



CONFÉRENCE La distance hiérarchique

L'animateur introduit le sujet de cette conférence : aujourd'hui, nous allons essayer de mieux comprendre les ressorts des relations entre managers et subordonnés avec une clé de compréhension : la distance hiérarchique qui varie selon les cultures. Cet écart a une influence notable sur les relations et les façons de travailler à travers le monde. Pour l'illustrer, voici une courte saynète qui pourrait, par exemple, avoir lieu dans un bureau français.

Saynète :

Andrés : Comment vous avez trouvé mes slides pour le projet Mixer Plus ? J'y ai travaillé tout le samedi !

Catou : Ecoutez Andrés, je n'ai pas eu vraiment le temps de les regarder parce que de toute façon les ordres ont changé : pour le Directeur Marketing Mixer Plus n'est plus la priorité, on reverra nos partenaires en juin seulement. Ce que je voudrais c'est que l'équipe se remette donc à avancer très vite sur le Turbo Bol.

Andrés : Ah...

Catou : Oui, je suis désolée pour ce changement de dernière minute... vous savez, ça arrive d'en haut !

Andrés : Pas de problème, je me remets sur Turbo Bol, c'est quand la réunion ?

Catou : Lundi, mais je vais y aller seule, je ferai remonter vos recommandations. On verra en réunion ce qu'on décide.

Animateur : Nous sommes là dans un contexte culturel de distance hiérarchique très élevée. Qu'est ce qui caractérise les relations hiérarchiques entre ce subordonné et son manager ?

1. Tout d'abord le fait que le subordonné accepte, même s'il est déçu, que les décisions soient prises de façon unilatérale par les managers. Ce qui signifie que le manager est légitime pour prendre ce type de décisions sans forcément consulter ses équipes. La légitimité du manager dans ce cas ne repose pas uniquement sur sa compétence mais sur d'autres critères qui varient selon les pays. Dans les cultures asiatiques influencées par la pensée de Confucius ou dans les pays orientaux ou africains où les personnes les plus âgées font l'objet d'un grand respect, c'est d'abord l'âge qui rend l'autorité légitime.

En France, si l'âge a moins d'importance (on peut en effet avoir un chef plus jeune que soi) le type de diplôme et de formation sont essentiels pour apporter de la légitimité aux managers. Dans les pays à distance hiérarchique faible, comme les pays anglo-saxons dans leur ensemble, cette légitimité repose surtout sur la compétence et l'expérience. Cette compétence n'est d'ailleurs pas une compétence technique mais managériale. Contrairement à ce qui se passe souvent en France le manager n'aura donc pas à craindre de voir son autorité remise en cause s'il ne sait pas résoudre un problème technique que son équipe sait résoudre. Dans la culture à faible distance hiérarchique, le manager n'est pas censé tout savoir, il peut facilement déléguer à ses équipes les aspects techniques et toutes les décisions pour lesquelles les subordonnés sont plus compétents que lui. Finalement, dans les cultures à distance forte, la différence de statut entre manager et subordonné est beaucoup plus présente.

2. La forte distance hiérarchique implique aussi qu'aucune décision ne puisse être mise en œuvre sans la validation de tous les managers : les processus de décision seront donc beaucoup plus longs dans ce type de fonctionnement.

3. Autre conséquence de la distance hiérarchique forte : le fait que les managers vont exercer un contrôle étroit sur leurs subordonnés. Ces derniers, habitués à ce contrôle, se sentiront mis de côté si leur chef est dans un fonctionnement de distance hiérarchique faible. Ils croiront que leur manager ne s'intéresse pas à ce qu'ils font. Inversement, un subordonné venant d'une culture à distance faible, aura l'impression d'un grand manque de confiance de la part de son manager fonctionnant avec une forte distance.

4. Les signes de l'autorité peuvent être plus marqués dans une culture à distance hiérarchique forte. Par exemple, dans ces cultures on utilisera moins volontiers le tutoiement et le prénom. Mais attention, il ne faut pas s'y tromper, dans de nombreuses entreprises, on essaie de mettre en place un management « à l'américaine » en adoptant les codes de communication. Or les effets de la distance hiérarchique plus forte en France qu'aux USA ressortissent dans les comportements ! On peut en effet tutoyer son chef et en même temps devoir accepter qu'en dernier ressort ce soit lui qui présentera le projet aux grands directeurs et lui qui prendra la décision finale !

La différenciation entre les statuts peut aussi se faire par l'habillement, par la voiture de service et aussi par la taille et la place du bureau. Prenez *l'open space* - ou bureau paysagé - voici un outil de gestion « à l'américaine » qui subit des adaptations culturelles selon les pays ! En France, il n'est pas rare que le chef ait un bureau séparé du reste de l'équipe par des cloisons, plus ou moins mobiles, plus ou moins hautes... ou qu'il ait un bureau fermé.

En Corée, dans certaines entreprises, le chef a son bureau dans *l'open space* mais les membres des équipes sont assis à des tables plus ou moins proches de lui en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise. La distance hiérarchique a donc repris ses droits ! Au Japon par contre, la distance hiérarchique est très forte aussi mais elle ne s'exprimera pas du tout comme en France, en Turquie ou en Inde où elle l'est également. Au Japon, les subordonnés ne remettent pas en cause l'autorité du chef, ce dernier n'a pas du tout besoin d'affirmer son pouvoir : il portera le même uniforme que ses équipes dans les usines et s'assiéra dans *l'open space* au milieu d'eux, sans bénéficier d'un espace à part, plus vaste. Ce qui prime au Japon, c'est la circulation de l'information, il est donc essentiel que le manager soit au milieu de son équipe. Comme quoi, méfions nous des stéréotypes des Japonais obéissant aveuglément !

Grâce à cette circulation de l'information ils seront consultés et donneront leur avis sur toutes les décisions qui les concernent et assisteront à toutes les réunions. Les Français peuvent avoir l'impression d'avoir une parole plus libre mais il arrive qu'elle ne soit pas prise en compte... Rappelons que la France est le seul pays qui ait inventé des termes pour formuler clairement la distance hiérarchique tels que N+1 ou N+2.

Pour résumer, dans les cultures à distance hiérarchique forte, la différence de statut est très marquée et a des conséquences sur les façons de travailler : des décisions parfois unilatérales, processus de décision plus longs, plus formels, peu de délégation et fort contrôle de la part du manager. En France, on essaie de se libérer de ce modèle car on est conscient que cela nuit à l'efficacité. Mais les fondements culturels ont la vie dure et ce que l'on attend d'un chef, on le voit aussi en politique d'ailleurs, c'est souvent qu'il ou elle soit capable de faire preuve d'autorité.

A l'inverse, les pays anglo-saxons et surtout les pays scandinaves pratiquent plutôt le « flat management » qui n'est possible que si la distance hiérarchique est faible. La structure hiérarchique est très peu visible aussi bien dans les signes extérieurs de l'autorité que dans les processus de décision. Ce qui ne signifie pas qu'elle n'existe pas !