



Les salariés évaluent leur manager

Etude internationale réalisée
par BPI en partenariat avec BVA

Décembre 2007

BPI, cabinet de conseil en management et ressources humaines, a lancé, avec l'aide de BVA, une enquête internationale auprès de salariés pour connaître comment ils évaluent leur manager direct.

Cette enquête originale permet de mieux appréhender les spécificités de chaque pays et de mieux cerner des modèles de management. Elle permet de visualiser les positions relatives entre les pays et d'en tirer une meilleure compréhension des attitudes managériales qui combinent tendances lourdes et spécificités nationales importantes.

Elle a été réalisée dans 10 pays entre le 18 et le 25 octobre 2007 auprès d'un échantillon de 500 salariés par pays, à l'exception des États-Unis où le nombre d'interviewés a été porté à 1 000.

Cet échantillon respecte les critères de représentativité pour les salariés travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus, dans les secteurs privés et publics, en termes de sexe, âge, profession.

Les enquêtes ont été menées auprès de panels interrogés régulièrement par Internet (sauf pour le Maroc où l'enquête a été faite par téléphone).

Les pays enquêtés sont : l'Allemagne, l'Espagne, les États-Unis, la France, l'Italie, le Maroc, la Pologne, la Roumanie, le Royaume-Uni, la Suisse.

L'enquête qui a été menée porte sur dix thèmes différents et 32 réponses.

L'essentiel des questions concerne le responsable direct – ou le manager – du salarié à la fois pour caractériser la nature de la relation entre les salariés et leur manager, les rôles qu'il joue auprès d'eux, l'image que les salariés ont de leur manager, les attentes à leur encontre et leur légitimité.

*L'intérêt de l'enquête est de dessiner à la fois une sorte de **portrait robot du manager moderne et de mettre en évidence des spécificités propres au management de chaque pays**. Derrière des réponses souvent proches, il y a des réalités différentes et la répétition de ces différences finit par révéler des caractéristiques profondes.*

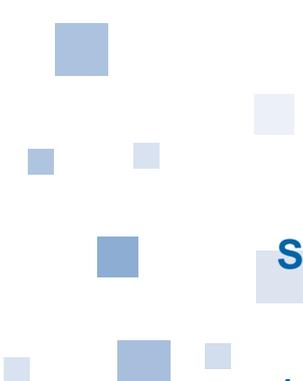
Une même question, un même mot peuvent correspondre à des représentations et réalités différentes selon les cultures. Pour en avoir une bonne compréhension, les résultats de l'enquête sont analysés avec des experts dans chaque pays afin d'accroître la pertinence des interprétations.

Bonne lecture.

Christophe Bouruet
Directeur des études management
BVA

Brice Mallié
Directeur Branche Management – BPI

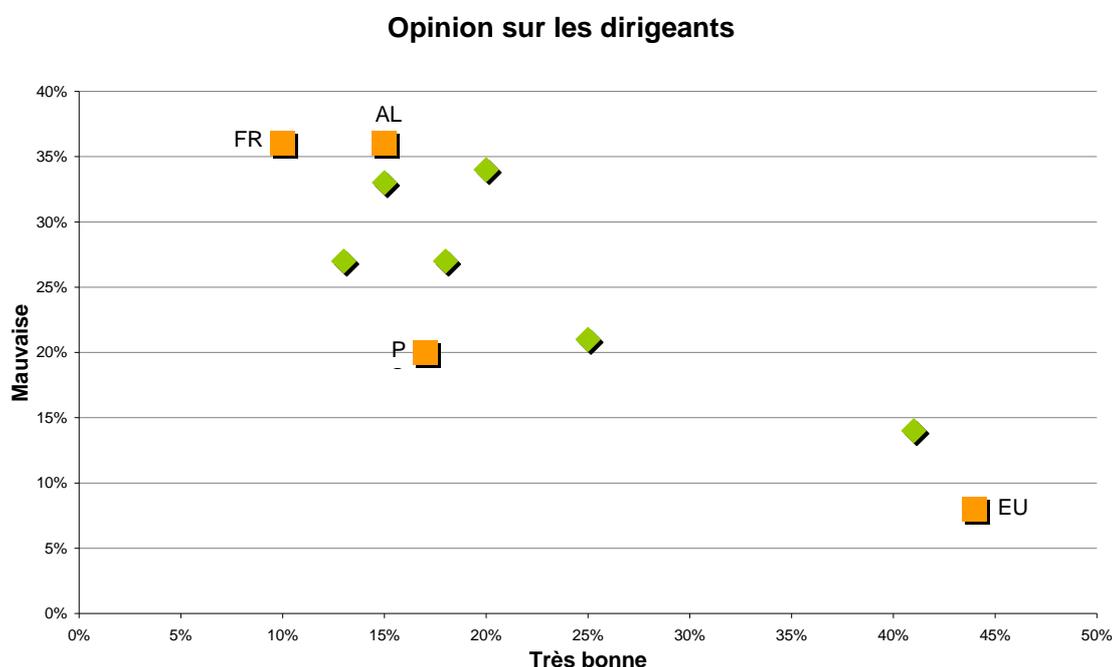
Pascale Portères
Directeur Général - BPI



Sommaire

1. Une bonne opinion des dirigeants avec des disparités entre pays	4
Influence de l'âge	5
Influence de la taille de l'entreprise.....	7
L'influence du statut de l'entreprise (privé/public)	8
2. Les managers directs mieux perçus que les dirigeants.....	9
Influence de la taille de l'entreprise.....	10
3. Deux cultures managériales en opposition.....	12
Quelle est l'influence de l'âge ?	13
Quelle est l'influence de la taille d'entreprise ?	13
4. Les qualités perçues des managers : une vraie rupture entre pays	14
5. Les rôles des managers : un certain nombre de paradoxes	17
6. Fortes attentes de reconnaissance mais de nature différente.....	20
7. L'influence sur les comportements du mode de relation	22
En guise de conclusion	23

1. Une bonne opinion des dirigeants avec des disparités entre pays



Graphique n°1

La simple question de demander aux salariés leur opinion sur leurs dirigeants apporte déjà des résultats riches d'enseignements

Dans chaque pays, au moins les deux tiers des salariés ont généralement une bonne opinion de leurs dirigeants : on pourrait en conclure un degré d'adhésion élevé des salariés. Mais, dans ces réponses, il y a toujours une proportion importante (près de 50 %) de réponses de convenance « plutôt bonne ». Il est donc plus éclairant de s'intéresser aux extrêmes c'est-à-dire aux proportions de ceux qui disent avoir une très bonne opinion ou au contraire une mauvaise opinion. Ces résultats sont présentés dans le graphique n°1.

On y distingue trois groupes de pays :

- six pays (en haut à gauche) où plus du quart des salariés disent avoir une mauvaise opinion de leurs dirigeants et où moins de 20 % en ont une très bonne. Il s'agit de l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie, le Royaume-Uni et la Suisse. Dans ce groupe, il y a aux

extrêmes, d'un côté la France où le pessimisme est le plus fort et de l'autre, la Suisse ;

- > deux pays (au milieu), où la proportion de mauvaises opinions est moins importante que dans le groupe précédent sans que l'enthousiasme y soit beaucoup plus fort. Il s'agit de la Pologne et de la Roumanie
- > deux pays (en bas à droite) qui se caractérisent par des taux très élevés de très bonnes opinions et des taux très faibles de mauvaises opinions. Ce sont les États-Unis et le Maroc.

Ainsi, on retrouve des caractéristiques propres aux pays européens où souvent une distance/défiante est installée dans les entreprises. Il y a bien sûr des degrés entre les pays, la France étant dans la configuration la plus mauvaise ; toutefois, il faut noter que l'Allemagne présente des réponses assez proches de celles de la France.

À l'opposé, il y a les États-Unis où la dichotomie dirigeants/dirigés est globalement beaucoup plus faible. On sait que le niveau de chômage est faible, les possibilités de mobilité plus forte et cette fluidité peut faire que, si on ne s'accorde pas, on peut se séparer facilement.

Il est vraisemblable que tel n'est pas le cas du Maroc où pourtant les résultats sont proches de ceux des États-Unis. On aura plus loin quelques éléments d'explication.

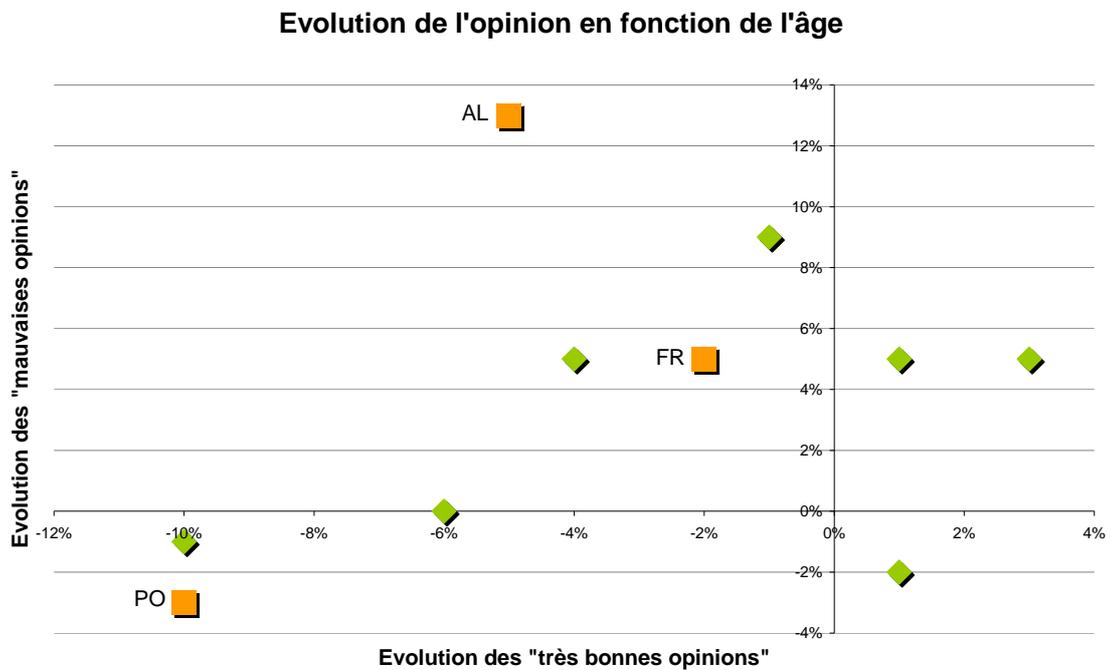
Influence de l'âge

On observe que les jeunes (moins de 35 ans) ont, en général, une opinion meilleure que les salariés les plus âgés (âge supérieur à 45 ans). Ainsi, en moyenne, ces jeunes sont aussi nombreux à avoir une très bonne ou une mauvaise opinion de leurs dirigeants (23 %). Il n'en est pas de même des plus anciens, pour qui une mauvaise opinion l'emporte de 7 %, différence significative sans être très importante (20 % de très bonne opinion et 27 % de mauvaise opinion).

Ainsi, **la proportion des salariés qui ont une mauvaise opinion de leurs dirigeants progresse avec l'âge dans la majorité des pays** mais à des degrés divers. Corrélativement, cela s'accompagne en général d'un recul plus ou moins important avec l'âge de la proportion de ceux qui ont une très bonne opinion de leurs dirigeants. Le graphique n°2 permet de le mesurer en indiquant pour chaque pays la progression des % de réponse :

- > ce phénomène est très important en Allemagne (+ 14 %) ; dans une moindre mesure en Espagne (+ 9 %) ;

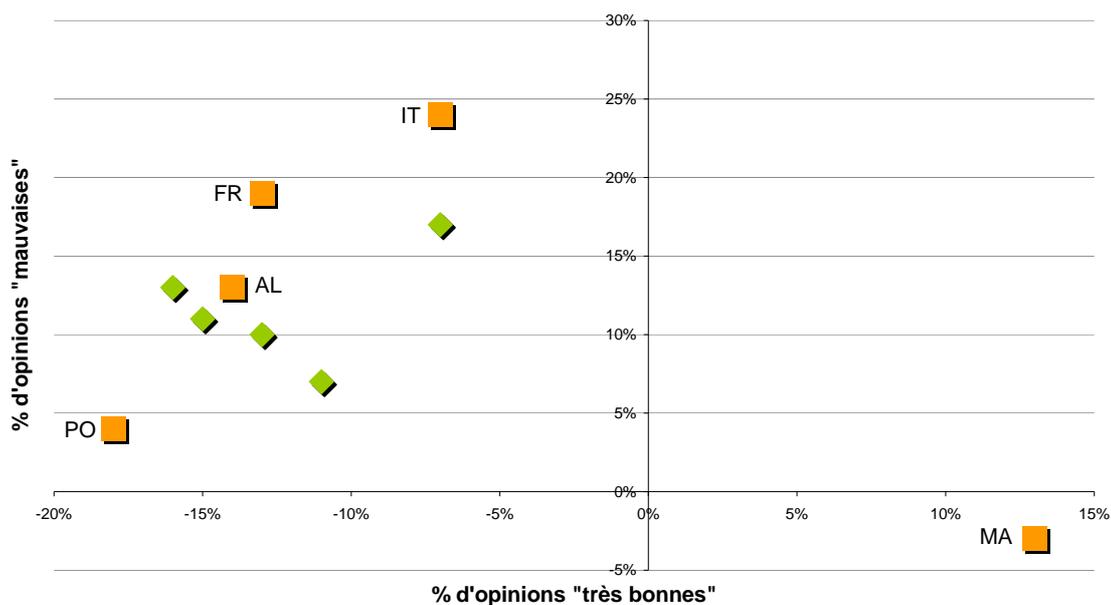
- > quatre pays ont la même progression des mauvaises opinions (plus 5 %) – les États-Unis, la France, la Suisse et l'Italie. On est étonné de voir les États-Unis dans ce groupe, d'autant plus que, comme on l'a vu précédemment, cette proportion est globalement faible ; cela correspond donc à une progression de 40 % ;
- > dans quatre pays (le Royaume-Uni, la Roumanie, le Maroc et la Pologne), cette proportion reste quasiment la même mais, à part le Royaume-Uni, cela s'accompagne d'un net recul de la proportion de ceux qui ont une très bonne opinion de leurs dirigeants. Ainsi, en Pologne et au Maroc, ce recul est de 10 %.



Graphique n2

Influence de la taille de l'entreprise

Evolution des opinions en fonction de la taille des entreprises



Graphique n°3

Globalement, les opinions des salariés se dégradent avec la taille de l'entreprise. Ainsi, la proportion de ceux qui ont une très bonne opinion passe, en moyenne, de 29 % à 19 % quand on compare les réponses des salariés des petites entreprises (- 50 salariés) à celle des salariés les plus grandes entreprises (+ 2 000 salariés). Parallèlement, les pourcentages de « mauvaises opinions » sont respectivement de 19 % et 30 %.

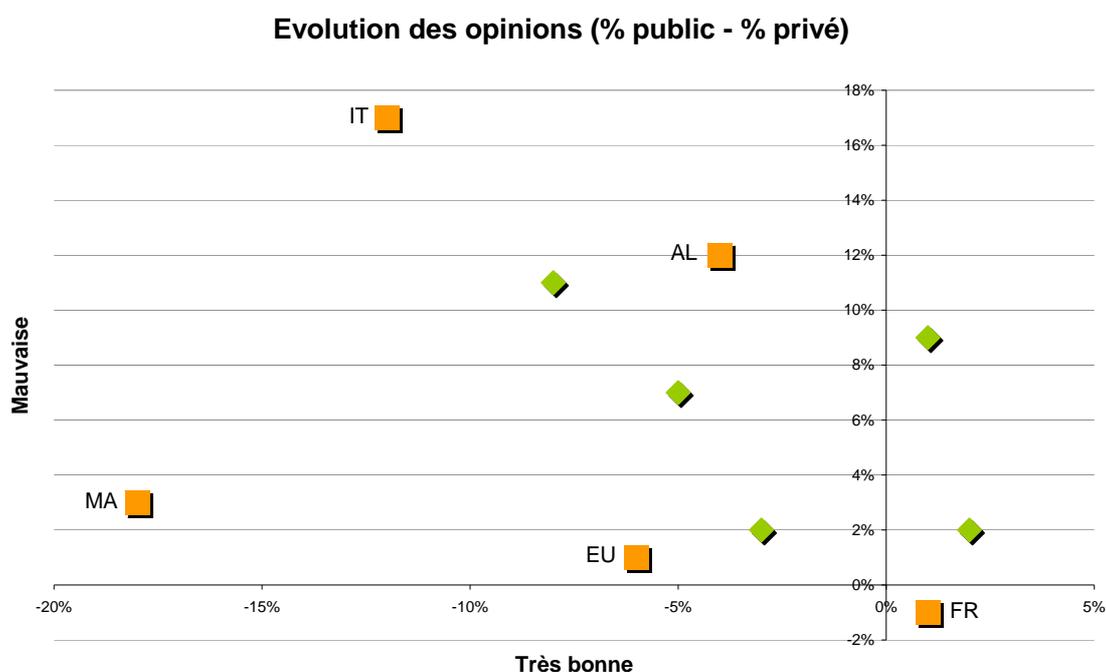
Mais ces différences ne sont pas de même amplitude selon les pays (cf. graphique n°3). Pour le Maroc même, la proportion de « très bonnes opinions » s'accroît de 13 %.

Pour les autres, on observe deux situations extrêmes :

- > l'Italie où la proportion des opinions négatives s'accroît fortement (plus 14 %) avec une régression faible des « très bonnes opinions » ;
- > pour la Pologne, à l'inverse, la progression des opinions négatives est modeste (plus 4 %) mais avec une régression forte des « très bonnes opinions » (-18 %).

Peut-on en conclure que le salarié italien a plus de mal dans la grande entreprise que le salarié polonais ?

L'influence du statut de l'entreprise (privé/public)



Graphique n°4

En moyenne, il y a un clivage dans la structure des opinions de salariés vis-à-vis de leurs dirigeants selon qu'ils travaillent dans le public ou dans le privé. **Les salariés du privé apprécient davantage leurs dirigeants que ceux du public** (24 % de très bonnes opinions et 23 % de mauvaises opinions dans le privé contre respectivement 19 % et 37 %).

Mais ces écarts n'ont pas la même amplitude selon les pays comme le montre le graphique n°4 où l'on a calculé les écarts des pourcentages entre le privé et le public.

On peut ainsi distinguer :

- > un groupe de pays où l'appréciation est nettement plus mauvaise dans le public : l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Pologne ;
- > pour les autres pays, l'écart est faible, la France, les jugements sont quasiment les mêmes entre le public et le privé !

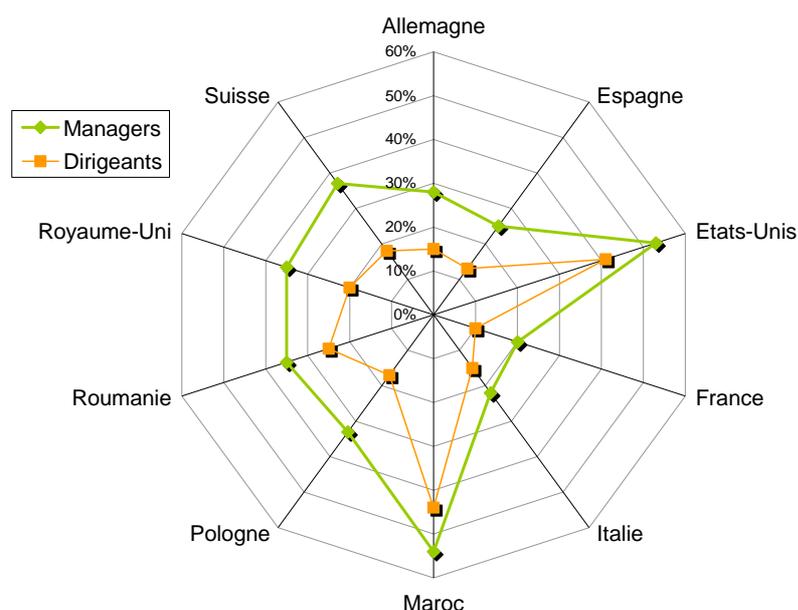
2. Les managers directs mieux perçus que les dirigeants

Les deux graphiques n°5 et 6 permettent de représenter simultanément les opinions concernant les dirigeants et les managers dans chaque pays en distinguant sur le premier les « très bonnes opinions » et sur le second « les mauvaises opinions ».

On constate comment d'un côté la courbe des « très bonnes opinions » des managers enveloppent celles de dirigeants et de l'autre comment la courbe des « mauvaises opinions » des dirigeants entoure celle des managers. En moyenne les « très bonnes opinions » s'accroissent de 12 % et les « mauvaises » décroissent de 7 %.

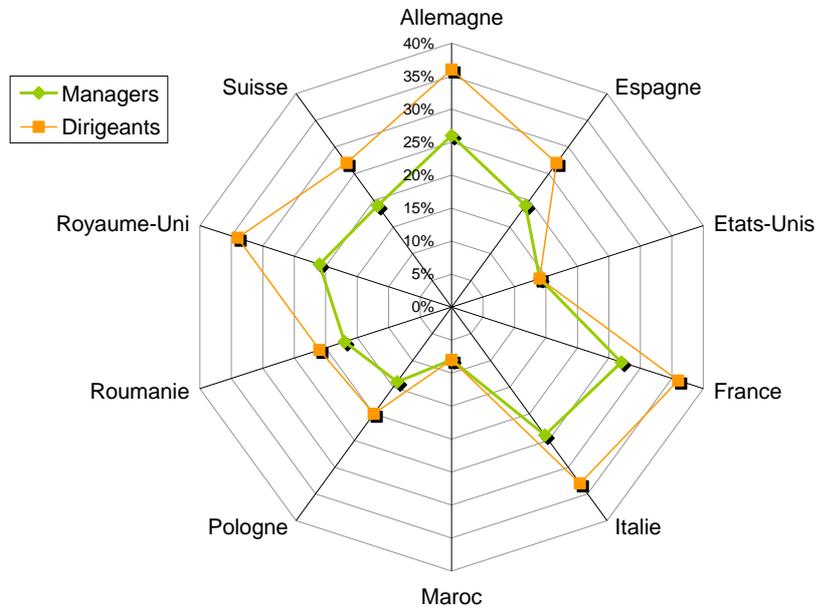
Une analyse détaillée montre que le niveau d'amélioration des opinions quand on passe des dirigeants aux managers est variable selon les pays. C'est pour le Royaume-Uni et la Roumanie que l'on observe les amplitudes les plus élevées ; l'Allemagne présente également un score élevé. À l'opposé, ces écarts sont les plus faibles aux États-Unis et en Italie mais pour des raisons différentes : dans le cas des États-Unis, les « mauvaises opinions » restent au même niveau, c'est-à-dire très basses et les « très bonnes opinions » marquent la différence. En Italie, c'est l'inverse : les dirigeants ont une cote très mauvaises alors que les managers ne recueillent pas beaucoup plus de jugements très favorables.

Comparaison des % d'opinions "très bonnes"



Graphique n°5

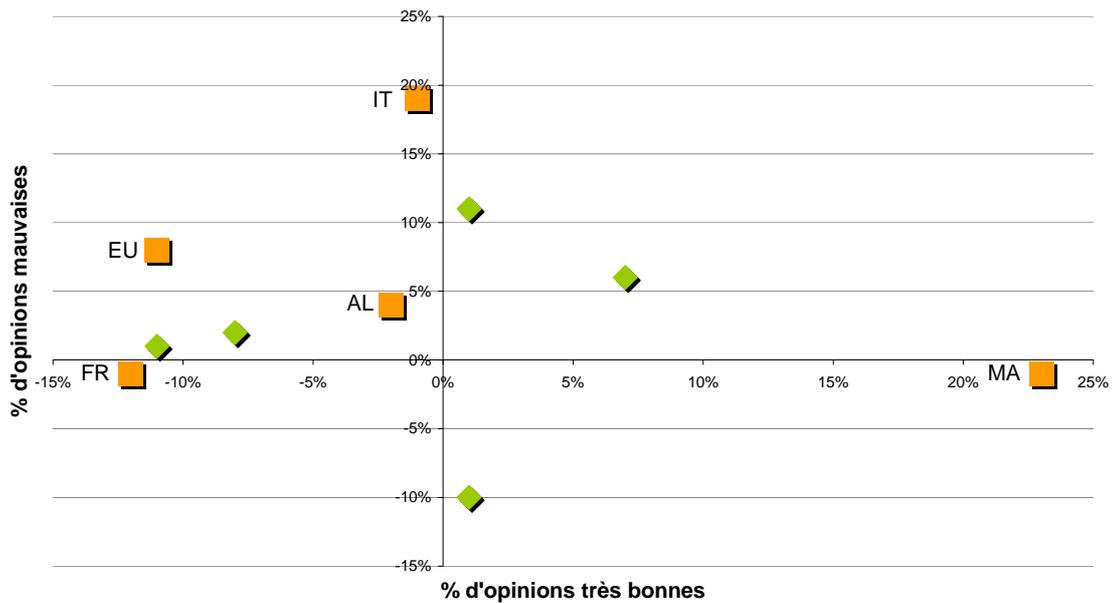
Comparaison des % d'opinions "mauvaises"



Graphique n°6

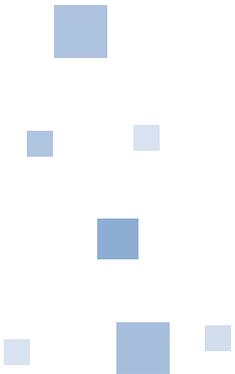
Influence de la taille de l'entreprise

Evolution des opinions en fonction de la taille des entreprises



Graphique n°7

Comme pour les dirigeants, les opinions se dégradent avec la taille de l'entreprise ; le pourcentage de « très bonnes opinions » diminue le (chiffre négatif) et le pourcentage de « mauvaises opinions » s'accroît (chiffre positif). Mais la position relative des pays n'est pas exactement la même : certains gardent des positions identiques comme l'Italie (forte dégradation), le Maroc (amélioration), les États-Unis avec la même position moyenne. La grande différence concerne la France où les opinions « mauvaises » restent stables et l'Allemagne où l'on observe une influence très faible de la taille d'entreprise.



3. Deux cultures managériales en opposition

Pour qualifier d'une manière synthétique la relation des salariés interrogés avec leur responsable hiérarchique direct, l'enquête leur demandait de choisir entre quatre items :

- > conflictuelle
- > simplement professionnelle
- > amicale
- > inexistante

Cette échelle est particulièrement intéressante car elle permet d'apprécier l'épaisseur de la relation. À ce titre, l'item « amicale » est instructif car il permet d'introduire une dimension relationnelle où interviennent des composantes comme l'attention, la solidarité, la compréhension, la confiance... Et l'on devine bien qu'en choisissant cette réponse, les salariés ont voulu exprimer que leur relation est d'un ordre supérieur à la simple relation professionnelle. Ici, le contexte culturel de chaque pays joue pleinement son rôle. Par exemple :

- > aux Etats-Unis, les managers ont tendance à davantage responsabiliser leurs collaborateurs et à leur faire confiance ; ils ont aussi une relation qui ne se limite pas seulement à l'univers professionnel mais intègre volontiers d'autres éléments que d'aucuns pourraient considérer comme appartenant à la vie privée ;
- > pour le Maroc, cet item est rejeté car il est connoté « favoritisme » ;
- > en Roumanie, amical signifie avant tout « décontracté », « informel ».

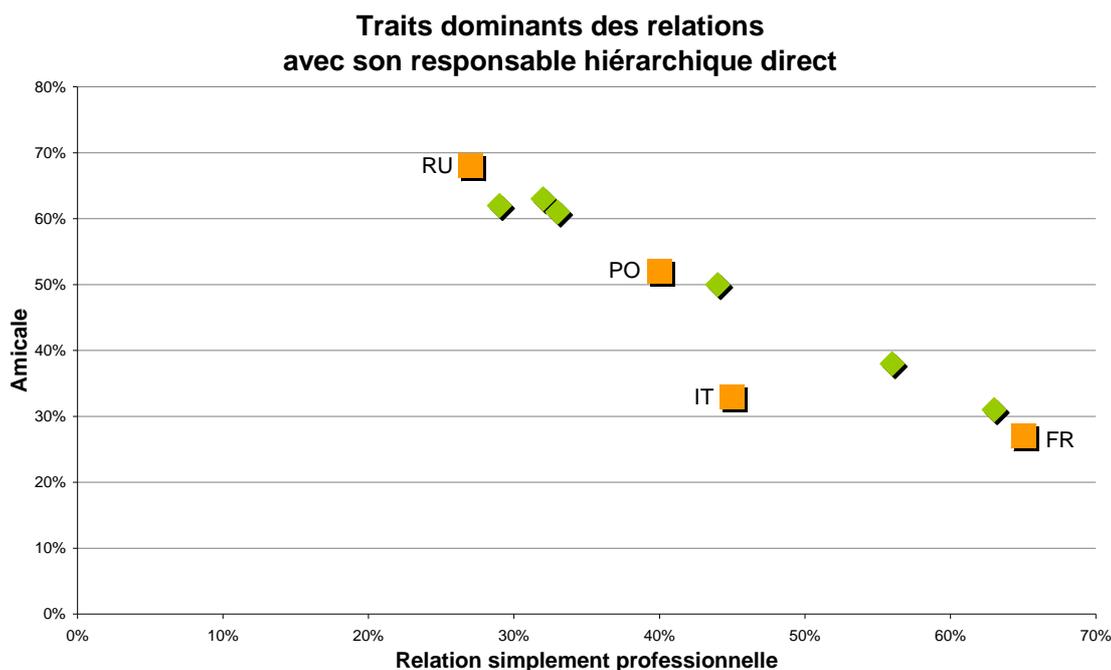
En moyenne, 49 % des salariés répondent que la relation avec leur supérieur est de type « amicale » et 43 % de type « simplement professionnelle ». Les relations « conflictuelles » sont rares, de l'ordre de 5 % : l'Italie est une exception avec un taux particulièrement élevé de 16 %. Sur ce point, on note que les hommes ont légèrement plus tendance à choisir cet item que les femmes (6 % contre 5 %). Très peu de salariés qualifient leurs relations comme « inexistantes ».

On est conduit à distinguer deux grands types de pays :

- > les pays où la relation amicale prédomine (près des deux tiers des réponses) : **l'Allemagne, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Suisse** (en haut à gauche sur le graphique n°8) ;
- > les pays où la relation simplement professionnelle l'emporte. **La France** d'abord où l'on compte seulement 27 % de relations « amicales » contre 65 % de relations « simplement

professionnelles ». Assez proches, on trouve l'Italie, Maroc et la Roumanie (en bas à droite sur le graphique).

L'Espagne et la Pologne sont dans une situation intermédiaire, attirés plutôt par le premier groupe.



Graphique n°8

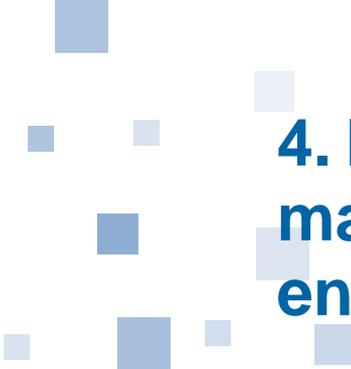
On vérifie aisément le lien entre la relation amicale et la très bonne opinion que l'on a de son supérieur hiérarchique. **Très bonne opinion rime avec relation amicale**. Cette vérité ne trouve pas sa place en France où le modèle du professionnel, et donc de la distance, s'impose. Cela pourrait expliquer les scores médiocres sur les opinions.

Quelle est l'influence de l'âge ?

On observe, en moyenne, une légère diminution de la relation amicale avec l'âge (50 % pour les moins de 35 ans contre 47 % pour les plus de 45 ans). Cette évolution ne se retrouve pas dans tous les pays de la même manière : il y a une dégradation très forte en Pologne (-19 %), forte en France et au Royaume-Uni (-8 %). Par contre, on note une progression aux États-Unis (+ 10 %) et en Espagne (+ 7 %).

Quelle est l'influence de la taille d'entreprise ?

Dans tous les pays, on observe un recul plus ou moins important de la relation amicale avec la taille entreprise. Fort en Italie (-17 %), aux États-Unis (-16 %), faible en France (-2 %).



4. Les qualités perçues des managers : une vraie rupture entre pays

L'enquête demandait aux salariés de mesurer le niveau d'un certain nombre de qualités qu'un manager est susceptible d'avoir : compétent / talentueux / autoritaire / sympathique / honnête / responsable / courageux / stressant / ouvert aux remarques.

D'une manière générale, tous ces attributs reçoivent une note élevée (cumul du « oui tout à fait » et du « oui plutôt ») avec le classement suivant :

Les managers sont d'abord reconnus comme compétents (84 %), sympathiques (83 %) et responsables (80 %).

Ensuite, ils sont honnêtes (77 %), ouverts aux remarques (73 %) et talentueux (72 %).

57 % sont non stressants et 55 % sont autoritaires.

Pour affiner l'analyse, on utilisera les réponses nettement affirmatives (c'est-à-dire « oui tout à fait ») qui laissent semblable la hiérarchie des qualités.

La question est de savoir si les pays présentent des différences importantes :

- Même si, on l'a vu, les managers sont d'abord considérés comme compétents, les salariés ont des appréciations nuancées selon le pays. Il est intéressant de voir en quoi cela interfère ou non avec la nature du type de relations qu'ils ont avec leurs managers (amicales ou professionnelles).

Les salariés en France et en Italie reconnaissent moins fréquemment un très haut niveau de compétence à leurs managers que les autres pays (respectivement 31 % et 36 % pour une moyenne de 45 %) alors que, simultanément, ils sont surtout dans une relation de type professionnel.

À l'opposé, aux États-Unis, compétences et relations amicales vont de pair.

Pour les autres pays (la grande majorité), le niveau de compétence reconnue est un peu plus élevé que pour la France et l'Italie ; mais la grande différence provient de l'importance de la relation amicale.

On peut étudier à l'inverse le lien entre relation de type professionnelle et compétence. Elle n'est pas directe : par exemple pour la France, la relation

de type professionnel est élevée alors que le niveau de compétence reconnue est le plus faible.

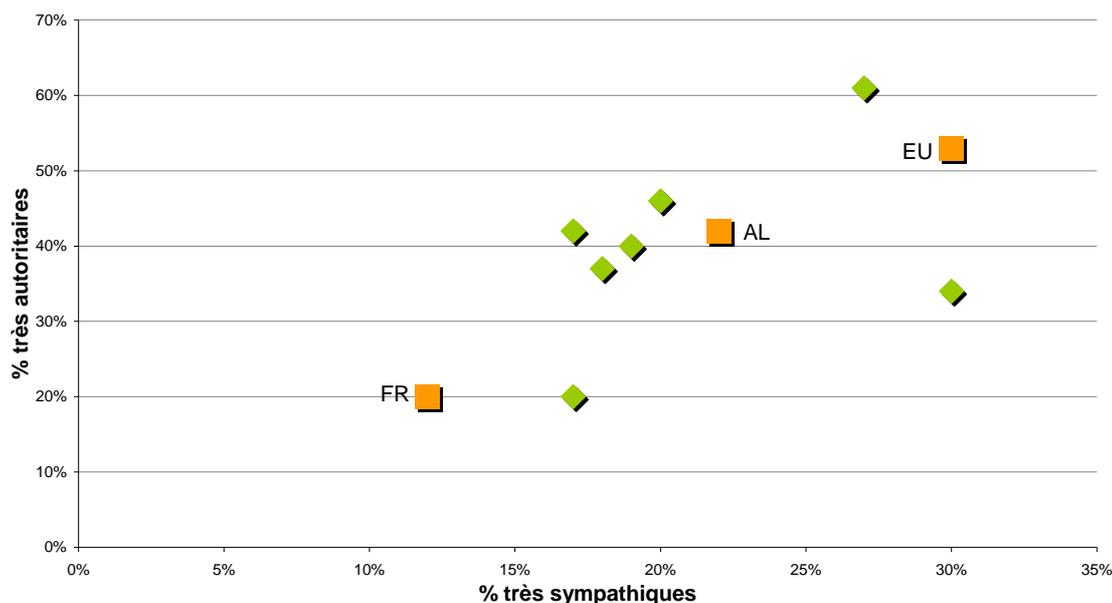
On ne peut donc pas assimiler relations professionnelles et fortes compétences des managers. L'exemple des différents pays montre qu'il n'en est rien.

- > Quelle est la relation entre les attributs « sympathique » et « autoritaire » ?

A priori, aucune. On peut vérifier que la corrélation entre ces deux attributs est faible contrairement à d'autres couples comme sympathique / honnête, sympathique / compétent ou encore sympathique / ouvert aux remarques.

Il est néanmoins intéressant de regarder de plus près comment cela se passe dans les différents pays.

Relation entre qualités sympathique et autoritaire



Graphique n°9

On distingue, dans le graphique n°9, plusieurs groupes de pays :

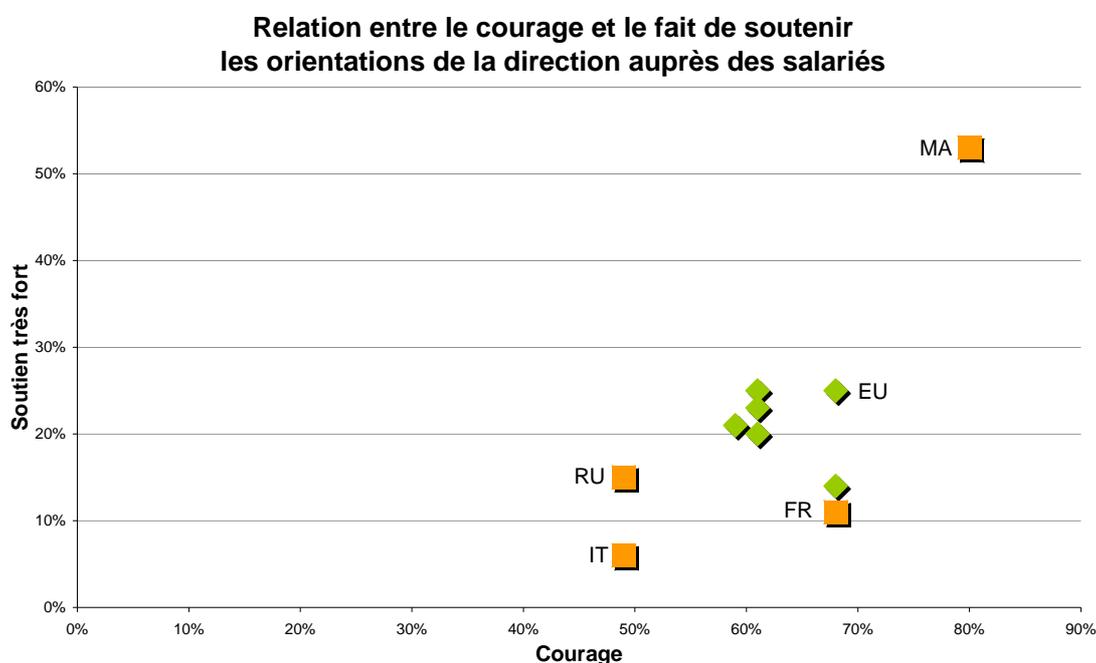
- > en bas, les pays les moins autoritaires (20 %) : la France et l'Italie ; mais cela n'empêche pas d'y avoir un niveau de sympathie faible ;
- > au centre, cinq pays pour lesquels le % de « très autoritaires » est au moins deux fois plus élevé : le Royaume-Uni, l'Espagne, la Pologne, la Suisse et l'Allemagne ;
- > les États-Unis qui ont les pourcentages les plus élevés conjuguant ainsi apparemment relation sympathique et autorité ;

- Le Maroc, toujours singulier, est proche des États-Unis ; la Roumanie s'exclut du groupe central par sa proportion plus importante de « très sympathiques ».

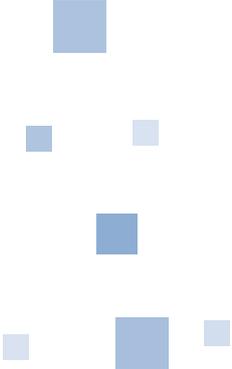
Ceci suggère que les représentations culturelles valorisent d'une manière spécifique certains termes et contribuent à façonner différemment les images attendues des managers.

L'autorité est ainsi fortement valorisée aux États-Unis mais entendue comme leadership et capacité à prendre des décisions. En France, on confondra volontiers autorité et autoritarisme, volonté de sanctionner (négativement)...

Le questionnaire permet d'approfondir certaines dimensions associées à des qualités comme, par exemple, le courage. Ainsi on a demandé aux salariés si leur supérieur hiérarchique soutient auprès d'eux les orientations de la direction. Le graphique n°10 met bien en évidence l'importance de cette relation. Ceci est particulièrement important pour le Maroc. On note que la France se trouve en une situation très proche de l'Allemagne et assez proche des États-Unis. Par contre, on observe que l'Italie et le Royaume-Uni, dans une moindre mesure, nient cette qualité à leurs responsables.



Graphique n°10



5. Les rôles des managers : un certain nombre de paradoxes

L'enquête a procédé à une interrogation détaillée sur le rôle rempli par les managers ; ainsi les salariés ont été interrogés sur la manière dont leur manager remplit les actions suivantes :

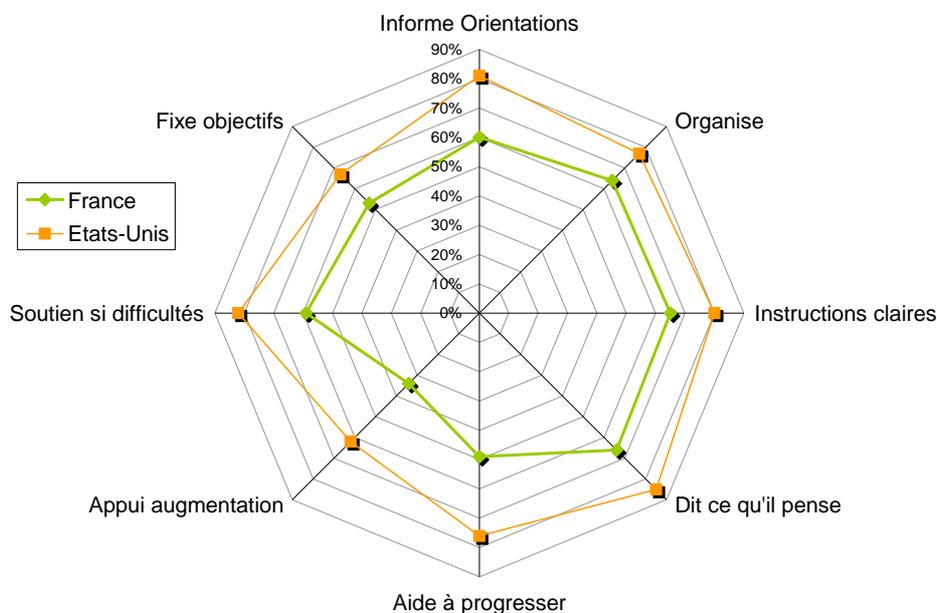
- > vous informe sur les orientations et les changements dans l'entreprise
- > organise le travail de l'équipe
- > vous donne des instructions claires
- > vous dit sincèrement ce qu'il pense de votre travail
- > vous aide à progresser dans votre travail
- > vous appuie pour demander une augmentation de salaire
- > vous soutient en cas de difficultés
- > vous fixe des objectifs annuels précis

Globalement, les taux de réponse affirmative sont élevés et supérieurs à 70 % sauf pour trois items :

- > aide à progresser dans le travail : 63 % (France 49 %)
- > fixe des objectifs annuels précis : 58 % (France 53 %)
- > appuie pour une augmentation de salaire : 44 % (France 34 %)

Ainsi, la France, et l'Italie souvent, se distinguent par les plus faibles taux de réponses positives. Il convient d'examiner ceci de plus près en comparant les réponses faites par les salariés des États-Unis et les salariés français.

Comparaison France / Etats-Unis



Graphique n°11

On observe clairement que les managers américains ont, dans les différents rôles examinés, un taux systématiquement supérieur de près de 20 % à celui des managers français.

Les écarts les plus élevés correspondent à deux items « aide à progresser en cas de difficultés » (27 %) et à « appui pour une augmentation de salaire » (28 %).

Les écarts les plus faibles ont trait à « organise le travail en équipe » (+13 %) et à « fixe des objectifs annuels précis » (+14 %).

Devant de tels écarts systématiques, on est amené à s'interroger sur leur signification. Pour dire que les managers français sont inefficaces ? Compte tenu du niveau de performance des entreprises françaises (dont il faut rappeler le très haut niveau de productivité), la réponse est négative.

Par conséquent, les réponses obtenues ont une autre signification ; on est conduit à proposer l'hypothèse suivante :

Les salariés français en réalité expriment des exigences plus élevées vis-à-vis de leurs managers (et la réciproque doit être vraie) si bien qu'il existe un fossé managers/salariés induisant une relation de tension et de déception. Tout ceci traduirait une sorte d'immaturité relationnelle.

Une question permet de confirmer indirectement ce point. Il était demandé aux salariés s'ils pensaient pouvoir faire le même travail que celui de leur supérieur hiérarchique direct dans un délai plus ou moins court (« oui dès

maintenant », « oui dans peu de temps », « non pas avant longtemps », « non jamais »). Si on examine la relation entre la proportion de ceux qui disent pouvoir remplacer leurs managers dès maintenant et la proportion de ceux qui estiment avoir un manager très compétent, on obtient le graphique n°12.

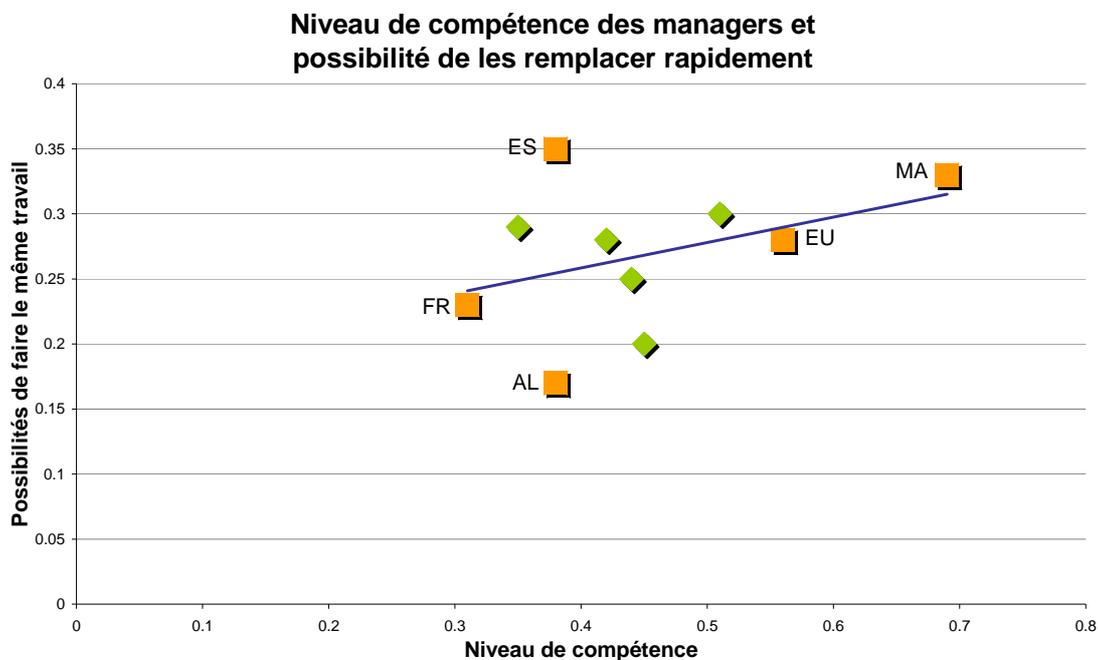
On est surpris de constater que plus les managers sont considérés comme compétents (aux yeux des salariés), plus ces salariés estiment pouvoir les remplacer.

À l'inverse, cette possibilité serait moins grande quand les managers sont jugés moins compétents. Dans ce dernier cas, quels sont les pays concernés : on y trouve la France, l'Allemagne, pays qui n'ont pas la réputation d'avoir des managers peu compétents.

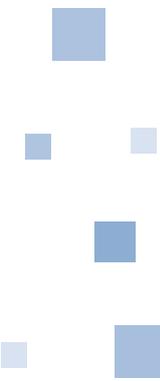
Cette contradiction peut provenir du fait que le niveau d'exigence y est tellement élevé (le salarié attend tellement de son supérieur) que celui-ci est conduit à sous-évaluer la compétence de son manager et à lui-même se croire incapable d'occuper un tel poste.

L'inverse se rencontre en Roumanie, au Maroc, pays où la compétence est le produit d'une tradition plus courte.

Le cas des États-Unis est intéressant car il témoigne d'une possibilité de fluidité ou d'ascension sociale plus grande.



Graphique n°12



6. Fortes attentes de reconnaissance mais de nature différente

L'enquête demandait aux salariés d'indiquer leurs trois principales attentes vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique direct. Ils avaient un choix à opérer dans la liste suivante :

- > une meilleure écoute
- > une meilleure organisation des travailleurs de l'équipe
- > une meilleure information
- > un meilleur soutien en cas de situations difficiles
- > la reconnaissance de votre travail
- > davantage d'instruction et de conseil
- > davantage d'autonomie
- > une contribution à votre développement professionnel

La reconnaissance de leur travail est incontestablement prioritaire : 45 % des salariés la citent. **Ceci confirme une tendance lourde du monde du travail : la reconnaissance est devenue une priorité dans des univers professionnels qui demandent toujours plus d'implication et de réactivité.** Les systèmes de valorisation par l'organisation en métiers ont perdu de leur pertinence. Les identités, les signes de reconnaissance traditionnels ne sont plus des repères, mais demeure toujours la quête de reconnaissance.

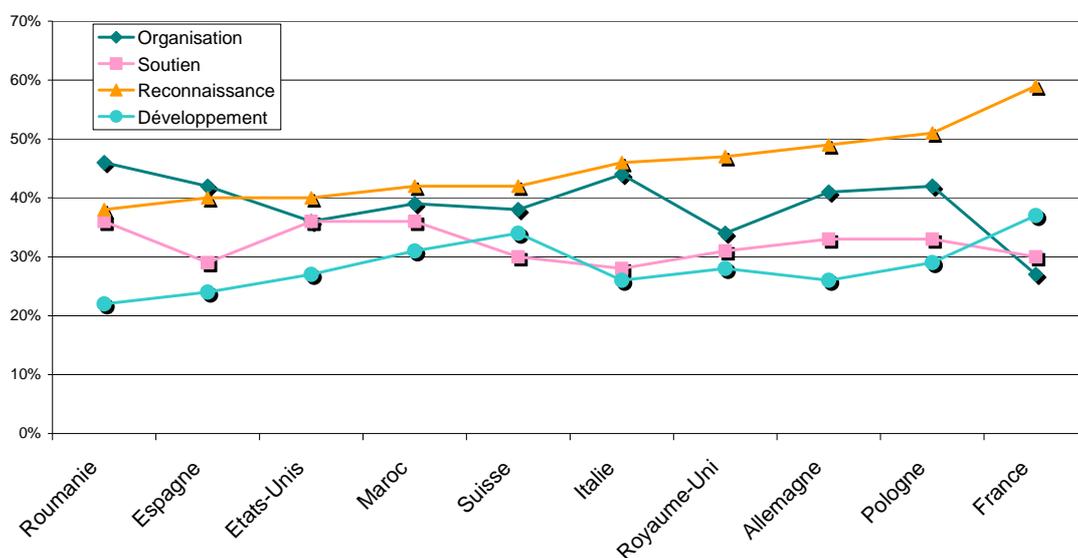
Le graphique n°13 permet de voir les différences de priorité entre les pays : ceux-ci ont été classés en fonction de l'importance croissante du besoin de reconnaissance. C'est en France que ce besoin est exprimé le plus fortement.

La question de l'organisation du travail en équipe correspond également à une préoccupation importante ; d'une certaine manière, on peut même observer que la courbe de cette demande s'oppose à celle de la reconnaissance en évoluant en sens inverse. En comparant les écarts de réponse dans chaque pays, on peut peut-être mesurer un certain niveau d'individualisme qui serait plus particulièrement important au Royaume-Uni et en France.

La France est aussi le seul pays dont les salariés valorisent aussi fortement la demande de contribution à leur développement professionnel.

On peut ainsi voir se dessiner deux modèles : le modèle individualiste (je veux être reconnu, je veux être formé etc.) et le modèle collectif (ce qui est important, c'est ma place dans une équipe bien organisée avec un responsable animateur).

Principales attentes des salariés

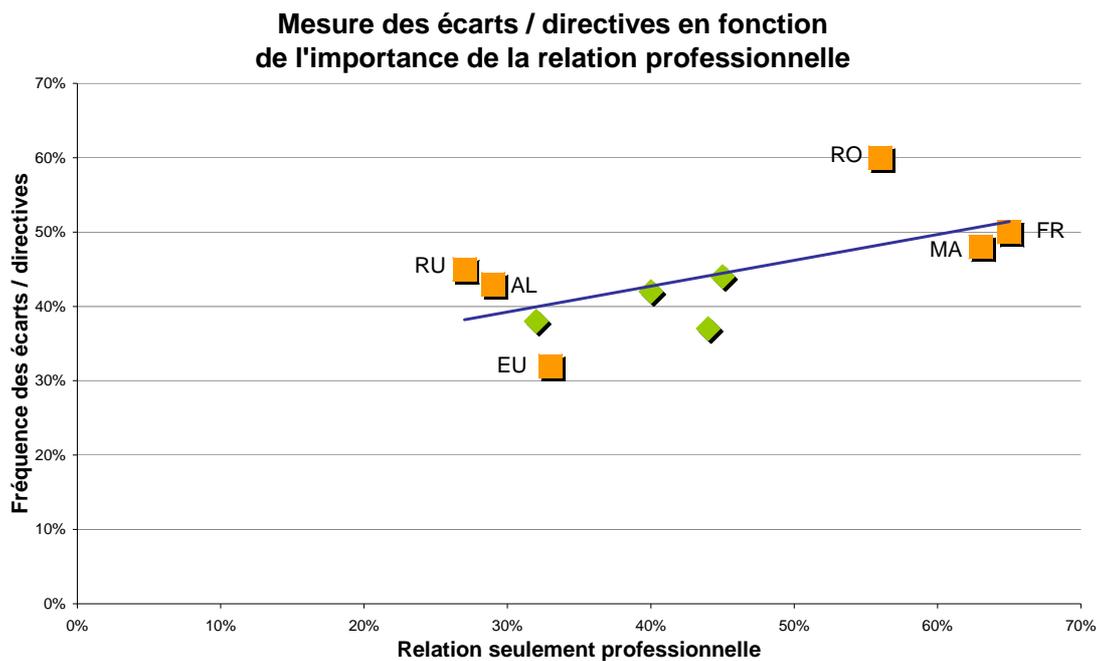


Graphique n°13

7. L'influence sur les comportements du mode de relation

On demandait aux salariés s'il leur arrive régulièrement ou de temps en temps, de ne pas suivre les directives de leur supérieur hiérarchique direct. Une réponse positive peut être interprétée de plusieurs manières : soit elle témoigne d'un certain niveau d'autonomie soit, au contraire, d'un manque de discipline...

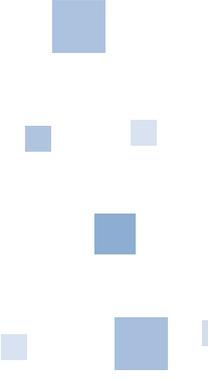
Pour approfondir ce point, nous avons croisé les réponses données avec l'importance accordée à la relation professionnelle. Les résultats sont donnés dans le graphique n°14.



Graphique n°14

Il apparaît clairement qu'une telle corrélation existe. **Quand la relation professionnelle domine, les salariés ont fréquemment tendance à « n'en faire qu'à leur tête »**, ce qui peut s'interpréter de deux manières : soit croyant bien maîtriser leur métier, ils s'autorisent à faire ce qu'ils pensent être juste, soit une relation qui ne les implique pas trop les conduit à des écarts.

À l'inverse, on note qu'une relation de type amicale tend à limiter ce type de comportement mais avec des degrés divers : la propension à ne pas suivre systématiquement les directives du supérieur est faible aux États-Unis et élevée au Royaume-Uni.



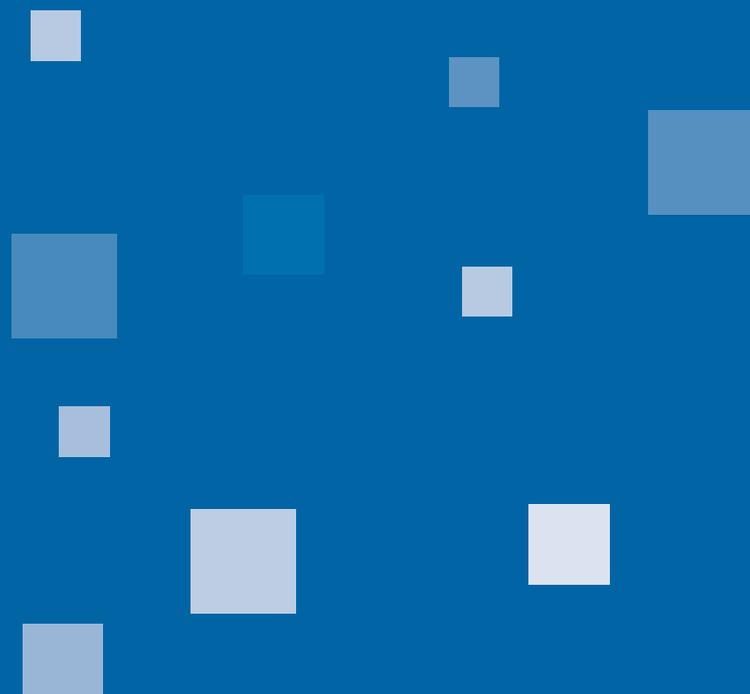
En guise de conclusion

Dans les organisations modernes, il est demandé aux salariés de jouer les rôles les plus pertinents au lieu d'occuper des postes. Cela exige plus d'implication, d'autonomie, de réactivité. Les managers tiennent alors une place nouvelle où ils doivent savoir faire confiance à leurs collaborateurs, savoir les écouter mais également les soutenir, décider...

Or, dans ce contexte global, les pays ne sont pas dans la même configuration :

- > la France se singularise comme étant le pays de l'exigence obsessionnelle, de la distance et d'une certaine dureté des relations. On y a le culte du professionnel mais dans une insatisfaction permanente. D'où un besoin de reconnaissance individuelle fort ;
- > à l'opposé, le manager américain développe une relation à la fois de rigueur et de convivialité, de transparence, où on fait confiance et où le leadership est fondamental. On y est moins obsédé par la compétence comme valeur en soi ;
- > l'Italie se rapproche de la France mais avec plus de défiance encore, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suisse sont à mi-chemin entre la France et les Etats-Unis ;
- > le Maroc reste très marqué par le statut du chef que l'on ne peut que respecter ;
- > les pays en transition, la Pologne et la Roumanie, présentent des profils complexes où se mêlent modernité et pesanteur héritées des régimes communistes.

Ainsi, par rapport aux évolutions des entreprises, certains pays présentent des types de management qui constituent des facteurs de blocage plus ou moins importants.



BPI
16, Rue Vivienne
75002 Paris
www.groupe-bpi.com

