRE REpondANTS

N°	Libellé des variables	Thème	Moy.	Coeff. var°	Fischer répodnt	Moyenne DG	Moyenne DRH	Moyenne Autres	Moyenne Générale
1	Système de valeurs performant	VALEURS	3,71	0,288	6,67	3,76	2,75	4,04	3,71
2	Motivation par communication interne	DIRECTION	2,85	0,451	5,03	3,11	2,33	2,27	2,85
3	Importance de la gestion des SISD	GENERAL	3,38	0,334	4,48	3,51	3,73	2,77	3,38
4	Com° D : journal d'entreprise	DIRECTION	3,22	0,483	4,32	2,93	4,08	3,68	3,22
5	Style direction : EPAULER	DIRECTION	3,00	0,460	4,17	3,17	3,33	2,27	3,00
6	Structure divisionnelle	STRUCTURE	2,29	0,838	4,15	1,94	3,33	2,86	2,29
7	Utilisation brainstorming	DECISION	2,78	0,529	3,85	3,04	2,00	2,35	2,78
8	"Participation des cadres intermédiaires"	DECISION	3,52	0,312	3,73	3,71	3,00	3,15	3,52
9	Com° D : conventions d'entreprise	DIRECTION	2,49	0,646	3,62	2,21	3,00	3,14	2,49
10	"Responsabiliser à la base est risqué"	DIRECTION	1,01	1,055	3,17	1,06	1,50	0,60	1,01
11	"Participation -> satisfaction, performances"	DECISION	4,29	0,167	3,16	4,39	4,25	3,95	4,29
12	Motivation par activités du C.E.	DIRECTION	1,71	0,713	3,08	1,85	0,92	1,73	1,71
13	Structure fonctionnelle	STRUCTURE	2,79	0,690	3,01	3,06	1,67	2,55	2,79
14	Importance de l'environnement économique	GENERAL	2,84	0,412	2,97	2,79	2,27	3,27	2,84
15	"Remise en question de l'autorité"	STRUCTURE	2,95	0,459	2,93	3,17	2,42	2,55	2,95
16	Individualisme -> Coopération	VALEURS	3,56	0,258	2,87	3,67	3,00	3,50	3,56
17	Leader : déléguer ses responsabilités	DIRECTION	4,17	0,218	2,84	4,29	4,17	3,77	4,17
18	Continuité -> changement	VALEURS	3,10	0,419	2,81	3,26	2,33	3,00	3,10
19	Leader : compétences techniques	DIRECTION	3,24	0,325	2,65	3,21	2,73	3,59	3,24
20	Orientation vers la tâche -> vers individu	VALEURS	2,60	0,488	2,61	2,72	2,83	2,05	2,60
21	Com° A : lettres personnalisées	DIRECTION	1,97	0,776	2,43	1,89	2,91	1,77	1,97
22	Relations avec les fournisseurs	ENVIRONNt	4,58	0,216	2,42	4,67	4,00	4,62	4,58
23	Motivation par projet d'entreprise	DIRECTION	2,87	0,570	2,41	2,96	1,92	3,09	2,87
24	Com° D : lettres personnalisées	DIRECTION	2,38	0,566	2,32	2,56	2,09	1,91	2,38
25	Système de valeurs fort et rigide	VALEURS	3,15	0,418	2,32	3,11	2,55	3,57	3,15
26	Autonomie -> dépendance	VALEURS	2,36	0,451	2,30	2,43	1,75	2,48	2,36
27	"Pas plusieurs supérieurs directs"	STRUCTURE	3,64	0,416	2,26	3,82	3,67	3,05	3,64
28	Structure décentralisée / centralisée	STRUCTURE	2,40	0,533	2,26	2,49	1,67	2,50	2,40
29	Système de valeurs intense	VALEURS	2,15	0,530	2,18	2,06	1,92	1,59	2,15
30	Compétition individuelle -> équipe	VALEURS	3,25	0,326	2,14	3,28	3,67	2,91	3,25
31	"Soumission aux exigences du supérieur"	STRUCTURE	2,96	0,419	2,10	2,80	3,50	3,18	2,96
32	Décision avec collaborateurs	DECISION	3,83	0,301	1,99	3,97	3,75	3,40	3,83
33	Décision : groupes d'experts externes	DECISION	1,82	0,801	1,95	1,73	2,58	1,67	1,82
34	Importance de la gestion commerciale	GENERAL	3,98	0,279	1,91	4,13	3,67	3,88	3,98
35	Réussite = avoir un salaire élevé	VALEURS	3,45	0,276	1,91	3,16	3,30	3,14	3,45
36	Relations avec les concurrents	ENVIRONNt	2,68	0,522	1,89	2,71	2,00	2,96	2,68

LES DISPARITES SIGNIFICATIVES DES ENTREPRISES DE PLUS DE 20 000 SALARIES

N°	Libellé des variables	Thème	Moy.	Coeff. var°	Fischer effectif	Moyenne > 20000 sal.	Moyenne générale
1	Importance de la gestion commerciale	GENERAL	3,98	0,279	4,97	4,43	3,97
2	Importance de la communication interne	GENERAL	3,44	0,308	4,84	3,43	3,43
3	Com° A : formulaires, notes de service	DIRECTION	2,27	0,595	4,55	4,14	2,28
4	Style direction : EPAULER	DIRECTION	3,00	0,460	4,40	2,43	3,02
5	Style direction : DELEGUER	DIRECTION	3,30	0,372	3,57	2,14	3,33
6	Motivation par communication interne	DIRECTION	2,85	0,451	3,56	3,14	2,86
7	"Participation employés et ouvriers"	DECISION	2,17	0,597	3,33	1,14	2,17
8	Com° A : lettres personnalisées	DIRECTION	1,97	0,776	3,25	2,43	1,98
9	Réussite = avoir un salaire élevé	VALEURS	3,45	0,276	2,94	3,86	3,46
10	Autonomie -> dépendance	VALEURS	2,36	0,451	2,92	2,00	2,36
11	Com° A : journal d'entreprise	DIRECTION	1,36	1,045	2,75	2,71	1,34
12	"Responsabiliser à la base est risqué"	DIRECTION	1,01	1,055	2,73	1,14	1,03
13	Importance de la gestion des SIRD	GENERAL	3,38	0,334	2,68	3,57	3,36
14	Importance de la GRH	GENERAL	4,22	0,215	2,66	3,57	4,21
15	Décision avec collaborateurs	DECISION	3,83	0,301	2,60	3,57	3,82
16	"Mieux vaut consensus que solution parfaite"	DECISION	2,98	0,508	2,55	1,86	3,00
17	"Le pouvoir doit rester aux dirigeants"	DIRECTION	2,96	0,437	2,52	3,57	2,94
18	"Petites unités dans structure décentralisée"	STRUCTURE	4,12	0,235	2,48	3,71	4,14
19	Leader : prendre une décision seul	DIRECTION	3,57	0,310	2,45	3,29	3,57
20	Leader : déléguer ses responsabilités	DIRECTION	4,17	0,218	2,25	4,14	4,17
21	Réussite = avoir une forte autorité	VALEURS	3,21	0,332	2,20	3,29	3,21
22	Relations avec les concurrents	ENVIRONNt	2,68	0,522	2,13	1,57	2,67
23	Com° D : lettres personnalisées	DIRECTION	2,38	0,566	2,06	3,00	2,37
24	Com° A : boîte à idées	DIRECTION	1,30	1,059	2,04	1,00	1,28
25	"Dirigeant demandant conseils : non respecté"	DECISION	0,69	1,504	1,79	1,43	0,70
26	Com° D : formulaires, notes de service	DIRECTION	3,51	0,353	1,78	4,23	3,52
27	Importance de l'environnement économique	GENERAL	2,84	0,412	1,62	3,29	2,80
28	Structure matricielle	STRUCTURE	2,20	0,846	1,56	3,43	2,21
29	Importance de la gestion financière	GENERAL	4,20	0,229	1,50	4,70	4,19
30	Com° D : conventions d'entreprise	DIRECTION	2,49	0,646	1,49	1,43	2,47
31	Respect hiérarchie formelle -> informel	VALEURS	3,04	0,371	1,48	2,57	3,04
32	"Partage décisions avec partenaires sociaux"	DECISION	2,49	0,546	1,43	1,86	2,47
33	Importance de la communication externe	GENERAL	2,99	0,379	1,41	3,57	2,98

LES DISPARITES SIGNIFICATIVES FRANCE / FILIALES ETRANGERES

N°	Libellé des variables	Thème	Moy.	Coeff. var°	Fischer Fr / Fi	Moyenne entr. Fr.	Moyenne Fil. étrang.	Moyenne générale
1	Com° D : lettres personnalisées	DIRECTION	2,38	0,566	10,72	2,33	2,50	2,38
2	Continuité -> changement	VALEURS	3,10	0,419	8,23	2,90	3,70	3,10
3	Stabilité -> croissance	VALEURS	3,51	0,380	7,87	3,30	4,11	3,51
4	Motivation par communication interne	DIRECTION	2,85	0,451	7,24	2,66	3,41	2,85
5	Système de valeurs historique	VALEURS	2,81	0,501	5,82	3,00	2,26	2,81
6	Importance de la gestion des SISD	GENERAL	3,38	0,334	5,75	3,36	3,44	3,38
7	"Pas plusieurs supérieurs directs"	STRUCTURE	3,64	0,416	5,30	3,84	3,07	3,64
8	"Remise en question de l'autorité"	STRUCTURE	2,95	0,459	4,20	2,80	3,41	2,95
9	Ecart structure officielle / informelle	STRUCTURE	2,39	0,441	4,14	2,27	2,74	2,39
10	Respect hiérarchie formelle -> informel	VALEURS	3,04	0,371	4,02	2,91	3,41	3,04
11	Com° D : messages info./télématique	DIRECTION	1,77	0,910	3,96	1,67	2,07	1,77
12	Com° A. : formulaires, notes de service	DIRECTION	2,27	0,595	3,94	2,24	1,81	2,27
13	Réussite = beaucoup de promotions	VALEURS	3,18	0,296	3,76	3,08	3,48	3,18
14	Utilisation matrices stratégiques	DECISION	1,56	0,919	3,73	1,41	2,04	1,56
15	Importance de la gestion commerciale	GENERAL	3,98	0,279	3,72	3,86	4,33	3,98
16	Motivation par participation aux décisions	DIRECTION	3,74	0,303	3,30	3,62	4,07	3,74
17	Motivation par conventions annuelles	DIRECTION	2,53	0,625	3,05	2,68	2,07	2,53
18	"Mobilisation par le système de valeurs"	DIRECTION	3,87	0,286	3,05	3,76	4,19	3,87
19	"Participation -> satisfaction, performances"	DECISION	4,29	0,167	2,76	4,22	4,48	4,29
20	Utilisation brainstorming	DECISION	2,78	0,529	2,72	2,64	3,19	2,78
21	"Participation des cadres intermédiaires"	DECISION	3,52	0,312	2,69	3,42	3,81	3,52
22	Réussite = avoir un salaire élevé	VALEURS	3,45	0,276	2,58	3,36	3,70	3,45
23	Structure fonctionnelle	STRUCTURE	2,79	0,690	2,52	2,62	3,30	2,79
24	"Partage décisions avec partenaires sociaux"	DECISION	2,49	0,546	2,49	2,38	2,88	2,50
25	Com° D : entretiens formelles	DIRECTION	3,12	0,386	2,26	3,17	2,96	3,12
26	Centralisation de prise de décision	DECISION	2,85	0,269	2,21	2,78	3,04	2,85
27	Individualisme -> Coopération	VALEURS	3,56	0,258	2,13	3,48	3,78	3,56
28	Système de valeurs diffus	VALEURS	2,14	0,639	2,08	2,25	1,81	2,14
29	Motivation par formation interne	DIRECTION	3,43	0,309	2,01	3,52	3,19	3,43
30	Respect des règles -> risque, initiative	VALEURS	2,90	0,382	1,77	2,82	3,15	2,90
31	Style direction : DELEGUER	DIRECTION	3,30	0,372	1,70	3,39	3,04	3,30