

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Science Commerciale**

Spécialité : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Essai de mesure de la distance hiérarchique dans les
multinationales implantées en Algérie**

ETUDE DE CAS :Schlumberger

Présenté par :

M^{lle} Hadjer BENBOUZID

Encadré par :

M. Hassane OUACHERINE

Maître de Conférences "A " à EHEC

4ème Promotion

Juin 2017

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Science Commerciale**

Spécialité : Management des Ressources Humaines

THEME :

**Essai de mesure de la distance hiérarchique dans les
multinationales implantées en Algérie**

ETUDE DE CAS :Schlumberger

Présenté par :

M^{lle} Hadjer BENBOUZID

Encadré par :

M. Hassane OUACHERINE

Maître de Conférences "A " à EHEC

4ème Promotion

Juin 2017

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mon père qui n'a jamais cessé de croire en moi et me pousse vers la persévérance, ainsi que ma mère qui a ouvert pour ma réussite par son soutien et ses précieux conseils.

A ma tendre sœur Amna, qui m'a soutenue durant toute l'année.

A mes chères sœurs et âmes Asma, Mima, Iman, Serine, Raimaa, Hanane et Halima qui m'ont toujours aidé de faire face au stress.

A Kamel, Abdel Kader & Asma pour leurs disponibilités et leurs patiences.

A ma deuxième famille AIESEC in Babez.

A toutes les personnes qui ont cru en moi.

Remerciements

« Louange à Allah qui nous à guider à ceci. Nous n'aurions pas été guidés, si Allah nous avait pas guidés ».

(Sourate 7.Al Araf verset 43)

Je tiens à remercier en premier lieu mon encadreur Monsieur Hassane OUACHERINE, qui m'a fait l'honneur de diriger ce travail au beau milieu de l'année, se montrant à l'écoute, m'offrant ses conseils en faisant preuve de disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Badreddine BOUHIRED mon manager au sein de Schlumberger pour sa générosité, sa patience et son orientation malgré ses engagements professionnels. J'exprime ma gratitude à tout le personnel de Schlumberger NAG en particulier l'équipe IT, CFC , SIS et l'équipe RH pour leur accueil et leur aide tout au long de mon stage, et spécialement à Naima FEKERINE pour sa bonne humeur, ses services rendues et son accompagnements.

Je tiens à remercier aussi toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Listes des figures

N°	Intitulé	Page
Premier chapitre		
I.1	Les quatre variables clé du management	15
I.2	Les formes de la décentralisation	17
I.3	Développement du management interculturel	20
I.4	Les composantes de la culture d'entreprise	25
I.5	Les différentes couches culturelles d'une organisation	26
I.6	Les influences de la culture organisationnelle	27
I.7	Les étapes de la socialisation organisationnelle	34
Deuxième chapitre		
II.1	Dimensions culturelles du modèle d'Hofstede	45
Troisième chapitre		
III.1	Les entités de Schlumberger	71

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
Premier chapitre		
I.1	Les domaines de socialisation organisationnelle	35
Deuxième chapitre		
II.1	Les caractéristiques générales de la culture individuelle Et la culture collectiviste	47
II.2	Les valeurs féminines et les valeurs masculines	48
II.3	Les caractéristiques générales des OCT et OLT	49
II.4	Indice distance au pouvoir	54
II.5	Les manifestations de la distance hiérarchique	57
II.6	Différences majeurs entre sociétés à faible ou forte distance hiérarchique famille, école, santé publique	63
II.7	Différences majeurs entre sociétés à faible ou forte DH Lieu de travail	65
Troisième chapitre		
III.1	Carte d'identité de l'entreprise	69
III.2	Les éléments clés de la fonction RH	72

Liste des abréviations

ASA	Attraction-Sélection-Attrition
COPS	Compagnie d'opérations pétrolières Schlumberger
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
DH	Distance Hiérarchique
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IDH	Indice Distance Hiérarchique
IBM	International Business Machines
NAG	North Africa Geomarket
OCT	Orientation à court terme
OLT	Orientation à Long Terme
RH	Ressources Humaines
SPS	Service Pétrolier Schlumberger
SLB	Schlumberger

ملخص

ولد مفهوم إدارة الثقافات في عالم معولم حيث تم التأكيد النمو الاقتصادي في ذلك الوقت، والشركات لم تعد محصورة في بلدانهم، من خلال سلبيات، وأنها تسعى لتوسيع آفاقهم من خلال تأسيس نفسها في بلدان الثقافات المتنوعة. في الواقع يركز هذا النهج على التفاعل بين الإدارة والثقافة.

ومن هذا المنظور الذي برز مفهوم الأبعاد الثقافية، ومن ثم العنصر المسافة قوة كبيرة، وهي تشمل المواقف والقيم والمعتقدات والمعايير المشتركة لأولئك الذين يعملون في نفس المنظمة، بغض النظر عن وضعهم المهني وضمان الاتساق والتماسك الداخلي بين الموظفين التي تساعد على منح الشركة الهوية والشعور بالانتماء والولاء لهذه للشركة.

وكان الهدف من دراستنا لفهم القضية، ومدى المسافة الهرمية شلمبرجير. لأول مرة حاولنا فرز واختبار عناصر المسافة الهرمية إلى المستوى التنظيمي. وعلاوة على ذلك، حاولنا معرفة تصورات موظفي شلمبرجير ضد هذه العناصر. ومنه يمكن القول، إن نتائج الدراسة أدى إلى شلمبرجير، بنا للتأكد من أن طبيعة مسافة السلطة في الأخير ضعيفة، وبالتالي هيكلية تنظيمها بطريقة مسطحة مما يسهل تدفق المعلومات، سهلت مشاركة والتكيف العاملين في مكان العمل، والتزام هذا الأخير للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: المسافة الهرمية، إدارة الثقافات، ثقافة الشركة.

Résumé

Le concept de management interculturel est né dans un contexte de mondialisation dont la croissance économique est accentuée. En ce temps-là, les entreprises ne se limitaient plus à leurs pays d'origine, par contre, elles cherchaient à agrandir leurs horizons en s'implantant dans les pays de diverses cultures. En effet cette approche porte sur le l'interaction entre le management et la culture.

C'est dans cette perspective qu'a émergé la notion des dimensions culturelles, et puis l'élément l'important la distance hiérarchique, celle-ci englobe les attitudes, les valeurs, les croyances et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation quelque soit leur statut professionnel, assurant une cohérence et une cohésion interne entre les employés qui permettent d'accorder à l'entreprise une identité organisationnelle et un sentiment d'appartenance et de fidélité de ces derniers à l'entreprise.

L'objectif de notre étude était d'appréhender la problématique, la mesure de la distance hiérarchique à Schlumberger. D'abord nous avons tenté de démêler et tester les éléments de la distance hiérarchique au niveau de l'organisation. Par ailleurs, nous avons essayé de connaître les perceptions des employés de Schlumberger par rapport à ces éléments.

Ceci dit, les résultats d'étude menée à Schlumberger, nous ont permis de confirmer que la nature de la distance hiérarchique au sein de celle-ci est faible, et donc son organigramme est structuré d'une façon plate ce qui facilite la circulation de l'information, la facilité de l'implication et l'adaptation des employés au milieu de travail, et l'engagement de ces derniers envers l'organisation.

Mots clés : Distance Hiérarchique, management interculturel, Culture d'entreprise,

Abstract

The concept of intercultural management is born in a context of globalization whose economic growth is accentuated. At that time, companies were no longer confined to their countries of origin; on the other hand, they sought to broaden their horizons by establishing themselves in countries of diverse cultures. Indeed, this approach focuses on the interaction between management and culture.

It is in this perspective that the notion of cultural dimensions has emerged, and then the important element is the hierarchical distance, which encompasses the attitudes, values, beliefs and norms common to those who work in a The same organization, whatever their professional status, ensuring coherence and internal cohesion between employees, allowing the company to have an organizational identity and a sense of belonging and fidelity to the company.

The aim of our study was to grasp the problem, the measurement of the hierarchical distance in Schlumberger. First, we tried to unravel and test the elements of hierarchical distance at the organizational level. In addition, we tried to know the perceptions of Schlumberger employees in relation to these elements.

However, the results of our study of Schlumberger confirmed that the nature of the hierarchical distance within it is low and therefore it is structured in a flat manner which facilitates the circulation of Information, eases the involvement and adaptation of employees to the workplace, and their commitment to the organization.

Key Words: Hierarchical Distance, Intercultural Management, Corporate Culture.

Sommaire

	Page
Introduction Générale	2
Chapitre 1 : La nouvelle conception de la fonction des ressources humaines	
1. L'évolution de la fonction des RH.....	7
2. Le management interculturel	18
3. La culture nationale et la culture d'entreprise.....	24
Chapitre 2 : La Distance Hiérarchique	
1. Le modèle de Hofstede	40
2. La distance hiérarchique.....	49
3. Les mesures associées à la distance hiérarchique	50
Chapitre 3 : Essai de mesure de la distance hiérarchique selon le modèle de Hofstede à Schlumberger.	
1. Présentation de l'organisation d'accueil.....	69
2. La démarche méthodologique de l'enquête.....	74
3. L'analyse des résultats de l'enquête	76
Conclusion Générale	104

Introduction Générale

Ces dernières décennies, l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, évaluant dans un contexte d'ouverture d'horizons et de concurrence accrue, une révision de son mode de gestion, de sa structure hiérarchique ainsi que l'organisation de travail sont primordiales à son accoutumance aux changements, l'adaptation des stratégies de développements notamment l'internationalisation est l'une des solutions auxquelles l'entreprise devra avoir recours afin d'élargir sa couverture mondiale.

A travers une gestion de ses activités à l'étranger, l'entreprise assure une prolongation internationale qui lui apporte plusieurs privilèges notamment l'accès aux informations et connaissances, la réalisation d'économie de coûts de transaction et une répartition des risques financiers, permettant ainsi à l'entreprise de s'affirmer sur le marché, c'est le cas des multinationales.

Et comme tout ensemble vivant, l'entreprise évolue constamment, ses transformations sont induites non seulement par sa propre croissance et par ses pressions d'ordre extérieurs, mais également du fait que les personnes qui la composent évoluent elles-mêmes au fil des ans, les circonstances actuelles que vivent la plupart de ces organisations rendent leur management encore plus vital et plus délicat que jamais.

Tout l'art, précisément, du manager, consiste d'une part à savoir adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes et des femmes qu'il doit mobiliser, entraîner, motiver et contrôler.

C'est dans la prise en compte de cette double spécificité, celle de l'organisation et celle de chacun des individus qui la composent, que repose l'art de management. C'est la condition pour influencer l'évolution de l'entreprise et participer à la construction permanente de notre environnement.

En effet, pas de motivation possible sans une bonne pratique du management. Les vrais managers sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles de leurs équipes. C'est dans ce cadre, s'inscrit la notion de la distance hiérarchique ou la relation entre les managers et leurs subordonnés.

La distance hiérarchique ou la distance au pouvoir, renvoie à la différence entre managers et subordonnés. Une forte distance hiérarchique indique une relation inégalitaire. Cette inégalité se manifeste par des signes, des attitudes propres au statut de chacun. Si cette

distance est forte, l'autorité devient un enjeu de pouvoir personnel, tandis que dans un contexte de faible distance hiérarchique, elle correspond à un enjeu fonctionnel.

La distance hiérarchique, ou la distance entre le top management et bas de la pyramide, est un enjeu central. Il devient au fil des années, un moyen de gestion dynamique des ressources humaines et de prévention des risques. Elle représente une pratique née de l'expérience du fonctionnement du management, devant la nécessité impérieuse pour un dirigeant de faire face à toutes les responsabilités qui lui incombent.

En effet, cet enjeu est important pour les multinationales implantées en Algérie, pour s'adapter à l'instabilité et au dynamisme de leurs environnements, elle se trouve dans l'obligation de revoir les structures organisationnelles qu'elle mise en place.

C'est dans cette optique que s'articule notre thème de recherche, qui a pour objectif ultime de comprendre la problématique du degré de la distance hiérarchique, ses caractéristiques et ses manifestations. Notre sujet sera traité empiriquement en s'appuyant sur le cas de Schlumberger, une multinationale du secteur des hydrocarbures. Ceci dans le but de mesurer le niveau de cette distance, au sein de l'organisation, en se basant sur quelques attitudes et signes par rapport au statut de chacun. La question principale qui guidera notre enquête sera donc :

« Comment se caractérise la distance hiérarchique dans la multinationale Schlumberger ? »

Pour apporter des éléments de réponse à cette question principale, nous avons jugé utile de la décortiquer en sous question comme suit :

- Quelles sont les éléments de la distance hiérarchiques ?
- Comment se manifeste la distance hiérarchique au niveau de la multinationale Schlumberger ?
- Comment les employés perçoivent-ils les éléments de la distance hiérarchique ?

En concordance aux sous questions précédentes, nous allons tester, à travers notre étude, les hypothèses suivantes :

- Les éléments de la distance hiérarchiques sont les mêmes présentés dans le modèle de Hofstede.
- La multinationale Schlumberger se manifeste par une faible distance hiérarchique selon le modèle de Hofstede.
- Les inégalités sont fortement perçues par les employés de Schlumberger vis à vis les éléments de la distance hiérarchique.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons privilégié une méthodologie descriptive analytique. Descriptive car nous allons reproduire les éléments de la distance hiérarchique au sein de la multinationale Schlumberger, et sa manière d'exercer le pouvoir. Et analytique car nous allons montrer le degré de cette distance et comment les employés perçoivent-ils cette dernière.

A cet effet nous avons procédé par un questionnaire comme outil de collecte d'information dans le but de quantifier les éléments de la distance hiérarchique et la perception vis-à-vis ces derniers.

Pour accomplir notre travail nous l'avons scindé en trois chapitres comme suit :

Le premier chapitre intitulé : **La nouvelle conception de la fonction des ressources humaines** a pour objectif de clarifier les nouvelles perceptions de la fonction des ressources humaines, ses évolutions et les défis qu'elle confronte, et on a abordé aussi le concept du management interculturel son développement et ses différents modèles d'analyse.

La distance hiérarchique constitue le deuxième chapitre de notre étude, à travers lequel nous essayons d'aborder la problématique de la mesure du degré d'acceptation des inégalités du pouvoir, autrement dit, le niveau de la distance hiérarchique. Pour enfin arriver à exposer notre recherche empirique menée au sein de la multinationale Schlumberger, ayant pour titre : **Essai de mesure de la distance hiérarchique selon le modèle de Hofstede a Schlumberger**. Ce dernier nous permettra de tester nos hypothèses de recherche citées ci-dessus et présenter les résultats susceptibles à donner des réponses à notre problématique.

CHAPITRE I

**La nouvelle conception de la fonction
des ressources humaines**

Le développement du taylorisme et le début du syndicalisme ont engendré la transformation des secrétariats sociaux en service personnel. En 1912 l'organisation a connu la naissance de « services de personnel » dans le sens moderne du terme. Ces nouveaux services ont comme tâches principales d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salaires voire à l'adaptation de ceux-ci aux progrès technologique, et régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication.

Au début des années 90, le management interculturel est apparu comme une nouvelle préoccupation managériale. Son émergence a coïncidé avec l'internationalisation de l'économie qui s'apparait dans la prospection de nouveaux clients, la création de partenariat, la délocalisation de la production ou la commercialisation, ce sont là les raisons qui ont amené les entreprises à s'implanter dans des pays de cultures diverses.

Dans ce contexte, le présent chapitre traitera dans un premier lieu la nouvelle conception de la fonction des ressources humaines, son évolution, et ses défis, puis nous abordons le concept du management interculturel, son développement, et ses différents modèles d'analyses. Et on a parlé sur le concept de la culture d'entreprise et la culture nationale.

1. L'évolution de la fonction des ressources humaines

Depuis une vingtaine d'année, la fonction des ressources humaines était considérée comme secondaire et ne constitue pas un élément important et stratégique qui contribué dans le pilotage des organisations, la structure des ressources humaines était appréhendée plus comme un centre de cout que comme une source de rentabilité.

Suit d'une telle vision du secteur privé et secteur public les opérations qui ont étaient effectué de gestion du personnel étaient essentiellement centrées sur le respect de la réglementation du travail (le code de travail, le statut général du fonctionnaire dans le secteur public et les conventions collectives dans le secteur privé) sur la gestion constitutive de la paye, donc des absences, des congés et des retraites.

Dans l'administration, cette pratique se caractérisait par l'application impersonnelle de normes et de procédures, abstraction faite du profit des agents, des emplois à pouvoir et des objectifs du service. Elle se développait par des actes de gestion très classiques, telles l'organisation des concours de recrutement, la notation, les affectations, les mutations, les promotions, les sanctions. Réduite à cette seule conception de gestion administrative du personnel, la structure « Gestion des Ressources Humaines » était jugée comme relevant du seul chef du personnel et les cadres opérationnels se considérée exonérés de toutes responsabilité dans ce domaine envers des personnels qu'ils avaient sous leur autorité.

D'après tous ce qu'on a cité, et d'après les analyses qui ont étaient faites à propos ce qu'était la conception, l'application ou l'exercice de la fonction des ressources humaines dans l'administration on résout que pendant longtemps cette dernière fut considérée comme une structure de second rang, pouvant être confiée à n'importe quel cadre, et ont tous état de cause n'attirant pas les meilleurs. Dans des présentes conditions, elle n'était ni recherché ni valorisé ni valorisante dans un parcours professionnel, et donc moins attractive que les fonctions de conceptions de politique publics ou de contrôle.

1.1. Les raisons d'une nécessaire rénovation de la Gestion des RH

Depuis longtemps, les fonctions des ressources humaines sont présentées à juste titre comme un facteur essentiel de la performance des fonctions publiques nationales nécessaire au développement économique d'un pays.

1.2. la valorisation des RH, point de passage obligé de toute modernisation

La fonction des ressources humaines a connu un point d'inflexion dans son parcours depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif qui s'occupe de traitement des dossiers, suivi des obligations légales, paye...etc. à un nouveau rôle qualifié aujourd'hui de stratégique.

La fonction est entraînée d'évolué connaissant un élargissement de ses missions et de professionnalisation de ses responsables. Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XIXe siècle avec l'avènement de la Révolution industrielle et du salariat. Cette période correspond à l'apparition des premières grandes structures qui imposent une division du travail et un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (Organisation scientifique du travail). À la fin du XIXe siècle, les salaires sont bas, le travail peu réglementé, et le turn-over est très élevé.¹

Dans ce contexte, la structure des ressources humaines va émerger, elle est devenue précisément à partir de la première Guerre mondiale une fonction qui est dotée des mêmes pouvoirs et des mêmes obligations que d'autres fonctions de l'entreprise. Donc les principales précautions à prendre sont alors l'application du droit du travail, l'organisation et le contrôle du travail, la gestion des conflits et les relations avec les salariés, au surplus la sélection et la fidélisation des meilleurs employés, particulièrement à travers les pratiques de rémunération (salaire du rendement, promotions en fonction de l'ancienneté).

Après la seconde guerre mondiale, la fonction des ressources humaines a vécu un développement grâce à l'introduction des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise et l'association des salaires aux objectifs et performance de

¹<http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/L'%C3%A9volution+de+la+fonction+RH#H1Historique+de+la+fonction+RH>, (consulté le 22/02/2017 à 16h40).

l'entreprise. Cette période est marquée par l'influence des pratiques des théories de l'Ecole des relations humaines (Maslow, Mayo, Herzberg ...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la performance des employés et la productivité du travail. Elle a aussi correspondu au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux (lois sociale de 1936, institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46, reconnaissance du droit syndical).

Des réflexions pareilles mèneront à une meilleure prise en compte des besoins des salaires dans l'organisation du travail tels que l'élargissement puis l'enrichissement des tâches, décentralisations des responsabilités, management participatif ...).

La tertiairisation de l'économie, les changements sociaux (en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi), l'évolution du cadre réglementaire, et surtout la crise des années 70-80 vont donner à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend la terminologie de Ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion du personnel de qualité face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique devenu plus concurrentiel. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité, avec une reconnaissance des professionnels de la GRH et un directeur des ressources humaines (DRH) associé au comité de direction. Le DRH a pour principales missions et responsabilités de définir les politiques des ressources humaines, avec pour priorités :

- L'efficacité de l'organisation du travail ;
- La valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- Le dialogue social, la prévention et la régulation des conflits.¹

1.3. La fonction des ressources humaines Evolution et Défis

La direction des ressources humaines connaît de nouveaux enjeux auxquels elle doit faire face pour assurer une adéquation efficace entre ses salariés et ses emplois et ainsi pour assurer le maintien de la compétitivité de l'entreprise, l'exigence de cette Fonction des Ressources Humaines revalorisé et modernisé est considérée comme condition essentielle pour atteindre les démarches de la modernisation avec des chances de succès et assurer un

¹Ibid., (consulté le 22/02/2017 à 17h26).

changement durable. Cette évolution de la fonction des RH est bien traduite par le passage de la notion de fonction personnel à fonction ressources humaines.

1.3.1. Les vecteurs d'évolution de la fonction RH

La nouvelle conception de la fonction des ressources humaines a été marquée par des nombreux facteurs :

1.3.1.1. Les facteurs économiques :

La libéralisation des échanges, l'internationalisation des entreprises, la croissance économique et la privatisation de l'économie jouent un rôle primordial dans la modernisation de la fonction des ressources humaines. En effet le pouvoir d'achat des personnes s'améliore, les désirs des clients se diversifient, et les exigences s'augmentent.

La concurrence internationale semble jouer un rôle important dans la modernisation de la fonction RH. En effet, le développement de la haute technologie du secteur de service, l'insuffisance de la demande du secteur des industries traditionnelles vont engendrer des problèmes humains comme : le manque de qualification des salariés et les sureffectifs.

Ceci implique « Une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification des employés existants, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre des objectifs en matière de ressources humaines de l'entreprise ».¹

1.3.1.2. Les facteurs techniques

Les évolutions techniques de l'environnement de la production caractérisées par l'automatisation, robotisation, et l'intelligence artificielle augmentent la complexité de l'exécution des tâches et du travail des machines. Cette évolution dans le domaine technique nécessite une amélioration dans l'organisation des entreprises et du travail en termes de qualification de la main d'œuvre, de compétence et de savoir-faire.

Elle engendre une dévalorisation des anciens métiers mais par contre une surqualification des compétences et des connaissances des employés pour les nouveaux postes créés. Cette évolution des qualifications exige une actualisation continue et constante des

¹PERETTI, (J.M): *Tous DRH*, édition d'organisation, Paris,2000, p28.

fiches de postes de travail en concluant les nouvelles exigences et celle des candidats à recruter.

La réduction des effectifs fait partie des outils à disposition de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, face à l'évolution d'un secteur, d'un métier, de la stratégie, il peut s'avérer indispensable d'anticiper et d'accompagner des réductions d'effectifs. Elle doit mettre en place des procédures qui permettent de privilégier un dialogue social constructif et transparent. La GPEC devient donc un moyen d'anticiper les conséquences sociales des futures mutations techniques, conjoncturelles et structurelles qui peuvent conduire à des projets de réorganisation ou de restructuration de l'entreprise.¹

1.3.1.3. Les facteurs psychosociologiques

A cause de l'internationalisation des entreprises, et la progressions de la technologie que le monde a connu à partir des années 80, les consommateurs se retrouvaient avec des nouveaux besoins ce qui a engendre des nouvelles ambitions chez les travailleurs.

Ceci à mener l'entreprise à prendre en considération dans la gestion du personnel les conditions nécessaires du poste de travail décentes et propices à un bien-être physique et mental qui regroupent beaucoup de paramètres : matériel, physique, et moraux en terme des risques.

Se fondant sur l'analyse des besoins des salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise (bonne ambiance, intérêt, épanouissement, de ce dont ils souffrent en majorité, le stress, de ce qui leur manque des services personnels sur leur lieu de travail) des sociétés de services permettent par exemple aux collaborateurs d'une entreprise de contacter gratuitement et en toute confidentialité des conseillers « vie pratique ». Ces conseillers ont pour rôle de simplifier la vie des salariés au quotidien dans différents domaines : habitat, scolarité, loisirs, assurance. Ces sociétés proposent de mettre à disposition un concierge qui est présent physiquement dans l'entreprise pour rendre différents services(par exemple : le pressing du personnel).²

¹<http://cours-de-bts-muc-over-blog.com/article-chp-21-la-gpec-et-la-gestion-de-l-effectif-48512738.html>, (consulté le 22/02/2017 à 23h16).

²LIGER, (PH) : *Marketing RH comment devenir un employeur attractif*, édition DUNOD, Paris, 2016, p.165.

1.3.1.3.1. Elton Mayo : La prise en compte des conditions de travail

Le théoricien Elton Mayo a réalisé une expérience à l'usine de Western Electric afin d'établir le lien entre les conditions de travail et de productivité. Mayo étudie le comportement de six femmes qui travaillent au niveau de l'usine à l'assemblage de téléphone. Il a augmenté le temps de la pause, discute avec elle, et préconise la distribution des primes qui a mené à l'explosion de la production. Ensuite il rétablit la situation initiale et continue de discuter avec elle, il a remarqué que la production continue de s'accroître.

D'après cette expérience Elton Mayo¹ a conclu que, la mise en évidence des groupes informels et du facteur humain, correspond, à une seconde strate des motivations, à savoir celle du besoin social de relations et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail, au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire va susciter de multiples développements.

Cette nouvelle perception de l'organisation de travail a engendré une nécessité d'amélioration du contenu du travail qui a été traduit par l'enrichissement et l'élargissement des tâches en faisant référence à l'école des relations humaines. Cette dernière s'est développée en conséquence aux axes du Taylorisme qui est dans sa recherche passionnée de la productivité a produit des comportements contraires à ses objectifs initiaux.

La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique (la recherche de la rationalité productive, administrative, structurelle) en s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe. Les postulats de l'école des relations humaines sont les suivants : l'entreprise est toujours un lieu de production, ou l'acteur de l'organisation a une dimension humaine, ce qui provoque

¹ASMNI, (Arezki) : *La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel d'entreprise publiques algériennes : Cas de l'ENIEM*, mémoire de magistère en science économique, université Mouloud MAMMARI, Tizi-Ouzou, 2007, p87.

des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental, parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l'entreprise.¹

L'enrichissement des tâches consiste à donner plus de responsabilité aux salariés et à confier à un exécutant ou à une équipe des travaux de préparations avec une autonomie et un contrôle de l'ouvrier lui-même. Et l'élargissement des tâches s'agit d'ajouter une série d'activité à la tâche sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse.

La reconnaissance de l'appartenance de l'individu au travail à un groupe de travail (équipe autonome, cercle de qualité.) et l'entreprise comme communauté sociale regroupant l'ensemble du personnel, oblige la fonction personnelle de se pencher de près aux problèmes de communication, d'information, des relations internes au groupe, voire l'ensemble des relations sociales collectives, c-à-dire la définition d'un projet sociale, programmation de la gestion de carrières.

1.3.1.4. Les facteurs sociopolitiques

La croissance rapide de l'économie a accompagné une évolution du cadre législatif et réglementaire qui a imposé l'entreprise à redéfinir la politique du personnel et à mettre en place des institutions représentatives du personnel et la négociation avec les partenaires sociaux du statut de personnel dans l'organisation.

Cette loi instaure une obligation annuelle de négocier les salaires et la durée et l'organisation du travail dans l'entreprise (représenté par la loi n°82-957 du 13 novembre 1982 RELATIVE A LA NEGOCIATION COLLECTIVE ET AU REGLEMENT DES CONFLITS COLLECTIFS DU TRAVAIL)

1.3.2. Les défis de la fonction des ressources humaines

Face aux évolutions sociétales et technologique actuelles et à la l'internationalisation de la concurrence grandie la mobilisation des salariés, l'implication du personnel, la fierté d'appartenance et la fidélité, propres à l'engagement, sont considérées comme des leviers majeurs et des avantages compétitifs pour mener la transformation des entreprises, nécessaire à leur pérennité par leur motivation, sens de responsabilité, et la capacité d'évoluer.

¹MEIER, (Barabel) : *MANAGEOR les meilleurs pratiques du management*, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, P19.

A mesure que les changements s'accélèrent la direction des ressources humaines est sensé à être toujours à la hauteur pour développer cette implication et appartenance et maintenir son positionnement et sa compétitivité dans un environnement en mutation permanâtes qui signifie la difficulté à établir des prévisions fiables.

En effet, l'entreprise se compose d'un ensemble de personnes aux aspirations et attentes diverses. Cette diversité peut varier d'une diversité professionnelle comme le niveau d'étude, le parcours professionnel, qualifications ou les compétences d'un employé ou l'ancienneté comme elle peut être une diversité de l'âge ou de culture.

A cause de cette multitude, l'organisation se retrouve dans une situation délicate avec des grandes différences d'attentes, et de nouveaux impératifs relatifs à l'organisation de travail qui impliquent d'accorder une plus grande marge d'autonomie de liberté et de flexibilité du salarié. Et pour cela l'entreprise n'aura pas la possibilité d'apporter les mêmes réponses à toutes les catégories, ce qui nécessite une gestion de carrière ciblée.

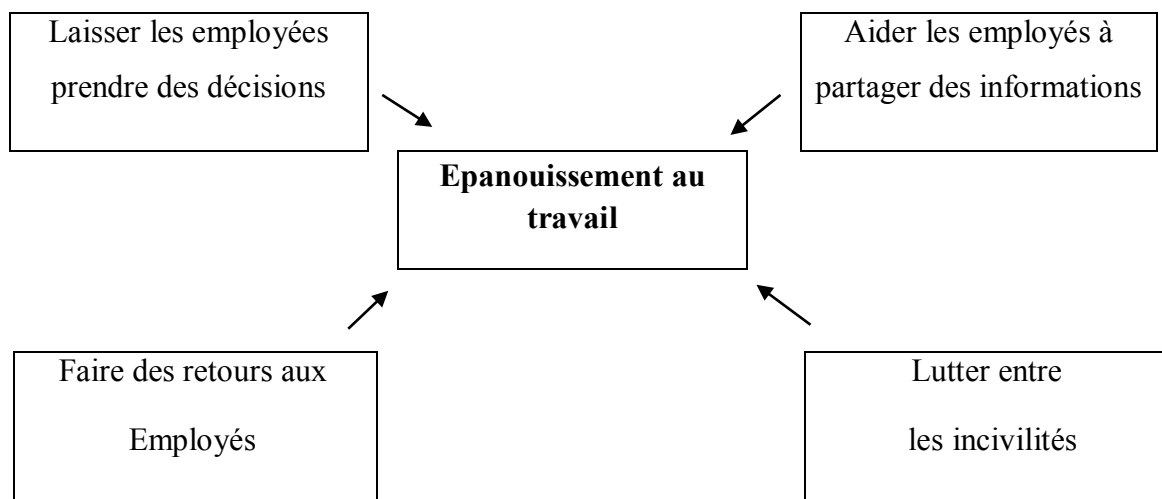
De ce fait, les nouvelles taches de la direction des ressources humaines consistent à prendre en considération « La diversité des attentes et veiller à ce que chaque salarié soit connu, reconnu et bénéficie d'un projet professionnel ».¹

Il est nécessaire d'adopter une approche globale pour prévenir les risques et les conflits au sein de l'organisation et mettre en place les conditions de la reconnaissance du travail et l'épanouissement des salariés.

Gretchen Spreitzer et Christine Porath ont réalisé des recherches sur l'engagement (thrive) et ils concluent que l'engagement dépend en grande partie du management des ressources humaines dans l'entreprise, et en particulier des 4 variables clés de ce management.

¹PERETTI, (J.M) : Op.cit., p31

Figure I.1 : Les quatre variables clés du management



Source: Gretchen Spreitzer and Christine Porath, « *Creating Sustainable Performance* », Harvard Business Review, January- February 2012.

Afin d'optimiser la fonction des ressources humaines l'organisation doit valoriser le management participatif et susciter l'engagement et la prise d'intuitivité des équipes de travail. Le management participatif est fondé essentiellement sur une culture qui recommande la communication, la délégation du pouvoir et le respect mutuel au niveau de l'organisation.

Pour mieux cerner les défis que la direction des ressources humaines confronte aujourd'hui on définit le rôle stratégique de cette fonction dans l'organisation qui est :

- La contribution dans la réussite des stratégies de l'organisation
- La survie et la pérennité de l'organisation sur son le marché
- Avoir un avantage compétitif pour un bon positionnement concurrentiel de l'entreprise
- Une bonne performance de l'entreprise

1.4. les nouveaux rôles de la Direction des Ressources Humaines

Face à l'internationalisation de l'économie et les nouveaux changements dans le monde on s'est retrouvé avec une nouvelle conception de la gestion des RH.

1.4.1. Inciter et diffuser la nouvelle conception de la gestion des ressources humaines

Cette nouvelle conception de la Gestion des Ressources Humaines implique de passer d'une « fonction de personnel » avec une seule dimension, celle d'administrer le personnel à une conception de la gestion des ressources humaines qui est considéré désormais comme une source et un outil de rentabilité économique importante pour l'entreprise et non comme un centre de cout, en intégrant deux principale idée :

- La première c'est la souplesse de la gestion des salariés avec une meilleurs l'utilisation des compétences de chacun et l'optimisation de l'efficacité et la satisfaction d'assurance de service public.
- La deuxième c'est de veiller est ce que les modalités et conditions de travail satisfaire les aspirations collectives et individuelles des agents, et que les attentes des salariés sont prises en considération

1.4.2. Piloter et maitriser la décentralisation de la GRH

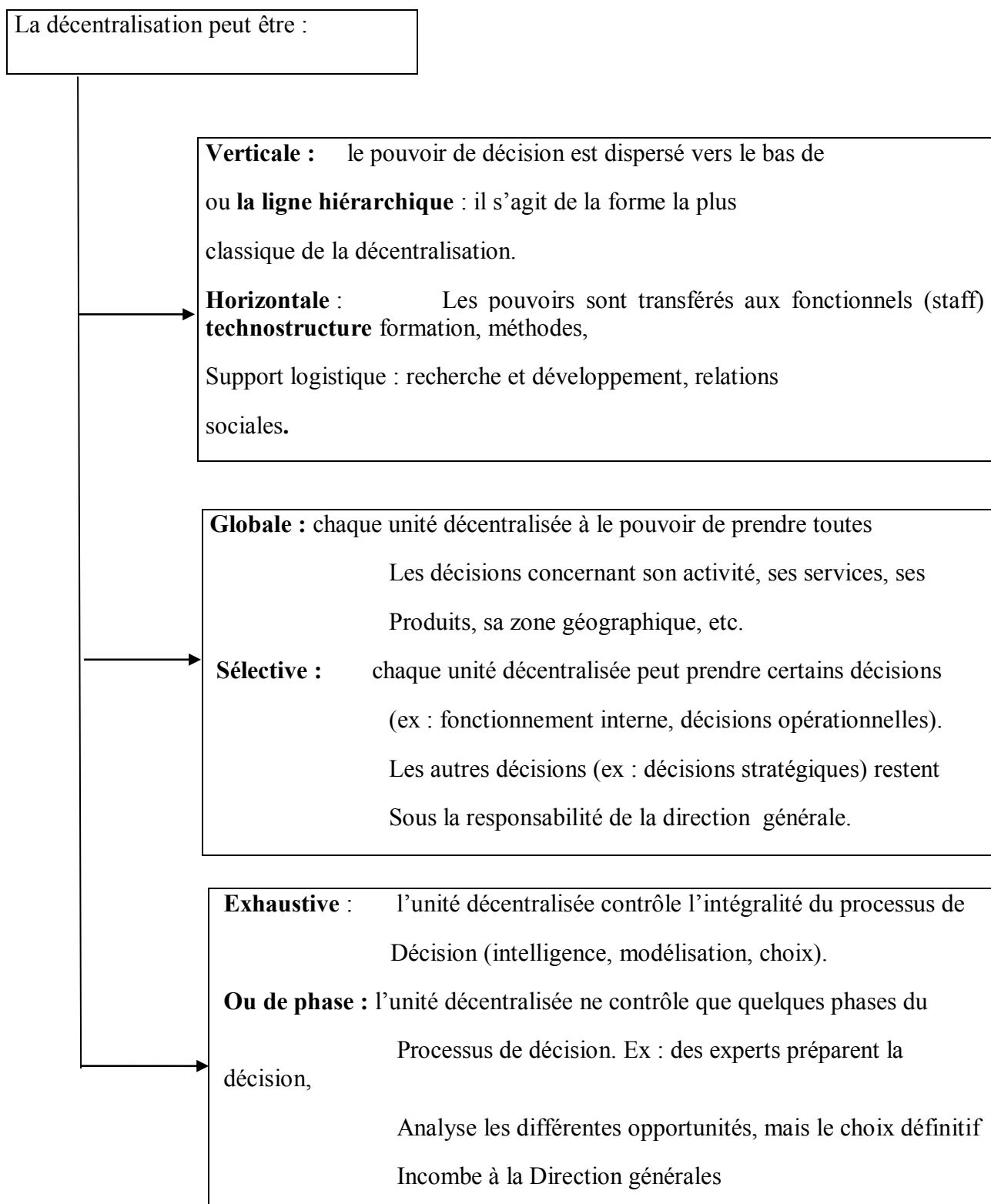
La notion de décentralisation signifie un mode d'organisation qui instaure une délégation d'autorité d'un niveau central vers un niveau décentralisé, une organisation décentralisée veut dire que son pouvoir de décision est réparti entre plusieurs personnes.

La notion de décentralisation ne doit pas être confondue avec celle de délégation : la délégation consiste à confier à un subordonné une mission précise ainsi que les moyens pour la réaliser.¹

Il existe plusieurs formes de décentralisation qui peuvent être résumées dans la figure suivante :

¹ DARBELET(M), IZARD(L) et SCARAMUZZA(M) : « *L'essentiel sur le management* », BERTI éditions, 5ème édition, Alger,2011, p363.

Figure I.2 : les formes de la décentralisation



Source : Ibid. P364.

2. Le management interculturel

Ces dernières années, l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, il s'évolue dans un contexte d'ouverture d'horizons et de concurrence accrue.

2.1. Introduction au management interculturel

Face à la mondialisation, l'internationalisation et l'ouverture à l'extérieur, les entreprises sont contraintes de réviser leur stratégie de développement international (selon Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Hertrich et Mayrhofer 2006). Elles ont commencé à s'agrandir et se développer et étendre leurs activités à l'étranger pour des diverses raisons telles que : les avantages fiscaux, l'attractivité du marché, la disponibilité de la main d'œuvre et les ressources exploitables ainsi que pour se rapprocher de leurs concurrents et figurer parmi les leaders mondiaux dans leur secteur d'activités.

Ces organisations doivent aussi s'associer et se regrouper à des autres firmes dans le cadre des fusions et alliances. Dans ce contexte les organisations et les entreprises sont de plus en plus confrontées à une main d'œuvre diversifiée et des cultures différentes.

Cette diversité culturelle entraîne une complexité relationnelle avec de nouveaux clients, fournisseurs, salariés et autres interlocuteurs de cultures différentes, et aussi provoque souvent des incompréhensions, des conflits, et une sous-performance.

C'est pourquoi la multitude culturelle constitue un élément important, et un enjeu majeur au sein de l'organisation, et que la maîtrise de son impact sur la gestion de l'entreprise devient une nécessité pour assurer l'équilibre et la survie de la firme.

Avec ces changements-là, une ambition de recherche en le management interculturel a été entamée afin de prendre conscience des différences culturelles, améliorer les interactions entre les porteurs de cultures différentes et minimiser les conséquences négatives qui peuvent conduire au handicap de l'organisation, et essayer de l'exploiter d'une manière ou d'une autre pour qu'elle demeure un avantage concurrentiel de l'organisation.

C'est dans cet esprit, s'articule notre présente section, à travers laquelle on essaiera d'analyser et comprendre le concept du management interculturel, sa définition, son émergence ainsi que ses modèles et son pratique dans l'organisation.

2.2. Que veut dire le management interculturel ?

Avant de définir le management interculturel, il nous semble obligé de faire un petit rappel sur la définition du management.

2.2.1. Définition du management

Il existe différentes définitions du terme management, cependant nous avons choisi deux définitions qui nous semblent les plus proches de notre recherche.

- Le management consiste à organiser les situations et à les anticiper afin de s'approvisionner, de façon à prendre soin (en charge) d'autrui pour constituer un groupe solidaire, capable de vivre harmonieusement au sein d'un foyer bien tenu afin de réussir à produire et à conserver un patrimoine. C'est aussi l'art et la manière qu'ont les ménagers de diriger les affaires, et ils ont aussi le devoir de se ménager pour être plus efficaces.¹
- Le Management aussi se définit comme l'ensemble de stratégies, modes d'approche du marché, mode de gestion et mode de conduite des hommes dans une organisation professionnelle.²

2.2.2. Définition du management interculturel

Fondamentalement, le management interculturel repose sur l'interaction entre culture et management, cette interaction a toujours existé au point qu'on a pu dire que « tout management est culture », le management interculturel serait donc une forme de management qui, reconnaissant l'existence de cultures locales, tente d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et, en même temps s'efforce de coordonner ces fonctions au sein d'une politique d'entreprise, Ainsi cette politique d'entreprise, à côté des impératifs stratégiques auxquels elle doit répondre, prendrait également en compte les spécificités culturelles du pays ou de la région où elle est mise en œuvre.³

Nancy Adler a souligné que le management interculturel s'avérerait plus utile dans certaines situations que dans d'autres : dans les innovations plutôt que dans les tâches répétitives, dans le démarrage du projet de l'équipe qui appelle une profusion d'idées plutôt que dans la finalisation des projets qui appelle à la convergence.⁴

¹CARRE(E), et LABRULLE(A) : *100 questions, pour comprendre et agir, management*, édition Afnor, Paris 2004, p12

² BENOIT Théry, *Manager dans la diversité culturelle*, Edition d'organisation, Paris, 2002, p152.

³ DUPRIEZ(P), et SOLANGE(S) : *La résistance culturelle, Fondement, application et implication du management interculturel*, Editions de BOECK Université, Rue des Minimes 39, B.1000 Bruxelles, 2000 page17

⁴DUPRIEZ(P), MUTABAZI(E), et BLANDINE(V) : *La diversité culturelle difficultés et opportunités pour le secteur non marchand-management des équipes multiculturelles-*, édition de Boeck, Bruxelles, 2005, p24

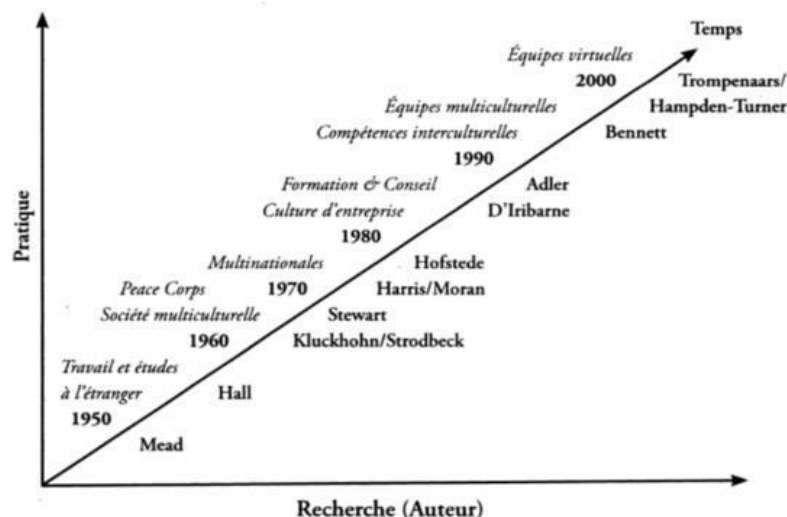
Le management interculturel naît ainsi de « *la volonté d'améliorer l'efficacité économique des entreprises multiculturelles et de l'exigence éthique du respect des différences.* »¹

Autrement dit, le management interculturel est une approche visant à harmoniser les interactions entre les porteurs des cultures différentes en adaptant des actions organisationnelle et relationnelle favorisant la diversité culturelle, et les insérer dans les exercices des fonctions de l'organisation afin d'améliorer la performance des parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

2.3. Le développement du management interculturel

Le management interculturel, discipline relativement récente, s'est développé à partir des domaines du management comparé, du comportement organisationnel et de la communication interculturelle. Les deux axes de la figure suivante montrent que le management interculturel concerne à la fois la pratique et la recherche.²

Figure I.3 : Développement du management interculturel



Source : BARMAYER, (C) : *Management interculturel et styles d'apprentissage*, Edition pul, Québec, 2007, p45.

Le champ du management interculturel est aujourd'hui encore en cours de constitution. Il est apparu dans les années 80 avec l'arrivée de la nouvelle conjoncture économique, sociale et scientifique. Sur ces entrefaites le management interculturel envisageait trois cas de figure :

- Le cas de la grande entreprise créant des filiales étrangères essentiellement à des fins de distribution et de service après-vente.

¹CHEVRIER, (S) : *Que sais-je ? Le management interculturel*, Edition PUF, Paris,2003, P06.

² Christoph Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage*, édition pul, route Marie-Victorin Lévis(Québec) Canada, 2007, page 45

- Le cas d'une entreprise qui en rachète une autre à l'étranger et cherche à l'intégrer.
- Le cas des joint-ventures qui se créent entre des entreprises relevant de cultures différentes.

Le terme du management interculturel a été traité, tous d'abord, aux Etats unis par plusieurs théoriciens, qui ont publié, pas mal d'ouvrages consacrés aux rapports interculturels fondé sur une expérience individuelle que sur les fondements de recherche théorique.

Les livres de Mead, «**coming of Age in Samoa (1928)** », de Hall, «**Thesilent Langage (1959)** », et de Kluchohn et Strodbeck, « **Variations in Value Orientations (1961)**» sont publiés.

En1954, et pour la première fois, Hall utilise le terme d'*intercultural communication*, il est perçus comme le père fondateur de cette discipline. Harris et Moran allient gestion et interculturalité dans leur livre « **Managing Cultural Différences (1979)**», en mettant l'accent sur les coûts liés à une mauvaise gestion de la multi culturalité.

Les travaux de Hofstede, «**Culture's Conséquences(1980)**», et d'Iribarne, «**La Logique de l'honneur(1989)** », montrent l'influence, constante, et capitale de la culture nationale. L'étude de Hofstede, qui a fortement retenu l'attention et qui repose sur une large base empirique, y a particulièrement contribué, cette étude examine les relations entre culture nationale et culture d'entreprise. Adler publie « **International Dimensions of organizational Behaviors (1986)**» et Trompennars et Hampden- Turner, «**Riding the Waves of culture(1993)**».¹

2.4. Les modèles du management interculturel

L'étude des différents modèles de management interculturel nous permet d'avoir une vision large et ouverte d'un monde globalisé en évolution permanente. Les modèles en question sont l'anglo-saxon, l'asiatique et l'africain, ils représentent actuellement 90% de la Population mondiale. L'analyse comparative de ces modèles de management interculturel a pour objectif d'examiner les différences et les similitudes des différents systèmes et contextes.²

¹ BARMAYER, (C) : Op.cit., pp 45-47.

²RABASSO, (C.A) et RABASSO (J): *Introduction au management interculturel: Pour une gestion de la diversité*, Edition ellipses, Paris, 2015, p 54.

2.4.1. Le modèle anglo-saxon

Ce modèle se caractérise par la liberté des individus, qui évolue dans un système d'économie libérale où la compétitivité économique est déterminée par les lois de l'offre et la demande. Dans le modèle anglo-saxon la société est composée de vainqueurs et vaincus résultats de la compétitivité, du besoin d'abondance et de valeurs patriotiques. Les pouvoirs politiques ne cherchent pas à satisfaire les besoins des citoyens, la bureaucratie et le formalisme caractérisent le système de fonctionnement, les droits sociaux sont quasi-inexistants, et en cas de crise, ou nécessité d'une réduction des coûts la masse salariale sera la première à cibler.

2.4.2. le modèle asiatique

Après la crise financière asiatique de 1997, des nouveaux modèles asiatiques sont apparus, ces modèles comprennent les économies de l'Asie orientale, de sud-est parmi lesquelles figure le Japon, la Chine et la Corée. Ces derniers se différencient totalement des modèles de capitalisme occidentaux.

- **La Chine**

Le modèle chinois applique une stratégie militaire qui demande, l'utilisation des points forts contre les faiblesses des autres. Cette dernière stipule dans un contexte d'organisation : le partage des objectifs communs, l'adaptation et l'intégration de tous les employés dans une même famille.

Le modèle chinois considère que, un bon manager c'est celui qui se caractérise par : le savoir, la sincérité, le courage et la fermeté.

L'expression chinoise "**Shang Chang Ru Zhan Chang**", qui signifie "le marché est un champ de bataille", reflète la vision des asiatiques sur le mode des affaires.¹

- **La Corée**

Le système de management coréen se caractérise par le paternalisme du leadership, le précisement des décisions au plus haut niveau, et la confiance partagée entre les membres du groupe.

La flexibilité, la mobilité et l'harmonie de l'individu dans son groupe est exigée, et ses manifestations ne peut pas être détachées de l'équipe.

¹MIN, (C): *Asian Management systems, Chinese, Japanese and Korean styles of business*, 2^{ème} édition, Thomson learning, London, 2014.

- **Le japon**

Les transformations majeures qui touchent l'investissement dans le développement des industries stratégiques et la mondialisation des infrastructures que le japon a connu, ont contribué à la naissance des entreprises compétitives qui ont un système de gouvernance orienté banque.

Le management japonais se caractérise par :

- La haute productivité et la hiérarchisation de l'organisation
- La loyauté des employés vis-à-vis de leur entreprise constitue un avantage concurrentiel et une grande différence en comparant par firmes occidentales.
- Un système qui garantit la sécurité de l'emploi comme contrepartie de la fidélité et de l'identification vis-à-vis de l'entreprise.

2.4.3. Le modèle africain

L'Afrique est sans doute le continent des paradoxes, cela s'explique par la nature diverse des organisations et par les différents besoins et capacités de chaque pays. Cette complexité montre qu'il existe plusieurs types de management évoquant nombreux clichés : résistance au changement, fatalisme, autoritarisme, objectif à court terme, risque élevé, manque de structure démocratique, prise de décision arbitraire...etc.¹

L'organisation africaine est caractérisée par un esprit de solidarité entre les employés, il constitue un frein de l'évolution de l'entreprise, mais il crée une dynamique d'aide mutuelle et de coopération dans l'organisation.

¹RABASSO, (C.A) et RABASSO, (J) : Op.cit., p 105.

3. Culture nationale et Culture d'entreprise

La culture se retrouve à différents niveaux, au plus haut niveau, se situe la culture des hommes, se retrouvant dans une nation ou une région du monde, la culture d'entreprise ou culture organisationnelle, c'est la façon dont on voit les choses dans une organisation spécifique. Nous pouvons même parler de la culture des fonctions particulières au sein des fonctions particulières au sein des organisations : marketing, recherche et développement, personnel. A l'intérieur de certaines fonctions, les gens auront tendance à avoir en commun certaines orientations professionnelles et éthiques.¹

3.1. La culture nationale

En basant sur des recherches comparatives et interculturelles, la culture nationale peut se définir comme un ensemble des éléments propre à un groupe humain, elle représente un constituant essentiel de la culture d'entreprise.

Une société correspondante à une nation ne constitue pas une unité monoculturelle mais représente davantage un système social au sein duquel vivent des individus ; ceux-ci se ressemblent ou se différencient selon certains caractères sous culturelles ou selon des cultures parallèles comme les particularités régionales ou ethniques, la langue, la religion le sexe, la génération, la classe sociale, le niveau de formation, la profession....²

3.2. culture d'entreprise ou culture organisationnelle

A la fin des années soixante-dix le concept culture d'entreprise est formalisé par un groupe de professionnel du conseil, et à partir des années quatre-vingt (Symon,1984), il commence à apparaître dans les études de science administrative et dans les revues spécialisées, à la base d'une idée qui consiste que la réussite économique, réside dans l'identification, la construction et la valorisation d'une communication construite sur la culture de l'entreprise.

3.2.1. Définition de la culture d'entreprise

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois, 1996). Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.³

¹ TROMPENAARS, (F) et CHARLES (H-T) : *L'entreprise multiculturelle*, Edition augmentée, maxima pour la traduction et la préface à l'édition française, 2004, p 26.

² BARMEYER, (C) : op cité, page18.

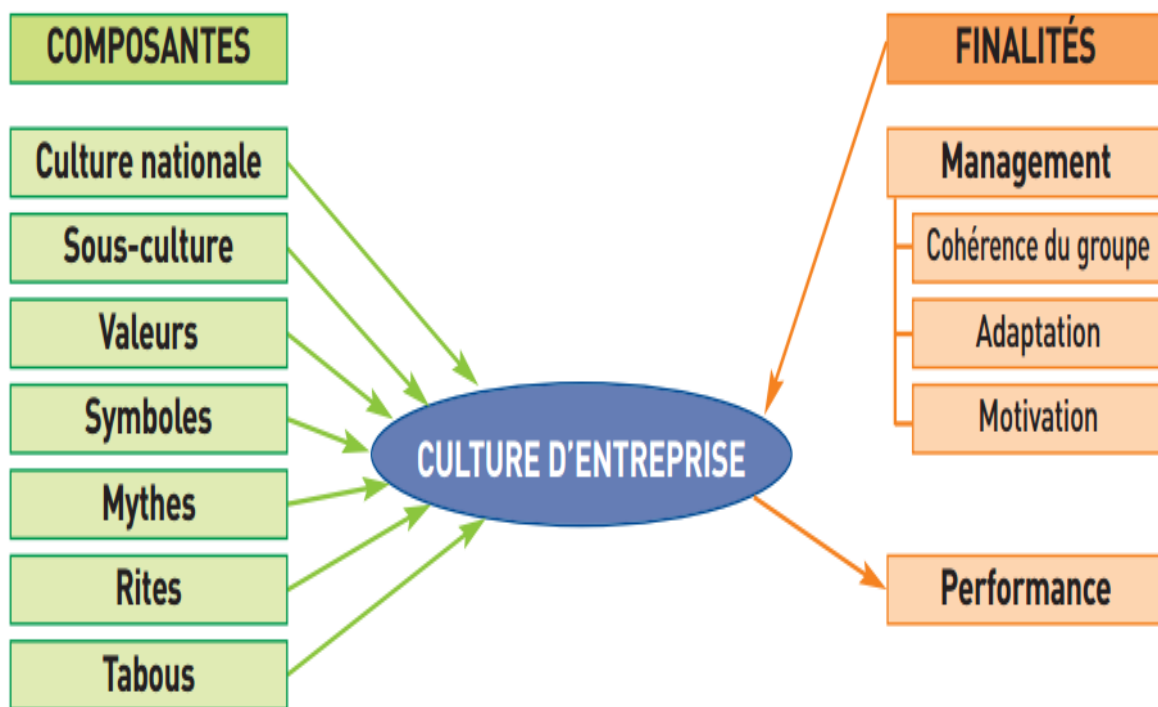
³ Meier, (O) : *management interculturel, stratégie, organisation, performance*, édition Dunod, Paris, 2013, p10

Pettigrew (1979) a proposé une autre définition de la culture d'entreprise " *La culture est un système de significations publiquement et collectivement accepté, opérationnel au sein d'un groupe donné, à un moment donné. Ce système d'expression, de configuration, de catégorie, et d'image fournit aux individus une interprétation de leur propre situation*".¹

3.2.2. Les principales composantes de la culture d'entreprise

Il existe une grande diversité dans la description des éléments qui composent une culture d'entreprise qui ne sont pas toutes au même niveau de visibilité par les auteurs. Selon Maurice Thevenet les principales composantes sont :

Figure 1.4 : Les composantes de la culture d'entreprise



Source: MORAIS, (L-F) et GRAC (L-M):" *A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations*", Volume 31, 2013, p 108.

3.2.3. Les caractéristiques d'une culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement :

- Evidente pour et partagées par les membres de l'entreprise ;
- En interaction les unes avec les autres ;

¹ PETTIGREW, (A-M): *On studying organizational cultures*, Administrative Sciences Quarterly, Dec, Vol. 24, N°04, 1979, p 573.

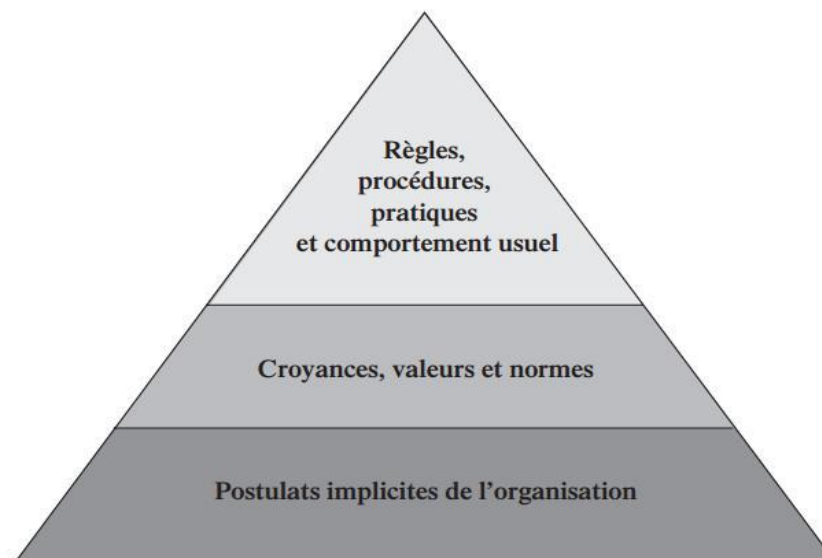
- Qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques ;
- Et construites tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés.¹

3.3. Les différentes couches culturelles d'une organisation

La culture est structurée en différentes couches culturelle qui traduisent le processus de construction et de formation d'une culture, on distingue trois principales couches :

- Ce qui est aisément identifiable et explicite : les règles et les procédures
- Ce qui peut être révélé après un contact avec certains acteurs de l'organisation : les valeurs et les croyances.
- Ce qui reste particulièrement délicat à explorer : les postulats implicites (cette dernière couche représente le véritable cœur d'une culture d'entreprise.

Figure I.5 : Les différentes couches culturelles d'une organisation



Source : Meier, (O) : op.cit., p 18.

3.4. Les origines et les influences de la culture organisationnelle

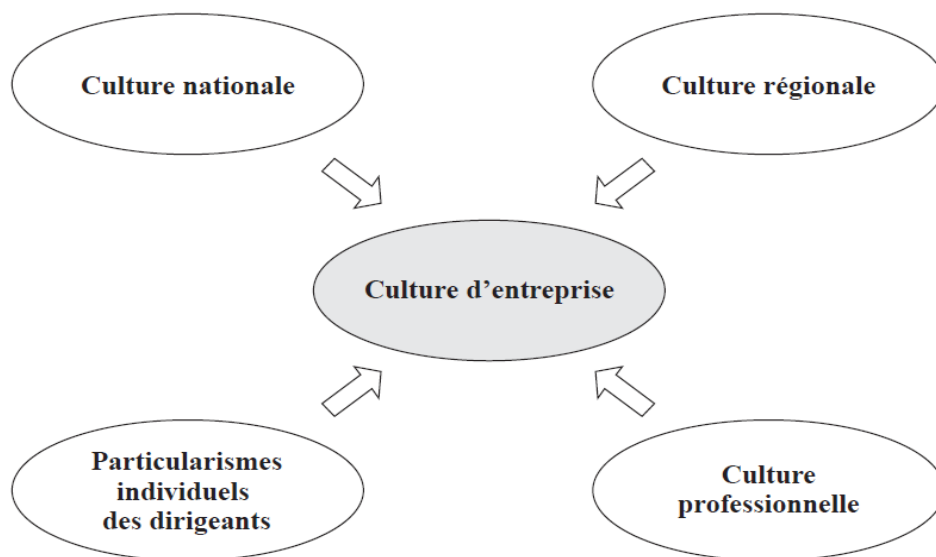
Toutes organisation, quel que soit sa taille, forme un sous-groupe social combiné d'individus appartenant aux différentes cultures : culture nationale, culture régionale, culture d'appartenance professionnelle et culture personnelle. Ces multiples cultures sont à l'origine

¹DELAVALLEE (E), JOLY(E), et YOLDIAN(A) : *la culture d'entreprise pour manager autrement –surmonter les résistances culturelles*, édition d'organisation, Paris 2002 p32.

de la formation de l'évolution et de la culture d'une entreprise et vont contribution au comportement des membres de l'organisation.

Par conséquence, chaque culture apporte des influences spécifiques qui peuvent évoluer en fonction du contexte. Alors il existe plusieurs cultures qui interfèrent dans la formation et le développement de la culture d'entreprise comme le montre la figure suivante.

Figure I.6 : les influences de la culture organisationnelle



Source : Meier, (O) : *management interculturel, stratégie, organisation, performance*, édition Dunod, Paris2013, p10.

3.5. La transmission de la culture organisationnelle

Avec le phénomène de la mondialisation, globalisation ou l'internationalisation, les limites du commerce sont devenues presque inexistantes, cela engendre la mobilité constante des ressources de l'entreprise.

Dans ce contexte, les multinationales confrontent un environnement complexe et incertain ce qui rend les relations entre les filiales très difficiles spécifiquement en terme culturel.

En effet, la dimension culture d'entreprise c'est l'axe majeur dans la relation entre l'entreprise et ses filiales, elle les accorde par une identité associée à celle de l'entreprise mère, pour atteindre les objectifs attendus.

Comme le partage de la culture de l'entreprise est une source de motivation espéré par le sentiment d'appartenance, son transfert à l'ensemble de ses filiales est donc une approche garantie la survie et le succès de l'organisation.

Cependant, le voyage de la culture de l'entreprise à travers les pays reste un processus complexe, car sa transmission demande l'appréhension de plusieurs facteurs qui peut être de différente nature.

Puisque le transfert de la culture organisationnelle de l'entreprise mère vers les ses filiales est une action important qui assure la préservation de l'identité organisationnelle et culturelle de l'entreprise, nous mettrons l'accent sur les mécanismes de ce transfert.

3.6. Les mécanismes de transmission de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle ou la culture d'entreprise représente le style de vie globale de l'entreprise, et dans le but de transmettre cette culture aux employés on représente les mécanismes suivants.

3.6.1. Le transfert par les pratiques formelles

Malgré le fait qu'il n'y a pas une définition concrète du « transfert de culture », en se basant sur les travaux de Kostavo, on peut déduire que ce processus se manifeste dans la transmission de valeurs organisationnelles d'une société mère auprès des différentes filiales. Ces valeurs sont véhiculées à travers des pratiques organisationnelles formelles. D'après Kostova, « les pratiques formelles (le code d'éthique, règles, procédures, standards...) sont des façons particulières de la conduite des fonctions organisationnelles qui ont évolué au fil du temps sous l'influence de l'histoire, les gens, les intérêts et les actions d'une organisation et qui sont devenues institutionnalisées dans l'organisation. Les pratiques reflètent les connaissances partagées et les compétences de l'organisation; elles doivent être acceptées et approuvées par les employés de l'organisation »¹.

Cet auteur exprime que les pratiques sont composées de normes, de règles et de lignes directrices explicite ou implicite qui indique les comportements et les attitudes des membres de l'entreprise. Ces pratiques sont définies par des concepts qui à les consolider dans l'esprit des employés, comme exemple la détermination qu'une entreprise donne au concept de la qualité totale.

3.6.2. Les modes de transfert de Sainsaulieu (1997)

L'entreprise est un lieu de rencontre de différentes ressources matérielles et humaines pour la création du profil. En addition elle est aussi un lieu de production et de transmission de la culture organisationnelle.

¹KOSTOVA, (T): "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", in The Academy of Management Review, Vol. 24, N °2, Avril 1999, pp 309-310.

En effet, cette transmission de la culture organisationnelle représente une préoccupation primordiale pour l'entreprise. Donc, il convient de viser les divers modes de la transmission de la culture au niveau de l'organisation.

D'après Renaud Sainsaulieu, il existe trois modes de transmission de la culture d'entreprise présentés comme suit :

- La prescription idéologique
- La transmission par les anciens
- L'apprentissage issu de l'expérience

Selon Sainsaulieu, seule l'existence de ces processus permet d'apprécier la réalité d'une dimension culturelle de l'entreprise.

3.6.2.1. La prescription idéologique

La transmission de la culture d'entreprise s'effectue par l'intermédiaire des chartes, plans, projets et brochures destinés à divulguer les réglementations et des ordres à l'ensemble de l'entreprise. Cette prescription idéologique s'exprime aussi par d'autres biais.

Les discours des dirigeants dans les événements, les messages qui expriment les orientations stratégiques peuvent être des vecteurs d'influence de la culture dans l'organisation.

3.6.2.2. La transmission par les anciens

Au sein de l'entreprise, cette transmission peut se faire au moment des sessions de formation et les séminaires d'accueil. Ces derniers sont en effet un lieu privilégié de transmission d'une culture. Ils sont de plus en plus courants et deviennent même obligatoires dans certaines entreprises. Les séminaires concernent toutes les catégories de salariés. Ils permettent la rencontre des gens issus des divers pôles de l'entreprise mais également des individus de toutes nationalités. L'entreprise cherche également à interagir les générations.¹

En effet, la culture d'entreprise se répand et s'affirme à travers le « network » que chaque individu peut construire.²Lorsque le candidat est embauché il commence à s'intégrer au milieu de travail et participe à des conférences d'adaptation qui vont lui aider de découvrir

¹SAINSAULIEU, (R) : *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997, p 477.

² HENRIET, (C): Culture d'entreprise et motivation des salariés, mémoire de Master en sciences politiques, Université Lumière - Lyon 2, 2006, p 17.

le groupe, l'organisation et sa culture mais aussi de rencontre ses pairs et de commencer à se constituer un réseau.

Donc les anciens ont un rôle fondamental dans le transfert de la culture organisationnelle et c'est essentiel par contact qu'une culture perdue.

Cette transmission par les anciens peut se faire naturellement dans la mesure où ils représentent le modèle à suivre aux yeux des nouveaux employés.

3.6.2.3. L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle

L'analyse d'un nouvel environnement dans le cadre professionnel reste une étape cruciale et primordiale pour une réussie intégration et sans contraintes en matière de systèmes internes et de politiques mais précisément la culture de l'entreprise qui est généralement sous forme de valeurs, éthiques et de symboles.

3.6.3. Le transfert de la culture organisationnelle par les pratiques RH

La fonction des ressources humaines est considérée comme le principal représentant des employés au sein de toute organisation, et un élément majeur de la cohésion sociale. Ses pratiques sont des vecteurs de transfert puissant de la culture d'entreprise.

3.6.3.1. Le recrutement

Pousser les employés et les motiver pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation est une activité administrative indispensable.

Toute organisation vise à attirer et embaucher des nouveaux employés pour acquérir de nouvelle compétence.

Le recrutement serait ainsi, "*un processus de recherche, sélection et rétention des candidats selon leurs potentiels et leurs valeurs ajoutées pour les activités organisationnelles actuelles ou prévues*"¹. Recruter quelqu'un s'est lui intégrer au sein de l'organisation pour une certaine période dans une activité professionnelle.

Aujourd'hui les multinationales prennent conscience de l'importance que joue le recrutement dans la contribution à la performance organisationnelle. Il n'est plus que simple procédures de sélection et intégration afin de remplir les vacances de poste, mais il est fortement utilisé comme un mécanisme pour protéger la culture organisationnelle et garantir son transférer international et intergénérationnel. Dans ce cas, les candidats seront sélectionnés nonseulement sur la base de leurs compétences mais surtout sur leurs personnalités, pour garantirleur adaptation à la culture d'entreprise. Donc, un critère très

¹ ANDEWS, (Y): *The personnel Function*, Kagiso Tertiary Edition, Pretoria, 2002, p 94.

important de sélection de nouveaux membres c'est ce que Greenberg appelle le « **Person-Organization fit** », c'est-à-dire, l'affinité des employés avec les valeurs promulguées par l'entreprise.

Le modèle « **Person-Organization fit** » a été inspiré de la théorie de Schneider (1987) Attraction-Sélection-Attrition (ASA).

- **La théorie « Attraction, Sélection, Attrition (ASA) »**

Depuis longtemps, le sujet de l'influence des variables situationnelles tels que les groupes, la technologie, la structure, l'environnement et la culture d'entreprise sur le comportement organisationnel a eu des conversations et des discours. Et après la réalisation de certains nombre d'études afin d'établir la nature de relation entre les individus et leur organisations la théorie de ASA (1987) c'est apparu.

Schneider (1987) a affirmé que « *les individus font le lieu* » et que la culture organisationnelle, les pratiques et le climat sont déterminés par les personnes dans l'organisation.

La théorie ASA propose, non seulement, que les candidats seront attirés par les entreprises pour lesquelles ils ressentent une compatibilité, mais qu'ils seront également sélectionnés et qu'ils conserveront leur emploi au sein de ces organisations. Cette théorie présume donc que les organisations attirent, sélectionnent et retiennent des personnes semblables, puisque celles qui ne seront pas compatibles avec l'entreprise la quitteront ou n'y seront pas recrutées.¹

Schneider confirme que les individus dans l'organisation sont intégrés au cœur d'un cycle d'Attraction-Sélection- Attrition.

- **Attraction** : Selon Wanous, les individus sont attirés par les organisations sur la base d'une double compatibilité.²

-**Sélection**: Les organisations sont plus susceptibles de choisir ceux qui possèdent les connaissances, les compétences et les aptitudes similaires à celles de leurs membres actuels.

- **Attrition**: Au fil du temps, ceux qui ne s'adaptent pas sont plus susceptibles de quitter.

- « **Person-Organization fit** » : **Un modèle de recrutement.**

Elle reflète au même point de vue que la théorie **Attraction, Sélection, Attrition**, la compatibilité entre l'organisation et l'individu « Person-organization fit » (PO-fit) est

¹PEDERSEN, (P): *Multiculturalism as a Fourth Force*, Edition Routledge, New York, 1999, p 66.

²DRENTH, (P): *Handbook of Work and Organizational Psychology: Personnel psychology*, Psychology Press, London, 1998, p 235.

considérée comme une composante fortement traitée dans la littérature entre l'attraction organisationnelle et la sélection des meilleurs candidats conformément à la culture de l'entreprise.

Le modèle PO Fit ou Personne-Organisation Fit se réfère, selon Kristof (1996), à « la congruence qui se manifeste lorsque au moins une entité comble le besoin de l'autre entité (complementary fit), dans le cas où ces entités partagent les mêmes caractéristiques essentielles (supplementary fit), ou quand 'il y a une présence simultanée des deux conditions».¹

Le modèle traditionnel de recrutement est basé sur la compatibilité entre la personne et le poste « Person-Position fit », et ne tient pas compte à la dimension culture d'entreprise et son adéquation avec les caractéristiques des individus, ce qui a engendré des conflits et des difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines ainsi que l'adaptation avec la culture organisationnelle. Ces insuffisances ont encouragé l'organisation à adopter un modèle efficace de recrutement « Person-Organization fit », qui garantit la congruence des croyances et des valeurs d'un individu avec la culture, les normes et les valeurs d'une organisation.²

Le « **Person-Organization fit** », est souvent adopté par les organisations qui ont une forte culture organisationnelle dans le but de pouvoir la préserver et la transmettre, en sélectionnant les meilleurs candidats qui s'adaptent conformément aux pratiques, normes, et les valeurs promulguées par l'entreprise.

3.7. La socialisation organisationnelle

Depuis la fin des années soixante, la socialisation au sein de l'organisation a commencé d'avoir l'intérêt des chercheurs en terme de l'harmonisation et pérennisation de la relation de l'organisation avec les nouvelles recrues. L'entreprise peut avoir comme enjeux, les coûts liés à l'inadaptation des nouveaux employés avec la culture de l'entreprise, ses valeurs et son idéologie.

Van Maan en, (1976) considère la socialisation organisationnelle comme un « processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation»³.

¹WANBERG, (C): The Oxford Handbook of Organizational Socialization, Edited by Oxford University Press, New York, 2012, p139.

²CHENG, (Z): "Research on Recruitment Model Based on Person-Organization Fit", in International Journal of Business Administration, Vol. 5, N°2, China, 2014, p127.

³ DELOBBE, (N) et VANDENBERGHE, (C): "LA FORMATION EN ENTREPRISE COMME DISPOSITIF DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE", in le travail humain, Presses Universitaires de France, Vol. 64, 2001, p 62.

C'est stratégie établie par l'organisation pour modeler le futur employé et introduire la culture de l'entreprise.

Dernièrement les nouvelles approches de la socialisation organisationnelle ont subi un développement, notamment par Delphine Lacaze (2010) qui a beaucoup s'intéressé par le sujet. Selon Lacaze la socialisation organisationnelle est un « *processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues* »¹. Cela veut dire (selon l'auteur) que l'individu représente un acteur principal de son intégration et donc de sa socialisation dans un nouvel environnement.

La socialisation organisationnelle fournit les moyens par lesquels les nouveaux salariés apprennent les obstacles à contourner et les ficelles à connaître. Elle implique l'apprentissage des valeurs professionnelles, des règles, des procédures et les normes du groupe, du département et de l'organisation, le développement de relations dans la communauté et de rapports de travail, l'acquisition des compétences requises pour mener à bien un travail.²

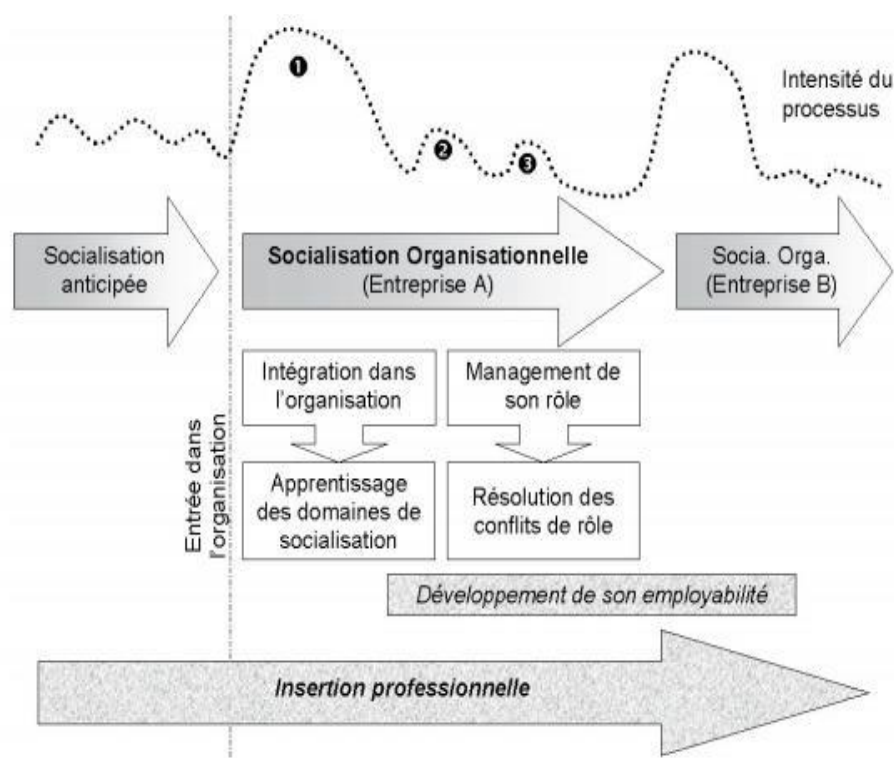
3.7.1. Les étapes de la socialisation au travail

Afin de transférer sa culture organisationnelle, l'entreprise participe à la socialisation des nouvelles recrues, pour assurer leur intégration au sein de l'entreprise. La figure ci-dessus, présente les étapes de la socialisation élaborée par les entreprises dotées d'une forte culture.

¹ Ibid., p 10.

² HELLRIEGEL, (D) et SLOCUM, (W) : *Management des organisations*, Edition De Boeck, Paris, 2006, p 567.

Figure I.7 : Les étapes de la socialisation organisationnelle



Source: LACAZE, (D): "La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du Concept de socialisation organisationnelle", in revue Management & Avenir, n° 14, Avril 2007, pp 14-15.

Inspirés par les travaux de Merton (1950) sur le groupe de référence et la socialisation anticipatrice, les chercheurs Van Maanen (1975) et Feldman (1976) ont constaté que la socialisation commence avant même l'insertion dans l'organisation et cela à travers le cursus universitaire dont les étudiants ont bénéficié.¹

La socialisation anticipée est une étape de préparation à l'entrée dans la vie active, elle commence lors de la formation initiale et du recrutement. Elle se caractérise par une quête d'informations par le candidat sur sa future organisation et son futur emploi.²

¹ DELOBBE, (N), HERRBACH, (O) et LACAZE, (D) : *Comportement organisationnel: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, p 277.

² GUERFEL-HENDA, (S), EL ABOUBI (M) et EL KANDOUSSI (F): "La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues", in revue Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, n°4, novembre/décembre 2012, p 61.

3.7.2. Les domaines de socialisation organisationnelle

Les domaines de socialisation, présentés par Fisher (1986) comme « *ce qu'il est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation* »¹, lis permettent de mesurer ce qui a été appris et ce qui évolue durant le processus de socialisation des nouveaux entrants.

Ces domaines sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau I.1 : les domaines de socialisation organisationnelle

Domaine	Apprentissage
Au niveau Organisationnel	Un salarié socialisé possède une large connaissance de son organisation Incluant sa culture et ses valeurs organisationnelles. L'adhésion aux valeurs de l'organisation peut être considérée comme une conséquence plutôt que comme un contenu de la socialisation.
Au niveau Collectif	Un salarié efficace a appris le fonctionnement de son groupe de travail. En effet, le groupe de travail peut avoir sa propre culture, distincte de Celle de l'organisation. Il est nécessaire pour le nouveau membre de découvrir et de comprendre le cadre de référence de son équipe et adopter un comportement approprié pour s'y intégrer.
Au niveau du Travail	La maîtrise du travail est un synonyme de la maîtrise des règles et des procédures dictées par l'organisation. En effet pour atteindre l'efficacité, le salarié doit schématiser ses propres connaissances pour accomplir son travail et adopter les comportements attendus de lui.
Au niveau Individuel	L'intégration au milieu professionnelle induit à une évolution et une modification radicale de l'identité individuelle. L'individu apprend sur lui-même et établit ses " Ancres de carrière", il commence à découvrir ses capacités et talents, attentes et besoins, ainsi que ses valeurs et son état d'esprit

Source : Ibid., pp 14-15.

¹ LACAZE, (D): Op.cit. p 13.

En synthétisant ce que nous avons présenté dans ce chapitre, nous pouvons conclure que dans ces dernières années la fonction des ressources humaines a connu d'importants changements d'ordre qualitatif, son objectif principal est devenu la performance des employés et la recherche de compétitivité de l'entreprise. Elle avait des missions essentiellement centrées sur la technicité des opérations (gestion de paie, établissement de contrat, etc...). Désormais, la fonction des ressources humaines commence à assurer le rôle d'interface entre la fonction RH et les autres fonctions de l'entreprise comme : la capacité d'écoute, la communication entre les employés.

Nous avons pu à travers ce chapitre, d'aborder le concept du management interculturel et le considère comme une clé pour résoudre des problèmes résultant des processus de la mondialisation et d'ouvertures des marchés internationales, ce concept-là, repose sur l'interaction entre le management et la culture.

Le présent chapitre nous a permis d'introduire aussi le concept de la culture nationale et la culture d'entreprise ses composantes, ses caractéristiques, et les origines et les influences de cette dernière.

A cet effet, les multinationales doivent veiller à maîtriser la diversité culturelle qui a été étudié en détail par le psychologue social Geert Hofstede. C'est ce qu'on va voir dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II

La Distance Hiérarchique

A la fin des années soixante du siècle dernier, Geert Hofstede, socio psychologue hollandais commença à s'intéresser aux différences culturelles entre les nations, en se fondant sur ses expériences personnelles ainsi que sur une riche base de données recueillies auprès du personnel de IBM, dont il avait fondé et dirigé le département du personnel de recherche européen. Suite à ses recherches, il publia en 1980 un ouvrage intitulé *Culture's Consequences* (Les Différence culturelles dans le management, 1987).

C'était un texte volumineux, utilisant des termes scientifiques et destiné à un lectorat d'experts. L'auteur y remettait sérieusement en cause la validité universelle de plusieurs théories courantes en psychologie et en sociologie de l'organisation, et certaines conceptions du management. Pour être crédible, il était essentiel que l'ouvrage exposât clairement le raisonnement théorique, les données de départ et les traitements statistiques qui avaient permis de parvenir à telles conclusions.¹

Parallèlement, le concept de la différence en culture nationale et culture organisationnelle a reçu beaucoup de publicité, les recherches fiables faites sur ce sujet étaient rares, cela donne une grande valeur à l'ouvrage « *Culture's consequences* ». Et dans quelques années il devient l'un des ouvrages les plus nominés dans la littérature socio-psychologique anglophone.

En 1987, Daniel Bollinger, un ingénieur français travaillant comme consultant en gestion dans des pays du tiers-monde, avait la permission de Geert Hofstede de publier un extrait de l'ouvrage en français. En 1991, et après avoir enseigné et testé ce sujet auprès de ses étudiants de l'université de Maastricht, Geert Hofstede, lançait la première édition de *Cultures and organization : Software of the Mind*. En 2001, une nouvelle version de *Culture's Consequences* a été publiée, riche de reprises et d'applications de ses recherches effectuées depuis 1980.

Cette édition fut suivie par une deuxième plus actualisée en 2005, avec la contribution de Gert Jan Hofstede, biologiste et professeur associé d'informatique à l'université d'agronomie de Wageningen. Gert Jan Hofstede a appliqué les théories de son père dans ses recherches sur le fonctionnement des équipes virtuelles internationales. En 2002 Geert Hofstede avait déjà publié seul *Exploring Culture : Exercises, Stories and Synthetic Cultures*,

¹Hofstede,(G), Hofstede (G-J) et MINKOV(M) : *Culture et organisations : Nos programmations mentales*, 3eme édition, Edition PEARSON, Paris, France, 2010, p 1.

en utilisant des jeux de simulation, il y amenait son expérience du rôle de la culture d'ans les réseaux internationaux et sa pratique de l'enseignement à des groupes multiculturelles.

Depuis ses premières recherches interculturelles, Greet Hofstede n'a cessé d'explorer d'autres sources de données afin de valider et d'étayer son premier ensemble de données relatif aux employés d'IBM. En trente ans la quantité des données interculturelles disponibles a considérablement, augmenté. Il y a une dizaine d'années, Greet Hofstede est entré en contact par courrier électronique avec un chercheur bulgare de Sofia qui étudiait très attentivement les bases de données et cherché une structure dans les résultats obtenus. Il s'agit de Michael Minkov, surnommé Misho.¹

En 2007, Michael Minkov a publié ses résolutions dans un ouvrage intitulé : *What Makes Us Different and Similar : A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Misho a poursuivi l'approche de Hofstede en apportant sa connaissance personnelle de pays qui n'étaient pas présents dans la première base de données de Hofstede et sont d'une importance capitale pour l'avenir de continent.

Et en 2010, Michael Minkov(Misho) s'est joint le père et le fils Hofstede pour publier une troisième édition de *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. La majorité du premier chapitre et le dernier ont été établi par Gert Jan, Michael a écrit le 8 ème chapitre et a contribué aux chapitres 2 et 4 et fortement 7, et Greet Hofstede a assumé la responsabilité du texte final.

Dans ce chapitre nous traiterons en premier lieu le modèle de Hofstede et ses théories des dimensions culturelles, puis nous passerons au concept de la distance hiérarchique, ses caractéristiques, et ses manifestations pour enfin conclure par les mesures associées à cette dernière.

¹ Ibid., p2.

1. Le Modèle de Geert Hofstede

Au cœur des recherches culturalistes se trouve l'œuvre de G. Hofstede (1980-2001), dont la sur utilisation est caractéristique des impasses du domaine interculturel. Œuvre considérable et pionnière mais dont le succès inlassable en dit long sur les processus de création de savoir en management. Il ne s'agit pas ici d'instruire un procès (qui est largement fait depuis une dizaine d'années) mais de tirer parti des faiblesses de ce noyau central des recherches interculturelles pour rebondir et ouvrir d'autres perspectives.¹

Dans un contexte de l'internationalisation économique, d'intégration croissante des espaces économiques régionaux, les entreprises doivent gérer leurs activités à l'échelle mondiale. Dans ce cas elles se retrouvent confronter des différents contextes culturels dont les spécificités peuvent influencer la pratique des affaires.

Corrélativement, l'internationalisation des marchés produit un flux croissant de mobilité internationale et la population des cadres s'internationalise de plus en plus.

Donc les individus communiquent à l'échelle mondiale, échangent et travaillent avec des interlocuteurs venus de contextes linguistiques et socioculturelles extrêmement variés.

L'ajustement, c'est l'astuce qu'il faut appliquer pour avoir une compréhension entre les individus de cultures différentes. Le simple fait d'avoir entré en contact avec des personnes reviennent d'autres cultures ne garantit pas le développement d'une attitude ouverte et compréhensif. D'où les entreprises multinationales tentent d'imposer leur modèle de management dans leurs filiales, les individus s'organisent diversement selon les pays. Donc, Quels sont les modèles théoriques qui permettent les entreprises de s'adapter à ce défi permanent de management interculturel ? Et, Comment optimiser et gérer l'adaptation des employés a un contexte de travail international ?

La mobilité internationale représente pour les entreprises un thème d'actualité permanente, et le management d'équipe multiculturelle un défi au quotidien. La communication, c'est le premier problème lié au management interculturel.

Effectivement, la découverte de la culture de l'autre fait apparaître les préjugés, les représentations, les stéréotypes, les idées reçues et les clichés. Le fait de maîtriser les formes

¹https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/643593/filename/Pour_en_finir_avec_Hofstede.pdf (consulté le 10/03/2017 à 21h26).

linguistiques est nécessaire mais pas suffisant pour une communication efficace. Les structures formelles d'une langue ne sont qu'un facteur et ne représentent que la surface marquée et émergente de la communication.

Le transfert d'un message n'est jamais neutre, dans toute situation de communication la diffusion et l'interprétation du message est conditionnée par l'intention et les représentations des émetteurs et des récepteurs. Dans la transmission du message entre le locuteur et l'interlocuteur on distingue deux cas, l'un où ils sont en phase et la transmission est réussie, et l'autre quand il y a divergence et la compréhension se transforme en malentendu ou en incompréhension. C'est pourquoi il est nécessaire de connaître la culture de son interlocuteur pour s'y adapter.

La culture est « *un ensemble de manières de voir, de sentir, de percevoir, de penser, de s'exprimer, de réagir, des modes de vie, des croyances, des connaissances, des réalisations, des us et coutumes, des traditions, des institutions, des normes, des valeurs, des mœurs, des loisirs et des aspirations* ». ¹ La première approche interculturelle c'était de déterminer l'individu à travers de son groupe d'appartenance culturelle, c'est ce que on l'appelle le modèle multiculturel.

Le multiculturalisme (variante anglo-saxonne du pluralisme focalisé sur la reconnaissance des différences culturelles) est une modalité possible du traitement de la diversité. Le multiculturalisme met l'accent sur la reconnaissance et la coexistence d'entités culturelles distinctes en donnant la priorité au groupe d'appartenance. « *L'individu est d'abord, et essentiellement, un élément du groupe. Son comportement est défini et déterminé par cette appartenance. L'identité groupale prime sur l'identité singulière. L'accent est mis sur la reconnaissance des différences ethniques, religieuses, migratoires, sexuelles, etc. Le multiculturalisme additionne des différences, juxtapose des groupes et débouche ainsi sur une conception mosaïque de la société. Ce modèle additif de la différence privilégie les structures, les caractéristiques et les catégories.* » ²

La limite principale de cette approche est que le multiculturalisme ne traite pas problème des relations entre les groupes, et ne fait la paix sociale. Le multiculturalisme s'arrête en fait à une structure de mixité et de cohabitation des groupes et des individus.

¹ Larousse, Dictionnaire, 1988, page 24.

²MARTINE, (A-P), L'éducation interculturelle, coll. « Que sais-je? », PUF, 2004.

La pluri culturalité est une qualité de tout individu, qui porte en lui une culture attachée à son âge, à son sexe, à sa formation, à sa religion, à sa catégorie socioéconomique, et à sa région d'origine, et à sa famille ou il s'est construit. Donc tout individu est un être multiculturel. On dénote, pour des raisons statistiques, par l'appellation « Culture Globale » la culture d'un groupe national, générationnel, ou économique, chaque fois que la résolution de comportement culturel de masse est important.

La culture globale est le résultat d'un processus historique, elle évolue, elle produit des dimensions matérielles, des idées, et possède divers sous-ensembles, mais ne reflète que partiellement la réalité. On peut donc estimer que l'inter culturalisme propose une alternative au traitement de la diversité culturelle, en rendant possible le fait que chaque individu puisse s'exprimer à partir de plusieurs cultures. Le préfixe « inter » d'« interculturel » indique une mise en relation et une prise en considération des interactions entre des groupes, des individus, des identités. Ainsi, si le multi et le pluriculturel s'arrêtent au niveau du constat, l'interculturel opère une démarche, il ne correspond pas à une réalité objective. L'approche interculturelle n'a pas pour objectif d'identifier autrui en l'enfermant dans un réseau de significations, ni d'établir des comparaisons sur la base d'une échelle ethnocentrie. L'interculturel accorde une place plus importante à l'individu en tant que sujet qu'aux caractéristiques culturelles de l'individu.¹

En se confrontant à la diversité culturelle, les entreprises sont obligées d'innover, car elles doivent tout à la fois trouver des modes différents d'utilisation et de commercialisation de leurs produits et de leurs services, s'adresser à des clients dont les besoins sont différents et valoriser les avantages stratégiques que l'entreprise a construits sur son marché national. C'est pourquoi il est nécessaire d'insérer la diversité culturelle dans un cadre homogène et structuré qui accorde une convergence des actions.

Alors, le management interculturel se présente comme un élément essentiel pour avouer et améliorer les avantages de la diversité culturelle.

S'inscrivant dans une perspective analytique anglo-saxonne, les Auteurs renvoient la diversité culturelle à une différence de nationalité ou d'appartenance, réelle, supposée ou ressentie, à une ethnie. Ainsi, un groupe est-il considéré culturellement diversifié dès lors

¹<http://www.creg.ac-versailles.fr/multiculturalisme-versus-interculturalisme-quelle-approche-adopter-en> (consulté le 15/03/2017 à 15h).

qu'il est composé de membres ayant au moins deux nationalités différentes et au moins trois origines ethniques distinctes. C'est pourquoi les Auteurs distinguent entre quatre typologies de groupes : ceux nouvellement constitués sans diversité culturelle, ceux nouvellement constitués avec diversité culturelle, ceux fonctionnant à long-terme sans diversité culturelle, et ceux fonctionnant à long-terme avec diversité culturelle.¹

Cette Déclaration considère la diversité culturelle comme « facteur de développement » (article 3). Selon elle, la « diversité culturelle élargit les possibilités de choix offertes à chacun, elle est l'une des sources du développement, entendu non seulement en terme de croissance économique, mais aussi comme moyen d'accéder à une existence intellectuelle, affective, morale et spirituelle satisfaisante » (article 3). Donc, la diversité culturelle est un moteur du développement économique et mental, parce qu'elle est la richesse de l'humanité. La Déclaration universelle sur la diversité culturelle souligne les relations très étroites entre la diversité culturelle et les droits de l'homme. La diversité culturelle « implique l'engagement de respecter les droits de l'homme et les libertés fondamentales, en particulier les droits des personnes appartenant à des minorités et ceux des peuples autochtones » (article 4). Pour protéger et promouvoir la diversité culturelle, il faut d'abord respecter la dignité humaine, notamment celle des minorités.²

Autrement dit, la diversité culturelle constitue un acteur majeur dans l'amélioration continue et le développement de l'entreprise dans le cadre de la mondialisation et la globalisation des marchés.

La naissance du management interculturel revient au constat de l'existence de la synergie entre les cultures qui peut conduire à des améliorations distinctes et renforce l'efficacité des équipes. Pas mal de recherches expérimentales ont confirmées l'hypothèses de valeur dans la diversité que cette dernière soit mesuré en terme d'attitudes, de valeurs, de groupe ethniques ou de facteurs géographiques base sur la nationalité.

¹ <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/4910>, (Consulté le 16/03/2017 à 14h30)

² <http://survie.org/bpem/dossiers-thematiques/cultures-education/documents-de-referance-353/article/declaration-universelle-de-l>. (Consulté le 16/03/2017 à 17h)

1.2. La théorie des dimensions culturelles – Geert Hofstede (1980-1994)

Geert Hofstede est un psychologue social et un anthropologue hollandais. Il a étudié les interactions entre les différentes cultures, et grâce à ses recherches et ses études Greet Hofstede a été recomposé plusieurs fois dans le monde entier. L'une de ses réalisations les plus remarquables était l'établissement d'une théorie sur les dimensions culturelles qui propose une structure systématique pour l'évaluation des différences entre nations et cultures.

Geert Hofstede a été l'un des premiers à élaborer une grille d'analyse des différences culturelles à destination des praticiens ses approches ont été complétées par Hall, et Iribarne.

Dans un premier temps il a défini les cinq éléments suivants :

- La distance hiérarchique, qui désigne l'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis ;
- Le contrôle de l'incertitude, qui désigne le degré de tolérance d'une culture face à l'inquiétude provoquée par des événements à venir ;
- L'individualisme/le collectivisme, qui exprime le degré de liberté (d'autonomie) d'un individu par rapport à un groupe, à la société dans laquelle il vit ;
- La dimension masculine/féminine, qui indique si la société est d'une part, sensible à des facteurs émotionnels (féminin), factuels (masculin) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne ;
- L'orientation court terme/moyen terme. Les valeurs associées au court terme sont le respect des traditions, la satisfaction des obligations sociales. Les valeurs associées à une vision à long terme (dite « vérité ») sont liées à l'économie et la persévérance.¹

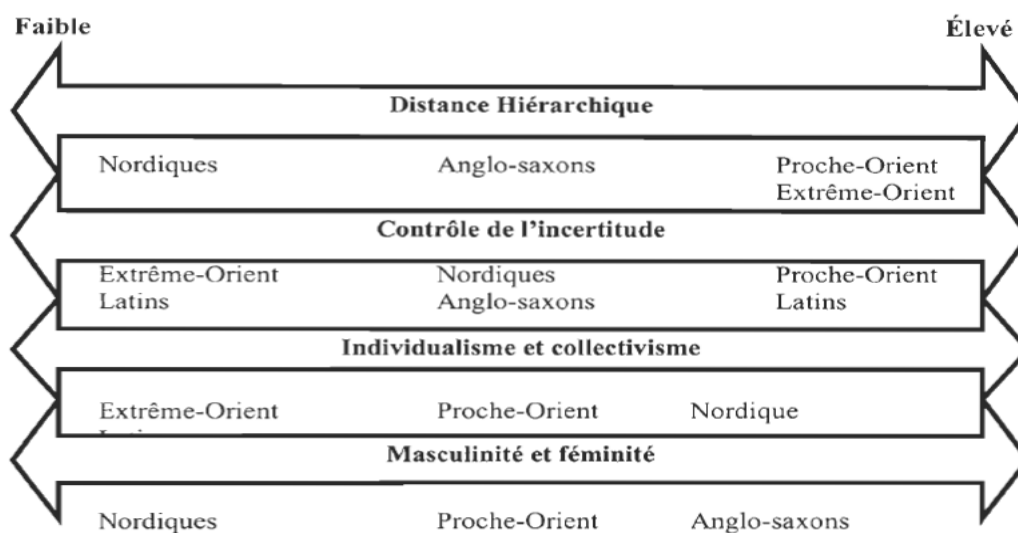
Cette approche repose sur une analyse statistique des critères culturelles. Elle a été élaboré par Greet Hofstede en 1960, en basant sur une enquête menée auprès d'employés d'IBM, une entreprise américaine spécialiste des technologies et du conseil, au moyen de 116.000 questionnaire administrés en 20 langue dans 72 pays. Elle permet la réalisation d'une cartographie de l'approche culturelle par pays avec ces cinq éléments de différenciation qui donnent des clés d'interprétation par rapport au comportement des ressortissants des pays étudiés.

¹Ibid., (consulté le 16/03/2017 à 12h35)

Geert Hofstede a créé cinq dimensions pour structurer les différences de style de management de plusieurs pays ainsi que les différences culturelles: la distance hiérarchique, l'individualisme et le collectivisme, la féminité et la masculinité, le contrôle de l'incertitude et l'orientation à court ou à long terme.

Selon Hofstede, ces dimensions culturelles influent sur la manière de percevoir l'espace, le temps, et les relations interpersonnelles. Cela détermine la façon de l'utilisation de l'autorité, le travail en groupe et la participation dans l'organisation.¹

Figure II.1: Dimensions culturelles du modèle d'Hofstede



Source : SCHERMERHOM, (J) : *les dimensions internationales et multiculturelles du comportement organisationnel*, éditions d'organisation, paris, 1994. P68

¹RABASSO, (C.A) et RABASSO (J): *Introduction au management interculturel: Pour une gestion de la diversité*, Edition ellipses, Paris, 2015, p 33.

1.2.1. La distance hiérarchique

L'auteur définit cette variable comme étant : "la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir".¹

Autrement dit, la distance hiérarchique c'est une échelle qui vise à mesurer le degré de l'acceptation de l'inégalité des pouvoirs par les individus. Le thème d'inégalité s'apparaît dans les caractéristiques physiques et mentales des individus et dans leurs attitudes quotidiennes, dans le statut social, la richesse, le pouvoir et les lois.

1.2.2. Individualisme contre collectivisme

Selon Hofstede, cette dimension culturelle "exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires"².

Cette dimension fait plus référence au groupe qu'un individu. Elle mesure le degré auquel les individus sont associés aux leurs groupes. La culture individualiste met l'accent sur le succès personnel et insiste sur la réalisation des objectifs personnels, ce qui augmente la compétitive entre les individus, par contre que la culture collectiviste donne l'importance à l'atteinte des objectifs de groupe et renforce les liens entre les membres qui le composent.

¹ HOFSTEDE, (G): vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales, les éditions d'organisation, Paris, 1994, p 76.

² Ibid., p 45.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques générales de la culture individualiste et la culture collectiviste :

Tableau II.1 : Les caractéristiques générales de la culture individualiste et la culture collectiviste

Culture collectiviste	Culture individualiste
<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions du groupe sont déterminantes. • L'intérêt du travail est tout aussi important que le salaire. • Les employés travaillent pour l'intérêt du groupe. • Faible mobilité sociale au niveau du poste occupé. • Le succès de l'entreprise est dû au partage de l'information, engagement et relations. • Domination des droits familiaux et du groupe, les règles imposent l'ordre, l'obéissent, la stabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions individuelles sont mises en valeur. • Un lien matériel vis-à-vis du travail, le salaire est prioritaire. • Les employés travaillent en vue de bénéfices. • Grande mobilité. • Le succès dépend de la capacité à éviter les alliances, et de faire en sorte que les informations restent secrètes. • Les droits individuels sont plus importants : l'indépendance, le libre choix et la liberté d'expression.

Source : RABASSO, (C.A) et RABASSO (J) : Op.cit., p 40.

1.2.3. Masculinité contre féminité

Les termes de masculinité et de féminité font référence à des différents types de comportements en fonction des rôles assignés aux deux sexes dans une société. Selon Hofstede, plus le taux de masculinité est élevé, plus celui de la féminité est faible, et vice versa.¹

C'est la mesure du niveau d'importance qu'une culture donne aux valeurs féminines stéréotypes telles que l'accent mis sur les relations humaines, ainsi qu'au valeurs masculines stéréotypes telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir et le matérialisme.

Le tableau ci-après représente l'ensemble des valeurs féminines et masculines qui peuvent distinguer une société d'une autre.

¹Ibid., p 44.

Tableau II.2 : Les valeurs féminines et les valeurs masculines

Les valeurs féminines	Les valeurs masculines
<ul style="list-style-type: none"> • S'intéressent aux aspects environnementaux. • Equilibre entre vie de famille et vie professionnelle. • La cohésion sociale : solidarité et justice. • Un travail apprécié est celui qui crée une réelle coopération entre les salariés. • Conditions de travail satisfaisantes (climat social, stabilité d'emploi, ambiance, travail en groupe...). • Les conflits entre les employés sont réglés par l'écoute et l'empathie 	<ul style="list-style-type: none"> • S'intéressent à la réussite économique, être efficace et performant. • La prédominance de la vie professionnelle sur la vie privée. • Un travail de qualité est celui qui permet d'atteindre des objectifs en termes de contribution et de valeur ajoutée. • Préférence pour les décisions individuelles. • La résolution des conflits suit une logique d'affrontement

Source : Adapté de SAUQUET, (M): *L'intelligence de l'autre*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2007.

1.2.4. Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension représente la relation entre l'entreprise et son environnement, elle mesure la capacité de l'entreprise à faire face aux imprévus, et la façon de gérer les situations inconnues, et les anxiétés face au changement. Elle évalue le degré de la tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs.

Selon O. Meier (2013), le contrôle de l'incertitude peut se traduire par le recours à des plans des outils de prévision, la mise en place des procédures standardisées, la recherche de stabilité ainsi que par un besoin de discipline et d'ordre.¹

¹MEIER, (O): *Management interculturel stratégie-organisation-performance*, Edition Dunod, Paris, 2013, p 35

1.2.5. L'orientation à court ou à long terme

La culture orientée court terme accorde de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps pour bâtir des relations, cette dimension perçoit le temps comme circulaire (ce qui ne peut pas être fait aujourd'hui peut l'être demain). Par contre l'orientation à long terme, perçoit le temps comme linéaire et approche le future plus tôt que le présent et le passé.

Le tableau ci-dessous représente des éléments clés des sociétés dotées d'une orientation à court terme (OCT) et d'une orientation à long terme (OLT).

Tableau II.3: Les caractéristiques générales des OCT et OLT

OCT	OLT
<ul style="list-style-type: none"> • Une préférence d'obtention rapide des résultats. • Le statut n'est pas important dans les relations entre les employés. • Stabilité personnelle, sédentarité. • Les lois gouvernent. • Les traditions de l'entreprise sont intouchables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistance, persévérance • Les relations dépendent du statut et de la hiérarchie. • Mobilité, adaptabilité. • Les hommes gouvernent. • Les traditions de l'entreprise s'adaptent aux changements

Source : Ibid., p 49

2. La Distance hiérarchique

2.1.Introduction

Le psychologue néerlandais Geert Hofstede a lui élaboré un modèle comparable à ceux de l'iceberg, le célèbre « modèle de l'oignon ». Dans la couche intérieure, au cœur de l'oignon, G. Hofstede situe les valeurs d'une culture, celles qui représentent la partie invisible. Selon G. Hofstede, la culture est une « programmation mentale » qui distingue les membres d'une culture par rapport à l'autre. Chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et ses membres se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée. Entre 1967 et 1972, Geert Hofstede, a fait une enquête au sein de la multinationale américaine IBM pour établir une comparaison entre les cultures et pour montrer que cette « programmation mentale » a d'un impact sur le management et l'organisation d'une entreprise.¹

2.2.Définition de la distance hiérarchique

Selon HOFSTEDE la distance hiérarchique est définie comme étant : *"la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir"*.²

Il la définit aussi comme étant, « la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribué de façon inégale »³

Aussi, elle représente : Le degré d'acceptation de l'incertitude ou la volonté de contrôler ce qui est incertain est un état d'esprit qui se nourrit d'irrationnel. Ainsi, le niveau de stress d'une population face à ce qui est inconnu engendre un besoin de prévisibilité qui se matérialise par des règles qu'elles soient écrites ou non.⁴

Le Power Distance Index(**PDI**), définit le grade de la distance par rapport au pouvoir et montre la tolérance des individus face à une répartition inégale du pouvoir.⁵

¹<https://www.unigiessen.de/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-Hofstede> (consulté le 19/03/2017 à 14h).

²HOFSTEDE, (G): *vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, les éditions d'organisation, Paris, 1994, p 76

³<http://www.managementinterculturel.com/outils/distance-hierarchique.html> (consulté le 19/03/2017 a 19h30).

⁴<http://www.managementinterculturel.com/outils/distance-hierarchique.html>(consulté le 19/03/2017 à 14h38).

⁵<https://www.unigiessen.de/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-Hofstede> (consulté le 19/03/2017 à 16h).

Autrement dit, la distance hiérarchique évalue l'acceptation d'inégalité du pouvoir et mesure le degré jusqu'au quel les employés les plus ou moins puissants adoptent cette distribution. L'inégalité au pouvoir, se manifeste dans les attitudes et les caractéristiques mentales et physiques des individus, dans les statuts sociaux, la richesse, le pouvoir et les lois.

2.3. La distance hiérarchique Faible ou Forte

Toute organisation possède une forme de hiérarchie, ce qui varie totalement d'un pays à l'autre. C'est la forme de l'égalité et le degré de domination qu'une société accepte ou ne pas accepter.

La distance hiérarchique s'évalue à la perception que les subordonnés ont du pouvoir de leur chef. Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus.

Comme on a déjà cité, Geert Hofstede s'est intéressé par le sujet des interactions entre la culture d'entreprise, plus actuelle et qui se voulait générale et les cultures nationales plus spécifiques et dépendantes d'un passé plus long. Elle a été pour objectif de que la culture d'entreprise ne pouvait pas être la même dans toutes les filiales puisque, elle ne faisait jamais disparaître la culture nationale, mais elle peut être associée à elle.

L'ouvrage de Hofstede, où il relate sa recherche, a subi plusieurs critiques et accusations, en particulier en terme de méthodologie.

Geert Hofstede se reportait à la régulation synchronique, il présente quatre grandes problématiques situationnelles. Ces dernières problématiques reposent en quaternaires oppositions.

Les réponses culturelles se situent plus près d'un pôle ou de l'autre, et les résultats de ces positions étaient appelés « Indices culturels ».

La distance hiérarchique est l'opposition la plus pertinente, la plus simple et la plus facilement vérifiable. Elle s'exprime par un nombre d'échelons entre la base et le sommet dans une entreprise, elle consiste à placer chaque culture dans une échelle graduée qui va d'une forte distance hiérarchique à une faible distance hiérarchique.

Sur le plan historique, Hofstede affirme que la distance hiérarchique peut s'alléger par l'influence de la culture communautaire, comme elle peut s'allonger par l'influence de la culture impériale, par l'inégalité dans la répartition des revenus.

Selon Hofstede, la distance hiérarchique au Japon, par exemple, est limitée par diverses stratégies :

- a) On maintient un comportement égalitaire lors des salutations du matin
- b) Il y a peu de différence vestimentaire entre l'ouvrier et le contremaître, l'employé et le cadre
- c) Patrons et employés peuvent manger à la même table dans la cantine commune
- d) L'éventail des salaires est le plus resserré de toutes les nations industrialisées
- e) On débute d'ailleurs au même niveau de rémunération, quel que soit le niveau de son diplôme. La différenciation ne viendra qu'ensuite.¹

Pour remettre l'idée plus claire, on se réfère à la nature où il existe des espèces qui créent des relations inégales entre ses individus. Pour ces dernières certaines membres possèdent une place privilégiée au sein du groupe. Ils ont eu cette place à cause de leurs caractéristiques de naissance (le fait d'être née reine), par contre dans des espèces plus proches de la nôtre comme les chimpanzés, les rôles entre les chefs qui contrôlent les femelles et les mâles célibataires se font par la force. En revanche, cette inégalité entre les individus est plus complexe pour le cas de l'être humain, et comme nous avons toujours vécu en groupe, ce qui pousse à penser à une cohabitation hiérarchisée à l'exemple de celle de chimpanzés.

Malgré plusieurs tentatives « égalitaires » au long de notre histoire, l'être humain a toujours connu des cultures inégalitaires. Même quand l'homme a essayé d'être équitable, que ce soit pendant la révolution française, la commune ou sous les différents régimes communistes, certains individus ont toujours profité de privilèges que les autres n'avaient pas. Il est vrai aussi que la différence entre ces membres privilégiés et les autres, change énormément d'une culture à une autre. Que l'inégalité puisse être moins importante dans une culture que dans une autre n'empêche pas qu'elle existe toute de même.²

Geert Hofstede a cité dans son ouvrage « Culture's Consequences » cinq domaines où l'inégalité entre les êtres humains peut s'apparaître :

- Caractéristiques mentales et physiques (sont un facteur basique de l'existence humaine).
- Statut social et prestige

¹<https://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr13.html> (consulté le 22/03/2017 à 10h15).

²http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/trigo_d_d/capitulo2.pdf (consulté le 22/03/2017 à 15h51).

- Richesse
- Pouvoir
- Loi, droits et règles (les « privilèges » sont des lois privés).¹

Ces domaines-là, sont présents dans la majorité des cultures, mais leur importance se défait d'une culture à une autre.

Comme la relation du pouvoir est perçue et vécue d'une façon propre par chaque culture, on peut l'analyser comme une dimension culturelle. Cette relation de la distance hiérarchique peut être manifestée dans plusieurs conditions de l'environnement de l'être humain comme la région, la famille, la religion et même l'école. Cette dimension caractérise la relation chef-subordonnée.

Le chef pourra exiger autant que le subordonné sera prêt à donner. La servitude est de ce fait une caractéristique de l'être humain qui se développe dans les premières années de vie (notamment dans la relation parentale).²

La relation chef- subordonnée est le fruit des deux parties ou le chef vise à augmenter la distance et le subordonné vise à la réduire. C'est ici où se rencontrent les volontés des deux parties et la relation s'établit. Pour Hofstede « la distance de pouvoir, définie de telle sorte qu'elle est acceptée aussi bien par le chef que par le subordonnée et soutenue par l'environnement social, est déterminée d'une façon considérable par la culture. »³

Dans l'enquête la distance au pouvoir a été mesurée par trois questions :

- 1) Les perceptions des subordonnées ;
- 2) La peur de ne pas partager l'avis du supérieur ;
- 3) La façon dont les décisions sont prises par le supérieur ;

¹ HOFSTEDÉ, (G) : *culture consequences*, Sage Publications Inc, 2eme édition, 2001, p 80.

²Op.cit., (consulté le 22/03/2017 à 16h)

³HOFSTEDÉ, (G): Op.cit, p83.

Tableau II.4: Indice Distance au pouvoir

Ord	Country	PDI	Ord	Country	PDI
1	Malaisie	104	12	Afrique ouest	77
2	Guatemala	95	13	Singapore	74
3	Panama	95	14	Brésil	69
4	Philippines	94	15	France	68
5	Mexique	81	16	Hong Kong	68
6	Venezuela	81	17	Colombie	67
7	Monde Arabe	80	18	Salvador	66
8	Chine	80	19	Turquie	66
9	Equateur	78	20	Belgique	65
10	Indonésie	78	21	Afrique l'est	64
11	Inde	77	22	Pérou	64
23	Thaïlande	64	41	Canada	39
24	Chili	63	42	Hollande	38
25	Portugal	63	43	Australie	36
26	Uruguay	61	44	Costa Rica	35
27	Grèce	60	45	République	35
28	Coré de Sud	60	46	Allemagne	35
29	Iran	58	47	Grande Bretagne	35

30	Taiwan	58	48	Suisse	34
31	Espagne	57	49	Finlande	33
32	Pologne	55	50	Norvège	31
33	Pakistan	55	51	Suède	31
34	Japon	54	52	Ireland	28
35	Italie	50	53	Nouvelle-Zélande	22
36	Argentine	49	54	Danemark	18
37	Afrique de Sud	49	55	Israël	13
38	Hongrie	45	56	Autriche	11
39	Jamaïque	45			
40	Etats Unis	40			

Source: HOFSTEDE, (G): Op.cit, p83.

Le tableau président présente les résultats de l'étude de Hofstede qui a été faite sur les étudiants de l'université de management de Suisse et sur quelques étudiants externes. Grace aux résultats obtenus de l'échantillon pris, Hofstede a élaboré des corrélations entre l'indice de distance hiérarchique et des facteurs démographiques. Ainsi, Il a pu admirer que cet indice est plus important pour parmi les employés moins qualifiés, particulièrement dans des pays avec un résultat bas dans cet indice.

Il est important de ne pas rendre cet indice représentatif d'un pays pris comme un tout homogène. Il est résolu d'une étude faite dans un secteur, celui de l'entreprise et dans des filiales d'une multinationale étrangère(IBM) qui amène aussi sa culture de son pays d'origine (les Etats Unis). Donc chaque cas demande une clarification supplémentaire.

Pour mieux comprendre ce point on a pris un exemple d'une étude comparative entre la France et l'Allemagne. Lorsque on compare la France et l'Allemagne, on constate une grande différence. La France se caractérise par une distance hiérarchique égale à 68, en revanche, la distance hiérarchique en Allemagne est égale à 35. Cela veut dire que la distance au pouvoir en France est forte alors qu'elle est faible en Allemagne. Notamment la différence au niveau

hiérarchique se manifeste dans l'organisation de l'entreprise. Dans les entreprises françaises la décision est prise par le patron parce qu'il a de l'autorité totale et les employés ne décident rien par contre dans les entreprises allemandes la décision est prise de manière plus collégiale et par la participation de l'ensemble des employés. Dans des sociétés pareilles le pouvoir est distribué de manière démocratique et les salariés sont perçus comme égaux.

2.4. La manifestation de la distance hiérarchique

La distance hiérarchique représente la façon de traiter et tolérer les inégalités de richesse de pouvoir par les membres de l'entreprise. Il existe deux pôles, la haute distance hiérarchique et la faible distance hiérarchique.

- **La haute distance hiérarchique** : caractérise les entreprises où l'inégalité inclue dans leur vie, où les supérieurs ont droit à des avantages, où les relations tendent à être inégales et sont influencées par le statut, le pouvoir ou la richesse.
- **La faible distance hiérarchique** : caractérise les sociétés où les liens ont tendance à être égalitaires, et ce, peu importe la classe économique, la position sociale ou le statut social.

Le tableau suivant montre quelques manifestations de la distance hiérarchique :

Tableau II.5 : Les manifestations de la distance hiérarchique

Sphère	Haute Distance Hiérarchique	Faible Distance Hiérarchique
Dans La Famille	Les enfants doivent obéissance et respect aux plus âgés.	Les enfants sont plus ou moins traités de façon égale.
Dans le système d'éducation	Les étudiants doivent respect et obéissance au professeur. Les professeurs sont des gourous qui transmettent leur sagesse personnelle. La qualité de l'enseignement dépend de l'excellence du professeur.	Les étudiants traitent les professeurs de façon égale. Les professeurs attendent que les étudiants fassent preuve d'initiative. Les professeurs sont des spécialistes qui transmettent des vérités intangibles. La qualité de l'enseignement dépend de la communication de l'étudiant.
Dans le milieu de travail	Le patron idéal est une personne bienveillante et paternaliste, les employés s'attendent à être commandés.	Le patron idéal est un visionnaire démocratique de la gestion et les employés s'attendent à être consultés.
Communication	Regarder dans les yeux est à éviter.	Le contact visuel est très important.

Source : HOFSTEDE, (G) : *Vivre dans un modèle multiculturel : Comprendre nos programmations mentales*, Edition d'organisation, Paris, 2010, p 45.

Après la réalisation de cette étude, on observe que les pays du pourtour méditerranéen, les pays asiatiques et les pays d'Amérique de sud sont classés comme des pays avec une distance hiérarchique forte, et les pays océaniques, pays scandinaves, pays germaniques, pays anglo-saxons ont été classés comme des pays avec une faible distance hiérarchique.

2.5. Les traits généraux des pays de forte distance hiérarchique selon Hofstede

- La centralisation est appréciée.
- Les employés doivent être sous la responsabilité d'un leader.
- Les personnes les moins puissantes restent sous le contrôle des plus puissantes.
- Les subalternes attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire.
- Les privilèges et les symboles de statuts pour les managers sont connus et appréciés.
- Les détenteurs du pouvoir jouissent des privilèges et ne devraient pas cacher leur pouvoir.
- Les inégalités entre les personnes sont prévues et désirées.
- Les différences de salaires entre les mieux payés et les moins bien payés sont acceptées.
- Les professeurs sont des gourous qui transmettent la sagesse. Ils sont traités avec respect par des étudiants.¹

¹<http://www.managementinterculturel.com/outils/distance-hierarchique.html> (consulte le 26/03/2017 à 17h).

3. Les mesures associées à la distance hiérarchique

Les différences entre les indices de la distance hiérarchique par pays sont accordées aux différences aux seins de l'école, de la famille, du travail, de l'Etat et aux idées.

3.1. La distance hiérarchique et les racines familiales

Nos programmations mentales commencent à s'établir dès notre naissance des aînés qui nous entourent, en le prenant pour modèle tout en grandissant.

Dans un environnement où la distance hiérarchique est forte, les enfants apprennent de leurs parents, et parfois on observe même qu'il existe une relation d'autorité entre eux-mêmes, les plus grands ont plus de pouvoir devant les plus petits. Ici on est dans une situation où l'Indépendance n'est plus encouragée et le respect envers les seniors et les personnes les plus âgées est un avantage fondamental que les enfants obtiennent rapidement en suivant l'exemple.

Les parents font souvent l'apparence d'une très grande tendresse et d'une extrême attention envers les enfants, et c'est le même cas pour les enfants les plus grands envers les enfants les plus petits, notamment lorsque ceux-ci sont tout petits. Alors les enfants sont pris en charge et rien ne peut leur exiger de faire leurs propres expériences. Le respect pour les parents et les membres les plus âgés de la famille et les aînés demeure valable jusqu'à l'âge adulte, et l'autorité des parents demeure dans la vie de leurs enfants tant que les parents sont en vie.

Cette façon des enfants d'agir et de se comporter avec les parents et les grands-parents se défait totalement quand ceux-ci sont devenus indépendants.

Il existe un modèle de dépendance par rapport aux personnes les plus âgées, ce modèle imprègne tous les contacts humains. Une dépendance dont le réel besoin se réfléchit dans la programmation mentale des individus.

Lorsque les parents sont devenus très âgés, les enfants doivent les aider financièrement, et d'un point de vue pratique : dans la plupart du temps, les grands-parents vivent chez leurs enfants.

Dans un environnement où la distance hiérarchique est faible, les enfants sont plus ou moins traités en égaux dès qu'ils peuvent se débrouiller seuls, ce qui se manifeste parfois dans la façon de donner le bain à un bébé.¹

Le but des parents c'est de préparer l'enfant à être autonome quand-t-il sera capable. Il encourage l'enfant à faire ses propres expériences par lui permet de conduire ses parents et en apprenant à dire « non » très tôt. Dans ce cas-là, le comportement avec les autres ne compte pas sur l'âge ou le statut social, cela élimine totalement tout type de formalisme et de déférence.

Dans des sociétés pareilles, les relations familiales étonnent souvent les étrangers qui voient qu'elles manquent d'intensité. Quand l'enfant grandit, il commence à tenir compte que ses parents sont comme des amis pour lui et il les traite comme égaux, et il est hors question que devenu adulte il doive demander la permission à ses parents, ni même pas de demander leurs avis pour prendre une décision importante.

Dans une famille idéale, les membres adultes et les personnes les plus âgés sont indépendants les uns des autres. Le besoin d'Indépendance est une composante fondamentale dans la programmation mentale des adultes. Les parents visent à faire le nécessaire pour assurer leurs vieux jours et ils n'attendent pas d'avoir l'aide de leurs enfants et ne prévoient pas d'habiter chez eux.

Après avoir force le trait dans ces deux descriptions, on peut dire que la réalité se situe souvent entre ces deux extrémités de distance hiérarchique. On a vu que le niveau d'étude et la classe sociale ont un rôle important, particulièrement dans les pays avec des distances hiérarchiques faible. Donc chaque famille préconise sa propre culture, qui peut être différente des normes de la société, et les personnalités des enfants et des parents peuvent engendrer des comportements atypiques.

Comme la famille est à l'origine de notre programmation mentale initiale, son influence est extrêmement forte et les programmes implantés à son niveau son très difficile à modifier. Psychiatres et psychanalystes sont conscients de l'importance de l'histoire familiales de chaque individu, mais son contexte culturel leur échappe parfois.²

¹ HOFSTEDE, (G) : Op.cit. p90.

² HOFSTEDE, (G): Op.cit.p91.

3.2. La distance hiérarchique à l'école

Si dans la plupart de nos sociétés, les enfants sont scolarisés au moins quelques années, dans les sociétés les plus prospères, la scolarité peut s'étaler sur plus de vingt ans. L'école continue de développer la programmation mentale de l'enfant. Appartenant à une culture qui respecte certaines valeurs, ses professeurs et camarades lui inculquent d'autres valeurs.

Nulle sait jusqu'à pointue système éducatif peut contribuer à changer une société, L'école peut –elle Créer des valeurs de toutes pièces, ou ne peut-elle que renforcer involontairement les valeurs qui sont celles de la société ? Quoiqu'il en soit, la comparaison des systèmes éducatifs d'une société à l'autre révèle les mêmes types des différences que celle observées dans le cercle familiaux. La relation professeur- élève remplace la relation parents-enfant, mais les valeurs fondamentales et les comportements passent d'une sphère à l'autre. Bien-sûr, la plupart des écoliers continuent de passer la plus grande partie de leur temps dans le cercle familial.¹

Dans les sociétés où la distance hiérarchique est forte, l'inégalité qui se trouve entre le parent et l'enfant peut se prolonger à une inégalité entre le professeur et l'élève, cela peut répondre au besoin de dépendance bien ancré dans l'esprit de l'élève.

Le système éducatif est tourné autour l'enseignant, il le considère comme un acteur essentiel que les élèves doivent respecter, puisque c'est lui qui trace le chemin intellectuel à suivre. En classe la parole est prise par l'enseignant, et les élèves n'ont pas le droit de parler sauf s'ils sont invités. Ce système d'éducation repose sur une personnalisation des connaissances extrême, notamment à l'université où le savoir transmis est représenté par la sagesse du professeur et ne pas une vérité abstraite.

Et dans les environnements où la distance hiérarchique est faible, les enseignants traitent leurs élèves d'une façon pareille et s'attendent qu'ils fassent la même chose. Les jeunes professeurs sont plus égaux et alors plus populaire que leurs seniors. Ici, le système éducatif est tourné autour l'élève, et l'initiative individuelle est favorisée, puisque ce dernier est censé tracer son propre chemin intellectuel. Ce système lui permet d'intervenir en classe sans y être invité et il est censé poser des questions en cas où il ne comprend pas.

¹Ibid. p92.

Le système éducatif est fondé essentiellement sur le besoin de l'indépendance de l'élève, et dans une mesure plus large la qualité de l'apprentissage repose sur l'excellence de l'élève.

Les pays avec une distance hiérarchique faible privilégient l'accès de tous les enseignants secondaires, en contribuant au développement de la classe moyenne, et pour cela ils dépensent une part très importante du budget imparti à l'éducation. En revanche, dans les pays où la distance hiérarchique est forte, ils favorisent l'enseignement universitaire au tort de l'enseignement secondaire.

Comme dans le cadre du cercle familial, la réalité se situe entre ces deux extrêmes. L'aptitude de l'élève est un important facteur de conditionnement. Dans un environnement où la distance hiérarchique est faible, les enfants moins doués ou handicapés n'arriveront pas à acquérir l'indépendance que l'on attend d'eux et seront traités davantage comme on le fait dans les sociétés où la distance hiérarchique est forte. Les enfants doués issus d'un milieu ouvrier seront désavantagés à tout niveau éducatif, notamment à l'université où prévaut une norme de faible distance hiérarchiques.¹

3.3. La distance hiérarchique et santé publique

On peut définir la santé et la maladie comme des constructions socioculturelles, ce qui engendre souvent à une remise en question de concept et de modèle généralement admis par les sciences de la santé.

Des études comparant les systèmes de santé publique de l'union européenne ont montré que, comme on pouvait s'y attendre, le niveau de la distance hiérarchique d'une société se reflète également dans la relation médecin-patient. Dans les pays où la distance hiérarchique est forte les consultations sont plus courtes et laissent donc moins de temps à des échanges d'informations imprévus. Ces différences se retrouvent dans la consommation des médicaments. Dans les pays où la distance hiérarchique est forte, les médecins prescrivent fréquemment des antibiotiques, censé guérir plus vite. Dans ces pays, la population a également plus souvent recours à l'automédication par les antibiotiques.²

¹Ibid. p 94.

² Ibid. P95.

Tableau II.6 Différences majeurs entre sociétés à faible ou forte distance hiérarchique ¹

I. Normes générales, familles, écoles, et santé publique

Distance hiérarchique faible	Distance hiérarchique forte
<p>Les inégalités entre individus doivent être réduites</p> <p>Les relations sociales doivent être traitées avec attention.</p> <p>Les individus les moins et les plus puissants doivent être interdépendants.</p> <p>L'interdépendance répond à un besoin affectif des individus les moins puissants</p> <p>Les parents traitent les enfants en égaux</p> <p>Les enfants traitent en égaux les parents et les membres plus âgés de la famille</p> <p>Les enfants ne veillent pas à la sécurité de leurs parents âgés.</p> <p>Les étudiants traitent les professeurs en égaux.</p> <p>Les professeurs attendent que les étudiants fassent preuve d'initiative en cours.</p> <p>Les professeurs sont des spécialistes qui transmettent des vérités intangibles.</p> <p>La qualité de l'enseignement dépend de la communication et de l'excellence des étudiants.</p> <p>Les individus les moins éduqués ont davantage de valeurs autoritaires que les individus les plus éduqués.</p> <p>La politique éducative met l'accent sur l'enseignement secondaire.</p> <p>Les patients traitent les médecins en égaux et demandent des informations.</p>	<p>Les inégalités entre les individus sont attendues et désirées.</p> <p>Les prestiges doivent être équilibré par les obligations</p> <p>Les individus les moins puissants doivent être dépendants.</p> <p>Les individus les moins puissants sont affectivement polarisés entre dépendance et contre dépendance.</p> <p>Les parents apprennent l'obéissance aux enfants</p> <p>Le respect des parents et des membres âgés de la famille est une vertu fondamentale immuable.</p> <p>Les enfants représentent une garantie de sécurité pour les vieillesses des parents.</p> <p>Les étudiants doivent le respect aux professeurs même à l'extérieur de l'école ou de l'université.</p> <p>Les professeurs sont les seuls à faire montre d'initiative en cours.</p> <p>Les professeurs sont des gourous qui transmettent leur sagesse personnelle.</p> <p>La qualité de l'enseignement dépend de la communication et de l'excellence des professeurs.</p> <p>Les individus plus ou moins éduqués partagent les mêmes valeurs autoritaires.</p> <p>La politique éducative se concentre sur le supérieur.</p> <p>Les patients traitent les médecins comme des supérieurs, les consultations sont plus courtes et maîtrisées par le médecin.</p>

¹ HOFSTEDÉ, (G): Op.cit, P95.

3.4. La distance hiérarchique au milieu de travail

Après avoir acquise une expérience dans le système éducatif et dans le cercle familial, et quand ils deviennent des jeunes adultes, les gens commencent à s'intégrer dans le milieu de travail.

Ici s'ajoute la relation patron- subordonné, en plus, aux relations parent-enfants, professeur-élève Et médecin-patient.

Dans un environnement où la distance hiérarchique est forte, supérieurs et subordonnés se considèrent de fait comme inégaux. Le système hiérarchique repose sur une inégalité existentielle. Le système hiérarchique repose sur une inégalité existentielle. Les organisations centralisent le pouvoir en le confiant au plus petit nombre d'individus possible. Les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dicte leur conduite. L'encadrement est important, structuré en une vaste hiérarchie où chaque individu rend compte à un autre individu. L'échelle salariale montre de grands écarts entre le haut et le bas de l'organisation. Ouvriers et employés sont relativement peu qualifiés et le travail manuel est dévalorisé par rapport au travail admiratif.¹

D'après Philippe d'Iribarne, un ancien directeur de recherche au CNRS, la relation subordonné supérieur est généralement très affective dans les organisations avec des distance hiérarchique forte. Il a réalisé avec son équipe « Gestion et Société » une étude comparative auprès d'usines appartenant à la même multinationale française en France (IDH68, aux Etats-Unis (IDH40) et aux Pays-Bas (IDH38).

Philippe Iribarne a publié un ouvrage consacré à cette étude, où il déclare que :

« Le caractère très affectif que possèdent volontiers en France les rapports hiérarchiques et la diversité extrême des sentiments qui s'y manifestent envers des supérieurs, qui peuvent être révévés comme méprisés avec une égale intensité intrigue. Car cette situation n'est nullement universelle, ainsi on ne la retrouve ni aux Pays-Bas, ni même aux Etats- unis. »²

Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les subordonnés et les supérieurs sont considéré comme égaux, de façon que les rôles peuvent s'inverser, le subordonné d'aujourd'hui peut devenir le patron de demain. Ici les organisations se caractérise par une large décentralisation et présentent des pyramides hiérarchiques plates et disposent d'un

¹ Ibid., P 96.

² Ibid. P97.

encadrement limité. L'échelle salariale montre un peu d'écart entre le haut et le bas de l'organisation.

Le tableau suivant montre les différences majeures entre sociétés à faible ou forte distance hiérarchique.

Tableau II.7 Différences majeures entre sociétés à faible ou forte distance hiérarchique ¹

II. Le lieu de travail

Distance hiérarchique faible	Distance hiérarchique forte
<p>Dans les organisations, la hiérarchie est synonyme d'inégalité des rôles à des fins pratiques.</p> <p>La décentralisation est très prisée.</p> <p>Moins d'agents de maîtrise.</p> <p>Faible différences dans l'échelle salariale entre la base et le sommet de l'organisation.</p> <p>Les cadres dirigeants s'appuient sur leur propre expérience et sur celle de leur subordonnée.</p> <p>Les subordonnés s'attendent à être consultés</p> <p>Le patron idéal est un démocrate ingénieux.</p> <p>Les relations subordonné-supérieur sont pragmatiques.</p> <p>Les privilèges et les symboles de prestige sont mal perçus.</p> <p>Le travail manuel jouit du même statut que le travail administratif.</p>	<p>Dans les organisations, la hiérarchie reflète l'inégalité existentielle entre la base et le sommet.</p> <p>La centralisation est très prise.</p> <p>Davantage d'agents de maîtrise.</p> <p>Grande différences dans l'échelle salariale entre la base et le sommet de l'organisation.</p> <p>Les cadres dirigeants s'appuient sur des supérieur et sur des règles formelles.</p> <p>Les subordonnés s'attendent à ce que l'on leur dise ce qu'ils doivent faire.</p> <p>Le patron idéal est un autocrate bienveillant ou un bon père.</p> <p>Les relations supérieur – subordonné sont affectives.</p> <p>Les privilèges et les symboles de prestige sont légitimes et appréciés.</p> <p>Les cols blancs ont plus de valeur que les cols bleus.</p>

¹ Ibid, P 99.

La distance hiérarchique entre subordonné-supérieur a été évoqué comme un élément essentiel de différenciation culturelle nationale au sein de l'organisation. Cette dimension se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son supérieur et les conséquences en terme de comportements.

Elle correspond au degré d'inégalité du pouvoir accepté et attendu par les acteurs dans un cadre de relations hiérarchiques. Pour Greet Hofstede, la position géographique du pays est le premier élément déterminant, plus le pays concerné est proche de l'équateur plus la distance hiérarchique est forte

Le présent chapitre nous a permis d'introduire le modèle de Greet Hofstede, sa définition ses composants, et les facteurs mener à son émergence.

A travers ce chapitre, et dans la deuxième section, nous avons pu mettre en évidence la conception de la distance hiérarchique comme un facteur majeur dans la performance et la motivation des employés.

A cet égard, les multinationales doivent veiller à maîtriser le degré de la distance hiérarchique au sein de l'organisation, afin d'assurer une bonne collaboration entre les départements, et un bon fonctionnement des services.

CHAPITRE III

**Essai de mesure de la distance
hiérarchique selon le modèle de
Hofstede à Schlumberger**

Cette présente étude a pour objet d'analyser empiriquement notre problématique de recherche qui a pour question principale : « **Comment se caractérise la distance hiérarchique dans la multinationale Schlumberger ?** ». Pour recueillir des informations et des données pertinentes de nous permettre d'aboutir à notre objectif, nous avons mené une recherche quantitative fondée sur un questionnaire, destinée aux employés de la compagnie.

Après avoir effectué une brève présentation de la compagnie et du département de stage, et en se basant sur les principes de Hofstede, nous avons démêlé les attitudes et les signes des comportements des employés de Schlumberger, pour pouvoir comprendre la nature de la relation manager-subordonné au niveau de l'organisation.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

L'objet de cette section est de présenter l'entreprise d'accueil Schlumberger. Pour ce faire, on donnera d'abord un aperçu général sur la compagne mère afin de mieux appréhender son organisation dans le monde, puis on présentera la fonction des Ressources Humaines, département ou nous avons effectué notre recherche.

1.1. Informations générales

Schlumberger (NYSE :SLB) est le premier fournisseur mondial de technologie, de gestion intégrée de projets et de solutions d'information à des clients travaillant dans l'industrie du pétrole et du gaz dans le monde entier. Le nombre des employés travaillant à Schlumberger dépasse 113.000 personnes représentent plus de 140 nationalités et travaillant dans plus de 110 pays, Schlumberger fournit la plus large gamme de produits et de services de l'exportation à la production de l'industrie. ¹

Tableau III.1 : Carte d'identité de l'entreprise

Raison sociale	Schlumberger
Bureaux principaux	Paris, Houston, Londres et La Hay
Fondée	1927
Forme juridique	Société anonyme
Président-directeur général	Paal Kibsgaard
Domaines d'activités	Services Pétroliers
Site web	http://www.slb.com

Source : adapté du site interne www.hub.slb.com (consulté le 26/04/2017 à 14 h30)

¹ Site web : <http://www.slb.com/about/who/backgrounder.aspx>, (consulté le 26/04/2017 à 13h30).

Schlumberger offre à ces clients quatre avantages clés :

-Connaissance approfondie du domaine des opérations d'exploration et de production acquise grâce à plus de 80 ans d'expérience ;

-Le plus long engagement de l'industrie des services à la technologie et l'innovation grâce à un réseau de 125 centres de recherche technologique et d'ingénierie ;

-Une portée mondiale dans plus de 85 pays couplé à une forte expérience locale et la diversité dans la pensée, de fond et de la connaissance que plus de 140 nationalités apportent ;

-Un engagement envers l'excellence dans la présentation de services dans le monde à tout moment.¹

1.2.Produits et Services de Schlumberger

Les offres du Schlumberger combinent l'expertise du domaine, les meilleures pratiques, des opérations écologiques rationnelles, des technologies innovantes, et le soutien de haute qualité visant à aider ses clients à accroître l'efficacité du service pétrolier.

Elle fournit une large gamme de produits et de services offerts dans toutes les filiales de la compagnie à travers le monde, ils répondent aux exigences de ses clients et les spécifiques des marchés locaux .Schlumberger veille à améliorer et adapter ses offres pour garder sa position de leader sur le marché des hydrocarbures dans le monde.(voir Annexe 02)

1.3. Organisation de Schlumberger Algérie

Schlumberger marque sa présence dans le monde à travers des succursales et des joint-ventures. Ces derniers appartiennent à des filiales de Schlumberger limited.

Schlumberger est installé en Algérie depuis 1955.Son client principal est l'entreprise nationale SONATRACH, selon l'article 17 et l'article 20, comme suit :²

- **ART 17 :** Les activités de transport d'hydrocarbures par canalisation ne peuvent être exercées que par une entreprise nationale³.Toutefois, l'association pourra financier, réaliser et exploiter, pour le compte de l'entreprise nationale, les canalisations et les ouvrages rattachés à l'activité de transport d'hydrocarbures.

¹ Ibid., (consulté le 26/04/2017 à 16h).

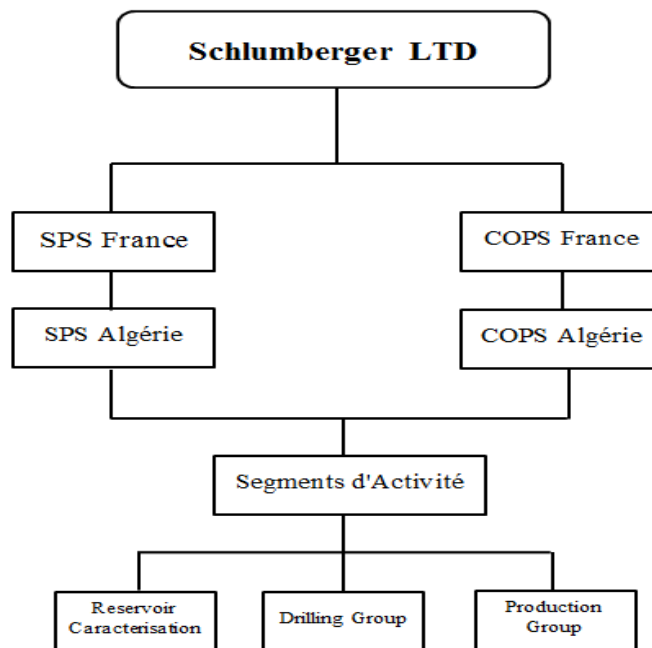
² Adapté d'un document interne fournit par le département des finances.

³ Loi n° 91-21 du 04 Décembre 1991.

- **ART 20 :** Toute personne morale étrangère ne peut exercer une ou plusieurs activités, qu'en association avec l'entreprise nationale concernée dans les conditions et formes prévues.¹

En effet Schlumberger est présente en Algérie à travers deux entités légales (succursales) qui sont :SPS (Service Pétrolier de Schlumberger) et COPS (Compagnie d'opération pétrolières Schlumberger),assurant divers services dans le domaine pétrolier et gazier grâce à des segments d'activités, comme suit :

Figure III.1 : Les entités de Schlumberger en Algérie.



Source : Adapté du site web interne www.hub.slb.com , (consulté le 27/04/2017 à 8h30).

Chaque entité est composée d'un certain nombre de segment d'activité :

- **Compagne d'Opération Pétrolières Schlumberger (COPS) :** regroupe les segments suivants : Drealing and Measurement, Well services.
- **Services Pétroliers Schlumberger (SPS) :** regroupe les segments suivants :Artificial lifs, Completions , Drilling Tools and Remedials , Integrated Projects Management Schlumberger Information Solutions, Slickline, Testing Services, Water Service,Well intervention,WersternGeco and Wireline.

¹ Loi n° 86-14 du 19 aout 1986 modifiée et complétée relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport, par canalisation des hydrocarbures.

1.4. La fonction des ressources humaines de Schlumberger

L'observation du fonctionnement en matière de la gestion des ressources humaines de Schlumberger mis en évidence l'importance de l'engagement de chacun. En effet, chaque employés est appelé à servir l'entreprise et à participer activement à la réalisation des ses objectifs, quel que soit son statut, sa catégorie, sa fonction ou sa nationalité. Tous les métiers sont importants au sein de Schlumberger. Chaque un au regard de son expertise et de ses qualifications, doit veiller à atteindre les buts qui lui sont assignés et à concourir à leur réalisation, de manière efficace et au moindre à leur réalisation, de manière efficace et au moindre coût. Autrement dit, comme pour le capital financier et technique, les employés de Schlumberger son considéré comme son capital humain.

La fonction des ressources humaines est considéré comme une clé de succès de l'entreprise lorsque celle-ci est positionnée légitiment comme un partenaire commercial précieux pour la gestion. Elle repose sur quatre éléments clés :

Tableau III.2 : Les éléments clés de la fonction RH

<p>Soutien aux employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir, orienter et répondre aux requêtes des employés (Arrivé, Départ et installation pour les expatriés). • Communication. • Enquête de griefs. • Gestion d'emploi: comprend différents processus RH : recrutement, rémunération, gestion de la formation...etc.
<p>Planification RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement des professionnels expérimentés ainsi que les fresh-out (sans expérience). • La sélection des meilleurs candidats. • Formation et développement des employés. • Management de la performance: Le pilotage de la performance, mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissent d'un travail ou d'une activité, s'inscrit dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise, vision, objectifs.

Pratique RH	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnisation et salaire. • Conformité • Rapport sur la qualité de service de RH • Amélioration continue de la RH • Elaboration de planning des missions. • Audit et contrôle • L'intégration
Transaction RH	<ul style="list-style-type: none"> • Visa/immigration. • Payroll : un système qui permet de traiter les salaires et s'assurer que les employés soient payés et à temps

Source: Adapté d'un document interne fournit par la fonction RH.

1.4.1. La fonction RH de Schlumberger Algérie

" L'équipe RH Algérie veille à concevoir un service de qualité et de soutien proactif, tout en assurant la conformité avec les réglementations locales et l'application uniforme et équitable des politiques RH Schlumberger mère ", confirme le Manager des Ressources humaines du marché géographique nord-africain (NAG Geomarket).

Comme dans tous les autres pays du monde, la fonction RH est partagée entre l'équipe de "front office", présente sur l'emplacement et disponible pour accompagner et orienter les salaires, et l'équipe "back office", principalement basée à Dubaï qui prend en charge le traitement des salaires et certains avantages.

1.4.2. Structure de la fonction des Ressources humaines

Une structure bien établie permettra aux acteurs de la fonction des ressources humaines de mieux coordonner leurs actions, accomplir les missions qui leurs sont assignées, simplifier les tâches de chaque employé, à faire des économies substantielles en matière de main-d'œuvre et à optimiser le rendement global de l'entreprise en générale. Cette structure, est constatable à travers l'organigramme de la fonction RH .(Voir Annexe 03)

2. La démarche méthodologique de l'enquête

2.1. L'objectif de l'enquête

L'objet de cette section est de présenter la méthodologie de notre étude empirique traitant la contribution à la connaissance de la distance hiérarchique au niveau de la multinationale Schlumberger et mesurant la perception des employés envers cette distance.

Il s'agit en premier lieu de rappeler les objectifs de notre recherche, puis présenter les outils de recueil des données, et enfin, exposer la méthode utilisée pour l'analyse des informations recueillies et la présentation des résultats.

2.2. L'objectif de la recherche

Notre recherche a pour objectif de comprendre la problématique, comment se caractérise la distance hiérarchique dans les multinationales implantées en Algérie, quels sont ses éléments et comment les salariés les perçoivent. Pour ce faire nous avons pris comme cas la multinationale **Schlumberger**.

2.3. Présentation de l'enquête

La démarche de l'enquête permet de recueillir des données sur un terrain particulier, dans le but d'analyser et évaluer la situation générale. Lorsque on fait référence à l'enquête, on va sur le terrain et on interroge un certain nombre d'acteur, c'est la démarche qui consiste à sortir de la théorie pour aller sur le terrain.

Notre étude est basée sur une enquête par questionnaire administré principalement par voie directe, adressé aux employés de l'entreprise Schlumberger. Notre enquête aborde deux grande partie, la première nous permet d'analyser les attitudes et les comportements des managers au niveau de la compagnie, en basant sur quelques éléments qui semble être utile pour notre objectif, et la deuxième c'est la perception des interrogés par rapport aux ces éléments.

2.4. Présentation de la méthode

Le questionnaire est l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques, les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation. Il représente une méthode de recueil des informations en vue de comprendre

et d'expliquer les faits. C'est une méthode quantitative qui s'applique à un échantillon (ensemble). C'est le nombre d'élément de l'ensemble qui assure au questionnaire sa validité et qui permet aux informations obtenues d'être jugées dignes de confiance

Dans le but de mener à bien notre enquête, on a élaboré un questionnaire de : 21 questions et un tableau qui décrit la perception des employés sur ces questions. Celui-ci est disponible en annexe n° 4.

Le questionnaire que nous avons réalisé se compose de deux type de questions :

- ❖ Questions ouvertes : sont les questions dont le répondant a toute la liberté de formuler et sa réponse et la donner avec ses propres expressions.
- ❖ Questions fermée : sont des questions dont la formulation contient les modalités des réponses attendues entre les quelles l'interrogés doit impérativement à l'exécution de toute autre possibilité, il existe deux types de questions fermées que nous avons opté dans notre questionnaire :
- ❖ Question fermée à réponse unique : oblige l'enquêté à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.
- ❖ Question fermée à plusieurs réponses où choix multiples : permettent à l'enquêté de choisir, parmi plusieurs réponses proposées, celles qui correspondent le mieux à sa position.

2.5. La taille de l'échantillon

La détermination de la taille de l'échantillon étudié a une grande importance du moment que la précision des informations dépende de choix des individus, dans la but de donner une vision générale qui englobe les visions individuelles. La taille de l'échantillon est de 31 personnes. Le questionnaire a été distribué sur des employés de différente catégorie socioprofessionnelle, choisies d'une manière aléatoire.

2.6. La durée de l'enquête

- La durée de l'enquête était de 10 jours, du 20 au 27 avril 2017 la distribution du questionnaire sur l'ensemble des employés. Du 27 au 29 avril la collecte des informations et le dépouillement.

2.7. Le mode de traitement

Le mode de traitement utilisé pour notre questionnaire est la méthode descriptive dite « classique » ; cette méthode a pour objet de résumer et des

synthétiser des données brutes d'enquêtes et de les analyser question par question. Nous avons effectué le traitement du questionnaire à l'aide de programme Microsoft Office Excel. Afin de donner plus de crédibilité à nos résultats

3. L'analyse des résultats de l'enquête

Cette synthèse est l'ultime phase de notre travail de recherche, elle consiste à ressembler les informations, en passant par les étapes de dépouillement par le tri à plat et le tri croisé des questions.

Notre questionnaire se compose de cinq parties, en commençant par une introduction générale de notre étude, puis une fiche signalétique, constitue un ensemble de questions permettant de se renseigner sur l'identité du répondant. La troisième partie traitera les conditions et l'environnement de travail ou on introduira les éléments qui peuvent nous aider déterminer l'indice de la distance hiérarchique au niveau de l'entreprise, puis en passe à la quatrième partie ou on essaie de mesurer la puissance de la structure organisationnelle en termes de communication et la prise de décision, et la cinquième partie portera sur la satisfaction et la perception des employés.

Les cinq parties de notre questionnaire ont été traités chacune à part et les réponses sur les questions de notre questionnaire. Elles vont être illustrées sous forme de tableaux et de graphiques pour mener à bien notre analyse et donner des interprétations plus précises.

3.1.Partie concernant la fiche signalétique

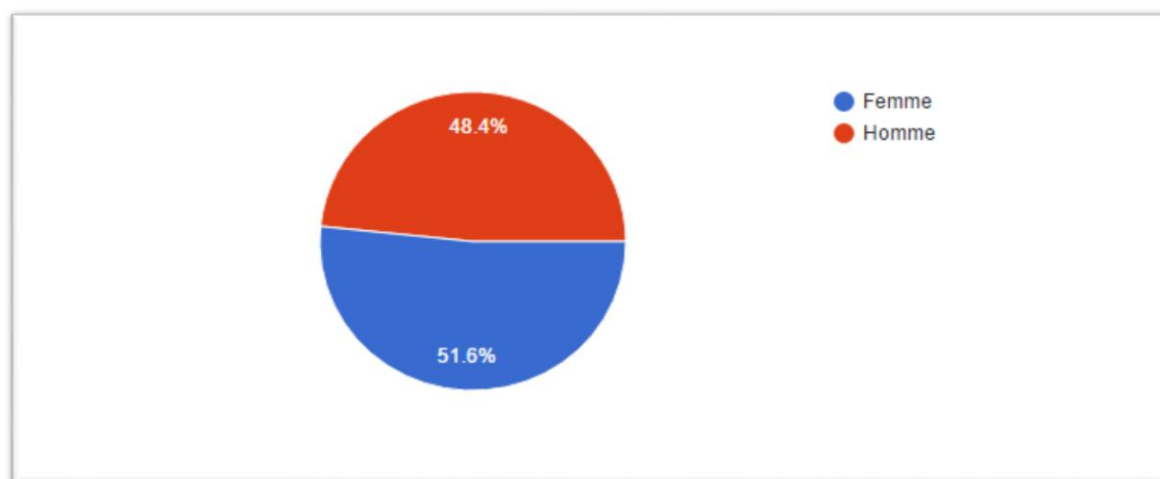
Les caractéristiques de notre échantillon sont obtenues à travers la fiche signalétique. Il s'agit de recueillir des informations d'ordre général afin d'avoir une idée générale et précise sur la population qui compose notre échantillon.

- Répartition de l'échantillon par sexe :

Tableau n° 3.3 : répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	15	48%
Féminin	16	52%
Total	31	100%

Figure n° 3.3 : répartition de l'échantillon par sexe



L'analyse des résultats, nous permet de constater que le taux des employés de **Schlumberger** de sexe féminin est majoritaire par à rapport à celui de sexe masculin, autrement dit un déséquilibre dans la répartition par sexe (52% de femme contre 48% d'homme), sachant que l'échantillon a été choisi d'une manière aléatoire.

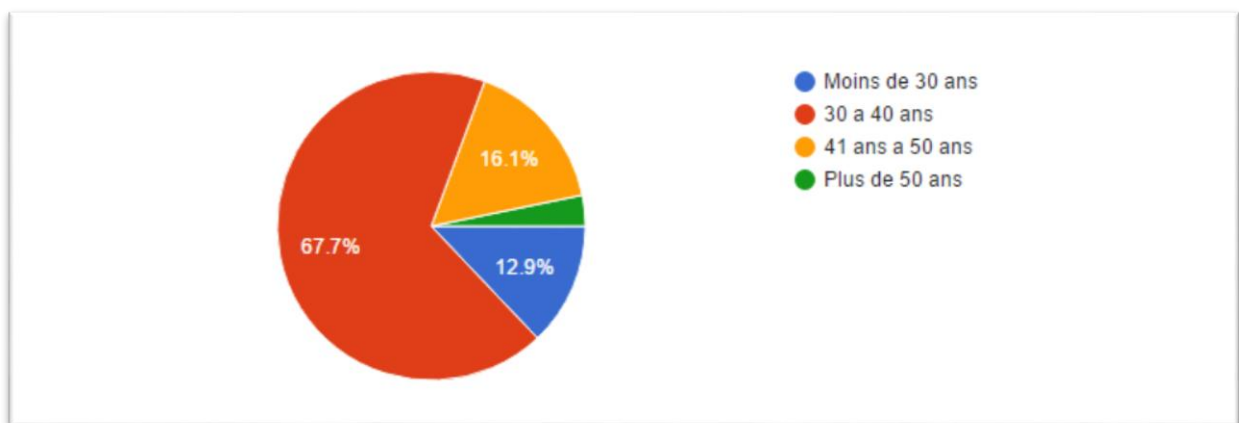
Toutefois, les femmes aussi ont, de plus en plus leur place dans l'entreprise étant leur investissement massif dans les études supérieures, qui leur donne des compétences et des capacités et qui leur offrent des opportunités de décrocher des postes importants au sein de cette dernière. Aussi, comme la nature de travail au niveau de Schlumberger dépend des personnes patientes et actives, et ce sont les caractères qui représentent beaucoup plus les femmes.

- Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Tableau n° 3.4 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 ans	4	12,9%
30 ans à 40 ans	21	67,7%
41 ans à 50 ans	5	16,1%
Plus de 50 ans	1	3,2%
Total	31	100%

Figure n° 3.4 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



D'après le tableau et le graphe, nous constatons que la plus grande tranche d'âge constituant notre échantillon se situe entre 30 et 40 ans, avec un taux de 67,7% suivie des personnes âgées entre 41 et 50 ans (16,1%), puis viennent les personnes moins de 30 ans (12,9%), et 3,2% représente la tranche d'âge de plus de 50 ans.

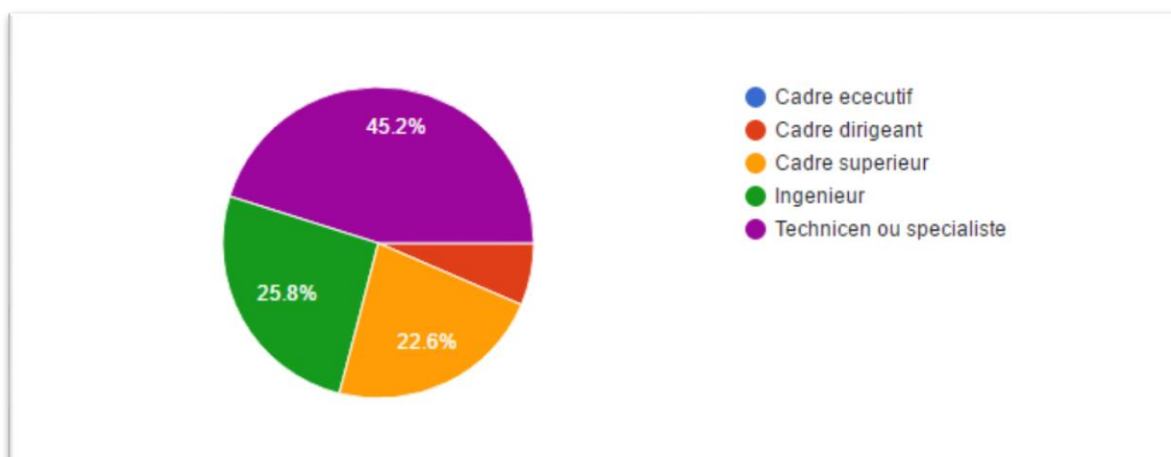
Nous remarquons que plus de 80% des personnes ont moins de 45 ans, de ce fait, nous pouvons déduire par-là que la population interrogée est très jeune.

- Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Tableau n° 3.5 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre exécutif	0	0%
Cadre dirigeant	2	6,5%
Cadre supérieur	7	22,6%
Ingénieur	8	25,8%
Technicien ou spécialiste	14	45,2%
Total	31	100%

Figure n°3.5 : Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle



45,2% des interrogées sont des Technicien ou spécialiste, suivis des Ingénieurs avec un taux de 25,8%, puis on trouve la catégorie des cadres supérieurs avec un taux de 22,6%. Et 6,5% c'est le taux qui représente la catégorie des cadres dirigeants.

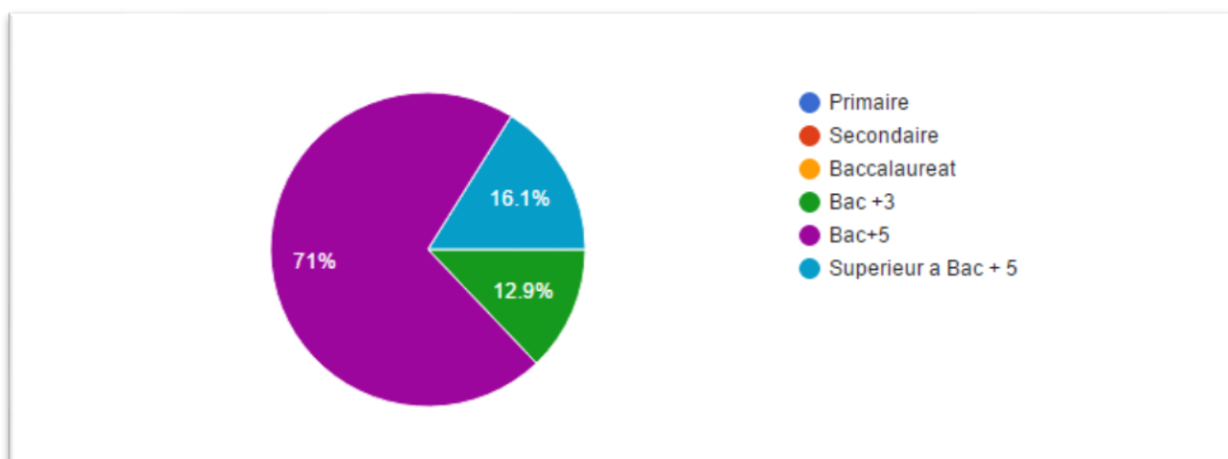
Le nombre élevé de la catégorie des ingénieurs et la catégorie des techniciens ou spécialistes est due à la nature de l'entreprise, et son secteur d'investissement dans l'industrie pétrolière.

- Répartition de l'échantillon par le niveau institutionnel

Tableau n° 3.6 : Répartition de l'échantillon par le niveau d'instruction

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0%
Secondaire	0	0%
Baccalauréat	0	0 %
Bac+3	4	12,9%
Bac+5	22	71%
Supérieur à Bac+5	5	5,1%
Total	31	100%

Figure n° 3.6 : Répartition de l'échantillon par le niveau d'instruction



D'après le graphe, nous constatons que la plus grande partie de la population interrogée à un niveau institutionnel de Bac+5 avec un taux de 71%, et puis 16,1% des interrogés ont un niveau supérieur à Bac+5, suivis des employés qu'ont un niveau de Bac+3 (12,9%).

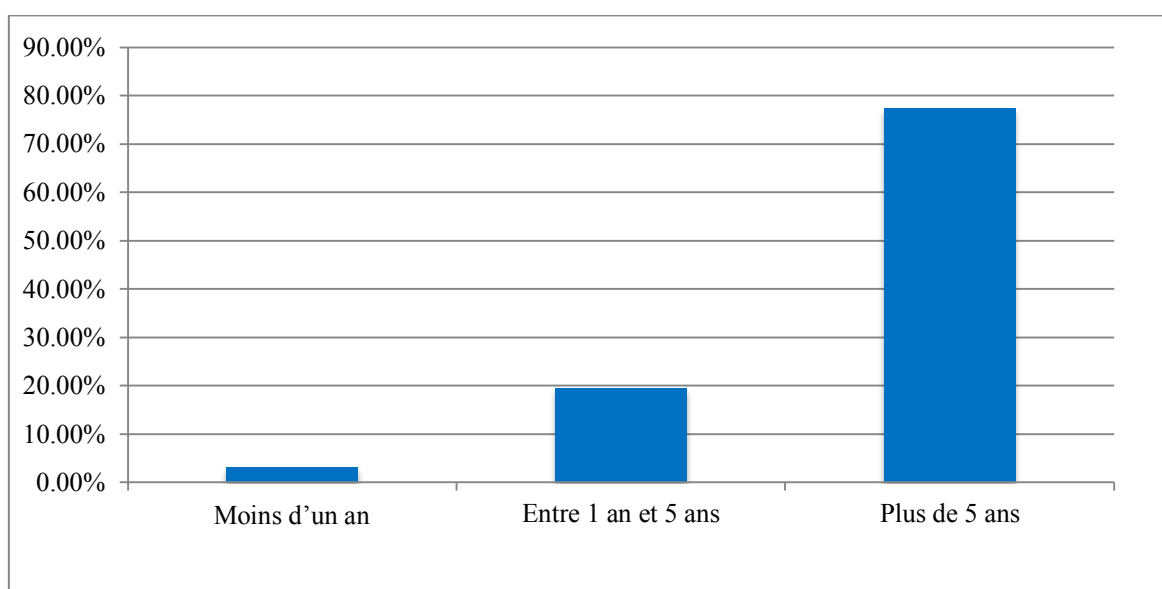
Cela signifie les Compétences et les qualifications des employés de l'organisation.

- Répartition de l'échantillon par l'expérience professionnelle

Tableau n° 3.7 : Répartition de l'échantillon par l'expérience professionnelle

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	1	3,2%
Entre 1 an et 5 ans	6	19,4%
Plus de 5 ans	24	77,4%
Total	31	100%

Figure n° 3.7 : Répartition de l'échantillon par l'expérience professionnelle



Ce graphique présente, les années de services des employés au sein de la multinationale **Schlumberger**. Dans cette optique, nous avons moins d'un an d'ancienneté un taux de 3,2%. En second lieu, nous avons 19,4% pour ceux de 1 à 5 ans d'ancienneté. En troisième lieu, pour ceux qui ont plus de 5 ans d'ancienneté, nous avons un taux de 77,4%. A cet effet, nous pouvons souligner que le personnel de Schlumberger est plutôt d'une ancienneté considérable dans le service.

On remarque que la majorité des enquêtés ont plus de 5 ans d'ancienneté (77,4%) ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut pas être que bénéfique pour l'entreprise.

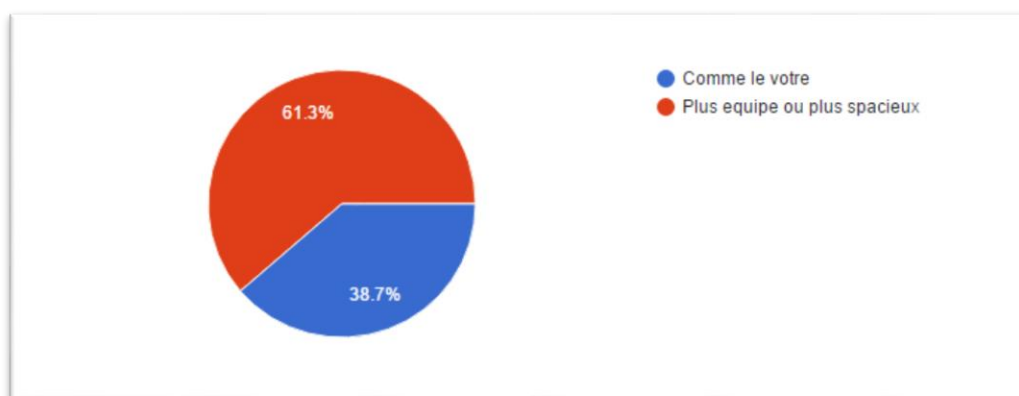
3.2. Les éléments de la distance hiérarchique

- **Le bureau de votre supérieur est-il comme le vôtre ?**

Tableau n° 3.8 : Répartition de l'échantillon selon la qualité du bureau

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
Comme le votre	19	38,7%
Plus équipé et plus spacieux	12	61,3%
Total	31	100%

Figure n° 3.8 : Répartition de l'échantillon selon la qualité du bureau



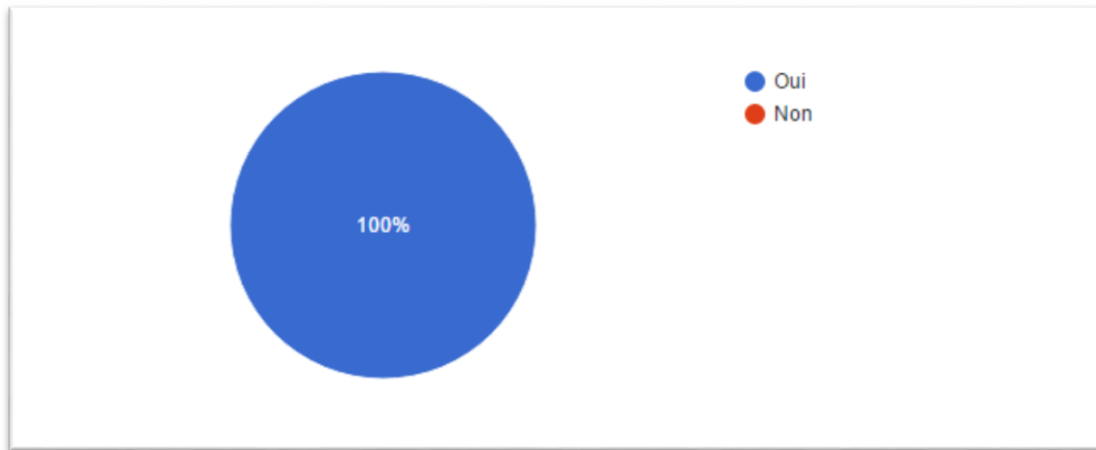
A la lecture du tableau et le graphe, on constate qu’au niveau de Schlumberger la majorité des employés soit 61,3% n’ont pas des bureaux comme leurs managers, ces derniers ont des bureaux plus équipés et plus spacieux, par contre 38,7% des employés ont des bureaux comme les bureaux de leurs managers.

- **Avez-vous la même entrée avec votre supérieur ?**

Tableau n° 3.9 : le partage de l'entrée avec le supérieur

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	100%
Non	0	0%
Total	31	100%

Figure n° 3.9 : Répartition de l'échantillon par le partage de l'entrée



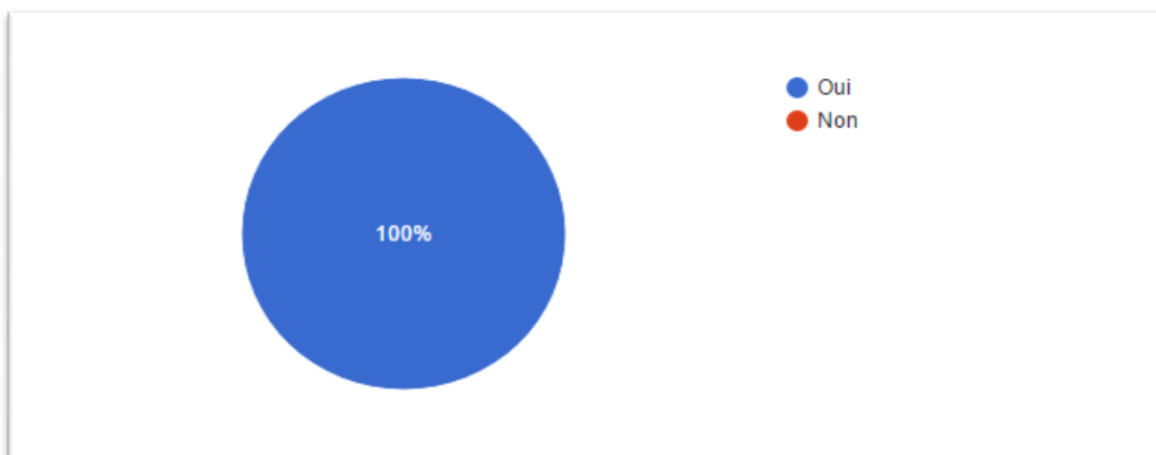
A travers les résultats figurants dans le graphe ci-dessous, tous les employés partagent la même entrée principale avec leurs supérieurs.

- **Le partage de l'espace de restauration avec le supérieur**

Tableau n° 3.10 : Le partage de l'espace de restauration avec le supérieur

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
Quotidiennement	31	90,3%
Occasionnellement	0	0%
Jamais	0	0%
Total	31	100%

Figure 3.10 : Répartition de l'échantillon par le partage de l'espace de restauration



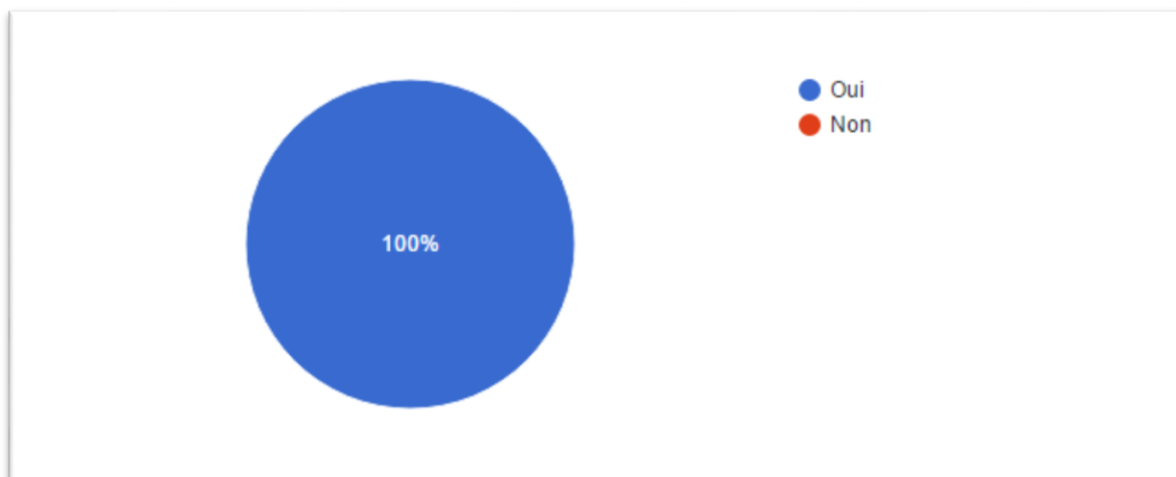
D'après le graphe ci-dessous, uniquement 9,7% des interrogées partagent le même espace de restauration avec leurs supérieurs juste dans les occasions, par contre 90,3% des répondants le partagent quotidiennement.

- **Le partage de menu de restauration avec le supérieur**

Tableau n° 3.11 : Le partage de menu de restauration avec le supérieur

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	100%
Non	0	0%
Total	31	100%

Figure n° 3.11 : Répartition de l'échantillon par le partage de menu de restauration



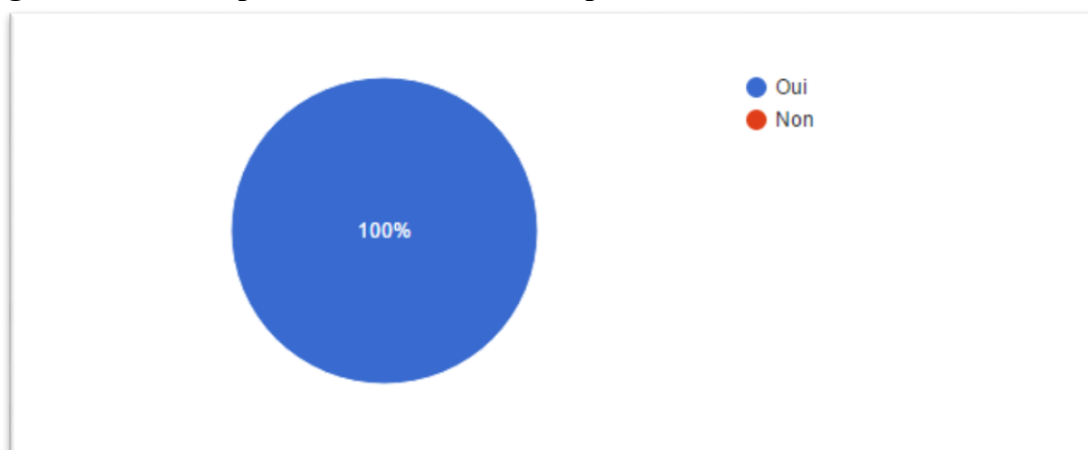
Nous constatons à travers ce tableau que la totalité de notre échantillon d'étude (100%) ont le même menu de restauration avec leurs supérieurs, il n'y a pas de différence.

- **Les titres sur les bureaux**

Tableau n° 3.12 : Répartition de l'échantillon selon l'existence des titres sur les bureaux

suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui	0	0%
Non	31	100%
Total	31	100%

Figure n° 3.12 : Répartition de l'échantillon par l'existence des titres sur les bureaux



A travers le tableau précédent on peut constater que la totalité de notre échantillon d'étude (100%) confirme que leurs supérieurs ne montrent plus des titres sur leurs bureaux.

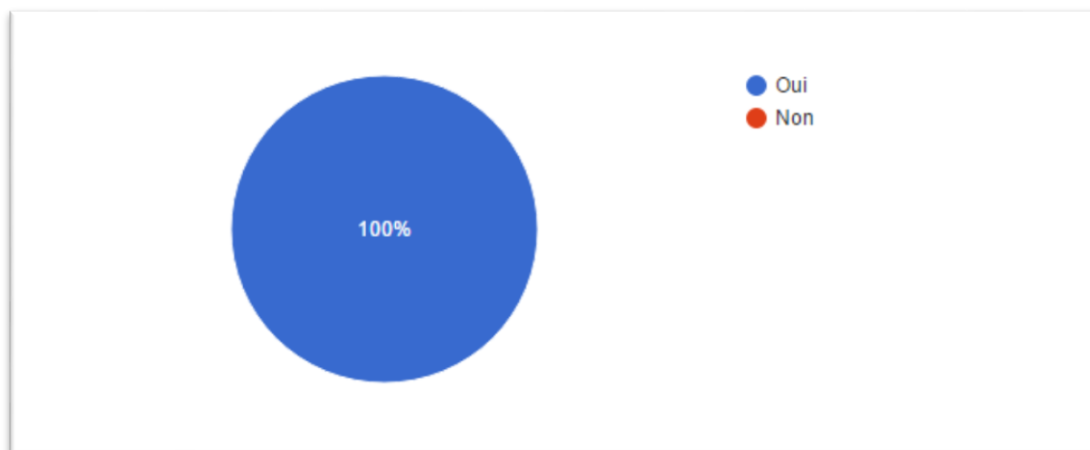
- **Le partage du parking**

Tableau n° 3.13 : Répartition de l'échantillon selon le partage du parking avec le supérieur

suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	100%
Non	0	0%
Total	31	100%

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la totalité des répondants partagent la disposition des places de parking avec leurs supérieurs.

Figure n° 3.13 : Répartition de l'échantillon par le partage du parking

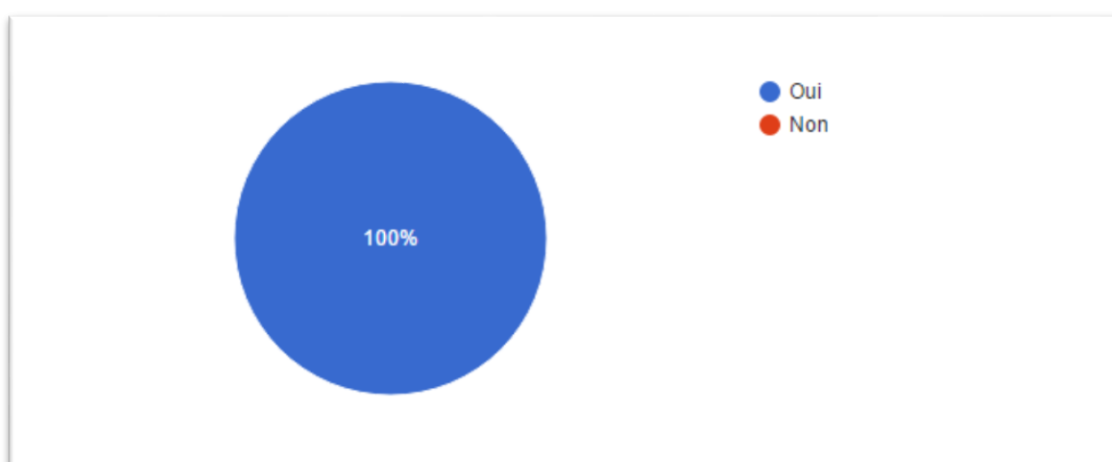


- Les conditions de voyage

Tableau n° 3.14: Répartition de l'échantillon selon le partage des mêmes conditions de voyage

suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	100%
Non	0	0%
Total	31	100%

Figure n° 3.14 : Répartition de l'échantillon par le partage de même condition de voyage



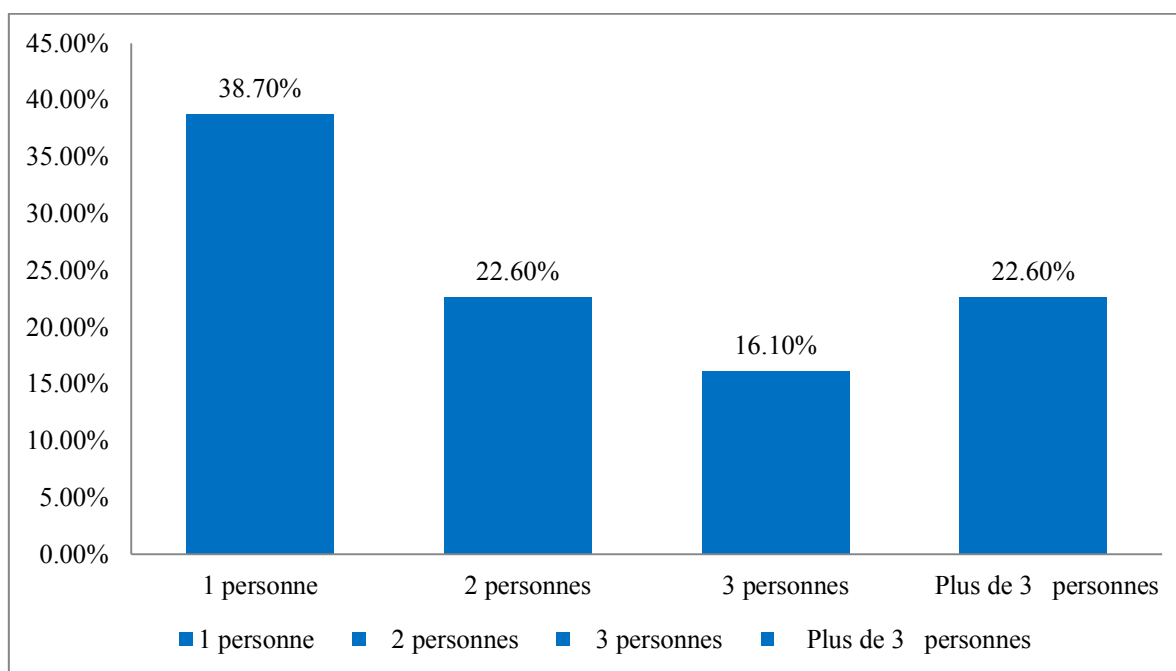
D'après ce qu'on a comme résultats, on note que tous les interrogés soit 100%, se mettent d'accord que lors des missions externes ils voyagent avec leurs supérieurs dans les mêmes conditions de voyage.

- Répartition de l'échantillon par le nombre d'intermédiaire

Tableau n° 3.15 : Répartition de l'échantillon par le nombre d'intermédiaires

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
1 personne	12	38,7%
2 personnes	7	22,6%
3 personnes	5	16,1%
Plus de 3 personnes	7	22,6%
Total	31	100%

Figure n° 3.15 : Répartition de l'échantillon par le nombre d'intermédiaires



Cette figure présente le nombre d'intermédiaires entre le simple employé et le directeur général, les résultats montrent que 38,7% des répondants affirment qu'il existe 1 seule personne entre eux et le directeur général, tandis que pour 22,6% d'entre eux il existe 2 personnes, par ailleurs 16,1% des interrogés confirment qu'il peut avoir jusqu'aux 3 personnes, et les 22,6% déclarent qu'il existe plus de 3 intermédiaires.

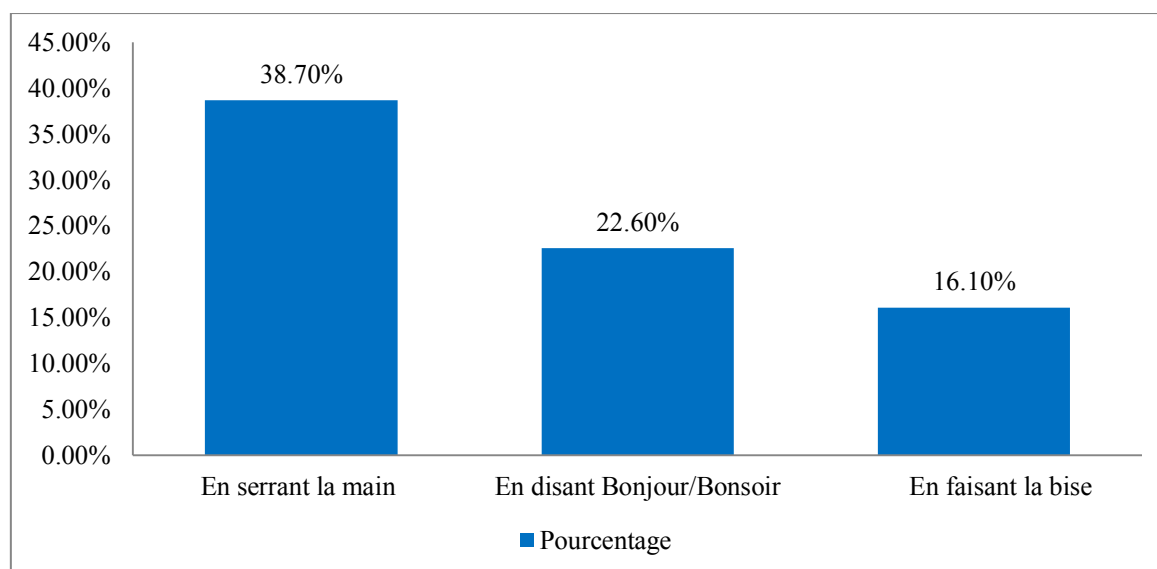
Cette différence est due à la hiérarchie verticale de l'organigramme de l'entreprise.

- Répartition de l'échantillon selon la façon de saluer avec le supérieur

Tableau n° 3.16 : Répartition de l'échantillon selon la façon de saluer le supérieur

suggestion	Fréquence	Pourcentage
En serrant la main	12	38,7%
En disant Bonjour/Bonsoir	7	22,6%
En faisant la bise	5	16,1%
Total	31	100%

Figure n° 3.16 : Répartition de l'échantillon selon la façon de saluer le supérieur



Nous avons noté que 38,7% des répondants déclarent que la façon de saluer avec leurs supérieurs est en serrant la main, alors que 22,6% affirment que cette façon est en disant Bonjour /Bonsoir, le reste des interrogés soit 16,1% affirment que leurs façons de saluer c'est en faisant la bise avec leurs supérieurs. Donc la majorité des réponses (38,7% + 16,1%) confirment que la relation entre les managers et les simples employés est souple et flexible.

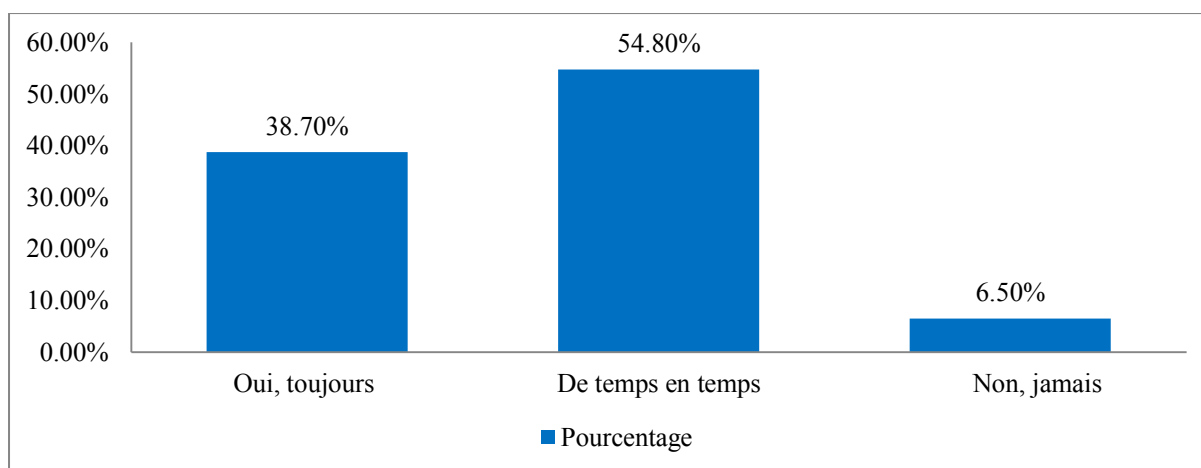
Ce qui explique la bienveillance et la sympathie des supérieurs qu'on ils traitent leurs subordonnés, au sein de la multinationale Schlumberger.

- Répartition de l'échantillon selon leur contribution dans la prise de décision

Tableau n° 3.17 : Répartition de l'échantillon selon leur contribution dans la prise de décision

suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui, toujours	12	38,7%
De temps en temps	17	54,8%
Non, jamais	2	6,5%
Total	31	100%

Figure n° 3.17: Répartition de l'échantillon selon leur contribution dans la prise de décision



A la lumière de la figure ci-dessus, nous avons 54,8% de l'échantillon questionnée estiment que leurs contributions dans la prise de décision avec leurs supérieurs sont de **temps en temps**. Par contre 38,7% affirment qu'ils ont **toujours** l'habitude de participer et contribuer dans la prise de décision avec leurs supérieurs, et 6,5% des répondants pensent qu'ils ne contribuent **jamais** dans cette dernière.

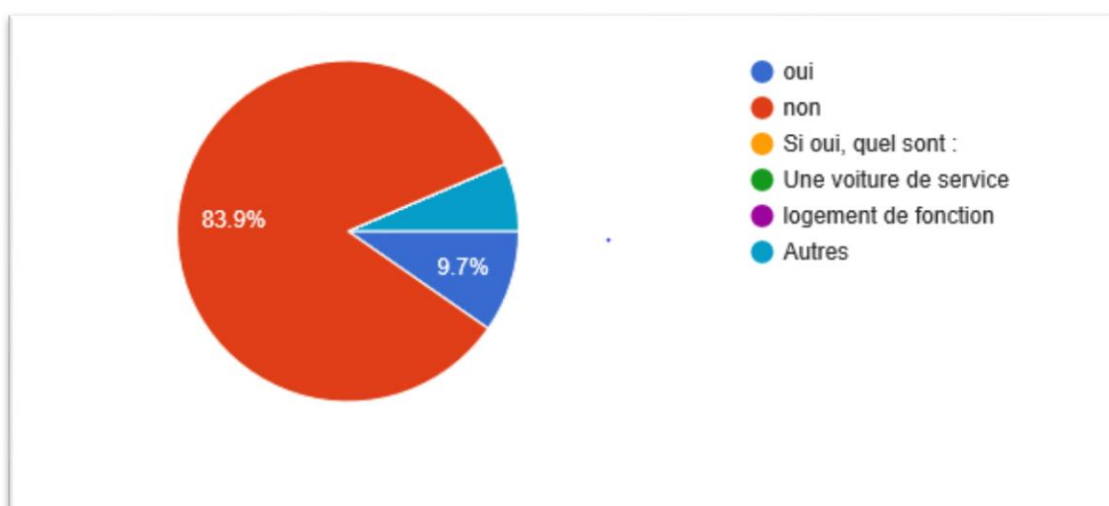
Cela veut dire que plus de 90% de l'échantillon affirment leurs participations dans le processus de la prise de décision ce qui explique que leurs points de vue sont pris en considération par leurs managers. Et on peut illustrer les 6,5% de l'échantillon par les décisions qui concernent juste les responsables et qui ne peut pas être partagé avec tout le monde.

- Répartition de l'échantillon selon les avantages sociaux

Tableau n° 3.18 : Répartition de l'échantillon selon les avantages sociaux

suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui	3	9,7%
Non	26	83,9%
Une voiture de service	0	0%
Logement de fonction	0	0%
Autres	2	6,5%
Total	31	100%

Figure n°3.18: Répartition de l'échantillon selon les avantages sociaux



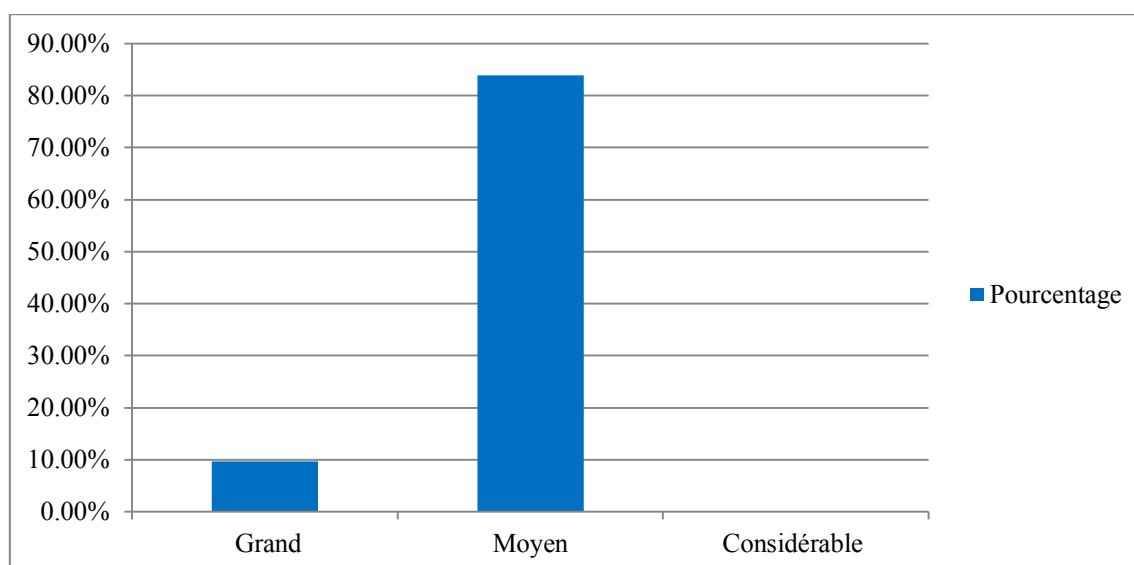
D'après 83,9% de l'échantillon, on constate qu'au niveau de Schlumberger la majorité des supérieurs ne bénéficient pas de plus d'avantages sociaux que leurs employés, alors que le reste de l'échantillon soit 9,7% affirment que leurs supérieurs ont des avantages sociaux plus qu'eux, et ils les caractérisent comme autres (ni comme logement de fonction ni comme voiture de servie).

- Répartition de l'échantillon selon les écarts de salaires

Tableau n°3.19: Répartition de l'échantillon selon les écarts de salaires

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
Grand	3	9,7%
Moyen	26	83,9%
Considérable	0	0%
Total	31	100%

Figure n°3.19: Répartition de l'échantillon selon les écarts de salaires

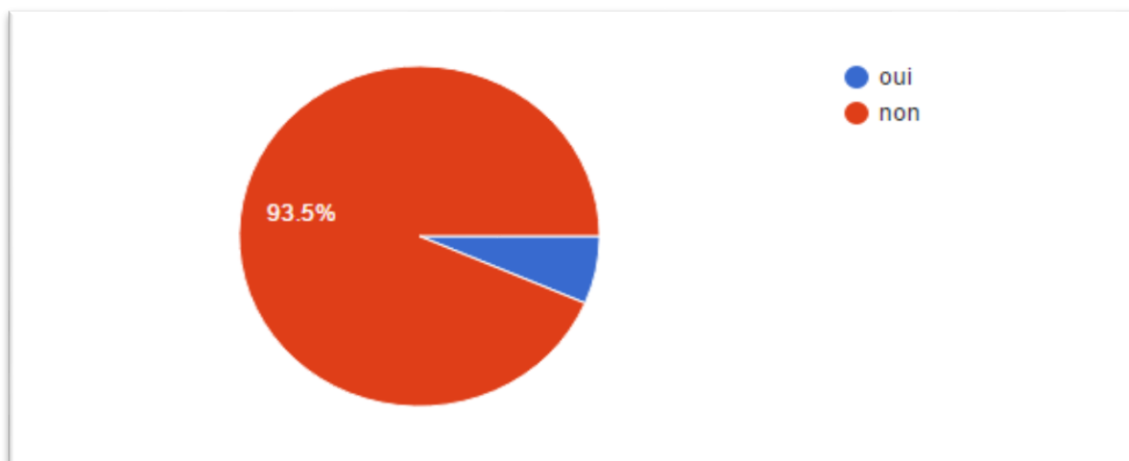


- Répartition de l'échantillon selon l'exigence du code vestimentaire

Tableau n°3.20: Répartition de l'échantillon selon l'exigence du code vestimentaire

suggestion	Fréquence	Pourcentage
Oui	3	9,7%
Non	26	83,9%
Total	31	100%

Figure n°3.20: Répartition de l'échantillon selon l'exigence du code vestimentaire



Selon les résultats de la figure, nous avons 93,5% des répondants estiment qu'ils n'existent pas une exigence du code vestimentaire selon la position de l'employés alors que 6,5% seulement estiment qu'ils existent cette exigence du code vestimentaire. Les réponses de ses derniers (les 6,5%) peuvent être illustrées par l'exigence d'être bien abeillé pour les représentants des produits de la compagnie.

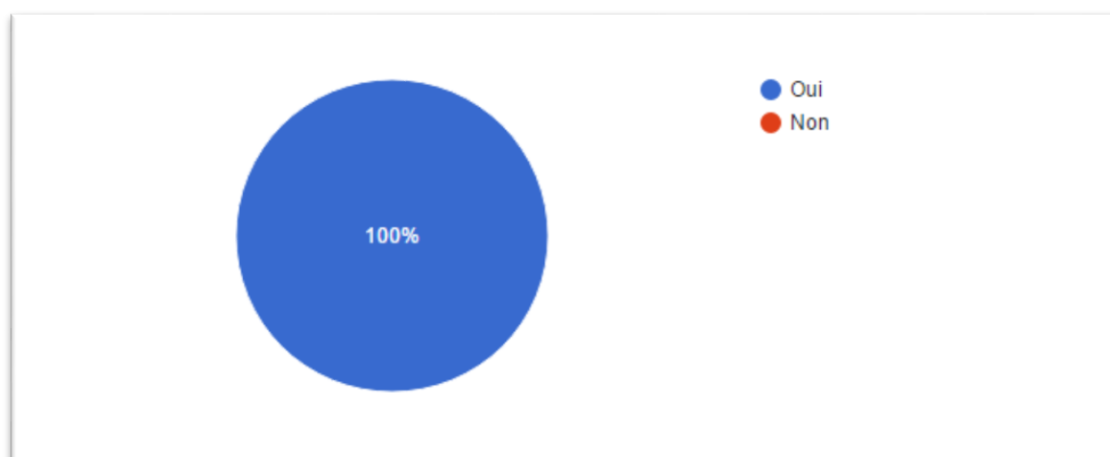
Ce qui explique l'esprit de l'égalité, et la non-discrimination entre tous les employés.

- **Répartition de l'échantillon selon le tutoiement et le vouvoiement**

Tableau n°3.21: Répartition de l'échantillon selon le tutoiement et le vouvoiement des supérieurs

Suggestion	Fréquence	Pourcentage
Tutoyez	31	100%
Vouvoyez	0	0%
Total	31	100%

Figure n°3.21: Répartition de l'échantillon selon le tutoiement/ vouvoiement des supérieurs



D'après les résultats de tableau précédent, on note que tous les interrogés soit 100%, affirment qu'ils tutoient leurs supérieurs et ne les vouvoient pas.

Cela veut dire qu'il existe une certaine proximité entre les dirigeants et les salariés, ce que peut aider ces derniers à s'exprimer et s'adapter facilement.

3.3.La perception des employés par rapport aux éléments de la DH

- Répartition de l'échantillon selon la perception des employés

Tableau n°3.21 : Répartition de l'échantillon selon la perception des employés

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Totale
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	
											31
Le bureau	2	6%	1	3%	9	29%	15	48%	4	12%	31
La même entrée	0	0%	0	0%	1	3%	17	55%	13	42%	31
L'espace de restauration	0	0%	0	0%	3	10%	15	48%	13	42%	31
Le menu de restauration	0	0%	0	0%	2	6%	16	52%	13	42%	31
Les titres sur les bureaux	2	6%	0	0%	5	16%	19	61%	5	16%	31
Le parking	0	0%	0	0%	0	0%	18	58%	13	42%	31
Les conditions de voyage	0	0%	0	0%	0	0%	21	68%	10	32%	31

Le nombre d'intermédiaires	1	3%	4	12%	5	16%	13	42%	8	27%	31
La façon de saluer	0	0%	0	0%	1	3%	17	55%	13	42%	31
La participation dans la prise de décision	0	0%	0	0%	7	22%	13	42%	11	36%	31
La prise en considération des initiatives	0	0%	0	0%	5	16%	13	42%	13	42%	31
Les avantages sociaux	1	3%	0	0%	6	20%	14	45%	10	32%	31
L'écart de salaire	12	39%	5	16%	8	27%	3	9%	3	9%	31
L'exigence du code vestimentaire	0	0%	2	6%	2	6%	16	52%	11	36%	31
Tu/ Vous	0	0%	0	0%	1	3%	15	48%	15	48%	31

D'après la lecture du tableau ci-dessus qui exprime la perception des employés vis-à-vis les quinze éléments discuté dans le questionnaire, on note que :

- **48%** des répondants sont d'accord à dire que la qualité de leurs bureaux est bonne. Seulement 12% sont convaincu de ce constat, avec 29% qui sont légèrement d'accord.
- **97%** des interrogés sont d'accord pour le partage de l'entrée principale dont 42% sont convaincu, contre seulement 3% des répondants qui sont légèrement d'accord.
- On remarque que la majorité de l'échantillon soit **90%** (48%+42%) sont satisfait d'avoir partagé l'espace de restauration avec leurs supérieurs, dont 42% sont convaincu par ça. Alors qu'il reste seulement 10%, qui sont légèrement d'accord.
- Pour le partage de menu de restauration, on remarque que la quasi-totalité des employés interrogés soit 94% sont d'accord pour le partage menu de restauration avec leurs supérieurs, tandis que seulement 6% de l'échantillon sont légèrement d'accord.

- **61%**des personnes interrogés sont d'accord à dire que leurs supérieurs doivent montrer leurs titres sur leurs bureaux. Sachant que la conviction des interrogés sur ce point a un taux de 16%. Le reste de l'échantillon soit 16% sont légèrement d'accord.

Ceci peut dire que la majorité des répondants apprécient le non existence des titres qui mène à la non-discrimination entre les employés alors que le reste qui représentent le 16% pense que l'existence de ces titres a pour but de orienter.

- Pour les éléments, le parking et les conditions de voyages nous avons des résultats identiques, d'où la totalité des salariés interrogés soit **100%** sont d'accord, dont **42%** et **32%** (soit respectivement pour le parking et les conditions de voyage) sont convaincu par le fait de ne pas avoir une différenciation dans la disposition des places de parking et dans les conditions de voyage entre le simple employé et son supérieur.
- 69% des employés interrogés sont d'accord pour le nombre d'intermédiaire entre eux et leurs supérieurs, dont 27% sont convaincu, et seulement 16% sont légèrement d'accord, 12% sont pas d'accord et 3% n'ont pas du tout convaincu.
- 55% des répondants sont d'accord, pour« la façon de saluer » avec leurs supérieurs, 42% de l'échantillon sont convaincu.
- 78% des employés interrogés sont satisfait quant leurs participations dans la prise de décision dont 36% sont convaincues. Seulement 22% sont légèrement d'accord.
- 84% des répondants sont d'accord que leurs initiatives soit prises en considération, et la moitié de ce taux soit 42% sont convaincu. Seulement 16% sont légèrement d'accord.
- Pour l'acquisition des mêmes avantages sociaux par rapport aux supérieurs, On constate que 77% des individus interrogés sont d'accord, dont 32% sont convaincu de ce point. Avec 20% qui sont légèrement d'accord.
- 80% des répondants sont insatisfait de leurs écarts de salaires par rapport à leurs supérieurs, dont 39% en sont convaincu, contre seulement 20% des individus satisfaits dont 10% convaincu.
- Pour l'exigence du code vestimentaire on note clairement que la quasi-totalité de l'échantillon soit 88% sont satisfait dont 36% sont convaincu de cette satisfaction. Avec seulement 6% qui sont légèrement d'accord.

- 96% des individus interrogés sont satisfait quant le tutoiement et le vouvoiement des supérieurs, la moitié de ce taux soit 48% en sont convaincu. Avec seulement 3% de l'échantillon qui sont légèrement d'accord.

2. Le tri-croisé

2-1 Sexe avec la perception des employés

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Légèrement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Tot ale
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
Le bureau	1 50%	1 50%	0 0%	1 100%	6 67%	3 33%	7 47%	8 53%	3 75%	1 25%	31
La même entrée	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	7 41%	10 59%	7 54%	6 46%	31
L'espace de restauration	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 67%	1 33%	6 40 %	9 60%	6 46%	7 54%	31
Le menu de restauration	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 50%	1 50%	6 38%	10 62%	8 62%	5 38%	31
Les titres sur les bureaux	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	3 60%	2 40%	7 37%	12 63%	4 80%	1 20%	31
Le parking	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	9 50%	9 50%	6 46%	7 54%	31
Les conditions de voyage	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	10 47%	11 52%	5 50%	5 50%	31
Le nombre d'intermédiaires	1 100%	0 0%	3 75%	1 25%	1 20%	4 80%	6 40%	7 60%	4 50%	4 50%	31

La façon de saluer	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	10 58	7 42%	4 31%	9 69%	31
La participation dans la prise de décision	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 28%	5 72%	9 69%	4 31%	4 36%	7 64%	31
La prise en considération des initiatives	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 40%	3 60%	9 69%	4 31%	4 31%	9 69%	31
Les avantages sociaux	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	6 100%	9 64%	5 36%	4 40%	6 60%	31
L'écart de salaire	5 41%	7 59%	0 0%	5 100%	6 75%	2 25%	2 75%	1 25%	2 75%	1 25%	31
L'exigence du code vestimentaire	0 0%	0 0%	0 0%	2 2%	0 0%	2 100%	9 56%	7 44%	5 45%	6 55%	31
Tu/ Vous	0 0%	0 0%	0 0%	2 2%	0 0%	2 100%	9 56%	7 44%	5 45%	6 55%	31

Sachant que l'échantillon a été pris d'une manière aléatoire, on constate que :

- Plus de la moitié des répondants qui sont d'accord à dire que la qualité de leurs bureaux est bonne sont des **Femmes**. Et on note le même résultat pour ceux qui sont légèrement d'accord.
- 50% > des interrogés qui sont d'accord pour le partage de l'entrée principale sont des **hommes**.
- La majorité des personnes interrogées qui sont d'accord d'avoir partagé l'espace de restauration avec leurs supérieurs sont des **Hommes**.
- On constate, pour la perception des employés sur le menu de restauration, l'existence des titres des supérieurs sur leurs bureaux, le partage du parking, les conditions de voyage, la participation dans la prise de décision et la prise en considération des initiatives par les supérieurs, on constate que le rapport des sexes des répondants est équilibré entre femmes et hommes.

- Plus de la moitié des répondants qui affirment leurs accords sur « la façon de saluer » avec leurs supérieurs sont des **Hommes**.
- Parmi les 77% des individus interrogés qui sont d'accord d'avoir acquérir les mêmes avantages sociaux par rapport à leurs supérieurs, on a 55% (13*100/24) sont des **Femmes** et le reste sont des **Hommes**.
- Pour la question de l'exigence du code vestimentaire et le tutoiement/vouvoiement on note le même résultat, avec 50% des interrogés qui sont d'accord sont des femmes et 50% sont des hommes.
- On remarque que la majorité des répondants soit 70% qui sont insatisfait de leurs écarts de salaires par rapport à leurs supérieurs, sont des Hommes.

2.2 Catégories socioprofessionnelles avec la perception de la qualité du bureau

Étiquettes de lignes	catégorie socioprofessionnelle								Total F	Total %
	Cadre dirigeant		Cadre supérieur		Ingénieur		Technicien ou spécialiste			
	F	%	F	%	F	%	F	%		
D'accord	1	8%	4	31%	2	15%	6	46%	13	100%
Légèrement d'accord		0%	1	17%	2	33%	3	50%	6	100%
Pas d'accord		0%		0%		0%	1	100%	1	100%
Pas du tout d'accord		0%		0%	1	100%		0%	1	100%
Tout à fait d'accord	1	10%	1	10%	4	40%	4	40%	10	100%
Total général	2	6%	6	19%	9	29%	14	45%	31	100%

A la lumière du tableau ci-dessus, on constate que les pourcentages des employés qui sont d'accord pour la qualité de leurs bureaux sont comme suit : 59% (8%+31%+10%+10%) des cadres, 55% (15%+40%) des agents de maîtrise (ingénieurs) et 86% des exécutions (technicien ou spécialiste).

Alors, les exécutants sont les plus d'accord, ils ont le plus grand degré d'acceptation de la qualité de leurs bureaux.

2.3 Catégorie socioprofessionnelle avec la perception du nombre d'intermédiaires :

Étiquettes de lignes	Catégorie socioprofessionnelle								Total %	
	Cadre dirigeant		Cadre supérieur		Ingénieur		Technicien ou spécialiste			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
D'accord	1	7%	1	7%	5	33%	8	53%	15	100%
Légèrement d'accord		0%	2	40%	1	20%	2	40%	5	100%
Pas d'accord		0%	1	50%		0%	1	50%	2	100%
Pas du tout d'accord		0%		0%	1	100%		0%	1	100%
Tout à fait d'accord	1	13%	2	25%	2	25%	3	38%	8	100%
Total général	2	6%	6	19%	9	29%	14	45%	31	100%

D'après les résultats du tableau, les pourcentages des interrogés qui accordent le nombre d'intermédiaires entre eux et le top management sont comme suit : 52% (7%+7%+13%+25%) des cadres, 58%(33%+55%) des agents de maîtrise(Ingénieurs) et 91% des exécutants (technicien ou spécialiste).

2-4 catégories socioprofessionnelles avec la perception des écarts de salaires :

Étiquettes de lignes	Étiquettes de colonnes								Total	
	Cadre dirigeant		Cadre supérieur		Ingénieur		Technicien ou spécialiste			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
D'accord		0%	1	33%		0%	2	67%	3	100%
Légèrement d'accord	1	10%	1	10%	2	20%	6	60%	10	100%
Pas d'accord		0%		0%	1	25%	3	75%	4	100%
Pas du tout d'accord	1	8%	4	31%	5	38%	3	23%	13	100%
Tout à fait d'accord		0%		0%	1	100%		0%	1	100%
Total général	2	6%	6	19%	9	29%	14	45%	31	100%

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus, montre que les pourcentages des employés qui sont insatisfaits de leurs écarts de salaires par rapport à leurs supérieurs sont présentés comme suit : 39% (31%+8%) des cadres, 63%(25%+38%) des maîtrises (ingénieurs) et 98%(75%+23%) des exécutants (technicien ou spécialiste).

Les résultats de la recherche

L'analyse des résultats obtenus nous a permis de noter les points suivants :

- Pour le partage de : l'entrée principale, l'espace de restauration, le parking, entre les employés et leurs supérieurs, les réponses sont similaires et la totalité de l'échantillon avaient les mêmes réponses. Cela peut montrer qu'au niveau de la multinationale Schlumberger, il n'existe pas de différenciation ou d'une distinction entre les employés de différentes catégories socioprofessionnelle.
- Pour le nombre d'intermédiaires, qui reflète la structure de l'organigramme, 60% des répondants ont une à 2 personnes entre eux le top management, en revanche 40% ont 3 personnes ou plus. se qui explique que :
 1. Sur le plan organisationnel, la multinationale Schlumberger se caractérise par une large décentralisation.
 2. Elle présente des pyramides hiérarchiques plates et dispose d'un encadrement limité.
 3. Elle opte vers la spécialisation horizontale et pas vers une spécialisation verticale, donc elle va beaucoup plus vers l'enrichissement des tâches.
- On a constaté que la majorité des employés interrogés affirment que la façon de saluer leurs supérieurs est en serrant la main ou en faisant la bise, ces pratiques-là, nous confirme la souplesse et la flexibilité de la relation entre les subordonnées et leurs managers, et explique la bienveillance et la sympathie de ces derniers dans le milieu de travail. Alors au sein de Schlumberger les relations subordonnées-supérieurs sont pragmatiques.
- D'après la confirmation de la quasi-totalité de l'échantillon sur leurs participations dans la prise de décision on note qu'au niveau de Schlumberger il existe une forte implication des subordonnées dans ce processus là, par suit les points de vues des ces derniers sont pris en considération par leurs managers.
- La totalité des employés interrogés confirment que leurs initiatives sont prise en considération et donc les cadres dirigeant de l'entreprise s'appuient sur leurs propres expériences et sur celle de leurs subordonnées.
- L plupart des employés voient que les écarts des salaires sont grand et énorme, mais on a remarqué qu'ils sont convaincus que ces écarts sont justifiable et par mérite.

- La plupart des répondants ont assuré le non exigence du code vestimentaire par rapport aux postes, et ont confirmé aussi que leurs managers n'ont pas la culture de monter leurs titres sur leurs bureaux, cela exprime bien que les privilèges et les symboles de prestiges sont mal perçus au niveau de Schlumberger.
- Toute personne interrogée nous a confirmé qu'elle tutoie son supérieur et ne le vouvoie pas, cela veut dire, qu'au sein de l'organisation « Schlumberger » :
 1. il existe une certaine proximité entre les dirigeants et leurs subordonnées, ce qui peut aider ces derniers à s'exprimer et s'adapter plus facilement.

A travers les points développés ci-dessus, on dit que les éléments de modèle de Hofstede utilisé dans la première partie de notre cas pratique nous ont aidé de mesurer la distance hiérarchique au niveau de Schlumberger, cela nous permis de conclure les points suivants :

- Le tri à plat de la perception des employés, nous a permis de remarquer que la plupart des sondés sont d'accord pour les éléments présents dans le tableau. Ce qui nous confirme que :
 1. Au niveau de Schlumberger, Il n ya pas un grand éloignement entre le top management et bas de pyramide.
 2. La perception des inégalités chez les employés ne pose aucun problème, ils sont d'accord, c'est à dire même s'il y a quelques inégalités elles sont acceptable.
- Le tri croisé de la relation de sexe avec la perception des employés nous a aidé de résoudre que :
 1. D'une manière générale, par rapport aux éléments de la distance hiérarchique, les hommes sont plus d'accord, ils ont une acceptation des inégalités du pouvoir plus forte que celle des femmes.
- Par rapport aux catégories socioprofessionnelles, dans la multinationale Schlumberger, on remarque que les exécutants (les technicien ou les spécialiste) sont les plus d'accord pour les éléments de la distance hiérarchique et ils sont les plus insatisfaits de sur les écarts de salaires dans leurs grille salariale.

A travers les points discutés dans la troisième partie de notre cas pratique on dit que : les perceptions des employés par rapport aux éléments de la distance hiérarchique tendent vers l'accord et l'acceptation des inégalités du pouvoir. A travers les points mentionnés précédemment, on s'assure que la distance hiérarchique au sein de la multinationale Schlumberger se manifeste comme faible.

Pour faire face à la concurrence rude entre les entreprises, la rareté des ressources humaines compétentes, la quête perpétuelle de meilleures conditions de travail, le manager a recours à plusieurs leviers d'action. La motivation est l'un de ces principaux leviers d'action utilisés par les responsables des organisations pour fidéliser leur clientèle interne et la rendre plus performante.

Après avoir traité les questionnaires distribués au niveau de la multinationale Schlumberger en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage en montrant les pourcentages de chaque réponse, et ce à l'aide du logiciel Microsoft Office Excel. Et après la lecture et l'interprétation de chacune, nous avons soulevés quelques points importants quant à notre étude, que nous pouvons développer comme suit :

La culture est l'un pilier central de la structure de l'entreprise, elle a des dimensions importantes peuvent contribuer ou rétribuer dans la performance et pérennité de l'entreprise.

Souplesse, intimité, no différenciation devraient être les maîtres mots de la relation patron-subordonné. La qualité de cette relation détermine le degré d'engagement des employés envers l'entreprise, joue un rôle très importants dans leurs motivation, élimine les arrières pensées et les préjugés des employés envers leurs supérieurs, et les aide à s'adapter facilement et apprendre rapidement.

Conclusion Générale

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier la problématique de mesure de la distance hiérarchique au sein de l'organisation et ses caractéristiques (notamment en Algérie). A cet effet nous avons immergé dans une ample littérature afin de comprendre, d'une part, l'essence des concepts du management interculturel et culture d'entreprise, en s'appuyant sur les différents travaux et théories, ainsi que d'appréhender, d'autre part, la notion de la distance hiérarchique, ses manifestations et ses caractéristiques dans les multinationales.

En concordance avec notre partie théorique, nous avons choisi de mener notre étude empirique au sein d'une multinationale activant dans le secteur hydrocarbure. Il s'agit de la compagnie de Schlumberger leader dans le marché mondiale d'industrie pétrolière et gazière.

Cela pour pouvoir tester les éléments de la distance hiérarchique présents dans le modèle de Hofstede et les projeter sur notre cas Schlumberger, et donc réaliser notre objectif, celui de répondre sur notre problématique, ainsi que de détecter les perceptions des employés de l'entreprise de ces éléments. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude quantitative fondée sur un questionnaire destiné aux employés de Schlumberger.

A ce propos, pour confirmer ou infirmer notre première hypothèse nous nous sommes basés sur l'analyse des items du modèle de Hofstede, qui porte sur les dimensions culturelles et puis on s'est concentré sur le premier point, celui de la distance hiérarchique, où on avait sorti les éléments qui peuvent nous aider à mesurer cette distance au niveau de l'organisation.

La première partie du questionnaire nous a permis, par ailleurs, de démêler les aspects implicites des traits culturels qui spécifient le milieu de travail dans la multinationale Schlumberger. Ceci dit les résultats obtenus se sont les suivants :

La culture fait partie des dimensions essentiels de l'entreprise, ce qui fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte systématiquement dans toute action ou décision, de la préserver et de la transférer pour assurer la pérennité de l'organisation.

La culture de Schlumberger est basée sur les valeurs, l'éthique et le respect réciproque. Elle met l'accent sur l'égalité et la non-discrimination entre les managers et leurs subordonnés. Son organigramme est structuré d'une façon plate (horizontale), d'où les employés ont plus de

responsabilités, plus d'autonomie et une logistique efficace autrement dit, Schlumberger opte une politique spécifique, tendre vers l'enrichissement des tâches, ce dernier un moyen efficace d'aider les employés à améliorer leurs compétences essentielles et donne des bons résultats sans exiger beaucoup de ressources.

On reconnaît l'adhésion et l'impact positif à travers cette culture véhiculée au sein de la compagnie à chaque fois qu'on assiste à une situation professionnelle qui s'arrange et s'accommode en faisant appel en premier lieu aux politiques, ligne directrice et standards universels qui définissent les comportements et les attitudes pour assurer la synchronisation du mode de fonctionnement de toutes les filiales de la compagnie à travers le monde.

Pour tester nos hypothèses, nous avons réalisé une enquête par un questionnaire adressé aux employés de l'entreprise, et après l'analyse des résultats obtenus, nous confirmons la première et la troisième hypothèse et nous infirmons la deuxième tel que :

- Les éléments de modèle de Hofstede utilisés dans la deuxième partie de notre questionnaire nous ont aidés à mesurer la distance hiérarchique au niveau de Schlumberger, cela nous indique que la première hypothèse: les éléments de la distance hiérarchique sont les mêmes présentés dans le modèle de Hofstede est **confirmée**.
- Les perceptions des employés par rapport aux éléments de la distance hiérarchique tendent vers l'accord et l'acceptation des inégalités du pouvoir. Dans cette situation notre deuxième hypothèse : Les inégalités sont fortement perçues par les employés de Schlumberger vis à vis les éléments de la distance hiérarchique est **infirmée**.
- A travers l'analyse des résultats de notre cas pratique, on s'assure que la distance hiérarchique au sein de la multinationale Schlumberger se manifeste comme faible, et donc la troisième hypothèse est **confirmée**.

Les apports de notre étude sont de deux natures: théorique et pratique. Sur le plan théorique, notre étude apporte une modeste contribution à la littérature existante sur le concept la distance hiérarchique et ses caractéristiques dans les multinationales implantées en Algérie et son rôle et importance dans la motivation et dans l'engagement des employés vers l'organisation. A travers notre étude nous avons mis l'accent sur la notion du " Le degré de la distance hiérarchique", son caractère et ses manifestations

Toute fois le manque d'information sur ce concept nous a mené à tirer des conclusions à partir des travaux abordant les sujets du management interculturel et la culture organisationnelle.

Concernant notre partie empirique, les limites de notre recherche se résument dans la difficulté de récolter les informations quantitatives, vu que tous les employés sont occupés la plupart du temps, cela nous a pris une durée considérable. En plus l'accès aux informations était difficile, justifié par la complexité du site web interne de la compagnie qui regroupe les actions et les activités de tous ses marchés géographiques à travers le monde.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographies

Ouvrages

- ANDEWS, (Y): *The personnel Function*, Kagiso Tertiary Edition, Pretoria, 2002.
- BARMAYER, (C), *Management interculturel et styles d'apprentissage*, édition pul, route Marie-Victorin Lévis, Québec, 2007.
- CHEVRIER, (S) : *Que sais-je ? Le management interculturel*, Edition PUF, Paris, 2003.
- DELAVALLEE (E), JOLY (E) et YOLDIAN(A): *la culture d'entreprise pour manager*.
- DARBELET(M), IZARD(L) et SCARAMUZZA(M) :« *L'essentiel sur le management* », BERTI éditions, 5ème édition, Alger, 2011.
- DELAVALLEE (E), JOLY (E) et YOLDIAN(A): *la culture d'entreprise pour manager autrement –surmonter les résistances culturelles*, édition d'organisation, Paris 2002.
- DELOBBE, (N), HERRBACH, (O) et LACAZE, (D) : *Comportement organisationnel: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005.
- HELLRIEGEL, (D) et SLOCUM, (W) : *Management des organisations*, Edition De Boeck, Paris, 2006.
- HOFSTEDDE, (G) : *culture consequences*, Sage Publications Inc, 2eme édition, 2001.
- HOFSTEDDE, (G) : *Vivre dans un modèle multiculturel : Comprendre nos programmations mentales*, les Edition d'organisation, Paris, 2010.
- HOFSTEDDE, (G): *vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- LIGER,(PH) : *Marketing RH comment devenir un employeur attractif*, édition DUNOD, Paris, 2016.
- MARTINE, (A-P): *L'éducation interculturelle*, coll. « Que sais-je? », PUF, 2004.
- Meier, (O): *management interculturel, stratégie, organisation, performance*, édition Dunod, Paris 2013.

- MEIER,(Barabel) : *MANAGEOR les meilleurs pratiques du management*, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- MIN, (C): *Asian Management systems, Chinese, Japanese and Korean styles of business*, 2^{ème} édition, Thomson learning, London, 2014.
- PEDERSEN, (P): *Multiculturalism as a Fourth Force*, Edition Routledge, New York, 1999.
- RABASSO, (C.A) et RABASSO (J): *Introduction au management interculturel: Pour une gestion de la diversité*, Edition ellipses, Paris, 2015.
- REALE,(Y) : *transformer la fonction des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 2013.
- SAUQUET, (M): *L'intelligence de l'autre*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2007.
- SCHERMERHOM, (J) : *les dimensions internationales et multicultural les du comportement organisationnel*, éditions d'organisation, Paris, 1994.

Articles

- CHENG, (Z): "Research on Recruitment Model Based on Person-Organization Fit", in International Journal of Business Administration, Vol. 5, N°2, Beijing, 2014.
- DELOBBE, (N) et VANDENBERGHE, (C): "*La formation en entreprise comme dispositif de socialization organisationnelle* ", in le travail humain, Presses Universitaires de France, Vol. 64, 2001.
- DRENTH, (P): "*Handbook of Work and Organizational Psychology: Personnel psychology*", Psychology Press, London, 1998.
- GUERFEL-HENDA, (S), EL ABBOUBI (M) et EL KANDOUSSI (F): "*La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues*", in revue Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, n°4, novembre/décembre ,2012.
- KOSTOVA, (T): "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", in The Academy of Management Review, Vol. 24, N°2, Avril 1999.
- MORAIS, (L-F) et GRAC (L-M) : "*A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organization's*", Volume 31, 2013.

- Gretchen Spreitzer and Christine Porath, "*Creating Sustainable Performance* ", Harvard Business Review, January- February 2012.
- PETTIGREW, (A-M): "*On studying organizational cultures*, Administrative Sciences Quaterly", Dec, Vol. 24, N°04, 1979.
- SAINSAULIEU, (R) : "*Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*", Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997.
- WANBERG, (C) : "*The Oxford Handbook of Organizational Socialization*", Edited by Oxford University Press, New York, 2012.

Travaux universitaires

- ASMNI, (Arezki) : *La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel d'entreprise publiques algériennes : Cas de l'ENIEM*, mémoire de magistère en science économique, université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2007.
- HENRIET, (C): *Culture d'entreprise et motivation des salariés*, mémoire de Master en sciences politiques, Université Lumière - Lyon 2, 2006.

Webographie

- <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/L'%C3%A9volution+de+la+fonction+RH#H1HistoriquedelafonctionRH>, (consulté le 22/02/2017 à 16h40).
- <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-21-la-gpec-et-la-gestion-de-l-effectif-48512738.html>, (consulté le 22/02/2017 à 23h16).
- https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/643593/filename/Pour_en_finir_avec_Hofstede.pdf (consulté le 10/03/2017 à 21h26).
- <http://www.creg.ac-versailles.fr/multiculturalisme-versus-interculturalisme-quelle-approche-adopter-en> (consulté le 15/03/2017 à 15h).
- <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/4910>, (Consulté le 16/03/2017 à 14h30)
- <http://survie.org/bpem/dossiers-thematiques/cultures-education/documents-de-reference-353/article/declaration-universelle-de-l>. (Consulté le 16/03/2017 à 17h)
- <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-Hofstede> (consulté le 19/03/2017 à 14h).

- <http://www.managementinterculturel.com/outils/distance-hierarchique.html>(consulté le 19/03/2017 à 14h38).
- <https://www.unigiessen.de/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-Hofstede> (consulté le 19/03/2017 à 16h).
- <http://www.managementinterculturel.com/outils/distance-hierarchique.html> (consulté le 19/03/2017 à 19h30).
- <https://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr13.html> (consulté le 22/03/2017 à 10h15).
- ¹http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/trigo_d_d/capitulo2.pdf (consulté le 22/03/2017 à 15h51).
- <http://www.managementinterculturel.com/outils/distance-hierarchique.html> (consulte le 26/03/2017 à 17h).

Textes règlementaires

- Loi n° 86-14 du 19 aout 1986 modifiée et complétée relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport, par canalisation des hydrocarbures.
- Loi n° 91-21 du 04 Décembre 1991.

ANNEXES

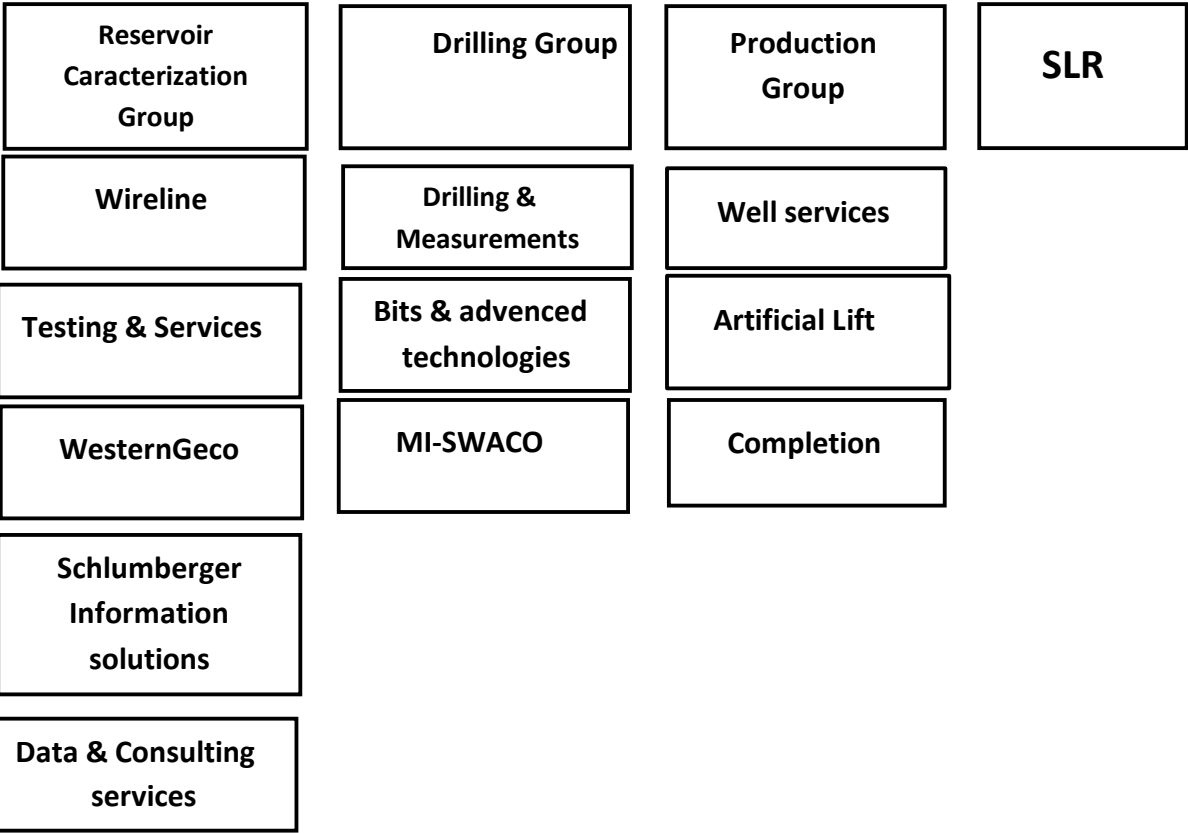
Liste des annexes

N°	Intitulé
01	Organigramme de Schlumberger NAG
02	Produits et services de Schlumberger
03	Organigramme de la fonction des Ressources Humaines
04	Le questionnaire
05	Zone géographique et Géo-Marchés

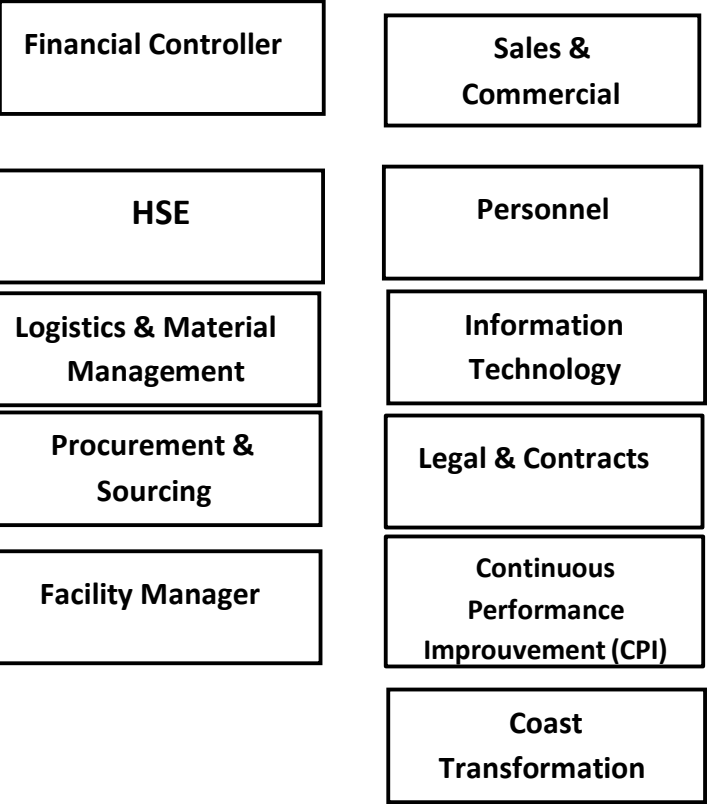
Annexe 01: Organigramme Schlumberger Algerie

GeoMarket Manager

SEGMENTS



FONCTIONS

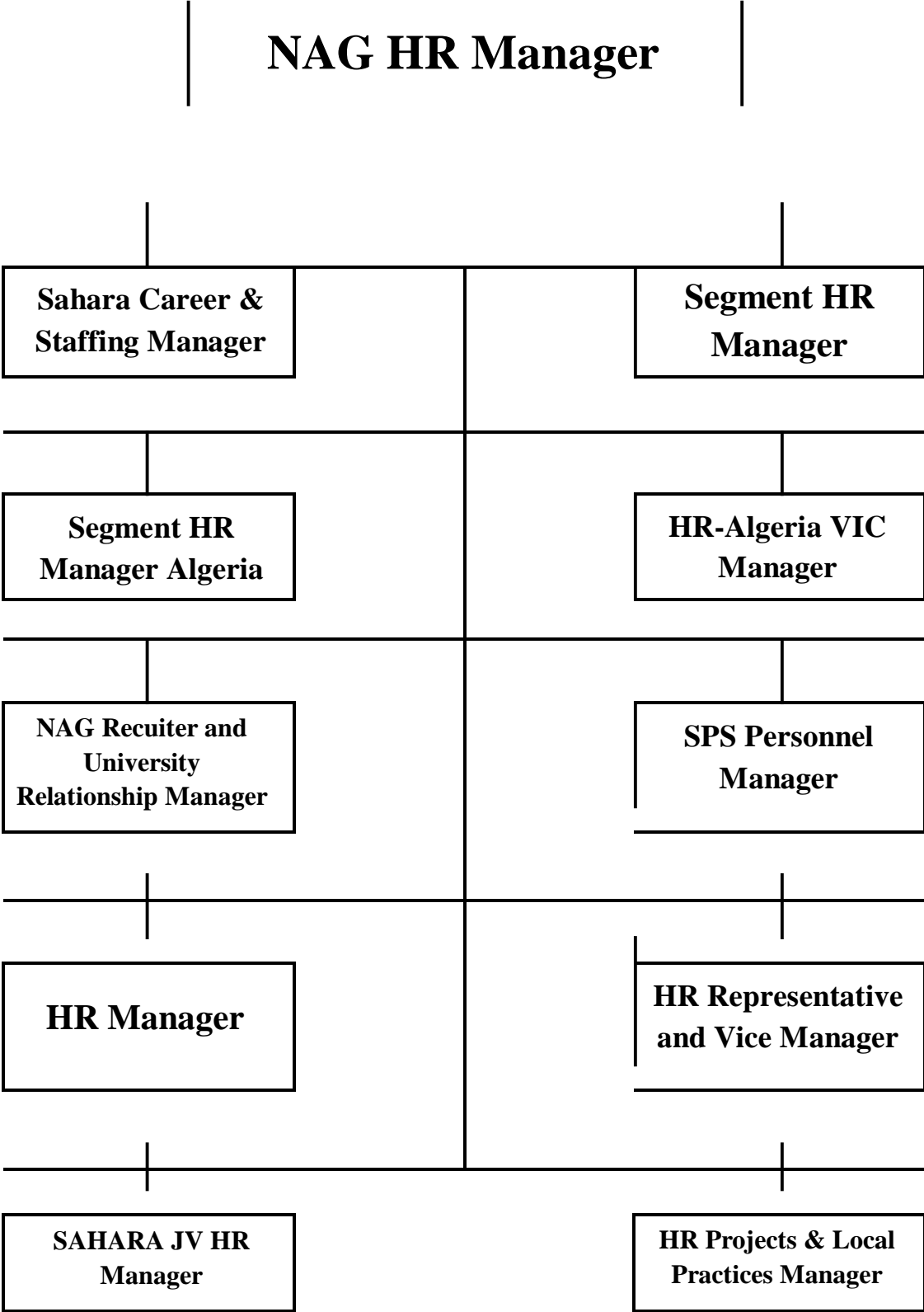


Annexe 2: Prduits et services de Schlumberger

Produit et Services	Sous services	Explication
Service sismique et géophysique	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition sismique. • Enquête Design & Modélisation. • Traitement géophysique et caractérisation. • Sismique pour les ressources non conventionnelles. • Borehole sismique. • Multiclient Data Library. • Géophysique Software. 	<p>fournit une meilleure caractérisation des réservoirs et de suivi tout au long de la vie du réservoir de l'exploration jusqu'à la récupération assistée.</p>
Service de forage (Drilling)	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie et analyse en temps réel. • Appareils de forage. • Forets. • Outils de forage et produits. • Les services forestiers de surface. • Applications de forage. • Services de cimentation. 	<p>Fournit une palette de produits et services tels que : Le forage directionnel, qui permet de dévier un puits de forage le long d'une trajectoire prévue vers une cible située à une distance latérale donnée. Le processus de cimentation des puis permet la création et le maintien d'isolation zonale.</p>
Caractérisation	<ul style="list-style-type: none"> • Pétrophysique. • Géologie. • Géomécanique. • Géophysique. • Ingénierie Réservoir. • Well testing. • Acheminement Wireline. • Services de pétrotechniques. 	<p>Schlumberger offre des outils de caractérisation, de mesure, d'essais, et une expertise pétro-techniques, afin de comprendre les roches, réservoir et les fluides.</p>

Complétion	<ul style="list-style-type: none">• Multistage stimulation systems.• Systèmes de complétion multilatéraux.• Surveillance permanente.• Complétion intelligente.• Packers.• Les services de contrôle de sable.• Systèmes de complétion des fluides et outils• Stimulation.	Schlumberger Completions propose des systèmes de surveillance et de contrôle avancés tels que: les services de contrôle de sable afin d'assurer la stabilité des réservoirs, et l'amélioration de la productivité.
-------------------	---	--

Annexes 3: organigramme de la fonction RH



Annexe 4: Le questionnaire

Questionnaire

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC (ex INC), option Management des Ressources Humaines dont le thème est : **La contribution à la connaissance de la distance hiérarchique* dans les multinationales implantées en Algérie**

Madame, Monsieur nous vous informons que le présent questionnaire est anonyme et nous vous assurons la totale confidentialité de vos réponses et leur utilisation exclusive à des fins de recherche. Pour cela, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant d'une manière objective à notre questionnaire.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

*distance hiérarchique est la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans l'organisation d'une répartition inégale du pouvoir.

1/ Etes-vous :

1. Femme

2. Homme

2/ Quel est votre âge ?

1. Moins de 30

2. 30 ans à 40 ans

3. 41 ans à 50 ans

4. Plus de 50 ans

3/ De quel segment de Schlumberger appartenez-vous ?

1. SIS

CAM

2. WG

OFS (...)

4/ Vous occupez une fonction de :

1. Cadre exécutif

2. Cadre dirigeant

3. Cadre supérieur

4. Ingénieur

5. Technicien ou spécialiste

5/ quel est votre niveau institutionnel ?

1. Primaire

4. Bac +3

2. Secondaire

5. Bac +5

3. Baccalauréat

6. Supérieur à Bac+5

6/ Depuis combien d'année travaillez-vous a Schlumberger ?

1. Moins de 1 an

2. Entre 1 et 5 ans

3. Plus de 5 ans

7/ le bureau de votre supérieur est-il :

1. Comme le vôtre

2. Plus équipés ou plus spacieux

8/ Avez-vous la même entrée avec votre supérieur?

1. Oui

2. Non

9/ Partagez-vous le même espace de restauration avec votre supérieur?

- 1. Quotidiennement
- 2. Occasionnellement
- 3. Jamais

10/ Avez-vous le même menu de restauration que votre supérieur ?

- 1. Oui
- 2. Non

11/ Vos supérieurs montrent-ils leurs titres sur leurs bureaux ?

- 1. Oui
- 2. Non

12/ Partagez-vous la disposition des places de parking avec vos supérieurs ?

- 1. Oui
- 2. Non

13/ Lors des missions externes voyagez-vous avec vos managers dans les mêmes conditions ?

- 1. Oui
- 2. Non

14/ Quel est le nombre d'intermédiaire entre vous et le directeur général ?

- 1. 1 personne
- 2. 2 personnes
- 3. 3 personnes
- 4. Plus de 3 personnes

15/ La façon de saluer avec votre supérieur est-elle :

- 1. En serrant la main
- 2. En disant Bonjour/Bonsoir
- 3. En faisant la bise
- 4. Autres (précisez)

16/ Avez-vous l'habitude de participer et contribuer dans la prise de décisions avec vos supérieurs ?

- 1. Oui, toujours
- 2. De temps en temps
- 3. Non, jamais

17/ Pensez-vous que vos initiatives sont prises en considération d'après vos managers ?

- 1. Oui, toujours
- 2. De temps en temps
- 3. Non, jamais

18/ Vos supérieurs bénéficient-ils de plus des avantages sociaux que vous ?

- **Avantages sociaux :** Les avantages sociaux sont une rémunération facultative, non salariale, offerte aux employés en plus de leur salaire ou traitement. Ils peuvent comprendre une assurance collective (maladie, dentaire, vision, vie, etc.), une assurance invalidité, un régime de retraite, des services de garde, le remboursement des droits de scolarité, des congés de maladie, d'autres congés (payés ou non payés).

1. Oui

2. Non

Si oui, quels sont :

1. Une voiture de service

2. Logement de fonction

3. Autres (précisez)

19/ Comment vous trouvez les écarts de salaires entre vous et vos manager direct dans votre grille salariale ?

.....

20/ Dans votre organisation, existe-il un code vestimentaire obligatoire selon la position de l'employé ?

1. Oui

2. Non

21/ Quand vous parlez avec votre supérieur, vous le tutoyer ou le vouvoyer ?

.....

La perception des employées :

Q : Veuillez indiquer votre perception sur les éléments présents dans le tableau suivant

Les éléments	Pas du tout	Pas	légèrement	d'accord	Toute à fait
	D'accord	d'accord	d'accord		d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Le bureau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le partage de l'entrée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Menu de restauration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le partage de l'espace de restauration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les titres sur les bureaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le nombre d'intermédiaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les avantages sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le parking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les conditions de voyage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La participation dans la prise de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La façon de saluer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prise en considération des initiatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'écart de salaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'exigence du code vestimentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le tutoiement et le vouvoiement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe 5 : Zone géographique et Géo-marché

Zone Géographique	Géo-Marché
Mexique (MCA)	Mexique.
Amérique Latine (SAM)	ABC: Argentine, Bolivie, et Chili. BRZ: Brésil. CPG: Colombie et Pérou. ECG: Equateur. VTT: Venezuela, Trinidad et Tobago.
Amérique du Nord (NAM)	AEC: Cote Est des Etat Unis. AKA: Alaska. NGC
Europe et Afrique (EAF)	ANG: Angola. CEU: Europe continentale. CWA: Afrique centrale et occidentale. LIG: Lybie. NAG: Afrique du nord dont l'Algérie fait partie. NGA: Niger et gold de Guinée. NOR: Norvège et Danemark. UKG: UK.
Russie et Asie central (RCA)	AZE: Azerbaïdjan. KZU: Kazakhstan. RUL: Russie. SKG: Sakhaline (une ile russe). TKM: Turkménistan. ASG: .Arctique
Moyen-Orient (MEA)	INM: Inde. IRQ: Iraq. KWT: Kuwait. OMG: Oman. QPG: Qatar, Palestine et Yemen. ARM: Arabie Saoudite et Bahreïn. EEG: Egypte, Syrie, Jordanie et Soudan du sud.
Asie (ASA)	APG: Australie. CHG: Chine. BMP: Brunei, Malaisie, Philippine. ING: Indonésie. TMV: Thaïlande, Myanmar.

Tables des matières

Dédicace	
Remerciement	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre I : La nouvelle conception de la fonction des ressources humaines.....	7
1. L'évolution de la fonction des ressources humaines.....	7
1.1. Les raisons d'une nécessaire rénovation de la Gestion des RH.....	8
1.2. la valorisation des RH, point de passage obligé de toute modernisation.....	8
1.3. La fonction des ressources humaines Evolution et Défis	9
1.3.1. Les vecteurs d'évolution de la fonction RH	10
1.3.1.1. Les facteurs économiques.....	10
1.3.1.2. Les facteurs techniques	10
1.3.1.3. Les facteurs psychosociologiques	11
1.3.1.3.1. Elton Mayo : La prise en compte des conditions de travail	12
1.3.1.4. Les facteurs sociopolitiques.....	13
1.3.2. Les défis de la fonction des ressources humaines	13
1.4. Les nouveaux rôles de la Direction des Ressources Humaines	16
1.4.1. Inciter et diffuser la nouvelle conception de la gestion des ressources humaines	16
1.4.2. Piloter et maîtriser la décentralisation de la GRH.....	16
2. Le management interculturel.....	18
2.1. Introduction au management interculturel	18
2.2. Que veut dire le management interculturel ?.....	19
2.2.1. Définition du management	19
2.2.1. Définition du management interculturel.....	19
2.3. Le développement du management interculturel.....	20

2.4.	Les modèles du management interculturel.....	21
2.4.1.	Le modèle anglo-saxon.....	22
2.4.2.	le modèle asiatique	22
2.4.3.	Le modèle africain.....	23
3.	Culture nationale et Culture d'entreprise	24
3.1.	La culture nationale	24
3.2.	Culture d'entreprise ou culture organisationnelle.....	24
3.2.1.	Définition de la culture d'entreprise.....	24
3.2.2.	Les principales composantes de la culture d'entreprise	25
3.2.3.	Les caractéristiques d'une culture d'entreprise.....	25
3.3.	Les différentes couches culturelles d'une organisation	26
3.4.	Les origines et les influences de la culture organisationnelle.....	26
3.5.	La transmission de la culture organisationnelle.....	27
3.6.	Les mécanismes de transmission de la culture organisationnelle	28
3.6.1.	Le transfert par les pratiques formelles	28
3.6.2.	Les modes de transfert de Sainsaulieu (1997)	28
3.6.2.1.	La prescription idéologique	29
3.6.2.2.	La transmission par les anciens	29
3.6.2.3.	L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle	30
3.6.3.	Le transfert de la culture organisationnelle par les pratiques RH... ..	30
3.6.3.1	Le recrutement.....	30
3.7	La socialisation organisationnelle.....	32
3.7.1	Les étapes de la socialisation au travail.....	33
3.7.2	Les domaines de socialisation organisationnelle	35
Chapitre II : La Distance Hiérarchique.....		38
1.	Le Modèle de Geert Hofstede.....	40
1.2.	La théorie des dimensions culturelles – Geert Hofstede (1980-1994)	44
1.2.1.	La distance hiérarchique	46
1.2.2.	Individualisme contre collectivisme	46
1.2.3.	Masculinité contre féminité.....	47
1.2.4.	Le contrôle de l'incertitude.....	48

1.2.5. L'orientation à long et Court terme	49
2. La distance hiérarchique.....	50
2.1. Introduction	50
2.2. Définition de la distance hiérarchique.....	50
2.3. La distance hiérarchique Faible ou Forte	51
2.4. La manifestation de la distance hiérarchique.....	56
2.5. Les traits généraux des pays de forte distance hiérarchique selon Hofstede ...	58
3. Les mesures associées à la distance hiérarchique	59
3.1. La distance hiérarchique et les racines familiales	59
3.2. La distance hiérarchique à l'école.....	61
3.3. La distance hiérarchique et santé publique.....	62
3.4. La distance hiérarchique au milieu de travail	64

Chapitre III : Essai de mesure de la distance hiérarchique selon le modèle de Hofstede à Schlumberger

1. Présentation de l'organisme d'accueil	69
1.1. Information générale.....	69
1.2. Produits et services de Schlumberger	70
1.3. Organisation de Schlumberger Algérie.....	70
1.4. La fonction des ressources humaines de Schlumberger.....	72
1.4.1. La fonction des RH de Schlumberger Algérie	73
1.4.2. Structure de la fonction des RH.....	73
2. La démarche méthodologique de l'enquête.....	74
2.1. L'objectif de l'enquête.....	74
2.2. L'objectif de la recherche.....	74
2.3. Présentation de l'enquête	74
2.4. Présentation de la méthode.....	74
2.5. La taille de l'échantillon	75
2.6. La durée de l'enquête.....	75
2.7. Le mode de traitement	75
3. L'analyse des résultats de l'enquête.....	76
3.1. Partie concernant la fiche signalétique.....	76
3.2. Les éléments de la distance hiérarchique	82
3.3. La perception des employés par rapport aux éléments de la DH	93
3.4. Résultats de la recherche.....	100

Conclusion Générale.....104

Bibliographie

Annexes