

La perception du temps et le style de management des Ressources Humaines.

Xavier MOINIER

RÉSUMÉ

L'article s'attache à étudier le concept de perception du temps au regard de l'orientation temporelle. Il trouve un terrain d'application en Gestion des Ressources Humaines par la transversalité même de la fonction.

Cette étude se nourrit des travaux réalisés en Sciences de Gestion et principalement en Marketing. Après avoir présenté le concept de perception du temps dans sa dimension inter-disciplinaire et transversale, l'auteur montre que le management des Ressources Humaines est une action indissociable du temps. Enfin, dans le cadre d'une recherche exploratoire, auprès de Directeurs des Ressources Humaines, on évoquera le lien qui unit le style de management et le concept d'orientation temporelle. L'objectif étant, in fine, de savoir si l'orientation temporelle des Directeurs des Ressources Humaines explique leur style de management.

Le temps a souvent fasciné les chercheurs. L'action de l'individu ou de la cellule sociale s'inscrit dans une temporalité et à ce titre, différentes disciplines¹ – psychologie, sociologie, économie, anthropologie – orientent une grande part de leurs travaux sur la compréhension et la définition du temps.

Récemment, les Sciences de Gestion mettent l'accent sur l'étude du temps et le comportement de l'individu. BERGADAA (1989 a & b) fait état des applications en marketing de cette question.

Nous croyons qu'au delà des quelques études réalisées en marketing, la notion de temps est transversale et qu'à ce titre, elle trouve un terrain d'application en organisation et en management.

Pour autant, nous ne pouvons que constater le manque de littérature sur l'orientation temporelle appliquée au large champ disciplinaire des études en Ressources Humaines. Ce constat a guidé et motivé notre approche, et justifie l'articulation de l'analyse.

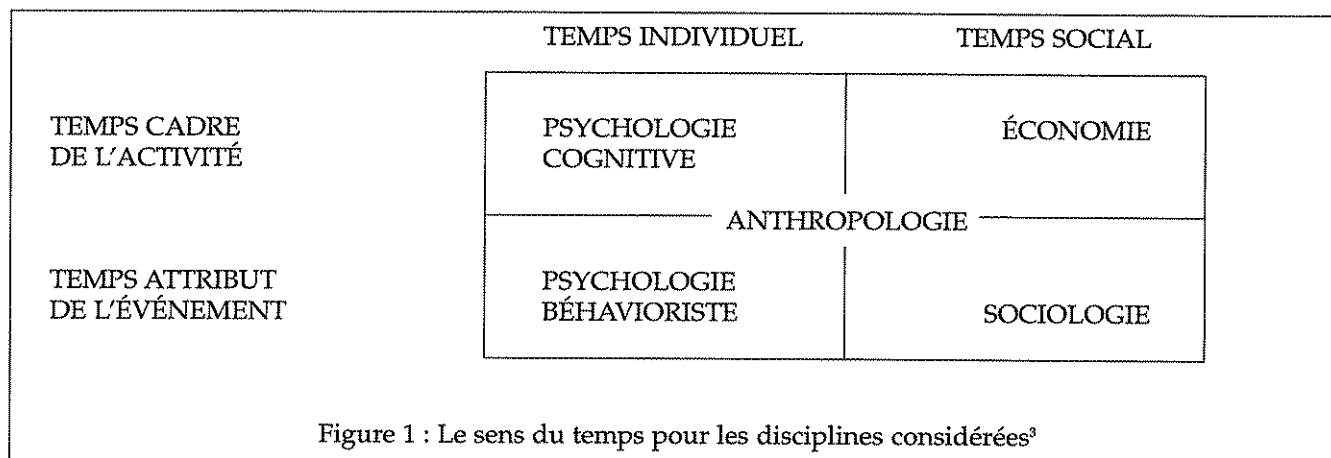
Dans un premier temps, il nous a fallu tester le concept de l'orientation temporelle dans un contexte vierge de toute étude, puis dans un second temps, appliquer ce dernier à une approche « terrain » qui ne pouvait être qu'exploratoire.

Aussi, notre recherche s'attachera t-elle à étudier, la perception du temps – au regard de l'orientation temporelle – comme variable sous-jacente au style de management des Ressources Humaines. Par ailleurs, après avoir étudié la transversalité du concept de perception du temps et fait état du management des Ressources Humaines en France, il conviendra de s'interroger sur la place de l'orientation temporelle des Directeurs des Ressources Humaines dans leur style de management des Ressources Humaines, sur la base d'une étude exploratoire auprès d'un échantillon d'entreprises. Nous tenterons, in fine, d'en dégager les implications pour la recherche.

LA PERCEPTION DU TEMPS : UNE NOTION INTER-DISCIPLINAIRE ET TRANSVERSALE

Les Sciences de Gestion n'ont que tardivement étudié le temps dans le comportement de l'individu. Ces travaux font suite aux différentes recherches dans les disciplines sources auxquelles les Sciences de Gestion adhèrent.

Sans en effectuer une présentation exhaustive², nous présenterons pour les illustrer la figure suivante :



Cette vue globale de la notion de temps doit conduire à une approche intégrative, pour les Sciences de gestion.

Il apparaît que les études réalisées en Marketing sont toutes reliées à un mode de pensée spécifique (économique, sociologique, psychologique...) à l'exception de trois d'entre elles qui dénotent un effort interdisciplinaire intégrateur (BERGADAA 1989 b).

- Felman et Hornik (1981) mettent en relation leur « structure » temps (travail, activités obligatoires, travail domestique, loisirs) et les caractéristiques de l'individu (critères sociodémographiques, cycle de vie familial, personnalité). Le tout débouche sur un modèle où deux espaces sont en relation : celui du consommateur et celui du « temps ».

- Settle, Alreck et Glasheen (1978) utilisent un instrument de mesure le « Fast Time Orientation Test » en relation avec les choix, l'intérêt et l'opinion des individus face aux activités proposées. Cela leur permet de définir les capacités de l'individu à décider et agir. L'instrument a été validé pour différencier des styles de vie entre consommateurs.

- Holman et alii (1980) ont développé une échelle « Futurizing Style Questionnaire » (FSQ). Ceci a permis de définir trois types majeurs d'individus en fonction de leur perception de la perspective temporelle : les « participants », les « producteurs », les « prospecteurs ».

Plus récemment, Usunier, Valette-Florence & Falcy (1994) se sont attachés à explorer les liens entre les systèmes de valeurs et les styles de temps. Ils ont montré le pouvoir prédictif significatif de ces derniers sur l'attitude à l'égard des vacances.

Toutes ces études intégratives ou non, démontrent l'intérêt majeur du concept de perception du temps mis en relation avec plusieurs styles de comportement existant dans la société. Chacun d'eux propose un type de segmentation prenant en compte la

variable temps. Celle-ci est considérée comme cadre de référence de l'activité humaine.

Ces recherches ont ouvert un large champ d'étude pour le marketing. Au-delà, ce sont les Sciences de Gestion toutes entières qui trouvent un terrain d'application dans le concept de la perception temporelle. Plus particulièrement, nous pensons que le management des ressources humaines est indissociable de l'orientation temporelle des Directeurs des Ressources Humaines. L'orientation temporelle d'un individu se définit comme étant sa préférence ou prédisposition à visualiser une des trois zones temporelles : on dira par exemple qu'un individu est « orienté passé », « orienté présent », « orienté futur ». (Agarwal & Tripathi 1980).

Partant, il s'agit de voir la place du temps dans le management des Ressources Humaines, puis de confronter cela à une étude exploratoire, auprès des Directeurs des Ressources Humaines.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : INDISSOCIABLE DU TEMPS

Même si de nombreuses entreprises en France ont de plus en plus d'implantations internationales, ou appartiennent à des groupes étrangers, il reste de fortes spécificités dans leur gestion des Ressources humaines. Certes les lignées directrices sont comparables, mais les situations initiales et les chemine-ments parcourus le sont sans doute beaucoup moins.

Précisément, les réflexes et les pratiques de gestion d'entreprise ont toujours été liés à « l'esprit du temps ».

Le temps est en effet, une variable fondamentale dans le management et la stratégie des entreprises. Les discours ont eu tendance à ne retenir que le temps de la prévision (to, ti..., tn) porteur d'une

conception mécanique de la vie économique. Il s'agit en fait, d'un temps trajectoire, extérieur à l'entreprise, identique à tous les acteurs.

Le temps durée est beaucoup moins étudié, malgré sa forte singularité : il est interne à l'organisation, façonné par ses activités, ses structures, sa culture, ses apprentissages (Bergson) Il est primordial pour l'entreprise : « *chaque entreprise possède ses chronobiologies que l'on peut faire évoluer certes, mais qu'il est dangereux de méconnaître* » (Martinet 1991).

Le temps est une variable d'action qui renvoie à toutes les composantes de l'organisation : structures, cultures, ressources humaines, système de gestion ...

Le temps est pluriel et se doit d'être inscrit dans les structures, les processus, la culture et les comportements de l'entreprise. La gestion du temps intéresse toutes les fonctions et les phases de l'activité. Cette vision managériale fait du temps « une catégorie centrale ».

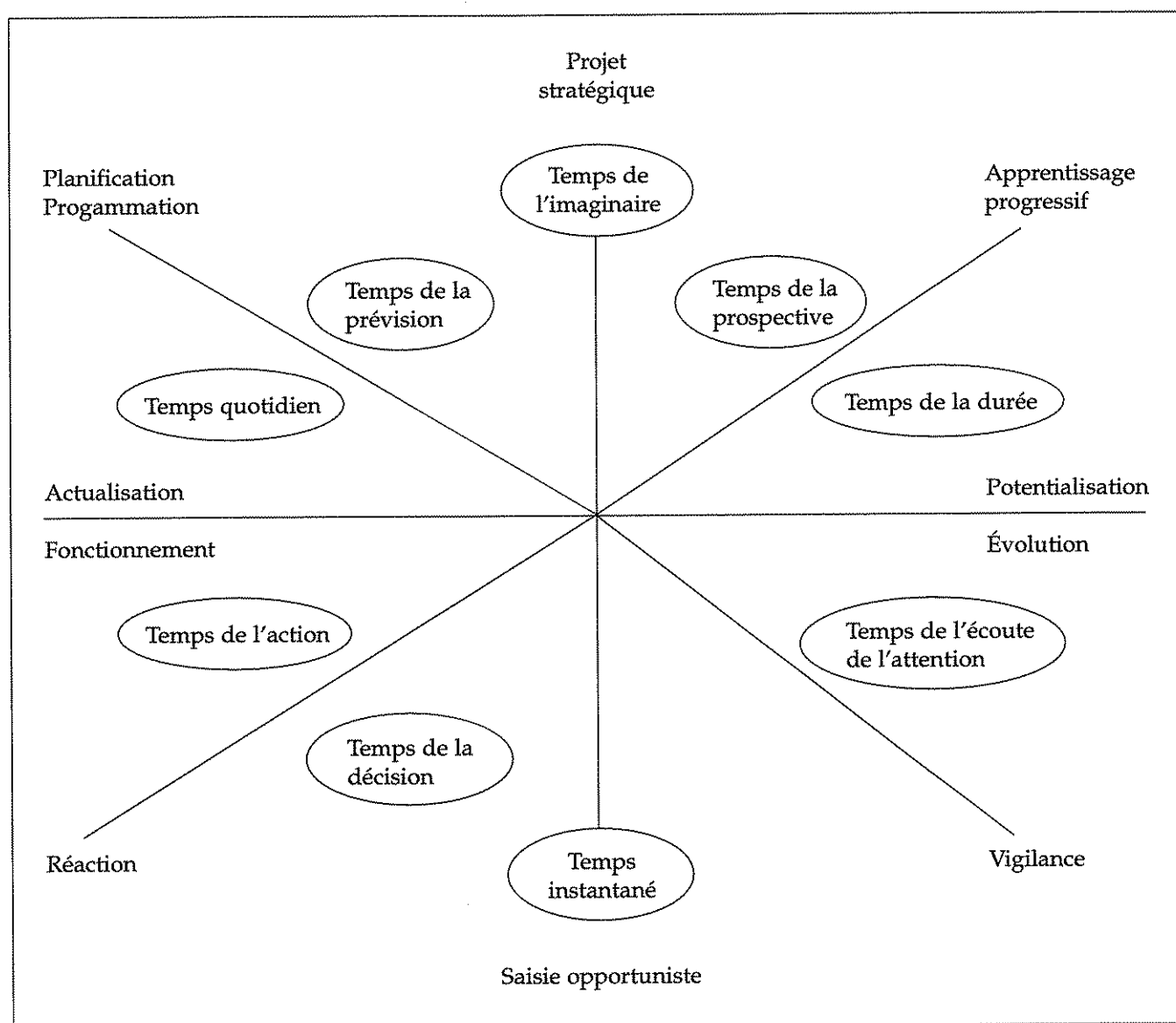


Figure 2 : La roue du management stratégique et le temps⁴

La fonction Ressources Humaines a dû elle aussi évoluer dans et par le temps (on retrouve le concept de temps dans ces différentes acceptions – figure 2 –), mais avec des vitesses et des développements variables selon l'importance des besoins ressentis dans les entreprises.

A titre d'illustration, le tableau 1 reprend les grandes tendances de l'évolution du management et de la gestion des ressources humaines⁵ dans une approche temporelle.

PERIODE	MANAGEMENT	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	LA CONCEPTION DU TEMPS ⁶
Début siècle	Structures Organisation parcellisée	Rationalisation des tâches Rendement	Quotidien Prévision
Années 30.40	Productivité Prévision et contrôle	Assistance Conditions de travail à titre compensatoire	Prévision Quotidien Action
Années 50.60	Systèmes d'information et de gestion	Relations humaines Efficacité et climat social	Prévision Action Quotidien Prospective
Années 70	Stratégies concurrentielles	Changement social «Organizational Development»	Prévision Action Décision Prospective
Années 80	Culture Projet d'entreprise Qualité totale	Démarches participatives	Prospective Action Durée Imaginaire Décision Ecoute, attention
Années 90	Management stratégique Innovation	Gestion stratégique des ressources humaines	Instantané Durée Action Décision Prospective

Tableau 1 : Evolution du management et de la gestion des Ressources Humaines dans une approche temporelle

Ces tendances ont en commun les mouvements suivants (P.HERMEL 1993) :

- La gestion des Ressources Humaines découle directement des conceptions prédominantes de management pendant la première moitié du siècle (M -> GRH).

- Elle mène un développement plutôt indépendant des approches « externes » de management dans les années 60 et 70 (M $\neq$ GRH).

- Les années 80 et 90 conduisent progressivement à une conception plus intégrative où le management et la gestion des ressources humaines se complètent dans une logique de stratégie globale (M $\Leftrightarrow$ GRH).

Les principaux axes d'évolution pour le futur s'orientent autour d'un management des Ressources Humaines plus stratégique et plus participatif. De fait, ce nouveau contexte amène deux types de transformation dans la fonction Ressources humaines : l'évolution des variables « classiques » de gestion du personnel

(appréciation du personnel, gestion de l'emploi, systèmes de rémunération, formation...), et le développement des variables « nouvelles » de management des Ressources Humaines (démarches de qualités, management par la culture, communication interne, organisation flexible, management participatif...).

Ces transformations ne s'expliquent-elles pas par l'évolution de l'orientation temporelle des Directeurs des Ressources Humaines ?

Sans prétendre répondre à ces interrogations en quelques lignes, nous pouvons convenir de l'importance du temps dans la fonction Ressources Humaines. A cet égard, nous retiendrons deux exemples – le management par la culture d'entreprise et le système de rémunération – significatifs de l'omniprésence du concept étudié.

En effet, selon la perception du temps du D.R.H., le management de la culture fera référence soit aux points touchant au passé de l'entreprise (ABRAHAM 1992) (racines, créateur, héros, histoire...) soit à des faits touchant au futur (culture innovante, vision

prospective, ouverture vers l'international...). Nous parlerons d'orientation temporelle passée dans le premier cas, et d'orientation temporelle future dans le second.

Le système de rémunération obéira, à des règles temporelles guidées par l'ancienneté, dans une optique très bureaucratique ou bien, à des critères tel que l'efficacité, les diplômes, la formation continue suivie dans l'entreprise, l'évaluation annuelle des compétences. Là encore, les deux dimensions de l'orientation temporelle sont sous-jacentes pour cette distinction.

La perception du temps au regard de l'orientation temporelle semble donc expliquer en partie le style de management dans la mesure où c'est elle qui va guider les choix des D.R.H. dans la conduite de la politique des Ressources Humaines. R. RIBETTE (1989) écrit : « *S'il faut bien gérer le quotidien dans toute organisation, c'est essentiellement en s'efforçant d'intégrer le futur que l'on traite le mieux des Ressources Humaines.* »

Aussi, au delà des exemples cités, et sur la base des recherches relatives au concept temps⁷, nous émettrons l'hypothèse du rôle discriminant de l'orientation temporelle dans le style de management des Ressources Humaines. Pour autant, il nous faut la confirmer à travers une étude exploratoire auprès des Directeurs des Ressources Humaines.

STYLE DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET ORIENTATION TEMPORELLE : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES

Après avoir examiné le questionnaire et l'échantillon retenus, il conviendra d'énoncer les ana-

lyses effectuées ainsi que les résultats. Dès lors, il sera possible de dégager les implications de la recherche.

Le questionnaire et l'échantillon

Le questionnaire a été subdivisé en trois parties. Les deux premières reprennent respectivement l'échelle de l'orientation temporelle de Ko et Gentry⁸ (Annexe 1), la grille des styles de management utilisées par Bollinger & Hofstede⁹ [1987] (Annexe 2), la troisième partie étant relative à l'identification des personnes interrogées.

L'enquête a été réalisée dans le département de la Vienne. Il a été retenu quatre vingt dix Directeurs des Ressources Humaines, qui ont reçu chacun le questionnaire par voie postale. Vingt quatre d'entre eux ont répondu (Taux de réponse : 27 %).

Analyse et résultats

L'analyse a nécessité plusieurs étapes qu'il convient d'énoncer et d'expliquer.

Dans un premier temps, nous avons étudié particulièrement l'échelle de l'orientation temporelle utilisée. Il s'agissait pour nous de mesurer la fiabilité des différents items censés contribuer à mesurer le phénomène. Nous avons donc calculé l'Alpha de Cronbach. Il n'existe pas de distribution statistique connue permettant de conclure si l'Alpha de Cronbach est acceptable ou non. En revanche, des seuils empiriques, donnés par l'expérience des études en psychométrie, peuvent servir de référence. On considère ainsi que pour une étude exploratoire, l'Alpha est acceptable s'il est compris entre 0.6 et 0.8 (Tableau 2).

Nature de l'échelle	Alpha après épuration	Items supprimés après épuration
Orientation temporelle globale	0.76	4 - 6 - 12 - 16
Orientation temporelle passée	0.58	4 - 6
Orientation temporelle future	0.70	12 - 16

Tableau 2 : Analyse de l'échelle de l'orientation temporelle par l'Alpha de Cronbach

Cette première analyse nous a permis pour la suite de notre étude de travailler sur la base d'une échelle d'orientation temporelle épurée. Dans un second temps, nous avons choisi d'appliquer une régression linéaire sur nos variables. L'objectif de l'analyse de régression¹⁰ est d'expliquer une variable dépendante (ou à expliquer) – le style de management – par un ensemble d'autre variables simples indépendantes (ou explicatives) – l'orientation temporelle –

Nous avons envisagé de réaliser, pour chaque style de management, une régression linéaire en retenant successivement comme variables explicatives, l'orientation temporelle globale (O.T.G.), l'orientation temporelle passée (O.T.P.) et l'orientation temporelle future (O.T.F.).

Toutefois, la répartition de notre échantillon de faible taille n'a pas permis de valider une telle analyse pour chacun des styles de management¹¹. Nous ne retiendrons que le style B « le Paternaliste » et le Style C « Le Consultatif ».

Implications de la recherche

Malgré la faible taille de notre échantillon, notre étude exploratoire offre des voies de recherches intéressantes pour les analyses futures.

Dans un premier temps, une brèche a été ouverte quant à l'utilisation du concept d'orientation temporelle dans le cadre d'études sur la gestion des ressources humaines. L'échelle de Ko et Gentry (1991) épurée semble utilisable pour ce type de recherche. Elle présente un avantage considérable dans la mesure où elle avait été conçue pour des recherches en « Cross Cultur », praticables en Ressources Humaines. Toutefois, l'orientation temporelle est une des dimensions de la perception du temps et nous ne pouvons limiter la portée de nos résultats à celle-ci. Restreindre la perception temporelle des Directeurs des Ressources Humaines à cette seule dimension entraîne probablement une perte d'information importante dans l'analyse de leur style de management. D'autant qu'il est concevable d'aborder le concept temps de façon multidimensionnelle (USUNIER, VALETTE FLORENCE, FALCY 1994¹³). Il peut s'agir ici de mélanger plusieurs dimensions à partir d'échelles existantes ou encore de créer une échelle de la perception du temps propre à la gestion des Ressources Humaines.

Dans un second temps, à partir des deux styles de management exploitables, nous pouvons avancer que la perception du temps au travers de l'orientation temporelle ne semble pas jouer un rôle clef dans le style de management. Nous noterons que les styles de management proposés par la grille de Bollinger et Hofstede (1987) ne semblent pas correspondre à une réalité déclarée des Directeurs des Ressources Humaines. En effet, nous constatons qu'une large préférence se dégage pour le style C « le consultatif » (17/24), qui « ne prend pas de décisions avant d'avoir consulté ses subordonnés. Il écoute leur avis, pèse le pour et le contre et fait part de sa décision. Il s'attend alors à ce que tous travaillent pour le mieux à sa réalisation, même si la décision ne correspond pas à l'avis qu'ils avaient exprimé. » Loin de remettre en cause la validité de la grille, il apparaît que les styles retenus ne discriminent pas de façon pertinente le management tel qu'il est pratiqué par les Directeurs des Ressources Humaines interrogés.

CONCLUSION

L'étude réalisée s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur la transversalité de la fonction Gestion des Ressources Humaines. Il s'agissait d'appliquer un

concept nouvellement étudié en Marketing – l'orientation temporelle – à une recherche exploratoire ayant comme support le style de management des Directeurs des Ressources Humaines. Nous avons volontairement choisi d'aborder une des dimensions de la perception du temps. Notre approche de la recherche s'est axée sur un point précis du concept temps – l'orientation temporelle –, et une population ciblée – les Directeurs des Ressources Humaines –.

Au delà de notre cadre d'analyse et des limites avancées, la perception temporelle laisse entrevoir des axes de réflexions prometteurs.

Plusieurs pistes sont envisageables car le temps régit la société, les organisations et les individus. La perception du temps est omniprésente dans le quotidien de l'entreprise, à tel point que l'Homme d'Entreprise est à la quête d'un management en temps réel. La fonction Ressources Humaines n'échappe pas à cet état de fait. Sans prétendre dresser une liste exhaustive des travaux réalisables, nous pouvons proposer quelques voies de recherche susceptible d'intéresser les travaux actuels en gestion des ressources humaines : gestion préventive et prévisionnelle de l'emploi dans une approche temporelle ; changement social et chronobiologie de l'entreprise ; place du temps dans l'évolution de la théorie des organisations ; gestion à court, moyen ou long terme des Ressources Humaines : quidam de la perception temporelle des managers ; Environnement juridique, Droit social et management des Ressources Humaines en temps réel...

Nous avons modestement entrevu une voie pour des études que nous pensons plus conséquentes dans les années futures. La transversalité de la Gestion des Ressources Humaines se prêtait à ce genre d'étude. N'oublions pas les propos de M. SERRES¹⁴ qui affirmait que : « Certains savants spécialistes sans doute, avaient compris, pour leur propre compte, que chaque portion de leur savoir ressemble, ainsi, au manteau d'Arlequin, puisque chacune travaille à l'intersection ou à l'interférence de plusieurs autres sciences et presque de toutes quelques fois ».

ANNEXE 1 : L' échelle de l'orientation temporelle triduite de Ko et Gentry (1991)

ORIENTATION TEMPORELLE PASSEE

OT1 : On devrait mieux enseigner aux enfants les traditions du passé.

OT2 : Lorsque je discute avec mes amis(es), j'aimerais qu'ils soient au fait de mes exploits passés.

OT3 : Le meilleur moyen d'aborder de nouveaux problèmes est de s'en remettre à ce qui a été fait dans le passé, dans des conditions similaires.

OT4 : J'aime écouter mes aînés parler du temps passé.

OT5 : Il est important de connaître l'histoire de sa propre famille.

OT6 : Plus une personne a de l'ancienneté dans un emploi, plus son salaire devrait être élevé.

OT7 : Le futur est très incertain.

OT8 : Il est très important de comprendre ce qui s'est produit par le passé.

ORIENTATION TEMPORELLE FUTURE

OT9 : J'utilise généralement un calendrier pour planifier des événements éloignés dans le temps.

OT10 : Les choses que vous faites maintenant changeront la manière dont vous serez traité plus tard.

OT 11 : J'aime lire la manière dont les autres voient le futur.

OT 12 : J'aime la science-fiction.

OT13 : Lorsque je discute avec des amis, notre centre d'intérêt tourne autour de ce que nous ferons.

OT14 : Si nous travaillons dur et planifions bien les choses, la situation dans notre pays s'améliorera pour les gens qui font des efforts.

OT15 : Si une jeune recrue a plus de potentiel pour contribuer à une organisation, elle doit être payée plus que les autres membres au sein de cette organisation.

OT16 : Le futur est dynamique, mais nous ne pouvons pas faire des prévisions à l'avance.

OT17 : J'aime réfléchir à ce que je ferai dans le futur.

ANNEXE 2 : Grille des styles de management de BOLLINGER et HOFSTEDE (1987)

- Style A : Prend habituellement ses décisions rapidement et les communique à ses subordonnés clairement et fermement. Il attend d'eux qu'ils les appliquent loyalement et sans soulever de difficultés.

- Style B : Prend généralement ses décisions rapidement mais essaie d'en expliquer toutes les raisons avant d'aller plus en avant ; il répond alors à toutes les questions qui peuvent être posées.

- Style C : Ne prend pas de décisions avant d'avoir consulté ses subordonnés. Il écoute leur avis, pèse le pour et le contre et fait part de sa décision. Il s'attend alors à ce que tous travaillent pour le mieux à sa réalisation, même si la décision ne correspond pas à l'avis qu'ils avaient exprimé.

- Style D : Il pose le problème devant le groupe et essaie d'obtenir un consensus ; si l'unanimité se fait, il se rallie au point de vue exprimé. Si un consensus est impossible, il prend généralement la décision

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAM, J. [1992] : « Culture d'entreprise, essai de formalisation et relations avec la performance » Thèse de Doctorat, Nouveau régime ès Sciences de Gestion, IAE Poitiers.

BERGADAA, M. [1988a] : « Le temps et le comportement de l'individu » première partie, in Recherche et Applications en Marketing, vol III, n° 4/88, pp 57-72.

BERGADAA, M. [1989b] : « Le temps et le comportement de l'individu » deuxième partie, in Recherche et Applications en Marketing, vol. IV, n° 1/89, pp 37-55.

BESSEYRE H des HORTS [1988] : « Vers une gestion stratégique des ressources humaines » Les Editions d'Organisation.

BOLLINGER, D. & HOFSTEDE, G. [1987] : « Les différences culturelles dans le management » (comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?), Les Editions d'Organisation, Paris.

CARMON, Z. [1991] : « Recent Studies of Time in Consumer Behavior », in Advances of Consumer Research, vol. 18, pp 703-705.

DAY, G. S. [1981] : « Strategic Market Analyses and Definitions : an Integrated Approach » in Strategic Management Journal, vol 2.

FELDMAN, L. & HORNIK, J. [1981] : « The Use of Time Orientation : an Integrated Conceptual Model », Journal of Consumer Research, 7, pp 19-28.

HERMEL, P. [1993] : « Le management des Ressources Humaines en France : Approche rétrospective et prospective » in Management Européen et International, Ed Economica, pp 225-240.

HOLMAN, R. H. & alii [1980] : « The Imagination of the Future : a Hidden Concept in the Study of Consumer Decision Making » in Advances Consumer Research, vol 18, pp 135-141.

KO.G & GENTRY.IW [1991] : « The Development of Time Orientation Measures for Use in Cross Cultural Research » in *Advances Consumer Research*, vol 18, pp 135-141.

MARTINET AC [1984] : « Management stratégique : organisation et politique » MacGraw Hill.

MARTINET. AC [1991] : « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? » in *Revue Française de Gestion*, Numéro spécial n° 86, Nov-Déc 1991, pp 52-57.

MOUCHOT. C [1982] : « Temps et Sciences Economiques » Ed. Economica.

RIBETTER [1989] : « Gérer à temps les Ressources Humaines » *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, Ed. Economica, pp 1326-1334.

SETTLE.RB, ALRECK.PL & GLASHEEN.IW [1978] : « Individual Time Orientation and Consumer Life Style » in *Advances Consumer Research*, 5, pp 315-319.

USUNIER.JC, VALETTE-FLORENCE. P & FALCYS [1994] : « Systèmes de valeurs et styles de temps : une approche exploratoire de leur complémentarité » in *Actes de l'Association Française de Marketing*, pp 271-294.

NOTES

¹ Une large bibliographie est fournie par M BERGADAA : « Le temps et le comportement de l'individu » Première et Deuxième partie in *Recherche et Applications en Marketing*, 1988 & 1989.

² BERGADAA 1989b : « Le temps et le comportement de l'individu » *Recherche et Applications en Marketing*, volIV n° 1/89.

³ BERGADAA 1989 b : op. cité.

⁴ A.C MARTINET « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? » in *Revue Française de Gestion* Nov ; Déc. 1991 pp 52 56.

⁵ D'après P .HERMEL (1993) « Evolution du management et de la gestion des ressources humaines » (Quelques tendances dominantes dans les conceptions et pratiques du XX siècle « in » *Le management des Ressources Humaines en France : approche rétrospective et prospective*» Management Européen et International, Ed. Economica pp 225.240.

⁶ Selon l'approche de AC Martinet (1991) op. cité.

⁷ On citera parmi celles-ci le dossier « Le management en temps réel » Numéro spécial *Revue Française de Gestion*, n° 86, Nov-Dec 1991.

⁸ Traduite selon la méthode de rétro-translation proposée par Usunier (1991).

⁹ Seules les descriptions étaient soumises au répondant ; n'apparaissait pas les termes : autocrate (style A), Paternaliste (style B), Consultatif (style C) et démocrate (style D).

¹⁰ Le modèle de la régression est de la forme :

- une variable à expliquer (notée y) ;
- p variables explicatives (notées X1, ..., Xp) ;
- une relation fonctionnelle $Y = f(X1, ..., Xp)$.

Le but de l'analyse est d'abord de déterminer les paramètres de l'équation liant les variables explicatives à la variable à expliquer. Pour ce faire :

- A partir des n observations des variables à expliquer et explicatives, on cherche à calculer les coefficients de régression.

- On cherche également à minimiser le carré des écarts entre les estimations de la variable à expliquer Y fournies par la relation linéaire et les observations effectuées sur Y (méthode des moindres carrés) ; en fait, on cherche à réduire le carré des termes d'erreur.

¹¹ Nombre de répondants ayant choisi : Style A = 1 ; Style B = 5 ; Style C = 17 ; Style D = 2.

¹² Style B « le paternaliste »

	Multiple R	R Square	Ajusted R Square	Significance F
O.T.G.	0.75927	0.57650	0.02594	0.04803
O.T.P.	0.52368	0.27424	0.01810	0.4175
O.T.F.	0.50244	0.25245	- 0.07460	0.6191

Style C « le consultatif »

	Multiple R	R Square	Ajusted R Square	Significance F
O.T.G.	0.77357	0.59842	0.07636	0.4217
O.T.P.	0.60569	0.36687	0.08987	0.3014
O.T.F.	0.64923	0.42150	0.21732	0.1122

¹³ L'échelle n'a fait malheureusement l'objet d'aucune publication.

¹⁴ M. Serres : « Le Tiers-Instruit » Ed. Folio Essais 1992.