Théorie et pratique des styles de management dans les grandes entreprises

Le cas allemand

Géraldine Schmidt

IAE de Nancy II - Erestrate

RESUME

La recherche s'inscrit dans le cadre d'une comparaison internationale des styles de management dans les grandes entreprises. Sont rapportés ici les principaux résultats tirés de l'analyse des réponses au questionnaire d'enquête par 55 entreprises allemandes, à capital national (43) ou filiales de groupes étrangers (12). Plus de 350 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 multidimensionnelles (analyse des correspondances multiples et classification ascendante hiérarchique).

Ces analyses font ressortir les principales tendances des styles de management en vigueur dans les grandes entreprises allemandes et fournissent des éléments d'explication des disparités observées. Les variables caractérisant le mieux les styles de management des entreprises allemandes sont :

- Des politiques de motivation éclectiques mais différenciées, privilégiant délégation, formation et personnalisation des relations internes*
- Des grilles d'appréciation des dirigeants qui reflètent les orientations de la gestion et de la motivation des salariés*
- De nombreuses variantes autour d'une culture de communication de base plutôt orale et organisée*
- Le plan stratégique : un outil très répandu et assez homogène dans sa forme, son contenu et son utilisation*
- Une cohérence des pratiques et des discours sur l'organisation et le partage des décisions*
- Structures, autorité et pouvoir : simplicité et classicisme, et degré de formalisation et centralisation variables*
- Les systèmes de valeurs organisationnelles : des orientations traditionnelles*

Les variables citées permettent de dresser une typologie de quatre groupes d'entreprises correspondant à des styles de management distincts :

<i>• Groupe A1 :</i>	<i>les "polyvalentes organisées"</i>	<i>(32 entreprises)</i>
<i>• Groupe A2. :</i>	<i>les "modernistes séductrices"</i>	<i>(16 entreprises)</i>
<i>• Groupe A3.:</i>	<i>les "stratégiques centralisées"</i>	<i>(5 entreprises)</i>
<i>• Groupe A4.:</i>	<i>les "formalistes directives"</i>	<i>(2 entreprises)</i>

La mise en perspective de ces résultats avec les résultats de l'enquête auprès des entreprises françaises conduit à qualifier le modèle allemand de particulièrement homogène, se distinguant par un éclectisme, un classicisme, un formalisme, un technicisme et un démocratisme dans la prise de décision plus prononcés qu'en France.

"Théorie et Pratique des Styles de Management Dans Les Grandes Entreprises : Le Cas Allemand"

I. PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE : LES STYLES DE MANAGEMENT ET LE MANAGEMENT "INTER-NATIONAL" ¹

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. Trois pays européens ont été retenus dans une première étape pour cette analyse comparée : la France, l'Allemagne et le Portugal. L'Italie, la Grande-Bretagne, l'Espagne, 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). ²

Nous avons choisi de présenter ici les principales conclusions tirées de l'analyse des enquêtes

¹ 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 s'achèvera en Décembre 1992. L'étude a reçu le soutien financier de la F.N.E.G.E., par l'intermédiaire de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines.

² Pour plus de précisions, se reporter au cahier de thèse ERESTRATE (SCHMIDT, 1991).

menées auprès des entreprises allemandes à capital national et à capital étranger (filiales allemandes de groupes étrangers), soit 55 questionnaires retournés correspondant à des entreprises installées en Allemagne³. En ce sens, les résultats commentés ne représentent qu'une partie du travail de recherche doctoral.

L'exploitation de cette partie des résultats de l'enquête s'inscrit dans la suite logique d'une première présentation faite en Novembre 1991 au Congrès de l'A.G.R.H. et consacrée à l'analyse des réponses de 106 entreprises en France à une vingtaine de questions de l'enquête (soit 151 variables).⁴ Un approfondissement ET un élargissement du champ d'analyse (ensemble de l'échantillon français ET ensemble des 361 variables du questionnaire) ont ensuite été effectués, pour finalement parvenir à une synthèse des conclusions relatives aux styles de management des grandes entreprises installées en France, ce qui a donné lieu à une communication au 2ème Congrès Franco-Ibérique de management de l'AEDEM en Septembre 1992.

³ L'enquête en Allemagne a été réalisée en collaboration avec le Centre de Recherche en Gestion du Personnel de l'Université de Stuttgart, dirigé par le Professeur Karl-Friedrich ACKERMANN, assisté de Corinna LEHNERT, qui s'est chargé de respecter l'équivalence culturelle de l'enquête et de l'administration du questionnaire auprès des entreprises allemandes.

⁴ Le texte de la communication prononcée lors du deuxième congrès de l'AGRH a été publié dans les actes du colloque en Avril 1992 (SCHMIDT, 1992).

L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES ALLEMANDES

+ ENTREPRISES A CAPITAL NATIONAL

- 350 entreprises destinataires du questionnaire
- 43 questionnaires retournés et exploitables, soit un taux de réponse de 12,3 %.

+ ENTREPRISES FILIALES ALLEMANDES DE GROUPES ETRANGERS

- 150 entreprises destinataires du questionnaire
- 12 questionnaires retournés et exploitables, soit un taux de réponses provisoire de 8 %

+ ECHANTILLON TOTAL DES ENTREPRISES ALLEMANDES

- 500 entreprises destinataires du questionnaire
- 55 questionnaires retournés et exploitables, soit un taux de réponse de 11 %

+ CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES ALLEMANDES

TAILLE :

- 6 entreprises ont moins de 500 salariés (soit 11,3 %)
- 6 entreprises ont entre 500 et 999 salariés (soit 11,3 %)
- 7 entreprises ont entre 1000 et 1999 salariés (soit 13,2 %)
- 10 entreprises ont entre 2000 et 4999 salariés (soit 18,9 %)
- 9 entreprises ont entre 5000 et 9999 salariés (soit 16,7 %)
- 11 entreprises ont entre 10000 et 49999 salariés (soit 20,8 %)
- 4 entreprises ont plus de 50000 salariés (soit 7,6 %)

DATE DE CREATION :

- 5 entreprises ont moins de 10 ans (soit 10,2 %)
- 15 entreprises ont entre 10 et 49 ans (soit 30,6 %)
- 10 entreprises ont entre 50 et 100 ans (soit 20,4 %)
- 19 entreprises ont plus de 100 ans (soit 38,8 %)

SECTEUR :

- Tous les grands secteurs industriels sont représentés dans l'échantillon (NA 15)
- Un secteur nettement prédominant : les biens d'équipement (41,5 % des entreprises)

FONCTION DES REpondANTS A L'ENQUETE :

- 2 répondants appartiennent à la Direction Générale (soit 4,2 %)
- 44 répondants sont Directeurs des Ressources Humaines (soit 91,7 %)
- 2 répondants sont Directeurs de la Stratégie, des Etudes, de la Planification, du Contrôle ou assimilés (soit 4,2 %)

ANCIENNETE ET FORMATION DES REpondANTS :

- Les répondants sont dans l'entreprise depuis environ 12 ans en moyenne
- Les répondants occupent leur fonction depuis 6 ans et demi en moyenne
- 54 % des répondants sont issus de formations gestionnaires, 30 % de formations scientifiques et 20 % de formations économiques (formation multiple fréquente)
- 42 % des répondants ont suivi une formation du type Bac + 4 au minimum

L'analyse synthétique et partielle des résultats de la recherche en Allemagne doit fournir des éléments de réponse à ces **deux questions principales**, qui guident l'ensemble des réflexions qui vont suivre :

1. Quelles sont les tendances fortes ou les invariants des styles de management des grandes entreprises en Allemagne ? Quels sont les éléments qui, à l'inverse,

correspondent à de fortes dispersions entre les entreprises allemandes ?

2. Peut-on établir une typologie des comportements des entreprises allemandes sur ces composantes du management mettant en évidence des disparités structurelles entre les entreprises ? Quelles logiques sous-tendent cette typologie ?

II. LE STYLE DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ALLEMANDES : INVARIANTS ET DISPARITES

L'échantillon des 55 entreprises allemandes décrit dans l'encadré qui précède a été soumis à une série d'analyses statistiques dont les principaux résultats vont être rapportés.¹ Afin de faire ressortir les invariants et les disparités des styles de management des entreprises interrogées, **l'écart-type sur la moyenne** a été calculé pour chacune des 361 variables de l'enquête (variables se présentant presque toutes sous la forme d'une échelle de notation à six positions, de 0 à 5). Ces variables ont été ensuite classées en fonction de la valeur de leur coefficient de variation : **plus l'écart-type est fort, plus les comportements des entreprises sur la variable sont dispersés, et inversement.**

L'analyse des variables correspondant aux 80 écarts-types les plus faibles fait ainsi ressortir les tendances lourdes des styles de management, tandis que l'analyse des 80 écarts-types les plus forts met en évidence les composantes du management les plus éclatées.² La présentation des principales conclusions suit la logique thématique du questionnaire, autour de ces **six axes de réflexion** :

1. *Les politiques de sélection de récompenses, de rémunération, de promotion et de motivation*
2. *Les politiques de communication interne*
3. *La planification stratégique*
4. *Le processus et le mode de prise de décision*
5. *Les structures organisationnelles et les systèmes d'autorité et de pouvoir*
6. *Les systèmes de valeurs organisationnelles*

A. Des systèmes de gestion du personnel dominés par les critères de compétences techniques et de motivation

• **Dans les politiques de recrutement des cadres** qui, de manière consensuelle, marquent une nette préférence pour les candidats répondant à ces deux critères, au détriment des critères de la qualification, du profil et de la culture générale. L'expérience professionnelle est le troisième critère le plus souvent pris en compte dans les procédures de recrutement des cadres (3,69 sur 5). On note également le très faible recours aux cabinets de recrutement, sauf dans quelques entreprises minoritaires, avec une moyenne de 1,67 sur 5.

• **Dans les politiques de rémunération et de promotion des cadres**, où motivation et compétences techniques sont couplées de deux autres critères, l'efficacité et le goût pour l'action (moyennes supérieures ou égales à 4,10 / 5), alors que l'ancienneté entre peu en compte dans la fixation des salaires et la définition des

¹ Les analyses descriptives ont été effectuées grâce au logiciel STATISTICA, version Macintosh.

² L'analyse détaillée des réponses au questionnaire, variable par variable, n'a pas sa place dans ce texte de communication. Une synthèse très brève des principales tendances est proposée ici dans un souci de concision.

promotions (2,25 / 5). Le seul point qui différencie sensiblement les entreprises allemandes est celui de la mobilité géographique et de son rôle dans les politiques de rémunération / promotion des cadres : la note moyenne de 2,80 dissimule des dispersions élevées à l'intérieur de l'échantillon.

B. Des politiques de motivation éclectiques mais différenciées, privilégiant délégation, formation et personnalisation des relations internes

• **Eclectiques**, en ce sens où aucun des critères proposés dans l'enquête n'est radicalement rejeté par la majorité des entreprises, sauf peut-être les activités du Comité d'Entreprise (1,92 de moyenne).

• **Différenciées**, en ce sens où les entreprises allemandes sont partagées sur l'utilisation des récompenses honorifiques, de la participation aux bénéfices, des prestations en nature, des avantages sociaux, des activités du Comité d'Entreprise et des petits groupes de travail comme méthode de motivation des salariés (notes moyennes autour de la 2,50 / 5).

• **Privilégiant délégation, formation et personnalisation des relations internes** : Les trois moyens de motivation les plus utilisés en moyenne correspondent à des items uniformément appréciés par les entreprises : la délégation des responsabilités, puis la formation des salariés et la personnalisation de la communication interne constituent le triptyque de base des politiques de motivation en vigueur dans les grandes entreprises allemandes. L'ensemble des répondants s'accordent d'ailleurs pour affirmer que "les subordonnés sont davantage motivés si on leur délègue certains pouvoirs de décision" (4,81 sur 5). De plus, les dirigeants interrogés reconnaissent à l'unanimité (sauf deux) que "la mobilisation des hommes dans l'entreprise passe forcément par la formalisation d'un système de valeurs à faire respecter par tous" (4,13 sur 5).

C. Des grilles d'appréciation des dirigeants qui reflètent les orientations de la gestion et de la motivation des salariés

• **Des dirigeants astreints à se montrer polyvalents** : aucune des qualités suggérées n'est jugée accessoire par les répondants, la note la plus faible (2,51) revenant au "goût pour le pouvoir". En outre, l'ensemble des questions se rapportant à ce point fait l'objet d'un fort consensus parmi les entreprises.

• **Compétences techniques et capacité de commandement — les deux attributs exigés en priorité pour être un "bon" leader** (respectivement 4,23 et 4,28). Parallèlement à ces deux qualités-clés, on trouve la vivacité et l'efficacité des réactions, la capacité de délégation des responsabilités, la créativité et l'imaginativité, mais aussi l'insensibilité aux problèmes individuels, le sérieux et la capacité de travail (moyennes supérieures à 3,70)

D. De nombreuses variantes autour d'une culture de communication de base plutôt orale et organisée

- **Des canaux de communication oraux mais formalisés :** le moyen le plus utilisé par l'ensemble des entreprises allemandes reste la classique entrevue formelle (4,19; 3,92 et 4,09 sur 5), suivie par le téléphone et les réunions dans le cadre des échanges latéraux, par la télématique et les réunions dans le cadre des échanges verticaux ascendants, et par la politique de l'*open door* et les réunions dans le cadre des échanges verticaux descendants.

- **De nombreuses variantes autour de ces méthodes de base : les politiques différenciées de communication interne dans les entreprises allemandes :** Le recours aux moyens classiques que sont les formulaires, les notes de services, les lettres nominatives, ou aux outils plus modernes comme les conventions d'entreprises, les boîtes à idées, les journaux d'entreprises, marque une opposition entre les entreprises de l'échantillon allemand.

E. Le plan stratégique : un outil très répandu et assez homogène dans sa forme, son contenu et son utilisation

Seules 17 % des entreprises interrogées en Allemagne déclarent ne pas disposer d'un plan stratégique explicite. Parmi les 83 % restants, on relève peu de points de divergence.

- **La forme des plans stratégiques : le point le plus controversé :** Le plan stratégique le plus répandu dans les entreprises allemandes se présente sous la forme d'un énoncé formel d'objectifs à respecter (4,11 / 5), beaucoup plus que d'une simulation de scénarii (1,31) ou encore de la réunion périodique d'un Comité Stratégique (0,26), et reste à un niveau très général (dans 43 % des cas) ou assez détaillé (dans 39 % des cas). Enfin, il est glissant ou activable selon les entreprises, la solution du plan fixe étant totalement exclue.

- **Le contenu des plans stratégiques : le court-terme et l'amont :** L'orientation des plans stratégiques est en priorité celle du court-terme, puis celle du moyen-terme (3,39), alors que l'horizon à long-terme et la dimension prospective sont négligés (2,11 et 1,24) dans la plupart des systèmes de planification. Les axes sur lesquels portent avant tout les plans de ces entreprises sont les marchés, les distributeurs et les clients (4,35 ; 3,74 ; 3,84), la dimension aval (fournisseur) et l'environnement socio-politique occupant les places les moins importantes (1,73 et 2,52).

- **Une hiérarchisation uniforme des objectifs des plans stratégiques par les répondants :** se doter d'une vision globale des buts organisationnels et clarifier ces objectifs (4,26 et 4,13), agir à temps, mieux allouer les ressources, améliorer le plan opérationnel à court-terme, prendre des décisions fondées sur des prévisions à long-terme, coordonner les différents projets entre services ou divisions (moyennes s'échelonnant entre 3,65 et 3,13), ou même améliorer la communication interne (3,09).

Seule une entreprise estime que le plan n'a qu'une valeur symbolique et peu d'utilité en pratique.

F. Une cohérence des pratiques et des discours sur l'organisation et le partage des décisions

- **Un processus de prise de décision équilibré :** Les dirigeants allemands jugent, à l'unanimité, que les huit étapes du processus de prise de décision sont importantes (moyennes de 3,75 à 4,49 / 5), avec une attention plus particulière aux étapes du début et de la fin du processus : prise de conscience du problème (4,24), choix de la solution la plus adaptée (4,35) et communication / exécution de la décision (4,49).

- **Des disparités sur le degré de participation à la décision :** Les répondants se montrent tous très favorables à un encouragement de la participation aux décisions, estimant que cela améliore la satisfaction des salariés et les performances de l'entreprise (4,33 / 5) et que cela augmente la qualité et l'efficacité des décisions (4,05). Cependant, la participation des différents acteurs aux étapes de la décisions divise les entreprises de l'échantillon allemand, sauf pour le point précis de la participation des cadres intermédiaires qui, dans toutes les entreprises, jouent un rôle essentiel tout au long du processus (moyennes de 4,13 à 4,33 pour les quatre grandes étapes).

Les réponses sont beaucoup plus contrastées sur le rôle des autres échelons hiérarchiques (employés / ouvriers et cadres dirigeants). Certaines entreprises, minoritaires, adoptent un mode de prise de décision où le degré de participation baisse avec le niveau hiérarchique, et où le rôle des employés / ouvriers se limite à l'exécution des décisions ; d'autres entreprises, à l'opposé, mettent en oeuvre une participation étendue et intensive. Le partage des décisions avec les partenaires sociaux divise de la même manière les entreprises allemandes (moyenne de 2,98 / 5 et écart-type de 1,39).

Plus généralement, 53 % des entreprises qualifient leur mode de prise de décisions de "mixte", mais 41,5 % le jugent trop centralisé. Enfin, les dirigeants se déclarent globalement satisfaits de la qualité et de la rapidité du mode de prise de décision en vigueur dans leur entreprise.

- **Des décisions organisées et outillées dans la plupart des cas :** un recours fréquent à la décision en équipe (3,34), par des spécialistes internes (4,00) ou des groupes pluri-disciplinaires (3,47), au brainstorming (3,28) et à des outils et méthodes d'aide à la décision plus ponctuels comme la méthode du point mort (3,57), les méthodes de choix d'investissements (2,75). A l'inverse, la décision individuelle par la personne responsable n'a que peu d'adeptes (2,40), surtout lorsqu'elle ne se fonde sur aucun outil (1,48). Les pratiques des entreprises restent néanmoins différenciées sur ce point.

G. Structures, autorité et pouvoir : simplicité et classicisme, et degré de formalisation et centralisation variables

• **Des formes structurelles plutôt simples et classiques :** moins de 5 niveaux pour 53 % des entreprises, et de 5 à 10 niveaux pour les 47 % restantes, aucune entreprise n'ayant plus de 10 niveaux. La simplicité structurelle se retrouve également dans le choix des formes organisationnelles les plus proches de celles en place dans les entreprises : la structure la plus proche reste la structure fonctionnelle (2,81 / 5, contre 2,30 et 2,42 pour les structures divisionnelle et matricielle), et la structure simple (2,45 contre 2,12, 1,76 et 1,40 respectivement pour les autres formes).

• **Flexibilité, décentralisation, formalisation : trois pôles de différenciation des structures et des systèmes d'autorité :** En moyenne, les dirigeants allemands qualifient la structure de leur entreprise d'informelle (3,15 sur l'échelle de 0 à 5), de flexible (3,15) et de modérément décentralisée (2,96), les dispersions restant assez élevées autour de ces moyennes (supérieures à 1,0).

Cependant, on relève des points de désaccord entre les répondants sur le respect de la hiérarchie et de l'autorité formelles, la distance hiérarchique à conserver entre dirigeants et subordonnés, le degré de décentralisation du pouvoir souhaité, le degré de précision souhaité dans la définition des rôles de chacun.

Les tendances médianes vont dans le sens d'une préférence pour des structures d'organisation, d'autorité et de pouvoir plutôt définies avec précision (3,25 / 5), qui autorisent de remettre en question l'autorité officielle (4,35) et d'outrepasser la ligne hiérarchique pour plus d'efficacité (4,04), et qui soient composées d'unités de petite taille dans une logique de décentralisation prononcée (3,83). Enfin, les répondants s'accordent pour marquer une préférence pour le style "entraîner" qui consiste — selon les termes des auteurs de la typologie, BLANCHARD et ZIGARMI — à "diriger et surveiller les autres, mais aussi expliquer ses propres décisions et encourager les propositions des autres".

H. Les systèmes de valeurs organisationnelles : des orientations traditionnelles

• **Des systèmes de valeurs formalisés à des fins de communication interne et externe :** renforcer le sentiment d'appartenance chez les salariés (4,13 / 5), mobiliser les hommes de l'entreprise (3,96), améliorer le climat social (3,71), mais aussi améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses publics extérieurs (3,87). Les systèmes de valeurs transparaissent principalement dans le logo de l'entreprise (3,79) et le mode d'accueil des visiteurs (2,58).

• **Des valeurs classiques dans une culture collective et techniciste :** Les objectifs organisationnels sont ceux des profits (4,41) et de la part de marché national (3,93), de la gestion de la technologie (4,06), de la production (3,79), de la gestion financière (3,74) et des systèmes d'information (3,73), tandis que les objectifs individuels

sont ceux du salaire intéressant (3,91), de la liberté d'organisation (3,95) et de l'enrichissement procuré par le travail (3,71). Par ailleurs, les systèmes de valeurs sont qualifiés de performants (3,98), humains (3,69), conviviaux (3,55) et souples (3,51), plus dirigés vers la croissance que la stabilité (3,38), plus vers la prise de risque et l'initiative que le respect des règles et de procédures (3,27) et plus vers l'esprit de coopération que vers la compétition individuelle (3,26).

III. ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE DES STYLES DE MANAGEMENT EN ALLEMAGNE : LES DISPARITES STRUCTURELLES

L'analyse descriptive des réponses à l'enquête qui vient d'être faite est complétée par une analyse multidimensionnelle qui permet de mettre en évidence les principaux axes de discrimination des entreprises.¹ La technique statistique utilisée est l'**Analyse factorielle des Correspondances Multiples (ACM)**, qui permet de visualiser sur un même plan à n dimensions l'ensemble des variables actives (variables de l'enquête, à expliquer) et illustratives (variables de contexte ou de segmentation, explicatives).² L'étude des axes factoriels, des modalités des variables actives qui contribuent le mieux à leur explication et des coefficients de corrélation entre modalités et axes (qualité de représentation) conduisent à une interprétation qualitative des comportements des 55 grandes entreprises allemandes de l'échantillon. Une ACM a été appliquée à l'ensemble des variables du questionnaire, regroupées en huit sous-thèmes. Les variables contribuant le plus fortement aux axes factoriels de chacune des **huit ACM thématiques** ainsi construites ont ensuite été sélectionnées pour une ACM synthétique servant de base à une **typologie globale** (Classification Ascendante Hiérarchique — CAH). **Sont relatées ici les principales conclusions de la classification hiérarchique fondée sur l'A.C.M. synthétique.**

La partition la plus stable et la mieux représentée sur les plans factoriels a été retenue : elle divise les 55 entreprises **en quatre groupes**, selon les coupures symbolisées ci-après par l'arbre de la classification. La synthèse de ces caractéristiques permet de dresser le portrait — quelque peu caricatural — de ces groupes, comme suit :

• *Groupe A.1 : les "polyvalentes organisées" (32 entreprises)*

¹ Pour ce faire, les variables ont été considérées comme des variables qualitatives et discrètes, sous forme de modalités. Pour les échelles de notation de 0 à 5, trois modalités ont été créées : modalité "a" = notes 0 et 1 / modalité "b" = notes 2 et 3 / modalité "c" = notes 4 et 5.

² Ces analyses multidimensionnelles ont été effectuées grâce au logiciel d'analyse de données SPAD-n sous Unix, et grâce à la collaboration de Christian Schmitt (MIAGE de Nancy II) et Laurence Daval (C.I.R.I.L., Nancy).

Ce premier groupe d'entreprises constitue le plus important en nombre, avec 32 entreprises, soit 52,8 % de l'échantillon allemand. Il regroupe des entreprises dont le comportement est homogène et globalement proche de la moyenne de l'échantillon. En ce sens, on peut valablement avancer que cette classe d'entreprises est représentative du modèle de management allemand dominant. Ses principaux traits caractéristiques sont :

- **Des politiques de gestion et de motivation du personnel polyvalentes** : aucun moyen et aucun critère n'est réellement négligé dans ces procédures. Deux critères ressortent néanmoins par rapport aux autres groupes : d'une part, les stages de formation interne comme moyen de motivation et, d'autre part, la mobilité géographique des salariés comme critère de fixation des rémunérations et des promotions

- **Des décisions, planifiées, outillées et partagées** :

- "planifiées", au sens où la planification stratégique sert de fondement et de guide à la décision, grâce à son contenu étendu et sa portée élargie.
- "outillées", au sens où les décisions s'appuient également sur l'utilisation de méthodes ou d'outils d'aide à la décision comme le *brainstorming* ou encore les méthodes traditionnelles de choix d'investissements.
- "partagées" enfin, au sens où les supérieurs hiérarchiques n'hésitent pas à accorder un large rôle aux employés et aux ouvriers dans les premières phases du processus de la décision.

- **Un mode de direction intermédiaire entre autocratie et démocratie** : si les répondants reconnaissent que les dirigeants sont parfois plus motivés par le gain de pouvoir individuel que par la satisfaction des objectifs organisationnels et que les subordonnés doivent se plier aux exigences de leurs supérieurs hiérarchiques, ils estiment également que le mode de direction dans leur entreprise se rapproche plus du style "déléguer" (3,29 sur 5) que du style "diriger" (2,29 sur 5). La moyenne attribuée au style "diriger" reste néanmoins supérieure à la moyenne de l'échantillon des 55 entreprises allemandes.

- **Des structures et des systèmes de valeurs en tous points modérés** : sur chacune des variables qui définissent le système de valeurs, les moyennes du groupe restent proches des moyennes de l'échantillon. Seules quelques tendances se dessinent, qui laissent apparaître que ces entreprises sont plutôt dotées d'un système de valeurs moins souple et moins convivial que les autres, plus orientés vers la stabilité que la croissance.

Les structures organisationnelles de cette première classe d'entreprises répondent à cette même tendance modérée, mais on peut cependant les qualifier d'assez rigides et d'assez formelles, plus proches de la structure divisionnelle que de la structure matricielle.

• *Groupe A. 2. : les "modernistes séductrices" (16 entreprises)*

16 entreprises, soit 29,1 % de l'échantillon allemand, appartiennent à ce groupe des "modernistes séductrices".

Elles forment le second plus grand groupe d'entreprises de la partition allemande et s'éloignent du premier groupe sur de nombreux éléments. Notamment :

- **Des politiques de gestion et de motivation du personnel et de communication interne modernistes** : importance des qualités relationnelles, de l'allure générale, du charisme et de l'esprit de loyauté envers l'entreprise dans les procédures de sélection / récompenses, et formalisation d'un système de valeurs organisationnelles et d'un système de participation aux décisions pour motiver les salariés. La politique de communication suit ce même fil directeur du modernisme, avec de fréquents recours à la pratique de l'"open-door" et l'utilisation de messages sur informatique / télématique dans la communication supérieurs / subordonnés, au détriment de moyens probablement jugés trop formels comme les lettres nominatives entre collaborateurs.

- **Des décisions préparées, outillées et partagées** : les décisions s'appuient sur un plan stratégique englobant le moyen et le long-terme et sur des outils d'aide à la décision tels que des méthodes de choix d'investissements (TIR, VAN,...) ou encore le *brainstorming* ; les dirigeants estiment d'ailleurs que la qualité de la préparation des décisions est particulièrement bonne. D'autre part, la prise de décision peut être qualifiée de "partagée", en ce sens où la plan qui la sous-tend est élaboré dans un processus ascendant et participatif, que la prise de décision est elle-même collective et participative. Les dirigeants de ces entreprises se déclarent hautement favorables à une participation étendue.

- **Des systèmes d'autorité délégatifs, portés par des structures souples** : Les entreprises de ce groupe sont les plus sévères à l'égard du mode de commandement directif et les plus proches du mode de commandement délégatif. Les dirigeants de ces firmes considèrent notamment qu'il ne faut pas nécessairement être soumis aux exigences de ses supérieurs hiérarchiques. La notion de pouvoir et de hiérarchie formels semblent perdre de leur sens dans ces entreprises dont les structures sont adaptées au mode de direction des hommes : structures qualifiées de très flexibles et très informelles, prenant le plus souvent la forme d'une organisation matricielle.

- **Des valeurs organisationnelles entretenues et tournées vers "l'excellence"** : Les qualificatifs choisis par les répondants pour caractériser le système de valeurs de leur entreprise reprennent plusieurs des fameux thèmes de l'"excellence" portés par la mode managériale de la fin des années quatre-vingt (souplesse, convivialité, croissance, retour vers l'Histoire de l'entreprise, ...) et sont tous connotés positivement. Les valeurs organisationnelles font l'objet d'une attention particulière, considérées comme une véritable ressource interne, exploitable à des fins de communication et de motivation des hommes.

- **De bonnes performances économiques dans un environnement complexe** : Les entreprises de ce second groupe se caractérisent finalement par des performances jugées satisfaisantes par leurs dirigeants, tant au plan de l'efficacité organisationnelle (qualité des décisions, de la politique de motivation, etc.) que des indicateurs économiques comme le taux de croissance du chiffre d'affaires par exemple. Ces entreprises évoluent dans un environnement qu'elles estiment complexe sur le plan socio-politique et légal / juridique, alors que leurs procédés de fabrication et leurs produits ne comportent pas de complexité ni de variabilité particulière.

• *Groupe A. 3. : les "stratégiques centralisées" (5 entreprises)*

Les cinq entreprises de ce groupe, qui représentent 9,1 % de l'échantillon total, forment une classe de la typologie allemande particulièrement stable et homogène, se différenciant des deux précédentes sur ces variables :

- **Des politiques de motivation et de communication limitées et peu organisées** : les politiques de gestion du personnel, de communication interne et de motivation des hommes ne semblent pas être des composantes primordiales des systèmes de management ni des préoccupations majeures des dirigeants. Aucune des variables proposées ne recueille une approbation franche de la part des répondants, sauf la capacité du "bon leader" à rester insensible aux problèmes individuels.

- **Une centralisation et une hiérarchisation du pouvoir et des décisions** : La notion de soumission hiérarchique prend tout son sens et doit être respectée. Le mode de direction et le mode de prise de décision sont tous deux guidés par un fort degré de centralisation et de directivité, toute forme de participation étant écartée. Le mode de prise de décision privilégié est la décision individuelle, par la personne responsable, sans méthodes ni outils d'aide à la décision. Les organisations s'apparentent à des structures simples.

- **Des entreprises plus attentives à leur environnement économique et technologique qu'à leur système de valeurs organisationnelles** : Il ressort des réponses à l'enquête que les valeurs organisationnelles et l'Histoire de l'entreprise ne constituent guère un sujet de réflexion privilégié des dirigeants de ces entreprises. En revanche, les priorités vont à l'analyse stratégique des marchés — et notamment les nouveaux marchés potentiels — dans le cadre de la planification, et à la veille technologique dans des secteurs où l'environnement technologique et scientifique des produits et des procédés s'avère instable et complexe.

• *Groupe A. 4. : les "formalistes directives" (2 entreprises)*

Les deux entreprises restantes — soit 3,6 % du total — présentent un comportement caractéristique par rapport au reste de l'échantillon, et le groupe auxquelles elles se rattachent doit plus être considéré comme un ensemble d'individus atypiques que comme une véritable

classe d'entreprises représentatives d'un style de management propre.

- **Un "esprit maison" omniprésent dans les systèmes de management** : Les deux entreprises de ce groupe présentent un système de valeurs fort, convivial et surtout omniprésent : la notion d'"esprit maison" semble bien s'appliquer à ces entreprises qui font de leurs valeurs un moyen de motivation privilégié et dont les dirigeants accordent beaucoup d'importance à la loyauté des salariés envers l'entreprise. Cet "esprit maison" se manifeste par exemple à travers le logo de l'entreprise mais aussi à travers un système de rites organisationnels.

- **Un formalisme organisationnel qui se reflète dans la communication interne** : Les structures organisationnelles de ces deux entreprises ont en commun une rigidité et un formalisme accusés. La forme structurelle correspondante hésite en revanche entre la structure simple et la structure matricielle. La rigidité de ces structures se retrouve dans les canaux de communication interne utilisés. Canaux de communication écrite ou orale, ils répondent au souci de formalisme sans toutefois tomber dans l'anonymat bureaucratique : lettres personnalisées et nominatives dans la communication latérale et entrevues formelles dans la communication descendante.

- **Un mode de prise de décision directif et individualiste** : Le mode de commandement des hommes est directif et la prise de décision reste le plus souvent l'affaire de la personne responsable seule, qui décide sans spécialement faire appel à des méthodes ou outils d'aide à la décision, sans nécessairement se reporter à un plan stratégique qui le guide dans ses choix (le plan ayant une visée limitée) et sans encourager ni ses pairs ni ses subordonnés à participer au processus. Les dirigeants estiment d'ailleurs qu'une trop forte participation nuit à la qualité et à l'efficacité des décisions.

IV. CONCLUSION GENERALE : PERSPECTIVE COMPAREE DES STYLES DE MANAGEMENT ALLEMANDS ET FRANCAIS

Les entreprises allemandes ont des pratiques et tiennent des discours très homogènes entre elles, contrairement aux entreprises françaises qui présentent des comportements dispersés. Ainsi, la typologie des entreprises allemandes divise des 55 entreprises de l'échantillon en deux groupes principaux, les "polyvalentes organisées" — majoritaires — et les "modernistes séductrices", auxquels s'ajoutent deux petits groupes d'entreprises marginales, les "stratégiques centralisées" et les "formalistes directives". En France, la typologie prend une configuration très différente et sépare les 112 entreprises en trois groupes d'effectifs proches, les "autocratiques modérées", les "démocratiques modernistes" et les "individualistes informelles", auxquels s'ajoute une classe atypique de quelques individus, les "conservatrices centralisées"

Plus ponctuellement, on peut définir les styles de management allemands par référence aux styles de management français par ces quelques points qui confirment partiellement les résultats d'études existantes ¹ :

- Des politiques de gestion et de motivation du personnel plus classiques et plus éclectiques,
- Un plus fort souci de formalisation personnalisée de la communication interne que dans les entreprises françaises,
- Une planification stratégique plus générale et plus exhaustive, à horizon temporel plus long, plus formalisée et plus orientée en amont,
- Un mode de prise de décision qui fait plus appel aux outils et méthodes d'aide à la décision, aux experts ou spécialistes externes ou internes à l'entreprise, et qui laisse une plus grande place à une participation étendue, les discours et les pratiques se rejoignant beaucoup plus sur ce point qu'en France,
- Des structures organisationnelles plus simples, plus flexibles, plus informelles mais à degré de centralisation un peu plus élevé qu'en France, sur lesquelles sont calqués les systèmes d'autorité et de pouvoir,
- Des systèmes de valeurs organisationnelles moins attachés aux signes superficiels et visibles, plus conservateurs, et plus orientés vers la technique, la production, la stratégie que vers la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou la gestion commerciale.

Ces points de divergence entre la France et l'Allemagne se retrouvent dans la configuration et le contenu de classes d'entreprises des typologies correspondantes.

Ces différentes conclusions tirées de la confrontation des styles de français et allemands nourrissent le débat sur l'universalité ou la contingence des pratiques de management dans les entreprises et, plus précisément, sur leur degré et leur niveau de contingence.² Les styles de management dans les grandes entreprises comportent quelques dimensions invariantes ou universelles, qui constituent les piliers des pratiques actuellement en vigueur dans ce domaine dans les grandes entreprises des pays industrialisés occidentaux et qui concernent principalement la motivation des hommes, la délégation des responsabilités et la participation aux décisions, le leadership, la flexibilité et la simplification des structures, la décentralisation du pouvoir, la formalisation et l'exploitation du système de valeurs

¹ Voir notamment les résultats des recherches en management comparé incluant l'Allemagne de BOMMENSATH, 1991 ; KREDER et ZELLER, 1988 ; MILLER et al., 1982, HOROVITZ, 1978 ; VAN de VALL et KING, 1971.

² Une abondante littérature existe sur ce débat depuis le milieu des années 70, principalement anglo-saxonne. Voir par exemple les analyses de ADLER, 1983 ; BODDEWYN, 1970 ; GRAVES, 1971 ; HOFSTEDE, 1981, D'IRIBANE, 1987 ; NEGANDHI et PRASAD, 1970.

organisationnelle, thèmes largement mis en avant dans les discours managériaux de cette dernière décennie.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ³

ADLER Nancy J. (1983). "A Typology of Management Studies Involving Culture", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 29-47.

ADLER Nancy J. et al. (1986). "From The Atlantic To The Pacific Century : Cross-Cultural Management Reviewed", *Journal of Management*, 12, Summer, pp. 295-318.

ALLOUCHE José, POGOREL Gérard, avec Géraldine SCHMIDT (1990). *Nerworks, Machines and Portfolios - Technology Strategies in Large Corporations in France, Italy, the U.S.A and Japan*, Milano : Franco angeli / Documenti ISVET-ENI.

ALLOUCHE José, POGOREL Gérard, SCHMIDT Géraldine (1992). "Le management de la technologie en Italie — Une enquête auprès de 49 entreprises", *Cahiers de Recherche ERESTRATE - I.A.E. de Nancy II*, Juillet.

AUBERT Nicole et alii. (1991). *Management - Aspects humains et organisationnels*, Paris : PUF Gestion.

BLAKE R., MOUTON J. (1985). *The Managerial Grid III - The Key to Leadership Excellence*, Houston : Gulf Publishing Company (3rd Edition), 244 p.

BODDEWYN J. (Ed.) (1970). *Comparative Management : Teaching, Training and Research*, New-York: Graduate School of Business Administration of New-York University.

BOMMENSATH Maurice (1991). *Secrets de réussite de l'entreprise allemande — LA synergie possible*, Paris : Les Editions d'Organisation, 214 p.

BURKE Michel (1987). *A chacun son style d'entreprise*, Paris : Interéditions, 205 p.

--- (1990). "Portraits de famille" - *Les styles de vie des cadres et des entreprises*, Paris : Interéditions, 2nde éd., 235 p.

--- (1992). *Les styles de pouvoir*, Paris : Dunod, 256 p.

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.

FARMER R.N., RICHMAN B.M. (1964). "A Model for Research in Comparative Management", *California Management Review*, Vol. 2 n° 2, Winter.

³ 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.

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.

HELLER Frank A. (1971). *Managerial Decision Making : A Study of Leadership Styles and Power-Sharing Among Senior Managers*, London : Tavistock Publications, 140 p.

HOFSTEDE Geert (1981). "Culture and Organization", *International Studies of Management and Organization*, 10 (4), pp. 15-41.

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.

IRIBARNE (d') Philippe (1987, b). "Repères bibliographiques", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 102-104.

LAURENT André (1986). "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, Spring, 25 (1), pp. 91-102.

LIKERT Rensis (1961). *New Patterns of Management*, New-York : McGraw-Hill, 279 p.

McGREGOR Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*, New-York : McGraw-Hill.

NEGHANDI A.R., PRASAD S.B. (1970). *Comparative Management*, New York : Appleton-Century Crofts, 243 p.

NEGANDHI Anant R., WELGE Martin (1984). *Advances in International Comparative Management - A Research Annual*, Supplement 1, Greenwich, Conn.: JAI Press Inc., 205 p.

PASCALÉ Richard T. (1978). "Communication and Decision-Making Accross Cultures - Japanese and American Comparisons", *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 91-110.

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.

- - - (1992). "Théorie et pratique des styles de management : une enquête auprès des grandes entreprises françaises", *Actes du 2ème Congrès de l'AGRH*, Cergy — Novembre 1991.

TANNENBAUM R., SCHMIDT W. (1958). "How To Choose A Leadership Pattern ?", *Harvard Business Review*, 36 (2), pp. 95-101.