

STRATEGIE DES OMN ET TRANSFERT DES TECHNIQUES DE GESTION: UNE APPROCHE EXPLORATOIRE

(D. BIGET) LABORATOIRE CEREGE - SOM - I.A.E. DE POITIERS

Les travaux récents de U. ANDERSON et C. PAHLBERG¹ ont mis en évidence le rôle que pouvait jouer une filiale dans la définition de la stratégie d'une Organisation Multinationale. G. HEDLUND² (1980) et M.P. KRIGER (1988) estiment par ailleurs que la participation à la définition de la politique du groupe est un des moyens de détendre les relations filiales-maison-mère.

On considèrera que la stratégie comporte deux niveaux imbriqués, la stratégie externe, définissant le mode de relation avec le marché, et la stratégie interne, définissant les pratiques administratives (sous-système d'animation) et d'animation (sous-système d'animation et de contrôle social)³. **L'approche stratégique, parce qu'elle définit un mode de communication interne et externe, une conception de l'avenir et des relations sociales, semble connotée culturellement; on s'aperçoit en effet que les outils opératoires concernant la définition et la mise en oeuvre des intentions stratégiques du Groupe ne sont pas neutres culturellement, si l'on s'en tient à une lecture culturaliste des résultats du Management Comparé.**

Ces outils relèvent de dimensions classiques des Structures et de l'Organisation (planification, degré de formalisme, contrôle de gestion) mais aussi de dimensions liées à la communication interne et externe.

Il se pose par conséquent au préalable et de manière concomittante à la mise en place de la stratégie la question du transfert des techniques de gestion du contexte culturel de la maison-mère au contexte de la filiale, suite par exemple à une opération de fusion ou d'acquisition. **L'objectif de la présente étude est de mesurer la perception de l'adaptation de techniques de gestion réputées allemandes dans un contexte français**, notre étude empirique exploratoire portant sur un échantillon de 42 entreprises.

Après avoir rappelé les différences culturelles mises en évidence par le Management Comparé (I), nous examinerons les résultats empiriques obtenus, qui sont à certains égards inattendus (II).

I - LES DIFFERENCES CULTURELLES ET LEUR IMPACT AU TRAVERS DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT COMPARE

Les différences culturelles entre la France et l'Allemagne ont été mises en lumière par de nombreux travaux théoriques en Sociologie ; cependant, les différences culturelles

¹ U. ANDERSON, C. PAHLBERG - Research note: subsidiary influence on strategic behaviour in MNC's: an empirical study - International Business Review Vol. 6 n°3 (1997), pp. 319-334.

² G. HEDLUND- The role of foreign subsidiaries in strategic decision-making in Swedish Multinational Corporations - Strategic Management Journal Vol. 1(1980), pp. 23-36.

³ Distinction proposée par L. TABATONI et P. JARNIOU - Les systèmes de gestion - Politique et structures - PUF - Paris (1975)

ont été rarement mesurées et analysées empiriquement. Leur impact sur la Gestion a néanmoins fait l'objet d'investigations en Management Comparé, dont nous répercutons ci-après les principaux résultats concernant les dimensions retenues dans notre étude: la planification, le degré de formalisme, le contrôle et l'organisation du travail (1) d'une part, la communication interne et externe d'autre part (2). Le premier point renvoie à la conception du temps, critère de différenciation entre cultures, et se rattache à la stratégie interne.

1. Vision du temps et gestion de l'entreprise

La planification constitue, semble-t-il, le principal point de divergence entre la gestion des entreprises allemandes et des entreprises françaises, mis à jour par J. HOROVITZ⁴. HAY et J.C. USUNIER⁵, étudiant l'orientation stratégique d'organisations, notamment allemandes, en fonction d'un facteur clé, l'orientation temporelle, montrent que celle-ci est liée à la culture.

La planification, traduisant la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur, est très présente dans les entreprises allemandes, en particulier au niveau des plans à long terme et des manuels écrits, induisant un formalisme a priori plus élevé. Cette notion est à relier aux travaux de D. BOLLINGER et G. HOFSTEDE⁶: la planification semble liée au besoin de sécurité et au respect des normes. La budgétisation, découlant de la planification, nous semble être une notion liée, et pour laquelle on rencontre de notables différences.

G. SCHMIDT⁷ met en évidence le fait que les plans stratégiques sont en France moins généraux, plus informels et plus orientés en aval dans les entreprises françaises. Au plan de la pratique quotidienne, nous avons effectivement observé des divergences de fond sur la conception de la planification et du budget opérationnel. Pour M. WELGE⁸, chercheur allemand, la planification peut être également assimilable à une philosophie.

La conception du contrôle nous semble très directement découler de la conception de la planification. Pour D. MENDEL⁹, « *la conception du contrôle est également révélatrice du degré d'incertitude des entreprises* »; En France, le contrôle sert essentiellement à surveiller le travail, tandis qu'en Allemagne, le contrôle permet également le suivi des objectifs fixés initialement. Pour J. HOROVITZ, le contrôle en Allemagne a un degré de

⁴ J. HOROVITZ - Allemagne, France, Grande-Bretagne: trois styles de management-Revue Française de Gestion/Septembre-Octobre 1978, pp. 8-17

⁵ M. HAY, J.C. USUNIER - Time and strategic action - A cross-cultural review - Time and Society 1993 SAGE Vol. 2(3): 313-333

⁶ D. BOLLINGER, G. HOFSTEDE - Les différences culturelles dans le Management-Les Editions d'Organisation - Paris (1987)

⁷ G. SCHMIDT - Prise de décision et style de management dans les grandes entreprises : une comparaison internationale - Cahier de Recherche ERESTRAT n°8 - I.A.E. de Nancy (1991)

⁸ M. WELGE - Deutsche Multinationale Unternehmungen - Poeschel - Stuttgart (1980)

⁹ D. MENDEL - Comparaison des cultures allemande et française et implications marketing - recherches et Application Marketing Vol. VII(3)1991, pp. 31-75

systématisation et de standardisation plus poussé qu'en France. M. GROBIEN ¹⁰, s'inspirant des travaux de G. HOFSTEDE, estime que le contrôle allemand, plus basé sur les chiffres, correspond à une orientation « masculine » de la société, basée sur la performance mesurable, par contraste avec la conception française du contrôle, basée sur l'engagement personnel.

Cette conception du temps semble emporter des conséquences sur l'organisation du travail. Classiquement, on oppose, depuis les travaux de E.T. HALL, les conceptions du temps monochronique (Allemagne) et du temps polychronique (France). Si l'on s'en tient à cette conception, cette distinction emporte diverses conséquences liées:

- à la gestion personnelle du temps: le sentiment de perdre du temps rendrait les Allemands nerveux et agressifs, comme l'avancent J.R. LADMIRAL et E.M. LIPIANSKY ¹¹, les Français étant à cet égard plus fatalistes et considérant que les relations interpersonnelles sont plus importantes que le respect du temps.

- d'un point de vue plus managérial et lié à la G.R.H., E.T. HALL ¹² constate que le temps représente en Allemagne un critère de compétence et de promotion au sein d'une entreprise, tandis que D. MENDEL ¹³ note que l'existence d'un réseau de relations personnelles est en France fondamentale, entraînant par là-même une diffusion beaucoup plus rapide de l'information qu'en Allemagne. Ceci est à rapprocher de la notion française de grande école, que les allemands ont quelques réticences à accepter. De cette texture sociale découle pour l'auteur un processus de prise de décision différent, mûri et réfléchi (peur de l'avenir) pour les Allemands, spontané et rapide pour les Français. G. SCHMIDT met en évidence le fait que les décisions sont en Allemagne plus outillées, externalisées et plus participatives et consensuelles, ce qui allongerait les temps de décision. Néanmoins, J. ABRAHAM voit là un effet de secteur.

Ce dernier point ramène aussi sur un terrain connexe: le terrain de la communication.

2. Des registres de communication interne et externe foncièrement différents

L'introduction de cette dimension se justifie par la nécessité qu'ont la filiale et la maison-mère de communiquer pour définir une stratégie, et par la nécessité généralement reconnue d'opter pour des concepts mercatiques (offre produit et publicité) adaptés aux marchés locaux. Cette variable recouvre donc une dimension liée tant à la stratégie interne qu'à la stratégie externe.

Le style de réunion et de communication interpersonnelle est le premier niveau d'analyse concerné.

¹⁰ M. GROBIEN - Améliorez vos relations d'affaires avec les allemands - Le Management interculturel - Les Presses du dirigeant -Paris (1995)

¹¹ LADMIRAL J.M., LIPIANSKY E.M. - la communication interculturelle - Armand Colin-Paris (1989)

¹² E.T. HALL - Le langage silencieux - Seuil - Paris (1984)

¹³ D. MENDEL - Op. Cit.

E.T. HALL distingue deux grands types de communication: la communication à contexte fort, faisant largement référence au contexte d'une part (France); la communication à contexte faible, faisant faiblement référence au contexte (Allemagne), d'autre part. Ces différences expliquent l'importance de la communication non-verbale en France, et par opposition, la prédominance des explications verbales et des détails en Allemagne. Pour cet auteur, ce critère détermine la rapidité du flux d'information, soit le temps nécessaire au message pour circuler, le flux d'information dans chaque culture devenant un obstacle majeur de la compréhension de personnes issues d'autres cercles culturels. G. SCHMIDT constate des styles de réunion très différents entre les deux pays (préparation de la réunion, respect du temps de réunion, prise de parole).

Pour D. MENDEL, ces différences expliqueraient des différences de conception du style de réunion, mais aussi des différences dans la communication publicitaire, et plus globalement, dans la relation avec le marché.

La communication publicitaire et la négociation constituent un thème directement en relation avec la stratégie externe.

Si les dépenses publicitaires sont équivalentes en France et en Allemagne, la nature de la publicité diverge fortement (P. GUILLEE ¹⁴). Pour G. McCRAKEN ¹⁵, la publicité constitue un catalogue de symboles culturels. F. BONNAL ¹⁶, menant une étude comparative sur la publicité en Europe, montre que la publicité a en France un caractère créatif, par opposition à la publicité allemande, possédant un caractère essentiellement informatif, se plaçant par là-même du côté des attentes des consommateurs. M. SCHROEDER ¹⁷ met en évidence par l'expérimentation les différences dans la communication publicitaire entre l'Allemagne et la France, qu'il explique à la lumière des travaux de E.T. HALL ainsi que par le recours à l'analyse transactionnelle; l'Allemagne obéirait à un processus de rationalisation de la communication, la France, à une logique de personnalisation.

Dans le domaine de la négociation, C.G. CAMPBELL NIGAL et al. ¹⁸ mettent en évidence au travers d'une étude empirique deux attitudes opposées: la similarité pour les Français, c'est-à-dire la recherche de profils proches entre acheteur et vendeur, l'approche instrumentale (ou propension à adopter une stratégie distributive) pour les Allemands. Cette étude empirique dont l'objectif était de dégager les déterminants de la négociation grâce à un dispositif expérimental de simulation, portait sur l'étude de 48 managers français, 44 allemands et 44 britanniques. Il est dès lors cohérent de constater

¹⁴ GUILLEE P. Convergences et divergences media en Europe-Revue Française du Marketing n°130 Vol. 5 -1991

¹⁵ G. McCRAKEN - Culture and consumption, a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods - journal of consumer research, 13 (June 1981) pp. 71-84

¹⁶ F. BONNAL - Les goûts publicitaires des européens [in 6 manières d'être européen, essais réunis par D. Schnapper et H. Mendras, Gallimard 1990, pp. 262-263]

¹⁷ M. SCHROEDER -France -Allemagne : la publicité. L'existence de deux logiques de communication - Recherches et Applications en Marketing Vol. VI n° 3/91, pp. 97-109

¹⁸ C.G. CAMPBELL NIGAL, J.L. GRAHAM, A. JOLIBERT, G.A. MEISSNER - Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom and the United States - Journal of Marketing, Vol. 52/88 pp. 49-62

l'importance des contacts humains en France dans la relation clients/fournisseurs, à l'instar de P. TURNBALL et J.P. VALLA ¹⁹ .

Le thème des différences de style de management entre la France et l'Allemagne est donc central dans ce travail. L'optique n'est cependant pas comparatiste (il ne s'agit pas de les caractériser), mais d'en identifier l'impact sur la perception de l'adaptation des outils utilisés au contexte français. Mais les choses ne sont pas si simples car rien ne permet d'affirmer un style monolithique des entreprises allemandes : cependant, G. SCHMIDT ²⁰ met en évidence les disparités structurelles entre grandes entreprises françaises et allemandes et montre un modèle français éclaté par rapport à un modèle allemand caractérisé par son homogénéité: « *par ailleurs, une analyse plus précise des caractéristiques de chaque classe des typologies française et allemande laisse apparaître l'ampleur des différences entre le modèle allemand et les modèles français. On peut en effet constater qu'une seule classe de la typologie française trouve son correspondant (approximatif) dans la typologie allemande: les « démocrates modernistes » en France présentent des traits caractéristiques proches des « modernistes séductrices » en Allemagne : politiques de gestion et de motivation du personnel et de communication interne, modernistes, mode de prise de décision et de direction des Hommes participatif, recours aux outils et méthodes d'aide à la décision et à la planification stratégique, et valeurs organisationnelles tournées vers le thème de « l'excellence »* ». S'interrogeant sur les facteurs de segmentation de cette typologie, (taille, âge, nationalité de l'entreprise, secteur), et si ces facteurs sont communs entre la France et l'Allemagne, G. SCHMIDT met en évidence: pour la France, le secteur d'activité et pour l'Allemagne, la taille de l'entreprise, mesurée en nombre de salariés.

Les différences culturelles ainsi exposées ne sont pas nécessairement validées. Mais les schémas ainsi dégagés ont un effet structurant, et notamment une forte influence au travers de séminaires de formation au Management Interculturel organisés par certains bureaux de consultants. Notre propos n'est pas d'exposer la critique des différents travaux, ni même d'actualiser les connaissances en introduisant des travaux récents en particulier sur la gestion du temps²¹, mais de mesurer l'impact des différences culturelles réelles ou perçues.

L'analyse empirique a permis de mesurer l'impact des différences culturelles. Notre étude porte sur un échantillon de 42 filiales françaises de maisons-mères allemandes, prélevées de manière exhaustive dans le secteur des biens d'équipement. L'information a été recueillie par questionnaire postal adressé aux cadres des filiales. Le questionnaire porte sur deux grandes catégories de variables: la perception des différences culturelles d'une part, la perception de l'adaptation des techniques de gestion au contexte français d'autre part.

¹⁹ P. TURNBALL, J.P. VALLA - Strategies for international industrial marketing - Croom Helm -New Hampshire (1986)

²⁰ G. SCHMIDT - Op. Cit.

²¹ v. en particulier P. AUREGAN - L'influence des attributs temporels sur les perceptions dans le comportement des dirigeants d'entreprise - Thèse de Doctorat - Université de Caen (1996)

II - L'ADAPTATION DES TECHNIQUES DE GESTION AU CONTEXTE FRANÇAIS: UNE DICHOTOMIE DE BASE.

La perception des différences culturelles a constitué le préalable (1) à la mesure de l'adaptation des techniques de gestion (2).

Au-delà des résultats du management comparé, nous avons par ailleurs gardé à l'esprit la notion de schème, ou de prisme culturel ; De KEYSERLING ²² estime que la conscience de la différence importe plus que la différence elle-même, D. MENDEL soulignant pour sa part que la littérature a fourni des analyses précises sur les caractères nationaux, analyses sans finalité scientifique et sans instruments statistiques de mesure, mais contribuant à développer images d'un pays et stéréotypes. Admettre des différences culturelles ne préjuge pas nécessairement de l'inadaptation de données culturelles à un autre contexte, contrairement à ce que laissent augurer les tenants du mouvement culturaliste.

1. L'existence admise de différences culturelles

Il nous est apparu intéressant de mesurer la perception des différences culturelles en trois éléments: a) l'existence de différences culturelles (au sens sociologique du terme) entre français et allemands b) l'impact de ces différences sur la gestion c) l'affect résultant, la perception ayant été recueillie sur une échelle de 1 à 7.

Cette manière de procéder présente à notre sens l'avantage de bien séparer la constatation « objective » de l'affect. Le tableau de *l'annexe 1* met bien en évidence le fait qu'il existe différentes manières de vivre cette différence, non pas nécessairement en tant que contrainte. Cela ne signifie cependant pas qu'il y ait, dans le domaine de la gestion, unité des points de vue. Nous avons même envisagé une possible contamination par la formation au management interculturel (raison pour laquelle cette variable est incluse dans notre modèle de recherche), sans toutefois constater de liaison statistique significative. La perception des répondants de l'impact des différences culturelles sur les différents domaines de la gestion est récapitulée en *annexe 2*.

On constate une forte dispersion des valeurs, ce qui montre bien le caractère non déterministe des critères de différenciation culturelle. Il n'existe en revanche aucune corrélation entre les critères de différenciation reproduits dans le tableau de l'annexe 2 et l'affect interculturel.

La mesure du lien existant entre la perception différences culturelles au plan de la gestion et l'adaptation au contexte français constitue le coeur de notre problématique.

2. L'adaptation des techniques de gestion: enjeu organisationnel et enjeu de communication

Une première constatation s'impose : il n'existe pas de corrélation certaine entre l'inadaptation du style de gestion et la perception du caractère allemand du style de gestion. Poursuivant notre analyse, nous nous sommes posés la question de savoir quels étaient les déterminants de cette perception (*annexe 3*).

²² H. de KEYSERLING - Op. Cit.

Les aspects les plus inadaptés au contexte français ne sont pas constitués par le formalisme, supposé trait de caractère du management allemand ; la prise de décision outillée est semble-t-il adaptée au contexte français ($r = +0,53 - p \leq 0,000$), contrairement à ce que laissent supposer les conclusions du management comparé. Nous relevons également la corrélation significative existant entre le style de décision outillé et la perception du caractère consensuel de la maison-mère ($r = +0,52 - p \leq 0,000$) ; ce qui semble logique, eu égard à des considérations d'ordre pratique : les prises de décision consensuelles supposent l'accès à l'information de tous les décideurs, induisant un plus grand formalisme et outillage.

Les aspects liés à la communication interpersonnelle, tout en étant à nuancer, relèvent cependant nettement moins d'un mythe ($r = -0,32$ entre communication monochronique et adaptation au contexte de la filiale), de même que l'inadaptation de la communication publicitaire au contexte français ($r = -0,42$) D.M. SANDLER et D. SHANI²³, H. MEFFERT et J. BOLZ²⁴, J. LIOUVILLE et C. NANOPOULOS²⁵ mesurent à cet égard une corrélation négative entre la standardisation de la publicité et la performance, l'explication résidant dans les différences de style de publicité ; ces deux derniers auteurs ne tranchent cependant pas définitivement en faveur d'une adaptation définitive.

Il existe par ailleurs un style perçu comme étant typiquement allemand, sans que ce style n'explique forcément une perception négative de la relation ($r = -0,14$ entre l'affect interculturel et la perception du style de gestion comme étant allemand) ce qui montre bien que la perception est liée au contexte de la rencontre, par conséquent, au contexte organisationnel ; néanmoins, on ne peut exclure l'absence totale de liaison entre l'affect interculturel et l'adaptation au contexte de la filiale ($r = 0,44, p = 0,003$), l'inadaptation des techniques de gestion ayant une tendance à être perçu comme typiquement allemand ($r = -0,35 - p \leq 0,000$) (*Annexe 5*). Mais ce résultat peut à notre sens être expliqué au travers de l'association commune de l'affect interculturel (V 69) et de l'adaptation du style de gestion (V 210) à une troisième variable, l'existence d'équipes internationales de travail (V 56), les maisons-mères mettant en oeuvre des instruments d'intégration et de participation ayant une nette tendance à être perçues comme ayant un style de gestion adapté à la filiale, comme le montre l'analyse de la variance (*Annexe 6*), liaison montrant le rôle du contexte organisationnel dans la perception des cadres, en fonction de l'apparence plus ou moins participative et consensuelle de la maison-mère.

CONCLUSION

L'analyse révèle par conséquent une césure nette entre les enjeux organisationnels et les enjeux liés à la communication interne et externe. Comme on pouvait s'y attendre, l'impact des différences de style de communication est fort élevé. En revanche, les

²³ D.M. SANDLER, D. SHANI - Brand globally, but advertise locally ? An empirical investigation - International Marketing Review 9/4(1992), pp. 18-31

²⁴ H. MEFFERT, J. BOLZ - Erfolgswirkungen der internationalen Marketingstandardisierung [In : C. Scholz, J. Zentes - Strategisches Euromanagement - Stuttgart - Schäffer - Poeschel (1995)]

²⁵ J. LIOUVILLE, C. NANOPOULOS - Op. Cit. (1996)

résultats sont surprenants eu égard à l'adaptation du formalisme allemand au contexte français.

Ces résultats comportent bien évidemment des limites. Des limites d'ordre méthodologique d'abord, puisqu'ils sont valides uniquement pour l'échantillon prélevé. Des limites d'ordre conceptuel également, car le cadre d'analyse et les variables retenues pour l'étude ne sont pas nécessairement transférables hors du contexte franco-allemand. Cependant, les résultats présentent un intérêt pour le champ de la GRH, de l'organisation et de la stratégie.

Par ailleurs, l'étude associe plusieurs dimensions du management international, ce qui est rarement le cas dans la plupart des travaux, comme le met en évidence l'analyse récente de R. CHANDRAS et W. NEWBURY²⁶.

Enfin, en mettant en avant les transferts possibles de techniques de gestion au plan du sous-système d'organisation et en incitant à l'adaptation de la communication au contexte de l'environnement culturel d'accueil, ces résultats relativisent et confortent tout à la fois le discours culturaliste et clarifient les règles du jeu concernant les outils d'accompagnement de la stratégie qu'il convient de mettre en oeuvre dans un contexte national différent de celui de la maison-mère.

Mais au-delà de ces résultats, on ne saurait trop focaliser sur le transfert des techniques de gestion, thème en réalité peu prégnant en matière de perception interculturelle.

En effet, la perception des différences culturelles est une *notion relative*, qui ne saurait par conséquent être analysée en dehors de tout contexte, comme le montrent de récents travaux²⁷.

Une analyse de la variance met en évidence le lien existant entre l'affect interculturel et la participation à une (des) équipe(s) de travail internationale(s) (*annexe 6*), le contexte organisationnel apparaît donc bien déterminant, dans ce sens qu'il traduit la présence ou l'absence de mécanismes d'intégration et de participation à la vie du Groupe. L'analyse rejoint donc une vision anthropologique: le degré de pouvoir et la possibilité d'agir sur les affects organisationnels est un des déterminants de l'intégration. Le thème des différences culturelles, qui pourrait accompagner des opérations de fusion, d'acquisition, de création de filiale, opérations éminemment stratégiques, ne saurait occulter une réflexion, beaucoup plus importante celle-là, sur les mécanismes de coordination et la répartition du pouvoir à mettre en oeuvre pour obtenir des effets de synergie.

© D. Biget

²⁶ R. CHANDRAS, W. NEWBURY - A cognitive map of the international business field - International Business Review - Vol. 6 n°4 (1997), pp. 387-410.

²⁷ D. Biget - Pluriculturalisme et mécanismes de coordination dans l'interaction filiale-maison-mère: le cas franco-allemand - Thèse de Doctorat - I.A.E. de l'Université de Poitiers (1997)

Annexe 1

| | moyenne | écart-type | minimum/maximum |
|------------------------------|---------|------------|-----------------|
| V67 -Différences culturelles | 5,83 | 1,12 | 3/7 |
| V 68 -impact sur la gestion | 5,26 | 1,53 | 1/7 |
| V 69 -affect interculturel | 3,68 | 1,19 | 1/6 |

Perception des différences culturelles (N=42)

Annexe 2

| Variable | Moyenne | Ecart-type | Mini/Maxi |
|--------------------------------------|---------|------------|-----------|
| V 70 -Communication interpersonnelle | 4 | 1,77 | 1/7 |
| V 71 -Style de réunion | 4,26 | 1,52 | 1/7 |
| V 72 -Gestion personnelle du temps | 3,95 | 1,68 | 1/7 |
| V 80 -Publicité | 4,21 | 1,75 | 1/7 |
| V 81 -Offre produit | 4,27 | 1,69 | 1/7 |

N=42 - Calcul de paramètres de position et de dispersion effectués à l'aide du programme SPSS 6.1

Annexe 3

Les déterminants de l'adaptation du style de gestion entretenu avec la filiale

| variables explicatives | T | Signification de T |
|---|--------|--------------------|
| V 168 - formalisme au niveau de la preuve | 6,173 | 0,0000 |
| V 169 - confirmations écrites | -2,804 | 0,0084 |
| V 184 - style de décision outillé | 5,343 | 0,0000 |
| V 189 - gestion stricte du temps de réunion | -6,309 | 0,0000 |
| V 192 - communication explicite | -7,848 | 0,0000 |
| V 193 - on ne s'interrompt pas | 3,926 | 0,0004 |
| V 195 - peu de communication spontanée | -5,035 | 0,0000 |
| V 201 - Inadaptation de la communication publicitaire constante | -6,890 | 0,0000 |
| | 10,157 | 0,0000 |

*Test de Durbin-Watson = 1,78169 - Observation d'une valeur aberrante F = 22,01
Signification de F = 0,0000*

R = 0,92 - R² = 0,84 - R² ajusté = 0,80

Annexe 4

perception d'un style de gestion allemand

| variable | T | signification de T |
|---|--------|--------------------|
| V 168 - formalisme, moyen de preuve | -6,059 | 0,0000 |
| V 169 - formalisme, élément de confirmation | 11,005 | 0,0000 |
| V 172 - plan à long terme | -3,564 | 0,0011 |
| V 173 - plan détaillé | 8,615 | 0,0000 |
| V 178 - peu de souplesse du budget | -2,971 | 0,0053 |
| V 185 - style de décision consensuel | -9,605 | 0,0000 |
| constante | 12,835 | 0,0000 |

Durbin-Watson-Test= 1,78991 - Pas d'observation de valeurs aberrantes

R = 0,92

F = 32,85 Signification de F = 0,0000

R² = 0,85

R² ajusté = 0,82

Annexe 5

Annexe 6