



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**DEPARTEMENT  
EXECUTIVE EDUCATION**



**MBA / ADMINISTRATION ET GESTION**

11<sup>ème</sup> Promotion (2012-2013)

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

***Perception de la culture et sa prise en compte dans le management des institutions interculturelles, plus précisément dans l'aménagement du temps de travail : Cas du Haut-Commissariat de l'OMVS à Dakar.***

Présenté par :

**M. Kabir AÏDARA**

Sous la direction de :

**Dr. Jean Martin COLY**

**Professeur Associé au CESAG**

## DEDICACES

Nous dédions particulièrement ce travail à :

- notre père qui avant de partir nous a donné comme ultime recommandation de privilégier le savoir sur l'avoir. Qu'Allah l'accueille dans son Paradis.
- notre mère qui nous a toujours fait croire en nous-même et en notre capacité de réussir.
- mon épouse (Khadija Seck) et à nos chers enfants (Zeïnab, Mariam et Mouhamad) pour ces longs moments d'absence.
- mon père Moussa NDIAYE, ma grande sœur Mariame Soumaré et mon grand frère Pape Moussa pour le soutien précieux qu'ils m'ont apporté au cours de ma scolarité.
- tous mes frères et sœurs (Ami, Mame Yacine, Khadim, Aïssatou, Marième,...). A toute la famille de Boustane et de Léona.
- Monsieur Abdou Karim SYLLA, pour ses conseils et encouragements.

Ce travail est également dédié à :

- tous nos camarades de promotion au CESAG : Mamadou Lamine BA, Mamadou Lamine LY, Diène THIANG, Youssou NDOUR, Amar Mbène AMAR, Mouhamadou Bah BODIAN, Mouhamadou DJIGO,...
- nos collègues de Keur Madiabel : Abdou Rahman NDOUR, Baba BA, Cheikhou SARR, Cheikh Ameth SARR, Babacar DIALLO, Doudou Mouhamed GUEYE, Sidi FOFANA,...
- tous nos collègues de Médina Sabakh, de Thiaroye et du Lycée Parcelles Assainies, particulièrement à Amar DIOP, El Hadji SONKO et Bamar DIOUF.
- nos amis Iba SOUMARE, Abou NDIAYE, Issa KEBE, Moussa NDIAYE, Cheikh SENE,...

## REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre gratitude au Dr Jean Martin COLY qui, en dépit de ses nombreuses charges académiques, a accepté de diriger ce travail.

Nous éprouvons la même gratitude à l'égard de l'ensemble des enseignants du CESAG, pour la rigueur dont ils ont fait montre durant notre formation.

Nos remerciements s'adressent également à Monsieur Madine BA, Secrétaire Général du Haut-Commissariat de l'OMVS, pour sa disponibilité à notre égard et sa diligence.

Nous remercions aussi Monsieur Amadou Lamine NDIAYE, Directeur du Développement durable au Haut-Commissariat de l'OMVS pour ses conseils et suggestions et pour l'excellente documentation qu'il a bien voulu mettre à notre disposition.

Nous exprimons également notre gratitude à :

- M. Abdoulaye GNINGUE, Expert du Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux du fleuve Sénégal (SDAGE), pour nous avoir aidé à mener nos enquêtes ;
- M. Babacar DIAKHATE, Conseiller en organisation à la DREAT ;
- Mme Khady DIAGNE, Conseiller en organisation à la DREAT ;
- M. Abdoulaye NDIAYE, Conseiller en organisation à la DREAT ;
- M. Al Hassane CISSOKHO, Assistant du chef de la division des ressources humaines à l'OMVS ;
- Dr Moussa Ould ABDALLAH, Expert en Santé publique à l'OMVS ;
- M. Abdoul BARRY, Expert à la Cellule de Passation des Marchés à l'OMVS ;
- M. Mamadou Lamine BAH, Chef de la Division Gestion des Ressources en Eau et Prévention des Risques à l'OMVS.

Merci à tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont permis de réaliser cette étude.

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

	Page
Tableau n°1 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant l'aménagement de la journée de travail.....	49
Tableau n°2 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant leurs rythmes quotidiens habituels.....	50
Tableau n°3 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant la pause méridienne.....	51
Tableau n°4 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant la semaine de travail.....	52
Tableau n°5 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant la journée du vendredi.....	52
Tableau n°6 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant le week-end.....	53
Tableau n°7 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant le mois de Ramadan.....	54
Tableau n°8 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant leur congé annuel.....	55
Tableau n°9 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant les périodes propices au travail.....	56
Tableau n°10 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant l'organisation des réunions de travail.....	57
Figure n°1 : Organigramme de l'OMVS.....	39

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ALENA : Accord de Libre-Echange Nord-Américain  
ASEAN : Association des Nations du Sud-Est Asiatique  
BM : Banque Mondiale  
BIT : Bureau International du travail  
CC : Comité Consultatif  
CCEG : Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement  
CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
CEE : Communauté Economique Européenne  
CIE : Comité Inter Etats  
CIST : Conférence Internationale des Statisticiens du Travail  
CM : Conseil des Ministres  
CPE : Commission Permanente des Eaux  
CRP : Comité Régional de Planification  
FMI : Fonds Monétaire International  
HC : Haut-commissariat  
MAS : Mission d'Aménagement du Fleuve Sénégal  
MEFS : Mission d'Etudes du Fleuve Sénégal  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique  
OIT : Organisation Internationale du Travail  
OMVS : Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal  
ONG : Organisations Non Gouvernementales  
ONU : Organisation des Nations Unies  
OPEP : Organisation des Pays Producteurs et Exportateurs de Pétrole  
OERS : Organisation des Etats Riverains du Fleuve Sénégal  
OUA : Organisation de l'Unité Africaine  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement  
RAOB : Réseau Africain des Organismes de Bassin  
RIOB : Réseau International des Organismes de Bassin  
RIOBT : Réseau International des Organismes de Bassin Transfrontière  
SDN : Société Des Nations  
UA : Union Africaine  
UHEA : Union Hydroélectrique Africaine  
UE : Union Européenne  
UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Sciences et la Culture

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	6
PREMIERE PARTIE : TEMPS ET MANAGEMENT INTERCULTUREL.....	12
CHAPITRE I :.....	13
THEORIES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL ET ROLE DU TEMPS.....	13
I-1- Définition, précurseurs et approches théoriques sur le management interculturel.....	13
I-2- Culture et temps.....	18
I-3- La perception du temps en Afrique.....	30
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE L'OMVS.....	32
II-1- Méthodologie de l'étude.....	32
II-2- Présentation générale de l'OMVS.....	34
DEUXIEME PARTIE :.....	45
PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	45
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS.....	46
CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	55
IV-1- Analyse des résultats.....	55
IV-2- Recommandations.....	63
CONCLUSION.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	67
ANNEXES.....	69
TABLE DES MATIERES.....	79

# INTRODUCTION

## 1. Contexte de l'étude

Dès sa naissance au début des années quatre-vingt (Chevrier, 2000), le management interculturel s'est évertué à prendre en charge l'impact des facteurs culturels dans le fonctionnement des organisations, notamment celui des entreprises de dimension internationale. C'est ainsi que plusieurs multinationales ont intégré dans les plans de formation de leurs cadres des séjours plus ou moins long à l'étranger ou des séminaires de formation en interculturel. Ce qui a également entraîné l'insertion dans les programmes des business schools, de modules de formation en interculturel et même à la création de Masters en management interculturel, préparant les étudiants à la mobilité internationale et à faire face aux différences culturelles dans les entreprises multinationales.

L'impact des différences culturelles n'est pas uniquement ressenti dans le cadre des entreprises multinationales. En effet, le secteur de la coopération internationale, espace de mobilité internationale par excellence, est aussi assujéti à ces nombreux changements qui affectent ses employés. Les cadres expatriés des organisations de coopération internationales sont plus confrontés à ce décalage des perceptions culturelles que leurs collègues du secteur marchand, car moins préparés que ces derniers. En effet, si nombre des responsables des multinationales ont déjà pris la mesure des problèmes qu'implique la cohabitation des équipes multiculturelles au sein de l'entreprise, les organisations de coopération intergouvernementale sont encore loin de cerner les implications d'un tel scénario. Pourtant, elles vivent des expériences et des incidents liés à la multiculturalité des équipes au quotidien.

Parmi ces difficiles expériences des équipes multiculturelles figure notamment, l'organisation du temps de travail. Les différences dans les perceptions culturelles sur l'aménagement et la gestion du temps de travail sont une des manifestations les plus évidentes de ces décalages culturels.

L'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS), fait partie des organisations intergouvernementales africaines ayant réussi à faire des résultats parmi celles qui ont vu le jour sur le continent durant cette dernière moitié du XX<sup>e</sup>

siècle. C'est pourquoi l'étude des influences culturelles dans l'aménagement du temps de travail dans son siège établi à Dakar nous a semblé intéressante à faire.

Selon sa Direction administrative et des Moyens généraux (Enquêtes avril 2014), depuis 2001 le Haut-commissariat de l'OMVS, bien qu'installé au Sénégal, fonctionne sur des rythmes différents de ceux de l'administration sénégalaise. Les raisons qui expliquent un tel choix sont de plusieurs natures. Cependant, celles d'ordre culturel occupent une place importante. Aussi, nous sommes-nous proposé de les étudier.

## **2. Problématique de l'étude**

La mondialisation intervenue à la fin de la deuxième Guerre Mondiale a accéléré l'ouverture et l'orientation de la production des entreprises occidentales vers la satisfaction des besoins des marchés extérieurs. Le milieu des années 1970 marqué par la fin des « trente glorieuses » et l'annonce de la crise économique des années 1980 exacerbe la concurrence au niveau international entre les entreprises capitalistes. L'élargissement et la saturation progressifs du marché mondial obligent ces dernières à accélérer leur processus d'internationalisation.

La stratégie d'internationalisation des entreprises s'est déroulée en plusieurs étapes. Elle a également revêtu plusieurs formes : entreprise globale, multinationale, transnationale, ... Ces différentes appellations pour désigner des réalités relativement semblables montrent la complexité de l'étude des entreprises qui se déploient dans plusieurs territoires. C'est dans ce contexte que s'est développé un nouveau champ disciplinaire dans le domaine des sciences de gestion pour l'étude de ces nouveaux types d'organisation. Il s'agit du management international qui cherche à prendre en compte la diversité, les ressemblances et les facteurs culturels dans la gestion des organisations de dimension internationale. Cette période est également marquée par l'émergence et le développement de sous disciplines comme le management de la diversité, le management comparé mais aussi et surtout le management interculturel.

Le management interculturel consiste essentiellement en la mise en place de mécanismes adéquats pour la gestion des différences culturelles dans les organisations. Elles concernent plus précisément l'organisation (structure, organigramme), la culture d'entreprise et la gestion des ressources humaines (coopération et travail en équipe, leadership, formation et carrières).

Cependant, le management interculturel a pendant longtemps été orienté vers la gestion des entreprises notamment dans le cadre des fusion-acquisitions internationales. Il s'est très peu intéressé aux interférences culturelles qui pourraient surgir dans le management des organisations publiques internationales. Parmi elles, nous pouvons citer aujourd'hui les Organisations Non Gouvernementales (ONG), mais surtout les organisations de coopération internationales à l'image du Fonds Monétaire International (FMI), de la Banque Mondiale (BM), et de celles du système des Nations Unies (OMC, UNESCO, UNICEF, PNUD,...).

En effet, c'est très tôt au début du XX<sup>e</sup> siècle que les principaux dirigeants du monde ont senti la nécessité de créer un cadre de rencontre et de dialogue des cultures pour anticiper sur les conflits éventuels et promouvoir la paix et le développement dans le monde. Cela, d'abord dans le cadre de la Société Des Nations (SDN) puis de l'Organisation des Nations Unies (ONU), créée en 1945. L'ONU, en tant qu'organisation regroupant l'ensemble des nations du monde, est le lieu par excellence des interactions culturelles qu'elle se doit de réguler et de pacifier pour une meilleure compréhension entre les peuples.

Elle inspire plus tard de nombreuses autres organisations. D'abord, au niveau continental avec la création par exemple de la Communauté Economique Européenne (CEE) en 1957 devenue aujourd'hui l'Union Européenne (UE) ou de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) en 1963, actuelle Union Africaine (UA). Au niveau sous régional, voire interrégional, on assiste également à partir des années 1970, à l'émergence d'organisations comme l'Accord de Libre-Echange Nord-Américain (ALENA), l'Association des Nations du Sud-Est Asiatique (ASEAN), la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO),...

Mais, si l'objectif de l'ONU est essentiellement politique, la dimension économique a fortement été mise en avant dans la plupart des organisations que nous avons citées, pour faire converger les visions et en même temps réunir les forces des Etats membres. Ce sont d'abord les pays riches qui ont cherché à se regrouper en premier pour mieux défendre leurs intérêts. Les pays industrialisés se sont retrouvés dans l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), les sept pays les plus riches dans le G7 devenu G8 et les pays pétroliers dans l'Organisation des Pays Producteurs et Exportateurs de Pétrole (OPEP).

Cependant, les considérations culturelles bien que volontairement ignorées par souci d'ouverture et d'unité, n'ont jamais cessé d'influer sur les critères et les

stratégies de rassemblement en vue de réaliser soit un marché communautaire ou des projets communs. La langue étant sans doute, chronologiquement, la première référence identitaire, a été à l'origine de la création de plusieurs organisations. En effet, pour construire quelque chose, il faut d'abord s'entendre, donc se comprendre. Une langue est toujours identitaire car elle marque l'appartenance à une communauté, une ethnie, une nation,...Mais, elle devient véhiculaire quand on l'utilise comme langue de communication entre peuples de langues différentes. Le français, l'anglais, l'espagnol et le portugais, comme l'avait auparavant réussi l'arabe dans le cadre de l'empire musulman au Moyen-âge, ont joué ce rôle dans les anciens empires coloniaux du XVI<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle, notamment en Afrique.

La création de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA) devenue Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) depuis octobre 1994 témoigne de l'importance de la langue française en tant que facteur d'unité des peuples d'Afrique occidentale. Mais, l'intégration de l'unique pays lusophone de cette partie du continent (la Guinée Bissau) dans la zone monétaire montre que la proximité géographique est également un autre facteur de rapprochement culturel pouvant faciliter l'appartenance à une même organisation. Ainsi, la naissance d'un organisme comme l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS) regroupant quatre Etats francophones et frontaliers (Sénégal, Mauritanie, Mali, République de Guinée) répondrait apparemment à la fois à cette double vocation économique et culturelle des organisations internationales.

D'où la nécessité de s'interroger sur la dimension qu'occupe la culture dans le management de cette organisation. Une mission quasi impossible compte tenu de l'uniformisation des pratiques de gestion dans les organisations modernes mais aussi et surtout des stratégies d'évitement des questions culturelles déployées dans les organisations de cette nature dans le but de maintenir l'harmonie et la concorde dans l'institution. A cela s'ajoute la multiplicité des approches scientifiques (anthropologique, psychologique, historique,...) à l'intérieur des quelles revient sans cesse la variable temporelle qui se présente ainsi comme une donnée immuable dans la recherche en management interculturel.

Ainsi, la question générale de cette étude est la suivante :

**« Comment interviennent les facteurs culturels dans l'aménagement du temps de travail au Haut-Commissariat de l'OMVS ? »**

De cette question générale découle trois questions spécifiques.

- Quels aménagements du temps de travail sont faits au sein de l'OMVS ?
- Quels sont les facteurs culturels qui caractérisent l'OMVS ?
- Quel rapport y a-t-il entre ces facteurs culturels et les aménagements du temps de travail en vigueur à l'OMVS ?

### **3- Objectif de l'étude**

L'objectif général de cette étude est de comprendre le rôle joué par les facteurs culturels dans l'aménagement du temps de travail au siège de l'OMVS. Il sera décliné en quatre objectifs spécifiques :

- a) décrire l'aménagement du temps de travail au siège de l'OMVS ;
- b) identifier les raisons qui expliquent le choix de ce mode d'aménagement du temps de travail ;
- c) identifier les facteurs culturels qui caractérisent l'OMVS ;
- d) ressortir l'influence des facteurs culturels dans l'aménagement du temps de travail fait par l'OMVS.

### **4- Hypothèses de l'étude**

Pour répondre à la question-problème générale de cette étude, nous posons l'hypothèse suivante :

*« Les facteurs culturels interviennent dans l'aménagement du temps de travail au Haut-Commissariat de l'OMVS »*

### **5- Intérêt de l'étude**

Cette recherche permettra d'enrichir la bibliothèque du CESAG qui pour le moment est dépourvue de travaux de fin d'étude portant sur le management interculturel. Elle sera l'occasion pour l'auteur de développer une certaine expertise en management international avec la mobilisation de compétences interculturelles.

### **6- Annonce du plan**

Cette étude est répartie en deux grandes parties, dont chacune comprend deux chapitres.

Le chapitre 1 revisite les principaux concepts utilisés dans cette étude et la littérature qui lui est consacrée. Le chapitre 2 présente la méthodologie de l'étude et l'OMVS.

Les chapitres 3 et 4 procèdent respectivement, à une présentation des résultats issus de l'étude et à l'analyse des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**TEMPS ET MANAGEMENT INTERCULTUREL**

## **CHAPITRE I : THEORIES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL ET ROLE DU TEMPS**

Ce chapitre comprend deux sections. Dans la première section nous explicitons les principales notions qui sont utilisées dans ce travail. Cette section est d'autant plus nécessaire qu'il est fréquent de noter dans la littérature un certain nombre d'amalgames et de confusions dans la définition des termes en usage dans ce champ d'étude. En effet, chaque champ scientifique est doté de son propre métalangage et cela est également valable pour les recherches portant sur le management interculturel. Un champ de recherche relativement nouvel mais traversé par plusieurs courants scientifiques qui développent chacun sa propre approche du sujet. La deuxième section de ce chapitre nous donne l'occasion d'effectuer un large tour d'horizon des recherches portant le management interculturel durant ces dernières décennies.

### **I-1- Définition, précurseurs et approches théoriques sur le management interculturel**

#### **I-1-1- Qu'est-ce que c'est que le management interculturel ?**

Le management interculturel ou management cross-culturel, pour parler comme les anglo-saxons, est une discipline des sciences de gestion née aux États-Unis à la fin des années 1970. Il remet en cause la théorie de la convergence qui veut que les techniques managériales soient universelles. En effet, le succès des pays asiatiques et la nature différente de leurs systèmes de motivation et d'organisation ont attiré l'attention sur la dimension culturelle du développement. Dès le début des années 1980, les recettes de succès traditionnellement apprises à Harvard et dans les grandes business schools américaines commencent à faire de la place dans les ouvrages spécialisés aux théories du management interculturel.

Le management interculturel est né des flancs du management international et du management comparé. Mais, à la différence du management international (qui prend en compte toutes les activités fonctionnelles de l'entreprise) et du management comparé (qui compare les spécificités du management dans des systèmes différents), le management interculturel est particulièrement centré sur le comportement organisationnel et les ressources humaines. Il s'intéresse plus précisément à l'influence de la culture (nationale et organisationnelle) sur les perceptions, les interprétations et les actions des acteurs. Selon le sociologue camerounais Emmanuel Kamdem (2002), le management interculturel est :

l'ensemble des activités visant à assurer le fonctionnement harmonieux d'une organisation en tenant compte des particularités ou des différences par rapport à d'autres organisations, dans un même pays ou dans des pays différents. Ces particularités ou ces différences peuvent se retrouver dans toutes les composantes de l'organisation (technologie, capital, marché, système d'information, système humain, etc.). Mais, c'est surtout dans les formes de représentation et de comportement, largement tributaire de l'histoire et des normes sociales dominantes, qu'elles revêtent une signification particulière (p.44).

Ainsi, le management interculturel consiste en l'utilisation de spécificités nationales dans la gestion des organisations, la conduite humaine et la communication. A ce titre, il implique à la fois la prise en compte des différences d'ordre culturel dans les interactions au sein des organisations et entre les organisations. Ces dernières sont de plusieurs natures et ont été beaucoup étudiées par les théoriciens de l'interculturel durant ces trois dernières décennies.

### **I-1-2- Les précurseurs du management interculturel**

La recherche sur l'interculturel est née à la fin des années cinquante aux Etats-Unis. Selon Olivier Meier (Meier, 2013), elle s'intéresse au processus dynamique d'interaction entre individus et groupes porteurs de représentations et de valeurs différentes. Maria Filomena Capucho (Capucho, 2012) pense quant à elle que la recherche sur l'interculturel étudie l'ensemble des enjeux déclenchés lors de la rencontre communicationnelle d'acteurs sociaux appartenant à des univers linguistiques et/ou culturels différents. Orientée vers une perspective managériale, la recherche interculturelle s'intéresse aux interactions d'acteurs venant de systèmes différents, notamment aux « incidents critiques » qui sont dus aux différences culturelles. En effet, c'est généralement à l'occasion des conflits et des phases critiques que traverse l'organisation que l'on peut assister à une formulation des valeurs et des convictions profondes qui sont, pour une bonne part intériorisées par les acteurs, et par conséquent peu formulées en temps normal.

Quatre grands penseurs ont marqué la recherche en management interculturel depuis sa naissance. Ils ont pratiquement tous profité de leur expérience de travail dans de grandes entreprises multinationales pour élaborer leurs théories.

#### ***I-1-2-1- Edward T Hall***

Le précurseur des recherches sur le management interculturel est l'anthropologue américain Edward T Hall. Il publie une série d'ouvrages sur la

perception des différences culturelles : *Le langage silencieux* (1959), *La dimension cachée* (1966), *Au-delà de la culture* (1976), *La danse de la vie* (1983). Dans ces ouvrages Hall développe la notion de communication non verbale avec la description de variables qui reposent sur la conception du temps, la conception de l'espace et les modes de communication implicite ou explicite. Hall transposera ensuite son étude dans le champ de l'entreprise. En 1987, il publie un livre consacré à la communication professionnelle avec les Japonais et en 1990, un guide du comportement dans les affaires internationales, essai comparatif sur les Allemands, les Américains et les Français.

### ***I-1-2-2- Geert Hofstede***

C'est le psycho-sociologue hollandais Geert Hofstede, qui donnera aux études sur le management interculturel leurs lettres de noblesse. Dans le cadre de son activité de psychologue au sein du service du personnel d'IBM, entre 1967 et 1978, Hofstede entreprend une recherche sur les valeurs et attitudes des employés des filiales de l'entreprise dans 72 pays différents. Au total, 116 000 questionnaires seront traités, ce qui constitue la plus grande banque de données jamais réalisée dans le domaine du management interculturel. A partir de cette banque de données, Hofstede retiendra quatre dimensions pour décrire les cultures, auxquelles il ajoutera plus tard une cinquième, celle du rapport au temps. Il s'agit de :

- la distance hiérarchique ;
- l'individualisme opposé au collectivisme ;
- l'indice de masculinité comparé à l'indice de féminité ;
- le contrôle de l'incertitude ;
- l'orientation court terme/moyen terme.

L'œuvre de G. Hofstede est le symbole d'une « culture nationale » homogène, statique, existant en soi, érigée en facteur explicatif principal ou unique.

### ***I-1-2-3- Fons Trompenaars***

Sur les traces de Hofstede dont il fut l'élève, le chercheur franco-hollandais Fons Trompenaars tente, lui aussi, d'établir une grille de lecture des cultures ; ses paramètres s'inspirent à la fois des variables de Hall et des dimensions de Hofstede. Son travail à la direction des ressources humaines de Shell pendant sept ans lui permit d'effectuer une enquête sur 15 000 professionnels de 30 multinationales interrogés dans une cinquantaine de pays. Trompenaars publiera, à son tour, un ouvrage en 1993

où il décrit sept dimensions fondamentales qui définissent les rapports des individus entre eux :

- l'universel ou le particulier ;
- l'individuel ou le collectif ;
- le contrôle de l'affectivité ;
- le spécifique ou le diffus ;
- le statut acquis ou attribué ;
- la relation au temps ;
- la relation à l'environnement.

#### ***I-1-2-4- Philippe d'Iribarne***

En France, un courant de recherche en sciences sociales va mettre en doute ces conceptions de grilles de lecture universalistes des cultures, en s'interrogeant sur les façons de faire face à la variété des hommes et aux principes de gestion d'entreprise supposés universels.

Sous l'égide de Philippe d'Iribarne, une équipe de chercheurs du CNRS, s'est intéressée à l'enracinement social et culturel de la vie des entreprises et des institutions économiques. Dans *La logique de l'honneur*, paru en 1989, d'Iribarne étudie trois établissements semblables de la même entreprise aux États-Unis, en France et aux Pays-Bas. A partir du fonctionnement de chaque usine et de sa gestion, les chercheurs ont pu mettre en évidence la composante de « culture nationale » liée à un héritage spécifique : histoire, philosophie particulière de la vie en société, règles relationnelles, tout un héritage qui éclaire les modes de vie ensemble, les formes de vie politique, jusqu'à la conception du sens du devoir. Dans un deuxième ouvrage, *Cultures et mondialisation*, paru en 1998, l'équipe poursuit ses travaux de recherche avec des études de cas précis qui permettent de poser des diagnostics dans des champs d'étude bien délimités.

#### **I-1-3- Les approches théoriques sur le management interculturel**

De manière générale, les approches utilisées par le management interculturel, sont basées, au plan pratique, sur la connaissance la plus précise possible des cultures nationales concernées et, au plan conceptuel, sur des différences culturelles et leur mise en évidence par des méthodes intuitives ou quantifiées. Globalement, on distingue trois grandes approches dans la recherche en management interculturel

### ***I-1-3-1- L'approche ethnocentrique***

Elle cherche à vérifier dans quelle mesure les théories de management développées dans un pays sont transposables dans un autre. Développée par le sociologue Philippe d'Iribarne, cette approche souligne que les manières de gérer s'inscrivent dans l'histoire des sociétés et dans la culture nationale qui fournit un référentiel de sens et permet donc d'expliquer les singularités observées dans les différents pays. A cet égard, les organisations constituent un lieu où les représentations de la société se manifestent au jour le jour. Cette approche voudrait que dans les entreprises multinationales et les organisations internationales, s'impose dans le monde entier une culture organisationnelle marquée par la culture nationale d'un seul des pays concernés.

La culture organisationnelle ethnocentrique offre des avantages en termes de :

- Communication ;
- Fiabilité ;
- Identification ;
- efficacité.

Ainsi dans une organisation où le management interculturel est pratiqué sur ce mode, les cadres étrangers prévus pour des postes de direction s'acquittent d'un séjour prolongé à l'unité centrale afin de se familiariser avec la philosophie de l'organisation.

### ***I-1-3-2- L'approche polycentrique***

Elle tente de mettre en valeur les modes de relations et d'actions propres à chaque pays de manière à faire apparaître d'éventuelles différences. Axée sur les attitudes des individus face au temps, cette approche est issue pour l'essentiel des travaux de l'anthropologue américain Edward Hall, qui utilise la polychronicité-monochronicité comme caractéristique culturelle, permettant la comparaison interculturelle. Les individus polychroniques sont censés effectuer beaucoup de choses en même temps, ne tiennent pas compte des délais et ne les imposent pas aux autres, pour ne pas affecter les relations interpersonnelles. A contrario, le temps est strictement respecté par les monochroniques qui ont tendance à entretenir des relations interpersonnelles à court terme, généralement pour la période du contrat.

L'approche polycentrique est caractérisée par une culture organisationnelle qui n'est pas issue d'une seule culture nationale. Certaines caractéristiques de l'organisation trouvent leur origine dans diverses cultures nationales (combinaison "d'indigenous" et "d'universal constructs").

La culture organisationnelle polycentrique offre des avantages en termes de :

- spécialisation ;
- flexibilité ;
- créativité ;
- capacité à résoudre les problèmes.

Dans ce cas, il importe particulièrement que les futurs managers fassent des expériences dans plusieurs représentations à l'échelle internationale. Il leur faut savoir se comporter quasiment en caméléon, étant donné qu'ils peuvent avoir à passer d'une représentation à l'autre au sein de l'organisation.

### ***I-1-3-3- L'approche comparative***

Sans doute la plus importante en matière de management interculturel, elle procède selon la même logique en distinguant les pays ou les régions selon qu'ils ou elles valident les théories en management. Comparant les cultures entre elles et estimant que les différences culturelles ont une influence directe sur le comportement et le style de leadership dans les organisations, Geert Hofstede, chef de file de ce courant de pensée propose cinq dimensions pour expliquer les différences observées dans la gestion dans cinq régions. Il ressort de cette typologie une prédiction du mode de fonctionnement des organisations, à partir du positionnement des pays selon les variables évoquées.

Cependant, de plus en plus des voix se lèvent pour dénoncer cette domination du modèle d'Hofstede dans le management interculturel. Elles proposent de nouvelles pistes de recherche que nous ne pourrions toutes évoquer dans cette étude qui s'intéresse plus particulièrement aux relations entre les concepts de temps et de culture.

## **I-2- Culture et temps**

Les concepts principaux sur lesquels s'appuie cette étude sont la *culture* et le *temps de travail*.

### **I-2-1- La culture**

#### ***I-2-1-1- La culture : une notion polysémique***

Les études qui portent sur la culture sont assez récentes. Elles datent seulement du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. L'anthropologue britannique Edward B. Tylor (1871) en

serait le précurseur lorsqu'il examinait les rites et coutumes du Mexique. Cet auteur est notamment célèbre pour sa définition ethnologique de la culture. Il sera le premier à aborder les faits culturels avec une visée générale et systématique. A sa suite, le naturaliste anglais Charles R. Darwin (1859) dont les travaux et les théories sur l'évolution des espèces vivantes ont profondément révolutionné la biologie avec sa théorie de la sélection naturelle. Avec son compatriote, le philosophe Herbert Spencer (1876), ils en arrivent à la conclusion qu'il existe des cultures « supérieures » occidentales et des cultures « inférieures », les autres. Pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le complexe des pays colonisés fut étudié notamment par des écrivains français tels que le psychiatre Franz Fanon, le philosophe Jean-Paul Sartre, le poète et théoricien du surréalisme André Breton.

Un siècle plus tard, le philosophe et économiste américain d'origine japonaise Francis Fukuyama (1994), affirme que le monde occidental est devenu le référent politique indiscutable de l'humanité. Tandis que son compatriote, spécialiste des sciences politiques, Samuel P. Huntington (2002) considère que la religion est à l'origine de l'identité culturelle des peuples.

Ainsi, la culture apparaît comme une notion polysémique qui a reçu par conséquent de nombreuses définitions. Ces dernières se distinguent les unes des autres en fonction du profil scientifique de leurs auteurs, de leur contexte d'élaboration ou de leur objectif. En effet, dès 1952 Kroeber et Kluckholm avait relevé 164 définitions de la notion de culture. Ils en ont conclu par la suite, que la culture reflète un mode de vie basé sur différents systèmes de croyances partagés et transmis d'une génération à l'autre par le biais de codes (langue, art), de signes (mots, gestes et symboles visuels) et de textes créés et utilisés par un groupe humain qui communique avec la même langue.

Depuis cette date, les auteurs ont continué à composer des définitions, sans parvenir toutefois à trouver un consensus sur l'une d'entre elles. A noter qu'un certain nombre de définitions, créées bien avant notre siècle, sont encore en activité de nos jours. Parmi elles, l'une des toutes premières, celle du britannique Edward B. Tylor (1871) : « *la culture, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société* ». Mais, la définition de Tylor, aussi explicite soit-elle, est contestée par plusieurs auteurs qui lui reproche d'être un peu trop descriptive et de ne

pas avoir assez mis en lumière tous les caractères que l'on attribue maintenant à la culture. Ils en ont ainsi proposé plusieurs autres.

Devant ce foisonnement de définitions, l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Sciences et la Culture (UNESCO), en tant qu'organisme du système des Nations Unies dédié essentiellement à l'étude, la valorisation et la préservation des différentes cultures de l'humanité, s'est senti dans l'obligation d'en proposer une qui pourrait être qualifiée d'officielle ou d'universelle. La culture serait considérée dans son sens le plus large, comme « *l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* » (UNESCO, 1982).

A côté de ces définitions très détaillées et plus ou moins récentes, nous en avons d'autres beaucoup plus succinctes, à la limite simplistes. On pourrait également les qualifier de classiques du fait de leur ancienneté. C'est le cas de cette déclaration du philosophe chinois Confucius : « *la nature des hommes est identique ; ce sont leurs coutumes qui les séparent* ». Par l'expression « coutumes », le sage chinois fait simplement allusion à la culture dont ces derniers constituent une des manifestations dans la plupart des définitions proposées. Donc pour Confucius, la culture est ce qui différencie les hommes. Nous pouvons aussi citer celle de Herriot : « *la culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié* ».

Mais, le caractère dynamique de la culture fait également que ses différentes acceptions sont souvent adaptées à leur contexte d'élaboration. C'est ainsi que certains auteurs modernes, à l'image de Bollinger et Hofstede, utilisent l'expression « logiciel programmée », par analogie au domaine de la micro-informatique, pour parler de la culture. Ils définissent la culture comme « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* » (Bollinger & Hofstede, 1987, p. 27).

Mais, comme l'on souligné Demorgon et Molz (1996), si la culture n'était qu'un logiciel mental programmé dans le cerveau des humains dès leur plus jeune âge, alors l'individu ne pourrait s'adapter à de nouvelles circonstances et modifier ses orientations en conséquence. En effet, les humains ont besoin de la capacité d'accommodation pour changer leurs orientations et leurs cadres de référence et ainsi assurer leur survie.

Donc, la notion de culture, au-delà de son caractère polysémique, est aussi évolutive et adaptable en fonction des circonstances et des acteurs concernés. Ainsi, à l'image des anthropologues, des philosophes et autres sociologues, les spécialistes des sciences de gestion lui ont également trouvé un contenu et un champ d'expression.

### ***I-2-1-2- Le concept de culture en sciences de gestion***

Après avoir décliné l'approche managériale de la notion de culture, nous définirons également les concepts de culture organisationnelle et de culture nationale qui sont les deux dimensions auxquelles s'intéresse plus précisément le management interculturel.

#### **I-2-2-1-1- Définition de la culture en sciences de gestion**

Apparemment, la culture ne ferait pas toujours bon ménage avec le management. Elle évoquerait pour certain, « *une force mystérieuse qui tel l'instinct des abeilles ou des fourmis, orienterait de manière irrémédiable l'action d'humains qu'elle figerait dans une fidélité sans faille à des habitudes invétérées, laissant le gestionnaire impuissant face à une sorte de fatalité* » (d'Iribarne, 1998, p. 6). Dès lors, vouloir la définir dans une perspective managériale n'est pas une tâche aisée.

Plusieurs spécialistes des sciences de gestion ont proposé des définitions de la culture depuis que cette notion a commencé à avoir droit de cité dans le champ du management. Parmi ces différentes acceptions managériales de la notion de culture, celle de Gauthey et Xardel (1990, p. 48) : la culture est « *l'ensemble des rapports à de grandes instances, rapport au temps, rapport à l'espace, rapport homme/femme, rapport au corps, au groupe, à la famille, rapport vie/mort, rapport au savoir, au pouvoir, aux objets* ». Pour ces auteurs, la culture ne serait qu'un système de relations que l'individu entretiendrait avec son environnement immédiat, aussi bien matériel qu'immatériel. Ces rapports seraient beaucoup plus déterminants du point de vue managérial avec certains éléments de son environnement qu'ils appellent « grandes instances ». Parmi lesquelles ils citent en tout premier lieu le « temps ». Ce qui prouve la pertinence de cette étude consacrée à la « gestion du temps de travail ».

Cependant, bien que cette définition nous semble satisfaisante, ou en tout relativement facile à saisir, elle gagnerait à être orientée vers les sciences de gestion en précisant davantage son caractère stratégique dans le développement des organisations. En effet, pour mieux saisir l'impact des faits culturels dans la gestion des organisations, il est indispensable d'appréhender l'utilisation qu'en font les

managers dans leurs pratiques de tous les jours. Les premiers chercheurs qui se sont penchés sur cette question ont inventé le concept de la culture d'entreprise, l'ancienne formulation de la culture organisationnelle.

#### I-2-1-2-2- La culture organisationnelle

La notion de culture d'entreprise est née aux Etats-Unis à la fin des années trente. Cependant, la première définition de ce concept date seulement du début des années 1970. Nous la devons à Elliot Jacques. Pour lui la culture de l'organisation, *«c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres»* (Jacques, 1972). A la suite de Jacques, de nombreux auteurs ont composé des définitions qui se résument ainsi : un ensemble d'évidences, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes qu'elle a rencontrés.

Les travaux de recherches sur la culture sont abondants dans la littérature managériale durant ces trente dernières années. Mais, force est de reconnaître qu'il existe un grand fossé entre l'abondance de la théorie et l'indigence des cas pratiques dans ce domaine. Car, très peu d'entreprises ou d'organisations prennent véritablement en compte la dimension culturelle dans leur système de management. Ce qui peut pousser à penser que la notion de culture ne présente pas un intérêt en soi pour les sciences de gestion. En effet, alors que la phase de sensibilisation à la notion de culture touche à sa fin, on note *« un paradoxe entre le nombre de travaux consacrés à cette notion et la faible utilisation qu'en ont faite les disciplines de la gestion »* (Delavallée, 1995, p. 1).

Plusieurs facteurs expliquent cette situation dont le principal réside selon certains auteurs (Wacquant & Calhoun, 1990) dans l'opposition théorique des concepts de rationalité et de culture. Cette incompatibilité n'a pas cependant empêché l'émergence du concept de culture d'entreprise, aujourd'hui culture organisationnelle.

Certains auteurs à l'image de Cuche (1996), pensent que le succès rencontré par ce thème, dans les années soixante-dix et quatre-vingt, notamment en France n'est pas dû au hasard. Ces moments de gloire interviennent en pleine période de crise de l'emploi et de restructuration industrielle en Europe. A l'époque, la culture d'entreprise constituait pour les dirigeants *« un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs leur identification et leur adhésion aux objectifs qu'ils*

*avaient définis* » (Cuche, 1996, p. 100). Elle devenait un ainsi un instrument entre les mains des managers qui le manipuleraient en fonction des intérêts de l'organisation.

Cette compréhension de la culture organisationnelle devrait cependant être relativisée. Car la culture organisationnelle serait étroitement liée selon plusieurs chercheurs à d'autres sous-cultures à l'intérieur de l'organisation (culture sectorielle, culture professionnelle) mais surtout à la culture nationale.

#### I-2-1-2-3- La culture nationale

Parler de culture nationale suppose l'existence d'une communauté ayant à la fois (et au moins) une langue, une histoire, des coutumes propres et un corps de règles manifestant l'appartenance ou l'exclusion communautaire. Dans un certain sens, la culture d'organisation apparaît comme un « sous-produit » de la culture nationale qui constitue l'une de ces racines. Ces dernières sont composées de différents « matériaux culturels » ayant chacun des caractéristiques propres.

En effet, dans chaque organisation, il existe une culture forte qui domine toutes les autres. C'est le cas également dans les organisations internationales où la culture nationale dominante peut être celle du pays d'accueil ou celle du principal bailleur. Selon Philippe d'Iribarne (1989, p. 265) « *Les cultures nationales... pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières une culture d'entreprise originale* ». C'est pourquoi, à la suite de son étude menée auprès des employés d'IBM dans plus de soixante-dix pays, Geert Hofstede (2001, p. 373) déclare qu'il n'existe pas de solution globale aux problèmes de management des organisations, car non seulement elles sont influencées par les cultures nationales, mais les théories développées pour expliquer et orienter leur fonctionnement le sont aussi.

Ainsi, toutes les entreprises familiales sont à l'image de leur pays d'origine. C'est également le cas pour les entreprises locales situées à un niveau inférieur et en contact direct avec les réalités culturelles les plus déterminantes des sociétés.

Le management de la culture est donc loin d'être aussi aisé comme le laissaient supposer les ouvrages à succès des années quatre-vingt. Ainsi, pour tirer profit des avantages qu'offre chacune des cultures en présence dans l'organisation, certains managers n'hésitent plus à faire appel aux théories du management interculturel dans lesquelles le rapport au temps est bien pris en compte.

## **I-2-2- Le temps**

Le concept de temps peut être approché sous plusieurs angles. Celui qui nous intéresse dans le cadre de cette étude est le temps de travail. L'importance du temps de travail est soulignée dans le Préambule de la Constitution de l'Organisation Internationale du Travail (OIT):

Attendu qu'une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale; Attendu qu'il existe des conditions de travail impliquant pour un grand nombre de personnes l'injustice, la misère et les privations, ce qui engendre un tel mécontentement que la paix et l'harmonie universelles sont mises en danger, et attendu qu'il est urgent d'améliorer ces conditions : par exemple, en ce qui concerne la réglementation des heures de travail, la fixation d'une durée maximum de la journée et de la semaine de travail,... (p.1)

Dès lors plusieurs définitions du temps de travail ont été proposées. Nous en retiendrons seulement celle de l'OIT. Le temps de travail désigne « *le temps pendant lequel un travailleur (rémunéré) est à la disposition d'un employeur, c'est-à-dire lorsqu'il est disponible pour recevoir des ordres d'un employeur ou d'une personne habilitée* » (OIT, 2008, p. 5). Il est subdivisé en plusieurs séquences (jour, semaine, mois, année,...) qui sont autant de sous-périodes pouvant constituer chacune une unité pour sa mesure mais aussi une plage temporelle dans le cadre de son aménagement.

### **I-2-2-1- L'aménagement du temps de travail**

Le concept d'aménagement du temps de travail est différemment perçu par les auteurs selon les disciplines. Gilles Pronovost (1996), dans une perspective sociologique le définit comme « *la redistribution de l'ensemble ou d'une partie des temps sociaux et humains, de manière à permettre aux individus et aux collectivités, un usage du temps qui corresponde à leurs besoins et à leurs aspirations* ». Tandis que pour Boisard (1996), l'aménagement du temps de travail signifie « *le choix des horaires de travail de chaque jour, le positionnement des jours de repos dans la semaine, la situation des jours de congés dans l'année et l'alternance entre travail, repos et formation dans l'ensemble du cycle de vie* ». Mais, ce n'est que lors de la 18<sup>e</sup> Conférence Internationale des Statisticiens du Travail (CIST) qu'a été établie une définition formelle de l'aménagement du temps de travail (OIT, 2011) :

L'aménagement du temps de travail désigne des caractéristiques mesurables de l'organisation (durée et répartition) et de la programmation (stabilité ou flexibilité) des périodes de travail et des périodes de non-travail pour tous les emplois au cours d'une période de référence donnée, qui peut être d'un jour, d'une semaine, d'un mois ou d'une plus longue durée. Il convient de

remarquer également que ces caractéristiques peuvent être multiples (temps partiel, horaires flexibles) car elles ne s'excluent pas mutuellement (p. 59).

Dans une perspective beaucoup plus orientée vers les sciences de gestion, Baron (1986) considère l'aménagement du temps de travail comme une tentative des entreprises et autres organisations de dégager des gains de productivité par une synchronisation partielle des rythmes économiques et sociaux.

L'analyse de ces différentes conceptions de l'aménagement du temps de travail permet de faire deux constats. Le premier est le lien qu'elles établissent entre ce dernier et les autres temporalités qui rythment la vie humaine. En effet, l'aménagement du temps de travail est étroitement lié à celui des autres temps sociaux à l'image du temps scolaire, du temps religieux, du temps familial,....C'est le cas en particulier de la définition managériale du terme proposée par Baron qui considère que l'aménagement du temps de travail devrait prendre en compte aussi bien les rythmes sociaux qu'économiques.

En définitive, l'aménagement du temps de travail n'est rien d'autre que l'adaptation des horaires et des rythmes de travail aux besoins de l'entreprise ou de l'organisation. Le deuxième constat est lié au caractère fondamentalement séquentiel du temps de travail qui se décline en plusieurs unités de temps qui seront explicitées dans les lignes qui suivent.

#### **I-2-2-2- L'aménagement du temps de travail annuel**

Le temps de travail annuel est le temps consacré à l'activité professionnelle par le travailleur durant une année. Son aménagement est lié à plusieurs facteurs suivant les professions et les sociétés. De même, sa durée peut varier d'une société à une autre. Par exemple, le temps de travail annuel de la plupart des paysans du Sénégal ne dure que trois à quatre mois, aménagé tout au long de la saison pluvieuse. Dans les organisations, l'aménagement du temps de travail annuel prend surtout en compte les périodes de congé payées, les jours fériés. Ainsi, chaque travailleur a son propre aménagement de son temps de travail annuel car ne pouvant pas tous partir en congé en même temps.

#### **I-2-2-3- L'aménagement du temps de travail mensuel**

L'aménagement du temps de travail mensuel concerne beaucoup plus les travailleurs salariés dans la plupart des pays. Le temps de travail mensuel est calculé en nombre de jours ou de semaines. La fin de ce temps de travail mensuel coïncide le plus souvent avec l'octroi d'une rémunération. Ce temps de travail peut ainsi varier

d'un pays à un autre, suivant le type de calendrier en usage. Dans certains pays arabes où le calendrier musulman est en vigueur, il peut durer moins de jours car le mois lunaire ne compte jamais plus de 30 jours.

Cependant, les aménagements du temps de travail qui ont le plus d'impact aussi bien sur les travailleurs que sur les entreprises et les organisations sont ceux de la semaine et de la journée.

#### **I-2-2-4- L'aménagement du temps de travail hebdomadaire**

La durée légale normale du temps de travail hebdomadaire a été revue dans plusieurs pays au cours des dernières décennies. Elle est passée de 48 à 40 heures dans un grand nombre de pays. C'est ainsi que dans 41% des pays du monde, la semaine normale de travail est de 40 heures aujourd'hui. Toutefois, la norme demeure supérieure à 40 heures dans 44% des pays, et reste fixée à 48 heures dans plus de la moitié de ceux-ci (OIT, 2011).

La «semaine normale de travail», qui consiste en un nombre fixe d'heures par jour et un nombre fixe de jours, est cependant différemment aménagée selon les pays. Elle est habituellement aménagée du lundi au vendredi (pour la semaine normale de 40 heures) ou du lundi au samedi (pour la semaine normale de plus de 40 heures) dans plusieurs pays. Mais dans certains pays musulmans elle dure du dimanche au jeudi.

En définitive, l'aménagement du temps de travail hebdomadaire est la façon dont est organisé le temps de travail dans la semaine en terme de jours et d'heures.

#### **I-2-2-5- L'aménagement du temps de travail quotidien**

Une autre dimension fondamentale de l'organisation du temps de travail est l'aménagement du temps de travail journalier. La journée est la période référence la plus courte du temps de travail. Elle en est également la plus déterminante. Sa durée maximale dépasse rarement 10 heures. La convention n° 1 sur la durée du travail industriel de 1919 a institué le principe d'une journée de huit heures et d'une semaine de 48 heures.

Le temps de travail quotidien peut être aménagé de deux manières : soit en journée continue ou en journée discontinue. La journée *discontinue* ou journée *partagée* comprend en général deux grandes plages horaires séparées par une longue pause méridienne qui peut durer trois à quatre heures. C'est traditionnellement le type de journée qu'on avait au Sénégal avant l'instauration de la journée continue en 1991. La journée continue se déroule quant à elle en une seule plage horaire. C'est une

journée de travail prolongée jusqu'en milieu d'après-midi avec une pause plus ou moins longue. Au Sénégal, elle commence à 8h et se termine au plus tard à 17h.

#### **I-2-2-6- Les périodes de repos**

Le temps de travail n'est pas seulement constitué de séquences temporelles consacrées aux activités de production de biens et de services. Elle compte également plusieurs moments de répit et de distraction. Ce sont les temps de congés annuels, les week-ends, les jours fériés, les jours de fête et les moments de pause dans la journée.

##### ***I-2-2-6-1- Le congé annuel***

Le congé annuel payé est une période de repos octroyée au travailleur par la législation. Il est très important dans la réglementation du temps de travail pour deux raisons : d'une part, il sert à protéger la santé et le bien-être des travailleurs et les aide à être plus productifs et, d'autre part, il limite le temps de travail sur l'année. Dans la plupart des entreprises ou organisations, il est donné à certaines catégories de travailleurs pendant les périodes de baisse d'activité dans l'année.

Au niveau mondial, presque tous les pays ont entériné dans leur législation le droit à une période minimale de congés payés annuels. Globalement, 97% ont adopté des dispositions dans ce sens, à l'exception la plus notable des Etats-Unis d'Amérique. Environ la moitié (49%) de tous les pays prévoient au moins 20 jours ouvrables de congé annuel payé (OIT, 2011). Dans les organisations internationales comme l'OMVS, sa durée est de 30 jours.

##### ***I-2-2-6-2- Le week-end***

Nous appelons week-end la période de repos incluse entre deux semaines de travail successives. Le ou les jours concernés par le week-end ainsi que sa durée sont intrinsèquement liés à la durée et au mode d'aménagement du temps de travail hebdomadaire. Bref, l'aménagement du temps de repos hebdomadaire (week-end) est déterminé par celui hebdomadaire. Jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, le week-end ne concerne qu'une seule journée, en l'occurrence celle du dimanche dans la plupart des pays ; mais depuis ces trois dernières décennies la journée du samedi semble de plus en plus en faire partie.

##### ***I-2-2-6-3- Les jours fériés***

Les jours fériés coïncident en général aux fêtes religieuses ou traditionnelles. Ils peuvent être programmés à l'avance dans le calendrier de la société comme ils peuvent être des fois le fait d'une improvisation dictée par la célébration d'événements

sportifs ou politiques. Dans tous les cas, il est très rare qu'ils durent plus de deux jours successifs, à moins qu'ils soient précédés ou suivis d'un week-end.

#### ***I-2-2-6-4- La pause méridienne***

La pause méridienne est la plus petite séquence temporelle consacrée au repos des travailleurs. Selon le Nouveau Petit Robert, la pause est un « *temps de repos interrompant un exercice* ». La pause méridienne dure entre une et trois heures en fonction du type de journée de travail adopté. Elle est l'un des rares moments de repos que les travailleurs passent ensemble et souvent dans leur lieu de travail. Aussi, peut-elle jouer un grand rôle sur la productivité, les comportements, la cohésion et le climat social de l'entreprise ou de l'organisation.

Des notions qui sont en étroite relation avec les concepts de culture d'entreprise ou organisationnelle, montrant ainsi l'importance de la dimension du concept de temps dans la recherche en management interculturel.

#### **I-2-3- Le rôle du temps en management interculturel**

Le temps occupe une place centrale dans la recherche en management interculturel. Il apparaît comme une variable fondamentale dans les premières théories développées par Hall (1959 ; 1966 ; 1976 ; 1983) sur la communication interculturelle. Geert Hofstede ne l'avait pas cité parmi les quatre dimensions culturelles qu'il identifia à la suite des enquêtes qu'il a menées au sein du groupe IBM en 1979. Mais, très rapidement, il s'est rendu compte de son erreur. Aussi, la dimension orientation court terme/moyen terme fait-elle son apparition dans tous ses écrits après cette date. Son élève Fons Trompenaars quant à lui, fait de la relation au temps la sixième dimension de la grille de lecture des cultures qu'il propose en 1993.

Depuis lors, presque tous les ouvrages traitant du management interculturel considèrent le temps comme une variable fondamentale sur laquelle doit s'appuyer les stratégies de développement organisationnel. En effet, la prise en compte du temps est l'une des valeurs sur lesquelles repose la logique rationnelle de tout gestionnaire pour réaliser ses objectifs (Zadi Kessy, 1998).

Mais, la question fondamentale est de savoir si la gestion rationnelle du temps donne toujours les résultats escomptés ? La prise en compte de la culture n'est-il pas nécessaire pour un meilleur rendement ?

### **I-2-4- Les approches culturelles du temps**

Chaque culture a sa propre perception du temps et sa propre façon de le gérer. Cette perception et l'organisation des rythmes qui en découle dépendent de plusieurs facteurs, comme l'histoire, l'environnement, les activités économiques, sociales culturelles et religieuses. C'est ainsi que par exemple, les jeunes nations à l'image des Etats-Unis et du Canada ont tendance à tout planifier en fonction du présent et du future. Tandis que les anciennes puissances coloniales européennes rappellent toujours leur passé glorieux avant de se lancer dans une nouvelle aventure comme si ce passé avait le pouvoir de les doper devant les nouveaux défis.

L'étude de ces différences dans la manière de voir et de vivre le temps a permis aux théoriciens du management interculturel, notamment Edward T Hall et à tous les autres après lui, de distinguer deux types d'individu selon leur perception culturelle du temps. Edward Hall (1976) montre que la notion de temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. Il existe ainsi des cultures monochroniques par opposition à des cultures polychroniques.

#### **I-2-4-1- Le temps monochronique**

Dans les pays monochrones (Etats Unis, Grande Bretagne, Allemagne, Suède) le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal considéré. Dans ce système, on ne prend en considération qu'une seule chose à la fois. Le temps est perçu et utilisé de façon linéaire. Il est découpé en autant de segments de plus en plus fins pour y attribuer un projet bien déterminé. Le déroulement de ce temps monochronique ne doit être interrompu par rien du tout et sous aucun prétexte. Le danger avec ce type de temps est que la programmation doit être respectée sans défaut.

#### **I-2-4-2- Le temps polychronique**

Dans les pays polychrones (Europe du sud, Afrique, Asie...) le temps est plus élastique. Chez eux, le temps n'est pas une donnée fixe : il se dilate ou se rétracte selon les individus concernés. Ainsi, deux personnes engagées dans une conversation intéressante préféreront la poursuivre plutôt l'interrompre pour respecter un quelconque horaire.

Le système polychronique est donc l'antithèse parfaite du système monochronique. Le temps polychronique est moins tangible que le temps

monochronique. Il se caractérise par la simultanéité des activités et par un intérêt plus prononcé pour les individus, qui priment sur tout programme préétabli. Les utilisateurs de ce temps sont en général plus chaleureux dans leurs relations personnelles que ceux d'un système monochronique. Les rendez-vous sont plus facilement annulés ou repoussés, même en dernière minute. La tolérance et l'indulgence sont de mise et réciproques.

#### I-2-4-3- Comparaison entre les systèmes « monochronique » et « polychronique »

Pour faciliter cette opération nous la présentons sous forme d'un tableau que nous avons réadapté.

Système polychronique	Système monochronique
- On mène plusieurs tâches de front	- On ne fait qu'une seule chose à la fois
- On admet les interruptions et changement d'occupation	- On se consacre exclusivement à la tâche entreprise
- On communique en se référant beaucoup au contexte	- On communique sans se référer au contexte
- Les relations entre individus sont plus importantes que l'atteinte du but fixé	- L'exécution du projet a priorité sur les rapports entre individus
- Programmes et projets sont fréquemment et facilement modifiés	- On suit scrupuleusement les programmes établis
- L'exactitude est relative	- L'exactitude est poussée à l'extrême
- Les relations sont intenses et durables	- Les relations sont plus superficielles et plus éphémères

**Source :** Axel Hermesse, *Les différences interculturelles : source de tensions dans le monde des affaires.*

### I-3- La perception du temps en Afrique

La temporalité est un phénomène universel, c'est-à-dire présent et observable dans les sociétés humaines quels que soit la période historique, le niveau de développement économique et industriel, etc. Les cultures africaines pour ne pas dire la « culture africaine » est considérée par les spécialistes des études interculturelles comme étant polychronique. Les peuples du continent africain, bien que culturellement différents partagent quand même un certain nombre de valeurs et de croyances pouvant permettre de parler de culture africaine. La perception traditionnelle du temps, mesuré au rythme des saisons, des récoltes, des cérémonies funéraires, des baptêmes ou des rites divers en est une. Ce qui a poussé certains

managers et autres praticiens africains à estimer à tort ou à raison que « *les représentations et les pratiques temporelles courantes en Afrique sont une des sources des contre-performances économiques des entreprises* » (Kamdem, 2010, p. 62).

L'ivoirien Marcel Zady Kessy va plus loin et considère que l'Afrique doit remettre ses pendules à l'heure. Car « *l'heure africaine qui végète dans nos mentalités c'est bien celle du sous-développement* » (Zady Kessy, 1998, p. 116).

Mais, s'il est vrai que l'Afrique gagnerait à corriger sa perception du temps et à revoir sa façon de le gérer, il n'en demeure pas moins que le management du temps ne saurait se faire suivant une vision exclusivement universelle, sans tenir compte des contingences locales dans les différentes sociétés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE L'OMVS**

Ce chapitre comprend deux sections. Dans la première section, nous expliquons tout d'abord le type d'étude que nous comptons mener, ensuite nous présentons la population et l'échantillon de d'étude, puis nous décrivons le processus de recueil des données sur le terrain. La deuxième section sera consacrée à la présentation de notre champ d'étude, en l'occurrence l'OMVS.

### **II-1- Méthodologie de l'étude**

#### **II-1-1- Type de recherche**

Cette étude est qualitative. Elle est aussi à la fois de type exploratoire et descriptif. Elle est exploratoire en ce sens qu'elle constitue l'une des premières études d'intérêt scientifique et académique sur l'influence de la culture dans l'aménagement du temps de travail au sein des institutions gouvernementales africaines. Elle est également descriptive dans la mesure où elle vise à décrire le mode d'aménagement du temps de travail. Elle permettra également de recueillir les perceptions et les suggestions des acteurs (cadres, personnel d'appui) sur ces dispositifs.

#### **II-1-2- Population cible et technique d'échantillonnage**

Notre population cible est constituée des cadres du secteur de la coopération internationale. Nous avons choisi l'OMVS pour une raison fondamentale. Cette institution est un exemple de réussite en matière de coopération interétatique pour la gestion concertée des ressources en eau.

Selon Delory, « *l'approche exploratoire ne nécessite pas toujours un échantillon important* » (Delory, 2003, p. 80). C'est ce qui explique la taille modeste de notre échantillon (04 participants) qui est quand même représentatif des quatre nationalités qui composent l'OMVS. Compte tenu de la composition du personnel de l'organisation, nous ne pouvions choisir notre échantillon qu'au sein de la catégorie des cadres. Le personnel d'appui étant essentiellement sénégalais alors que le personnel hors classe n'est composé que du Haut-Commissaire, son adjoint et du Secrétaire général. C'est pourquoi, au lieu de prendre un cadre sénégalais, nous avons préféré intégrer dans l'échantillon un personnel d'appui mais qui est à un poste stratégique par rapport à la nature de notre étude. Il s'agit de l'assistant du chef de la division des ressources humaines.

Nous avons choisi de procéder à des enquêtes simples et avons aussi opté pour un échantillonnage par quotas. C'est un échantillonnage non probabiliste qui consiste à sélectionner les participants en manipulant intentionnellement la procédure d'échantillonnage, afin d'obtenir un échantillon ayant des caractéristiques particulières en fonction des objectifs de la recherche.

### **II-1-3- Outils de recueil des données**

Nous avons opté pour une recherche qualitative, compte tenu de la principale technique de recueil de données que nous avons utilisée : l'entrevue semi-dirigée (annexe 4). Nous pensons en effet, qu'elle est plus appropriée pour l'analyse de ce type de résultats. De Ketele et Roegiers ont proposé une excellente définition de l'interview dans leur ouvrage de méthodologie de la recherche (De Ketele & Roegiers, 1991) :

L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels et de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations (p.19).

Les informations que nous voulions recueillir pour les besoins de cette étude nécessitent en effet un type d'outil capable de prendre en charge l'essentiel des préoccupations des différents acteurs concernant l'aménagement du temps de travail. C'est ainsi que nous avons eu des entretiens individuels d'une durée de 20 à 30 mn avec les quatre participants à l'enquête. Les entretiens ont essentiellement portés sur trois axes fondamentaux : l'aménagement du temps de travail, l'aménagement des périodes de repos et les perceptions des agents sur ces aménagements.

### **II-1-4- Stratégie d'analyse des données**

Nous n'avons pas jugé nécessaire de faire recours à un traitement informatique des informations recueillies, compte tenu de la taille modeste de notre échantillon. Nous avons plutôt fait recours à des tableaux de comparaison des réponses des participants concernant certaines parties de notre guide d'entretien et à l'analyse de contenu des discours de tous les participants.

## II-2- Présentation générale de l'OMVS

Etant donné que cette étude est particulièrement orientée sur la gestion des ressources humaines, il nous semble nécessaire de présenter le personnel de l'organisation. Mais auparavant, nous faisons l'historique de l'organisation et la présentation de son mode de fonctionnement<sup>1</sup>.

### II-2-1- Historique de l'OMVS

Les premières tentatives d'aménagement du fleuve Sénégal furent démarrées dès le XVIII<sup>e</sup> siècle. Mais c'est en 1802 avec la publication par l'autorité coloniale d'un Plan de Colonisation Agricole du Sénégal que débute l'aménagement du bassin du fleuve (annexe 3). Ce plan est resté au stade d'études jusqu'en 1822, date à laquelle sa version revue et corrigée fera l'objet d'une expérimentation, notamment avec le Jardin d'Essai de Richard-Toll dans le Delta du Fleuve Sénégal. Il y fut cultivé des produits d'exportation comme le coton.

Cependant, les premières études complètes sur les conditions hydrographiques du fleuve ne débutèrent qu'en 1892. L'objectif visé était d'asseoir la navigation entre Saint-Louis et Kayes. Ces études se termineront en 1908 par la publication des *"Instructions Nautiques du fleuve entre Saint-Louis et Kayes"*. Par la suite, d'autres études (géologiques, pédologiques, hydrologiques) ont été menées par la puissance coloniale et ce jusque vers la fin des années 1950. C'est dans ce cadre qu'ont été mises en place une série d'institutions.

#### II-2-1-1- L'Union Hydroélectrique Africaine (UHEA)

Société privée créée en 1927, l'UHEA avait pour mission l'étude de l'aménagement du fleuve pour les besoins de la navigation, l'irrigation et la production de force motrice. Des projets de barrages sur le fleuve furent identifiés, notamment un barrage réservoir d'une capacité de stockage de 16 Milliards de m<sup>3</sup> à Gouina au Mali qui aurait permis la régulation du fleuve sur la base d'un débit de 600 m<sup>3</sup>/s et la construction d'une centrale hydroélectrique d'un productible de 2 Milliards de kWh par an. Ces projets ainsi identifiés et définis n'ont pas été exécutés du fait que l'autorité coloniale les estimait trop onéreux et la rentabilité douteuse.

---

<sup>1</sup> Les informations que nous présentons dans ces deux sous sections (1 et 2) sont tirées d'un document intitulé : *L'organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal : un exemple réussi de gestion d'un grand bassin transfrontalier en Afrique occidentale*, OMVS, 2004.

### **II-2-1-2- La Mission d'Etudes du Fleuve Sénégal (MEFS)**

Créée en 1935, la MEFS était un organisme public chargé de la conduite et de l'exécution de toutes les études et de tous les travaux à réaliser en vue de l'aménagement du fleuve, au triple point de vue de l'irrigation, de la navigabilité du fleuve et de la production de force motrice sur les territoires du Soudan (actuel Mali), de la Guinée, de la Mauritanie et du Sénégal. Après trois ans d'existence, la MEFS n'aura à son actif que des études topographiques.

### **II-2-1-3- La Mission d'Aménagement du Fleuve Sénégal (MAS)**

Elle prit le relais de la MEFS en 1938. Elle fut cependant handicapée par l'avènement de la deuxième Guerre Mondiale et n'a pu réaliser que des études sectorielles et quelques travaux d'aménagement agricoles dans le Delta et la Basse Vallée. En 1959, la MAS devient un Organe Commun au service des trois Etats autonomes. Il est à noter que la Guinée qui avait accédé à la souveraineté depuis 1958 n'en faisait pas partie.

En 1960, les trois pays riverains accèdent à l'indépendance et créent en 1963, avec la Guinée, le Comité Inter Etats (CIE). Pour la première fois, une convention relative à l'aménagement complet du fleuve fut signée ; convention par laquelle le fleuve et ses affluents sont proclamés « cours d'eau international ». Le CIE avait pour objectif l'exécution d'un programme intégré de mise en valeur des ressources du bassin, tel que défini à la suite d'études financées par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

### **II-2-1-4- L'Organisation des Etats Riverains du Fleuve Sénégal (OERS)**

Le CIE fut remplacé en 1968 par l'OERS composée des quatre Etats. Cependant, en plus de l'aménagement du fleuve, la nouvelle organisation s'était fixée comme objectifs l'harmonisation des Plans de Développement des Etats membres et la mise en application de politiques concertées de développement sectoriel. A l'évidence, ces objectifs s'étaient avérés trop ambitieux et l'organisation ne survécut que quatre années.

### **II-2-1-5- L'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS)**

Avec la sécheresse qui s'est installée dans les années 70, les trois Etats Riverains du fleuve Sénégal décidèrent en 1972 d'unir leurs efforts dans le cadre de l'OMVS pour un développement intégré et coordonné du bassin du fleuve qu'ils partagent.

L'OMVS peut donc être perçue comme l'aboutissement d'un long processus de tentatives pour la maîtrise et l'exploitation rationnelle des ressources du fleuve Sénégal et de sa vallée.

Par ailleurs l'OMVS est :

- Membre du bureau de liaison du Réseau International des Organismes de Bassin (RIOB)
- Président du Réseau International des Organismes de Bassin Transfrontière (RIOBT)
- Secrétariat technique permanent du Réseau Africain des Organismes de Bassin (RAOB).

## **II-2-2- Organes et fonctionnement**

### **II-2-2-1- Organes**

Au plan institutionnel, les organes de l'OMVS sont :

#### ***II-2-2-1-1- La Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement (CCEG)***

C'est l'instance suprême. Elle a pour tâche de définir la politique de coopération et de prendre toutes décisions concernant le développement économique général.

#### ***II-2-2-1-2- Le Conseil des Ministres (CM)***

Il est l'instance de décision. Il est chargé d'élaborer la politique générale d'aménagement du fleuve, de mise en valeur des ressources du bassin et de coopération entre les Etats.

#### ***II-2-2-1-3- Le Haut-Commissariat (HC)***

Le Haut-Commissariat est l'organe d'exécution de l'organisation. Il est chargé d'appliquer les décisions du Conseil des Ministres et rend compte de leur exécution. Il est dirigé par un Haut-Commissaire ressortissant d'un des Etats membre autre que celui qui abrite le siège de l'organisation.

#### ***II-2-2-1-4- La Commission Permanente des Eaux (CPE)***

Elle est composée de représentants des Etats membres de l'organisation. Elle est chargée de définir les principes et les modalités de la répartition des eaux du fleuve Sénégal entre les secteurs d'utilisation. Elle est également chargée de l'instruction des projets des Etats membres susceptibles d'avoir un impact négatif sur les eaux du

fleuve et joue un rôle important en matière de contrôle de l'utilisation de l'eau et de lutte contre la pollution.

Une autre mission importante de la CPE est de préparer périodiquement le plan de Gestion des ressources en eau qui s'effectue sur la base des projections des besoins des usagers et sur une simulation de la gestion du système Manantali-Diama. Ce plan est soumis au Conseil des Ministres qui assure la tutelle des structures de gestion.

#### ***II-2-2-1-5- Le Comité Régional de Planification (CRP)***

Il est composé des représentants des Etats et est chargé d'émettre, à l'attention du Conseil des Ministres, un avis consultatif sur le programme d'investissement relatif à la mise en valeur optimale des ressources du bassin. Il propose des mesures de mise en cohérence, voire d'harmonisation des politiques de développement dans le bassin.

#### ***II-2-2-1-6- Le Comité Consultatif (CC)***

Il réunit les représentants des pays et institutions de financement et ceux de l'OMVS. Il a un rôle d'assistance au Haut-Commissariat pour la recherche des voies et moyens de mobilisation des ressources financières et humaines, et de promotion des échanges d'informations.

#### **II-2-2-2- Fonctionnement**

Le Haut-Commissariat de l'OMVS qui siège à Dakar est ainsi structuré. A sa tête se trouve le Haut-Commissaire. Il est secondé dans sa mission par un Haut-Commissaire adjoint, (poste créé seulement en 2013) et par un Secrétaire général. Un ressortissant de la Guinée assure actuellement la direction de l'organisation. Le retour de la Guinée a contribué à la décision de réforme institutionnelle en 2010 avec une modification de l'organigramme du Haut-Commissariat.

L'OMVS a aussi des organes de direction, un auditeur interne, un conseiller juridique, un contrôleur de gestion et quatre directeurs. Un centre d'information, de communication et des nouvelles technologies et un centre de documentation et des archives sont également rattachés au Haut-Commissaire.

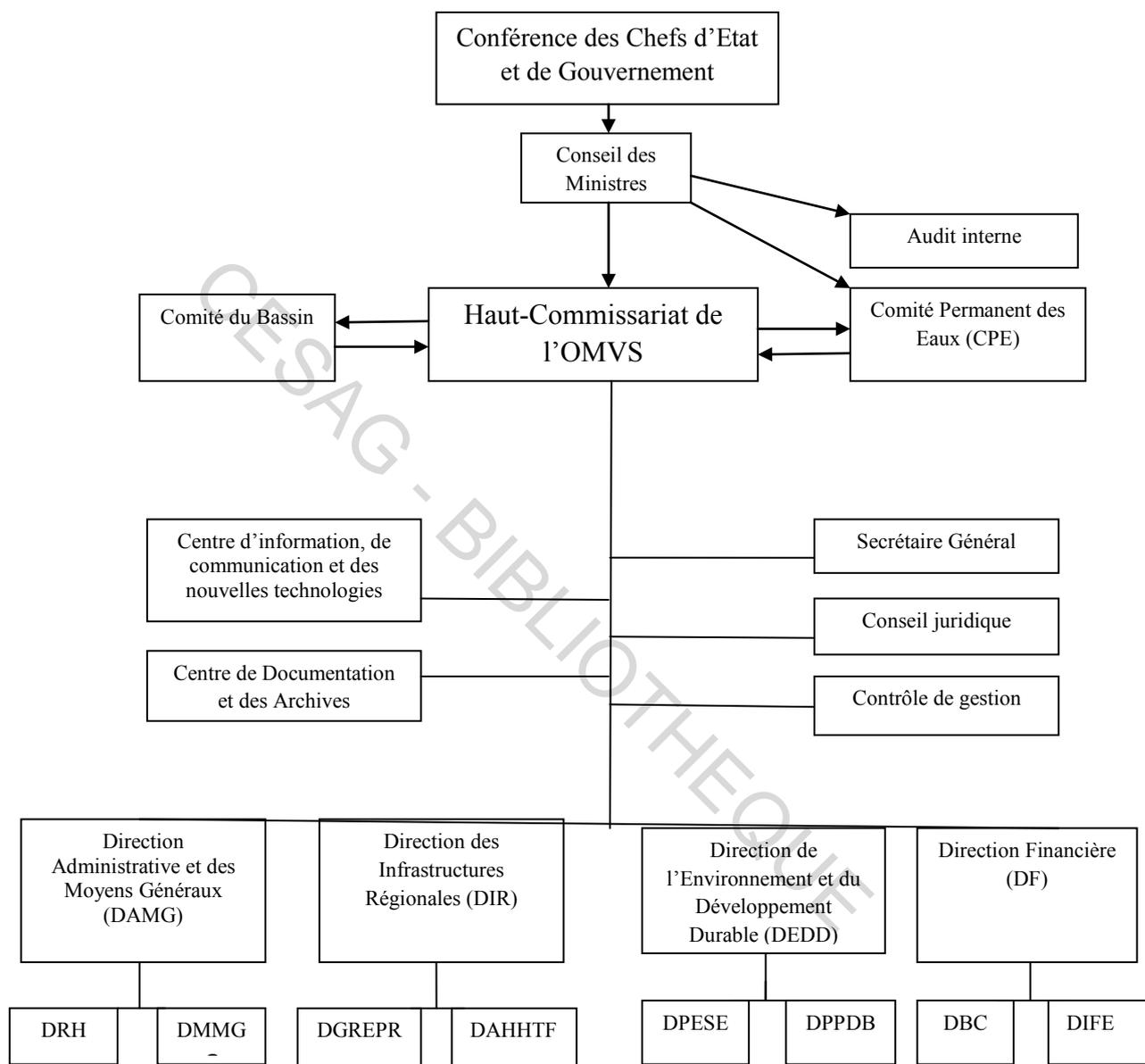
En dehors du cabinet du Haut-Commissaire, il y a quatre directions techniques qui lui sont donc directement rattachées, dont chacune est scindée en deux divisions. Il s'agit de la :

- Direction Administrative et des Moyens Généraux (DAMG) composée de la :
  - Division des Ressources Humaines (DRH)
  - Division du Matériel et des Moyens Généraux (DMMG)

- Direction Financière (DF) composée de la :
  - Division du Budget et de la Comptabilité (DBC)
  - Division de l'Investissement et des Financements Extérieurs (DIFE)
- Direction de l'Environnement et du Développement Durable (DEDD) composée de la :
  - Division de la Protection de l'Environnement et du Suivi Evaluation (DPESE)
  - Division de la Planification, de la Prospective et du Développement à la Base (DPPDB)
- Direction des Infrastructures Régionales (DIR) composée de la :
  - Division de la Gestion des Ressources en Eau et de la Prévention des Risques (DGREPR)
  - Division de l'Aménagement Hydraulique, Hydroélectrique et du Transport Fluvial (DAHHTF)

En vertu du principe de la répartition géographique très en vigueur au sein de l'organisation, chacun des quatre Etats membres dirige une direction et est secondé dans ses deux divisions par des ressortissants d'Etats membres, de nationalité différente de celle du directeur.

**Figure n°1 : Organigramme de l'OMVS**



Source : OMVS, avril 2014

### **II-2-3- Présentation du personnel de l'OMVS**

Le personnel de l'organisation est régi par un statut particulier adopté par les Etats membres lors de la XIX<sup>e</sup> session ordinaire du Conseil des Ministres en sa résolution n° 166/CM/ML/B du 19 janvier 1984.

#### **II-2-3-1- Le Recrutement**

Au sein de l'Organisation pour la mise en Valeur du Fleuve Sénégal, on distingue 3 catégories d'agents :

- le personnel Hors Classe ;
- le personnel Cadre ;
- le personnel d'appui

Selon la catégorie visée, la procédure de recrutement est décrite ci-après :

#### **II-2-3-2- Le Personnel Hors Classe**

Il est constitué uniquement par le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire Adjoint et le Secrétaire général. Le Haut-Commissaire ainsi que son adjoint sont nommés par la conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement sur proposition du pays membre devant assurer la direction du Haut-Commissariat conformément à la Convention portant création de l'O.M.V.S.

#### **II-2-3-3- Le Personnel Cadre**

Il est composé du :

- Secrétaire général, des Conseillers, des Directeurs et du Contrôleur de gestion et du budget. Ils sont nommés par le Conseil des Ministres sur proposition du Haut-Commissaire. Il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes conditions.

Il comprend également :

- l'Auditeur interne et le Commissaire aux comptes. Ils sont nommés par le Conseil des Ministres conformément à la résolution n°53 amendée portant règlement financier de l'organisation.

Le reste du personnel (fonctionnaires détachés et agents contractuels) est recruté par le Haut-Commissaire selon les procédures ci-après :

En cas de vacance de poste, le Haut-Commissaire adresse un avis d'appel à candidature aux Etats membres par l'intermédiaire du Ministère de tutelle de l'Organisation dans chacun de ces Etats.

Chaque Etat, après présélection des postulants présente trois (03) candidatures au minimum et envoie les dossiers au Haut-Commissaire de l'Organisation dans un délai de 3 mois à compter de la date de réception de l'avis de vacance de postes sans possibilité de prolongation.

Ensuite, le Haut-Commissaire soumet les dossiers à une Commission de recrutement composée :

- du Secrétaire général qui en assure la présidence ;
- du Conseiller Juridique ;
- des Directeurs dont le Directeur Administratif et des Moyens Généraux qui est le rapporteur ;
- du Chef de la Division des Ressources Humaines.

La Commission procède à une présélection des candidats sur la base des dossiers qui lui sont transmis. Elle peut les convoquer pour leur faire subir des tests. La Commission émet alors un avis étayé des résultats des tests et entretiens avec les candidats qu'elle envoie au Haut-Commissaire. A la réception de l'avis des membres de la Commission, le Haut-Commissaire recrute l'agent retenu, sous réserve d'une période d'essai de 6 mois.

Les conditions de collaboration avec ce dernier sont définies dans son acte de nomination et son salaire est fixé selon la grille indiciaire de l'Organisation. L'acte de nomination est établi en trois exemplaires signés par le Haut-Commissaire. Un exemplaire est remis à l'agent, un exemplaire est envoyé au service utilisateur, l'exemplaire restant est transmis à la DAMG pour l'ouverture d'un dossier individuel.

Ensuite, 15 jours avant l'expiration de la période d'essai, le DAMG envoie une lettre de rappel au Directeur du service concerné pour lui demander de faire par écrit ses appréciations sur l'employé susceptible d'être recruté. Ainsi, le Directeur concerné peut :

- juger l'essai concluant ;
- proroger la période d'essai dans les limites statutaires,
- renoncer au recrutement de l'employé.

Le Directeur concerné transmet son rapport au Haut-Commissaire au moins sept jours avant la fin de la période statutaire en prenant soins d'émettre son avis motivé.

Enfin, lorsque l'essai se révèle satisfaisant, le Chef de la Division des Ressources Humaines établit un contrat de travail, approuvé par le Haut-Commissaire et procède à l'ouverture du dossier définitif de la nouvelle recrue ; quant aux deux autres exemplaires, ils sont classés dans le dossier personnel ouvert à cet effet.

Ce dossier contiendra les documents de base et autres qui seront produits au fur et à mesure de l'évolution de la carrière de l'agent, de sa situation matrimoniale et familiale, à savoir :

- un curriculum vitae ;
- les copies de ses diplômes ;
- le contrat de travail ;
- une photo d'identité ;
- les papiers d'état civil (acte de mariage et actes de naissance des enfants) ;
- les différentes correspondances entre l'agent et le Haut-Commissariat ;
- les congés et absences pour causes de maladie ;
- les autorisations exceptionnelles d'absences ;
- les sanctions positives et négatives ;
- les avantages et droits sociaux ;
- les décisions relatives à sa rémunération.

La mise à jour de ce dossier se fera à chaque fois qu'un élément nouveau interviendra dans la vie du salarié.

Pour les nominations aux postes vacants, la priorité est accordée à la promotion interne en tenant compte des aptitudes et de l'expérience des fonctionnaires détachés et des agents contractuels déjà en service au sein de l'organisation.

#### ***II-2-3-4- Le Personnel d'Exécution***

Le personnel visé dans cette catégorie est le personnel dont le niveau de formation est inférieur au BAC + 2 (DUT). Ce personnel est nommé par le Haut-Commissaire, il est constitué du personnel local, c'est-à-dire celui résidant dans le pays qui abrite le siège de l'organisation.

Ce personnel est régi par la législation du travail en vigueur dans l'Etat membre où il exerce. Les dossiers de ces agents sont présentés par le Chef de la

Division des Ressources Humaines sur la base des demandes d'emploi reçues. Deux cas de figure peuvent se présenter :

- ✓ s'il y a plusieurs candidats, la procédure d'embauche est identique à celle-ci avant décrite (3) ;
- ✓ s'il y a un candidat unique, la décision incombe au Haut-Commissaire avec l'accord du service demandeur.

Tout recrutement est expressément subordonné à la vacance d'un emploi ou à l'ouverture d'un nouveau poste dûment doté de crédits budgétaires subséquents. Le recrutement doit correspondre à la nature, à la spécialité, à la qualification et à la catégorie de l'emploi vacant ou créé. Le Haut-Commissaire informera systématiquement les Etats de toute vacance de poste. Il leur fera parvenir une description détaillée des qualités requises, des rémunérations et avantages afférents à ce poste.

Pour chaque poste vacant, il est proposé au moins trois (3) candidats. Le délai de rigueur que les Etats membres doivent observer pour le dépôt de toute candidature est fixé à trois mois à compter de la date de réception de l'avis de vacance des postes sans possibilité de prolongation.

Tout candidat à un emploi au sein de l'organisation doit remplir les conditions suivantes :

- avoir la nationalité d'un des Etats membres de l'organisation ;
- être âgé de 45 ans au plus pour le personnel cadre et 40 ans au plus pour le personnel d'appui ;
- jouir de ses droits civiques et être de bonne moralité ;
- être en position régulière au regard des lois sur le service national ou sur l'armée, en vigueur dans l'Etat membre dont il est ressortissant ;
- remplir les conditions d'aptitude physique attestée par un certificat de visite et de contre visite médical délivré par un médecin dûment habilité pour ce faire ;
- d'autres critères, notamment des références professionnelles peuvent être requises pour des postes de responsabilités.

Est considéré comme personnel Hors Cadre, le fonctionnaire détaché ou l'agent contractuel occupant les fonctions de Haut-Commissaire.

Sont considérés comme personnel cadre de l'organisation, les fonctionnaires détachés ou agents contractuels de l'OMVS appartenant aux catégories suivantes :

- catégories I et II ;

➤ ou justifiant d'une formation au moins égale au BAC + 2.

Les fonctionnaires détachés et les agents contractuels perçoivent des traitements de base conformément à la grille définie à l'annexe I du statut des personnels de l'organisation.

Pour leur classement dans la grille indiciaire, il est tenu compte d'une ancienneté égale au 1/3 de l'ancienneté effective dans la fonction publique de leur Etat d'origine ou dans la profession exercée.

Pour des raisons stratégiques, la Division des Ressources humaines de l'OMVS n'a pas voulu nous communiquer le nombre exacte de travailleurs dont dispose l'organisation. Néanmoins, elle nous a fait savoir qu'au moment où nous effectuons nos enquêtes (avril 2014), le Haut-Commissariat de l'OMVS compte un peu moins de quarante cadres, dont une dizaine pour chacun des trois membres fondateurs (Sénégal, Mali, Mauritanie) et six cadres pour la République de Guinée qui vient de réintégrer l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**

**PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

### CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS

Pour mieux comparer les réponses des participants à chacune des questions de notre guide d'entretien, nous avons préféré présenter les résultats sous forme de tableaux. Cette méthode de présentation permettra également de mesurer l'intérêt que les enquêtés accordent à chacune des questions.

**Tableau n°1 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant l'aménagement de la journée de travail**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°1</i>	
	<i>Que pensez-vous de l'aménagement de la journée de travail (9h-13h / 14h-16h) ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	Ça me convient	C'est comme en Guinée, pas de problème d'adaptation
malien	C'est plus réaliste	Ça évite les problèmes de transport
mauritanien	Ça me convient	Je n'ai pas eu de problème d'adaptation
sénégalais	C'est très bien	Quand on faisait 8h-16h avec 30 mn de pause, à 16h il n'y avait plus personne au siège. Maintenant avec ces rythmes en plus du restaurant, on nous fait travailler plus sans que nous en rendions compte

Source : Enquêtes avril 2014

**Tableau n°2 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant leurs rythmes quotidiens habituels**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°2</i>	
	<i>Quelles sont vos heures habituelles d'arrivée et de départ du bureau ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	Je viens toujours avant 9h et je quitte entre 16h30mn et 17h	Pour faire la prière de 17h avant de partir. Des fois je reste jusqu'à 19h
malien	Je viens souvent à 10h, s'il le faut je reste jusqu'à 4h du matin	Pour être à jour
mauritanien	Je fais tout pour être là à 9h, mais je reste souvent jusqu'à 21h, ou minuit. Je peux même passer la nuit. Cela dépend du volume de travail que j'ai	Pour présenter des dossiers bien ficelés à nos partenaires
sénégalais	Je suis là à 9h et je reste toujours jusqu'au-delà de 16h. j'ai même passé la nuit ici il y a juste deux mois	C'était pour préparer une réunion du conseil des ministres

**Source :** Enquêtes avril 2014

**Tableau n°3 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant la pause méridienne**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°3</i>	
	<i>Que pensez-vous de l'aménagement de la pause méridienne (13h-14h) ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	C'est bien, mais je ne prends que 30mn, juste le temps de manger	Par manque de temps
malien	C'est bien, au Mali c'est à 12h30mn. Mais elle est facultative pour moi, même avec le restaurant	Après le repas et la prière, je reviens immédiatement au bureau
mauritanien	Je ne fais pas la pause	Il n y a pas cette culture de pause en Mauritanie. Je préfère attendre le soir pour manger
sénégalais	Personnellement, je prends ma pause quand je veux. Mais j'avoue que 13h ne convient pas. j'y reste juste le temps de manger	Car je travaille en ce moment

**Source :** Enquêtes avril 2014

**Tableau n°4 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant la semaine de travail**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°4</i>	
	<i>Que pensez-vous de l'aménagement de la semaine de travail (du lundi au vendredi) ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	Je trouve que c'est bien	C'est comme en Guinée et je n'ai pas d'impératifs sociaux
malien	Ça m'arrange	C'est comme au Mali
mauritanien	Personnellement j'aurais préféré ne pas travailler le vendredi	C'est ce que j'avais l'habitude de faire au pays mais néanmoins je m'adapte
sénégalais	C'est bien	Ça permet de bien se reposer

Source : Enquêtes avril 2014

**Tableau n°5 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant la journée du vendredi**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°5</i>	
	<i>Que pensez-vous de l'aménagement de la journée du vendredi (9h-15h) ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	C'est bien	C'est normal dans un pays et institution à majorité musulmane. Même si après la prière la plupart des cadres sont encore là.
malien	C'est bien	Car 70% du personnel revient après la prière
mauritanien	C'est bien, même si je souhaiterais qu'on le libère complètement	Malgré cela je reviens au bureau après la prière comme tout le monde
sénégalais	C'est bien	Car les gens doivent aller prier, mais la plupart reviennent après la prière

Source : Enquêtes avril 2014

**Tableau n°6 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant le week-end**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°6</i>	
	<i>Que pensez-vous de l'aménagement de l'aménagement du week-end ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	C'est bien, mais souvent je viens les samedis et dimanches et je reste jusqu'à 16h comme beaucoup d'autres cadres d'ailleurs	Cela arrange surtout les sénégalais qui ont des impératifs sociaux
malien	Ça me convient	Je préfère avoir deux jours pour bien récupérer
mauritanien	C'est bien d'avoir deux jours	Pour bien se reposer et rendre visite aux parents et amis
sénégalais	Je préfère ce week-end	Ça nous permet d'aller dans les cérémonies sociales, etc.

Source : Enquêtes avril 2014

**Tableau n°7 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant le mois de Ramadan**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°7</i>	
	<i>Que pensez-vous du réaménagement de la journée de travail pendant le mois de Ramadan ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	C'est normal	Car nous sommes à dominante musulmane
malien	C'est normal	D'ailleurs nous sommes en plein carême c'est pourquoi il n y a pas de rigueur avec eux
mauritanien	C'est bien, d'ailleurs pendant le Ramadan, je pars un peu plus tôt	Pour préparer la coupure du jeûne
sénégalais	C'est l'ancien haut-commissaire qui l'avait proposé. Je trouve c'est bien	Car même les chrétiens s'adaptent

**Source :** Enquêtes avril 2014

**Tableau n°8 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant leur congé annuel**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°8</i>	
	<i>A quelle période de l'année préférez-vous prendre vous congé annuel ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	Depuis la Guinée j'ai toujours préféré le prendre pendant le Ramadan	Car je pourrais mieux pratiquer mes obligations religieuses
malien	Je le prenais en juin-juillet pour retrouver la fraîcheur au Mali et les enfants qui seront en vacance. Mais maintenant le prends décembre-janvier	Parce qu'en ce moment presque tous les programmes sont suspendus à cause des vacances de nos partenaires
mauritanien	Je préfère prendre mon congé au mois de Ramadan	Pour pouvoir partir au pays, sacrifier à certaines traditions, mais aussi participer aux prières surrogatoires nocturnes
sénégalais	Je prends mon congé quand je me sens fatigué.	Je ne choisis pas de mois mais c'est souvent en novembre-décembre que suis saturé

**Source :** Enquêtes avril 2014

**Tableau n°9 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant les périodes propices au travail**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°9</i>	
	<i>Quelle saison de l'année vous semble plus propice pour le travail que vous faites ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	Pendant les périodes de fraîcheur	Je me sens mieux en forme au travail
malien	Pendant les périodes de fraîcheur	Je me sens mieux en forme en ce moment
mauritanien	J'aime travailler quand il fait frais	Je suis mieux en forme
sénégalais	Je me sens en forme au retour d'un voyage de mission	Ça peut-être le changement d'environnement

**Source :** Enquêtes avril 2014

**Tableau n°10 : Descriptif des réponses des cadres de l'OMVS concernant l'organisation des réunions de travail**

<i>Réponse du cadre</i>	<i>Question n°10</i>	
	<i>Que pensez-vous de la façon dont se déroulent vos réunions de travail ?</i>	<i>Pourquoi ?</i>
guinéen	Il y a problème	Car il y a toujours quelques moments de retard pour le démarrage et l'heure de la fin n'est jamais fixée
malien	C'est bien	Mais des fois ça tire en longueur
mauritanien	Aucun problème	Elles sont bien programmées et les horaires bien respectées, en ce concerne le volet santé que je connais
sénégalais	Ça dépend	Si c'est des réunions officielles, programmatiques, les gens viennent à l'heure. Par contre, les réunions internes démarrent souvent avec 30mn de retard et peuvent tirer en longueur

Source : Enquêtes avril 2014

## **CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre permettra répertorier les principales informations issues de cette étude et de formuler quelques recommandations en vue d'améliorer la gestion du temps de travail au sein de l'OMVS.

### **IV-1- Analyse des résultats**

Dans l'analyse des résultats de cette étude, nous nous évertuerons à identifier les influences culturelles dans l'aménagement du temps de travail et dans les réponses des participants.

Si, selon Coriat & Weinstein (1995), la culture est enfouie dans le répertoire collectif des routines organisationnelles dont le but est d'économiser du temps et de l'attention tout en assurant la coordination en son sein, il semble que tel n'est pas toujours le cas dans certaines organisations. Il est vrai que les quatre Etats (Guinée, Mali, Mauritanie, Sénégal) qui composent l'OMVS sont géographiquement très proches, parce que se trouvant tous autour du grand bassin hydrographique du fleuve Sénégal. Mais, bien qu'ils partagent plusieurs traits culturels, on note quand même quelques spécificités nationales. Certaines d'entre elles se manifestent particulièrement sur les perceptions et la gestion du temps.

Ainsi, cette analyse se fera à l'aune des principales séquences temporelles que nous avons présentées dans le cadre conceptuel de cette étude. Il s'agit de l'aménagement de la journée de travail, de la pause méridienne, du week-end, de la semaine et l'année.

#### **IV-1-1-L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement de la journée de travail**

Les quatre cadres du Haut-Commissariat de l'OMVS avec qui nous avons eu un entretien ont tous considéré que l'aménagement quotidien du temps de travail leur convient. Cependant, seule la moitié d'entre eux arrivent au bureau à l'heure d'embauche officielle, c'est-à-dire à 9 heures. Encore que cela n'arrive pas tous les jours. Mais, ils sont unanimes à dire qu'ils restent très souvent au bureau jusqu'au-delà de l'heure officielle de la fin de la journée de travail (16 heures).

Ce constat nous rappelle cette habitude bien africaine de venir dans les rendez-vous toujours après l'heure fixée. Ce qui pousse certains auteurs à évoquer de l'existence d'une «heure africaine » qui voudrait qu'on programme toujours l'heure

d'une rencontre avec quelqu'un de culture africaine, une ou deux heures à l'avance pour ne pas risquer d'attendre trop longtemps.

Les cadres du Haut-Commissariat de l'OMVS ont même rappelé l'échec du système de pointage qui a été instauré par l'autorité de l'organisation il y a quelques années. Nous sommes d'accord avec la plupart d'entre eux qui pensent que cela n'avait pas de sens pour un cadre d'une organisation comme le Haut-Commissariat de l'OMVS. Ils considèrent que c'est la productivité de l'agent qui est importante et non ses rythmes de travail quotidiens ou hebdomadaires. D'ailleurs, un des responsables de la gestion du système de pointage à l'époque avoue qu'il n'y a jamais eu de sanction. Car, même si plusieurs agents continuaient à venir en retard, ils restaient tous jusqu'au-delà de l'heure officielle de la fin de la journée de travail. En effet, tous les agents que nous avons interrogés affirment qu'ils restent au travail souvent jusqu'à 17 heures. Et presque tous nous ont dit qu'il y a des périodes où ils restent au bureau jusqu'au soir ou même d'y passer la nuit sans jamais songer à réclamer le paiement d'heures supplémentaires.

Un des enseignements majeurs que nous pourrions tirer d'un tel état de fait, c'est que les cadres du Haut-Commissariat de l'OMVS ont une perception commune de l'aménagement de la journée de travail. Ils pensent que ce qui est important c'est l'accomplissement du travail à faire dans la journée mais non sa durée, encore moins ses heures de commencement et de finition.

#### **IV-1-2- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement de la pause méridienne**

Au Haut-Commissariat de l'OMVS, la pause méridienne se déroule entre 13h30mn et 14h30mn. Mais tous les cadres que nous avons interrogés disent ne pas la respecter. Soit, ils la font après ou ne la font pas du tout. C'est le cas du ressortissant mauritanien qui préfère attendre le soir pour manger. Soit, ils ne sont en pause que pendant seulement un peu plus d'une demi-heure, juste le temps nécessaire pour manger et prier.

Nous avons eu l'occasion de vérifier ces propos pendant notre bref séjour dans l'organisation. A l'heure de pause, nous n'avons trouvé au restaurant que des personnels d'appui constitués essentiellement de sénégalais. Ainsi, la pause n'est pas

obligatoire au Haut-Commissariat de l'OMVS, contrairement à ce qui se passe dans certains pays occidentaux comme en France.

Cette situation montre que cette culture de la pause n'est pas très africaine. D'ailleurs, le ressortissant mauritanien de notre échantillon se dit incapable de la respecter. Apparemment, le monsieur traîne encore avec lui de vieilles habitudes qu'il a développées pendant son service dans l'administration mauritanienne qui fonctionne en journée continue de 8h à 15h sans pause. Contrairement aux administrations des trois autres pays (Guinée, Mali, Sénégal) qui ont pratiquement les mêmes rythmes journaliers avec une heure de pause.

Mais cela n'est pas une raison pour supprimer la pause encore moins le restaurant. En effet, avant l'instauration de la cantine en 2010, le Haut-Commissariat fonctionnait de 8 heures à 13 heures 30 minutes et de 14 heures à 16 heures. Un des responsables de la division de ressources humaines affirme avoir constaté qu'à l'époque, à partir de 16 heures il y avait plus personne au siège. Aussi, ajoute-t-il, en mettant en place un restaurant et en faisant descendre l'heure d'embauche à 9 heures, l'organisation parvient à faire travailler beaucoup plus ses agents sans qu'ils ne s'en rendent compte.

En effet, le repas de midi est une habitude très bien ancrée dans les mœurs des peuples sédentaires d'Afrique au sud du Sahara. D'ailleurs, l'expérience de la journée continue dans l'administration sénégalaise en septembre 1991 (annexe 5) a failli échouer du fait que les autorités étatiques n'avaient pas pris en compte de ce facteur culturel. Cinq années plus tard, après une étude évaluative commanditée par le Ministère de la Modernisation de l'Etat, réalisée par le Bureau Organisation et Méthodes (BOM), le gouvernement a rectifié le tir (annexe 6). Ceci n'est pas le cas des peuples nomades du désert mauritanien habitués à effectuer de longues distances derrière leurs troupeaux avec le minimum de provision en nourriture. Une autre raison pour comprendre l'aversion de l'élément mauritanien de notre échantillon à l'égard de la pause méridienne.

#### **IV-1-3- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement de la semaine de travail**

Le Haut-commissariat de l'OMVS fonctionne cinq (05) jours sur sept (07), du lundi au vendredi. Ces rythmes hebdomadaires conviendraient à presque tout le monde si l'on s'en tient aux réponses des cadres interrogés. Ils affirment tous ne pas avoir de problème d'adaptation par rapport à ce qui se fait dans leur pays respectif. Néanmoins, le ressortissant de la mauritanien ajoute, sans trop insister qu'il souhaiterait disposer intégralement de la journée du vendredi conformément à ce dont il a l'habitude chez lui. En effet, la journée du vendredi est différemment aménagée parce qu'elle se termine à 13 heures 30 minutes. Cependant, toutes les personnes interrogées affirment de façon unanime qu'elles reviennent au bureau après la prière. Selon la division des ressources humaines, au moins 70% du personnel travaille le vendredi après la grande prière.

En continuant ainsi à travailler après la fin du temps de travail hebdomadaire réglementaire, le personnel du Haut-Commissariat montre une autre facette de sa perception culturelle du temps. Ce n'est pas le mode d'aménagement du temps de travail qui détermine leur fonctionnement dans la semaine, c'est plutôt leur volume de travail qui dicte le temps à y consacrer.

#### **IV-1-4- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement du week-end**

Les samedis et dimanches sont réservés au week-end au Haut-commissariat de l'OMVS. Ce long week-end de deux jours fait l'unanimité chez les travailleurs de l'organisation. L'explication qu'ils brandissent tous est la possibilité de bien récupérer mais surtout de pouvoir assister aux cérémonies sociales, rendre visite aux parents et amis. C'est le cadre sénégalais qui a particulièrement insisté sur la nécessité de ce week-end de deux jours à cause de ces impératifs sociaux.

Mais paradoxalement, les ressortissants étrangers affirment être nombreux à venir souvent les samedis et dimanches matin au siège pour boucler certains dossiers. Nous les comprenons, dans la mesure où ils ne sont pas chez eux et par conséquent ne sont pas assujettis à certaines obligations sociales comme la participation aux mariages, baptêmes, funérailles, etc. Cela montre que, même la culture du week-end apportée par le colonisateur français depuis la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, n'a pas encore atteint ce degré de sacralité qu'elle a en Occident. L'attitude de ces cadres du

Haut-Commissariat de l'OMVS vient de démontrer encore une fois qu'en Afrique l'aménagement du temps de travail n'a pas trop de valeur devant les impératifs sociaux et professionnels.

#### **IV-1-5- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement du vendredi et du mois de Ramadan**

Les changements apportés dans l'aménagement du temps de travail pendant la journée du vendredi et le mois de Ramadan confirment les propos de Gauthey et Xardel (1990, p. 46), selon les quels « *dans tout groupe, il y a une culture dominante et une ou des cultures dominées* ». Pendant le mois de Ramadan, le siège du Haut-Commissariat de l'OMVS fonctionne du lundi au jeudi de 9 heures à 15 heures et le vendredi comme d'habitude de 9 heures à 13 heures, la pause étant supprimée.

Cette situation montre la prépondérance de la culture islamique au sein de l'organisation. L'OMVS est composée de trois pays (Guinée, Mali, Sénégal) à forte majorité musulmane et d'une République islamique (la Mauritanie). Cette domination de l'islam au sein des Etats de l'OMVS s'est répercutée dans la composition du personnel du Haut-Commissariat essentiellement constitué de musulmans.

En se fiant aux propos des cadres que nous avons interrogés, les quelques chrétiens travaillant dans l'organisation s'adaptent bien aux réaménagements apportés pendant ces périodes. Mieux, ils n'ont jamais demandé une quelconque réciprocité dans ce sens pour la période du Carême pendant laquelle nous avons séjourné dans la boîte (avril 2014). Néanmoins, un cadre nous a confié qu'il n'y a aucune rigueur avec eux durant cette période.

#### **IV-1-6- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement des périodes de congé annuel**

Deux périodes sont généralement ciblées par les cadres du Haut-Commissariat de l'OMVS pour partir en congé. Il s'agit du mois de Ramadan et de la fin du calendrier grégorien. Les justifications données par ceux qui ont choisi le mois de Ramadan sont essentiellement religieuses. De l'avis de certains cadres, les nombreuses prières surrogatoires nocturnes et autres pratiques culturelles effectuées pendant cette période sont difficilement conciliables avec une activité professionnelle intense pour beaucoup de personnes.

Ceux qui choisissent de prendre leur congé en décembre le justifient fondamentalement par le fait que c'est aussi la période des vacances pour la plupart des partenaires techniques et financiers de l'organisation qui suspendent ainsi les programmes.

Dans tous les deux cas on note l'influence de la culture islamique et celle du christianisme qui célèbre sa plus grande fête (Noël) durant cette période.

#### **IV-1-7- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement des périodes de forte activité**

A la question de savoir à quelle période de l'année se sentent-ils vraiment en forme au travail, tous les cadres interviewés répondent que c'est pendant les périodes de fraîcheur. Apparemment, ils répugnent tous à travailler dans la chaleur. Ces réponses nous avaient un peu intriguées venant surtout de personnes ayant toujours vécu sous un climat soudano-sahélien. Mais, en y réfléchissant plus profondément, nous nous sommes rendu compte que les rythmes chronobiologiques pouvaient également expliquer un tel état de fait. En effet, durant ces périodes, l'organisme développe une certaine résistance à l'effort physique et augmente son taux de métabolisme.

#### **IV-1-8- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement des réunions de travail**

Tous nos interlocuteurs affirment que les réunions internes au Haut-Commissariat de l'OMVS ne démarrent jamais à l'heure prévue. Il y a toujours une demi-heure ou plus de retard, mais qu'elles pouvaient également tirer en longueur. Car on fixe très rarement le temps qu'elles doivent durer. Par contre, s'il s'agit d'une rencontre avec des structures extérieures, notamment les partenaires techniques et financiers ou avec les ministères de tutelles, les gens viennent à l'heure. Il semble également qu'avec les institutions étrangères les réunions sont bien programmées et durent juste le temps nécessaire.

Cela montre encore une fois le degré de tolérance très élevé concernant les retards dans les réunions au sein du Haut-Commissariat de l'OMVS où les différentes nationalités qui s'y côtoient partagent pratiquement les mêmes perceptions du temps. Cependant, ils font montre d'une certaine capacité d'adaptation devant leurs partenaires qu'ils savent issus d'un autre moule culturel.

#### **IV-1-9- Synthèse de l'analyse**

L'analyse des résultats de cette étude fait ressortir un certain nombre de forces et de faiblesses dans la gestion du temps de travail au sein de l'OMVS et la manière dont il est vécu par les agents. Ces forces et faiblesses sont notées aussi bien dans l'aménagement du temps de travail, dans les comportements culturels des agents que dans les répercussions de ces comportements sur le fonctionnement de l'OMVS.

##### ***IV-1-9-1- Forces et faiblesses de l'aménagement du temps de travail***

Les forces et faiblesses de l'aménagement du temps de travail se résument comme suit :

➤ Forces :

- l'aménagement du temps de travail convient à tout le monde ;
- tous les agents ont les perceptions sur l'aménagement du temps de travail ;
- la journée et semaine de travail se terminent sans que les agents ne soient trop fatigués, ce qui les pousse à continuer à travailler au-delà du temps de travail officiel.

➤ Faiblesses :

- non-respect des horaires de travail, notamment l'heure d'embauche (9 heures), retardant ainsi tous les jours le démarrage effectif des activités de l'organisation ;
- perte de temps pendant les réunions internes qui débordent trop souvent.

##### ***IV-1-9-2- Forces et faiblesses des comportements culturels des agents***

Concernant les comportements culturels des agents, leurs forces et faiblesses se présentent de façon suivante :

➤ Forces :

- les travailleurs ont l'habitude de rentrer tard ;
- la pause méridienne n'est pas une obsession chez les cadres, la plupart continuant de travailler ;
- les pratiques culturelles islamiques n'impactent pas négativement sur la durée du temps de travail.

➤ Faiblesses :

- l'arrivée au travail en retard est presque érigée en règle ;
- manque de communication entre le personnel d'appui sénégalais et les cadres expatriés qui fréquentent peu le restaurant d'entreprise.

***IV-1-9-3- Forces et faiblesses des répercussions des comportements culturels des agents sur le fonctionnement de l'OMVS***

S'agissant des répercussions des comportements culturels des agents sur le fonctionnement de l'OMVS, nous avons répertorié les forces et les faiblesses suivantes :

➤ Forces :

- la capacité d'adaptation des agents de l'OMVS face à des interlocuteurs de culture différente, notamment les partenaires techniques et financiers ;
- l'absence de conflits sociaux dus à un excès de contrôle sur les agents.

➤ Faiblesses :

- le faible contrôle du respect des horaires de travail par les agents pourrait impacter négativement sur les performances de l'organisation ;
- l'absence de sanction des agents retardataires pourrait entraîner à la longue un certain laisser-aller ;
- la primauté des considérations sociales sur les impératifs administratifs ;
- le manque de rigueur concernant la durée des réunions internes.

L'analyse des résultats de cette étude montre en définitive que la gestion du temps de travail et les perceptions que les agents de l'OMVS ont sur lui sont bien influencées par leurs identités culturelles. Celles-ci peuvent constituer un atout ou un inconvénient qu'il est important de bien cerner en vue de proposer des solutions pour améliorer l'efficacité des agents et la performance de l'organisation.

## **IV-2- Recommandations**

A ce stade de notre réflexion sur l'influence de la culture dans l'aménagement du temps de travail au Haut-commissariat de l'OMVS à Dakar, il semble important de formuler un certain nombre de recommandations pour un meilleur fonctionnement de l'organisation. Ces recommandations seront formulées d'abord pour le renforcement des atouts de l'organisation du temps de travail à l'OMVS, ensuite pour corriger les faiblesses notées dans ce mode d'aménagement.

### **IV-2-1- Propositions pour renforcer les forces**

Les propositions pour pérenniser les avantages offerts par ce mode d'aménagement du temps de travail au Haut-Commissariat de l'OMVS tournent autour des points suivants :

- impliquer les agents dans la définition des horaires de travail et dans tout projet de modification de l'aménagement du temps de travail ;
- maintenir le faible contrôle exercé sur les cadres, concernant notamment leur respect de l'heure d'embauche. Ce qui serait un signe de respect et de confiance qui pourrait avoir comme conséquence beaucoup plus d'engagement de leur part, mais également une plus grande liberté dans le travail, facteur d'initiatives et d'innovations ;
- améliorer les conditions de séjour des cadres dans leurs bureaux en les équipant par exemple de réfrigérateurs et d'autres commodités pour les y maintenir aussi longtemps que possible dès qu'ils y arrivent ;

### **IV-2-2- Propositions pour corriger les faiblesses**

Pour corriger les faiblesses notées dans l'organisation du temps de travail au Haut-Commissariat de l'OMVS, nous suggérons les mesures suivantes :

- revoir l'aménagement de la journée du vendredi en proposant de l'arrêter par exemple à 12 heures, ainsi les ressortissants mauritaniens qui n'ont pas l'habitude de travailler ce jour seront moins désemparés devant cette journée de travail ;
- fixer les réunions internes dans des limites chronologiques précises, ce qui évitera les longs débats qui prolongent inutilement ces rencontres ;

- instaurer un système de pointage n'impliquant pas directement d'agents pour contrôler les entrées et sorties des travailleurs avec par exemples des badges numérisés, ceci permettrait de toucher l'égo des éternels retardataires qui seront obligés de faire des efforts sans qu'on le leur dise ;
- faire en sorte que les moments de pause soient partagés par la majeure partie des agents en vue de favoriser les discussions avec entre collègues. Ce qui permettrait de diminuer le stress devant les grands dossiers et d'instaurer une meilleure atmosphère dans le lieu de travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

Même si l'on rencontre encore de fervents partisans de l'approche universaliste qui érigent la science du management en science universelle et nient toute incidence de la culture, différents chercheurs contribuent dans leurs disciplines respectives à l'exploration des systèmes de valeurs collectives à travers lesquelles les sociétés se reconnaissent, se différencient et fonctionnent. L'organisation des temps sociaux étant un des meilleurs moyens pour analyser l'ethos d'une société, sa connaissance demeure un enjeu fondamental dans les théories des organisations. Elle l'est davantage pour les sciences de gestion de plus en plus écartelées entre cette nécessité de rationalité et ce besoin de socialisation. En effet, toutes les organisations ne vivent pas le temps, certaines préfèrent le subir.

Les organisations internationales ont cette particularité de réunir des personnes venues de cultures différentes condamnées à harmoniser leurs rythmes de travail dans le temps. Une entreprise pas toujours facile à réaliser surtout que les différences sont très ténues ou à peine perceptibles. C'est le cas du Haut-Commissariat de l'OMVS qui regroupe des cadres venus de quatre univers culturels relativement homogènes. Parce que partageant plusieurs perceptions et usages du temps.

### **Apports de la recherche :**

Cette étude nous a permis d'identifier quelques-unes de ces valeurs et croyances communes par rapport à l'usage du temps. Elle a également été pour nous l'occasion de mettre en exergue les quelques rares différences entre les peuples du bassin du fleuve Sénégal dans leur manière de gérer le temps de travail. En effet, si les sénégalais, les maliens et les guinéens aiment continuer à travailler après le déjeuner, il semble que les mauritaniens préfèrent suspendre le travail après ce repas ou ne pas du tout le prendre et attendre jusqu'à la fin de la journée pour manger.

Un autre enseignement fondamental à tirer de cette étude c'est la préférence de tous les cadres du Haut-Commissariat à travailler pendant les périodes fraîches. Ce qui montre une certaine homogénéité dans la façon de sentir le temps ou de le vivre. Elle se manifeste également avec leur perception du temps pendant le mois de Ramadan qui est considéré presque comme une période de non activité autre que celles religieuses. Une attitude qui n'est pas forcément en phase avec les enseignements de l'islam mais qui semble plutôt dictée par la rigueur du climat dans la majeure partie des territoires de ces quatre Etats.

### **Limites de la recherche :**

Comme toutes les recherches, ce travail comporte certes des limites. Elles sont à la fois d'ordre théorique et méthodologique.

Sur le plan théorique, la documentation que nous avons exploitée est essentiellement constituée d'ouvrages écrits par des chercheurs occidentaux. Les limites d'ordre méthodologique sont liées quant à elles, à la taille modeste de notre échantillon (quatre personnes) qui fait que nous n'avons utilisé que des outils de recueil de données qualitatives (guide d'entretien). Ce qui empêche toute possibilité de généralisation des résultats. A ces insuffisances, pourraient s'ajouter d'autres moins déterminantes qu'une analyse plus approfondie pourrait mettre en exergue.

### **Perspectives :**

Cette liste non exhaustive des insuffisances de cette recherche devrait permettre d'orienter à l'avenir la réflexion vers d'autres angles d'analyse. Parmi les quels nous pouvons citer :

- l'influence de la culture dans l'aménagement de l'espace de travail ;
- le marketing interculturel dans les marchés hebdomadaires sous régionaux ;
- l'influence de la culture dans les projets communautaires de développement ;
- la prise en compte des facteurs culturels dans les partenariats public-privé, etc.

## BIBLIOGRAPHIE

- Baron, X. (1986, juin-juillet). L'aménagement du temps de travail: un outil de gestion. *Revue Française de gestion*, pp. 29-38.
- Boisard, P. (1996). *L'aménagement du temps de travail*. Paris : PUF.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Editions d'Organisation.
- Capucho, F. (2012). L'Intercompréhension – un nouvel atout dans le monde. Actes de colloque CI 2012. Intercompréhension : compétences plurielles, corpus, intégration, Université Stendhal. in *Degache, Ch. & Garbarino, S. (éds.)*
- Chevrier, S. (2000). *Le management des équipes interculturelles*. Paris: PUF.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- De Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1991). *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*. Bruxelles: De Boeck.
- Delavallée, E. (1995, janvier). Culture d'entreprise: la contribution de Herbert Simon. *IAE de Paris (Université Paris 1- Panthéon Sorbonne)- GREGOR*, p. 16.
- Delory, C. (2003). *Guide pratique de la recherche en sciences humaines. Méthodes & statistiques*. Namur: Erasme.
- d'Iribarne, P. (1998). *Culture et mondialisation. Gérer par delà les frontières*. Paris: Seuil.
- Gauthey, F., & Xardel, D. (1990). *Management interculturel*. Paris: Economica.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (éd. 2eme). Thousand Oaks, Californie: Sage Publication,.
- Jacques, E. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturelité en Afrique. Expérience camerounaise*. Laval, France: Presse Universitaire de Laval.
- Kamdem, E. (2010, Hors serie). Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique. *Recherches Qualitatives* (8), pp. 61-75.
- Meier, O. (2013). *Management interculturel*. Paris: Dunod (5e édition).
- OIT. (2008). *La mesure du temps de travail. Dix-huitième Conférence internationale des statisticiens du travail*. Genève: BIT.
- OIT. (2011). *Le temps de travail au XXIe siècle*. Genève: BIT.

- Pronovost, G. (1996). *Sociologie du temps*. Paris, Bruxelles: De Boeck Université.
- Tylor, E. (1871). *Primitive culture*. Londres.
- UNESCO. (1982). *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles*,. Mexico City: UNESCO.
- Wacquant, L. J., & Calhoun, C. J. (1990). Intérêt, rationalité et culture. *Actes de la recherche en sciences sociales*.
- Zadi Kessy, M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. Abidjan: Ed CEDA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Lettre de demande de stage



CESAG EXECUTIVE EDUCATION

CENTRE AFRICAÏN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

BC/ASL/CEE

*Le Chef de Département*

Dakar, le

07 MARS 2014

**Objet : Lettre de demande de stage.**

**Monsieur le Secrétaire Général,**

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), institution de formation placée sous la tutelle de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), a pour vocation de former et de perfectionner les cadres et les dirigeants des entreprises et des autres organisations, dans le domaine du management.

Pour doter les organisations de cadres bien formés et opérationnels, le Département CESAG Exécutive Education, offre les programmes de formation suivants :

- MBA/Ingénierie et Gestion des Systèmes de Formation (MBA/IGF) ;
- MBA/Audit et Contrôle de Gestion (MBA/ACG) ;
- MBA/Gestion des Ressources Humaines (MBA/GRH) ;
- MBA/Administration et Gestion (MBA/AG) ;
- MBA/Gestion de Projets (MBA/GP) ;
- MBA/Marketing et Stratégie (MBA/MS) ;
- MBA International Paris (MBAIP) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF) ;
- Master Administration des Entreprises (MAE) ;
- Master en Microfinance (MAM).

Cette année, le Département CESAG Exécutive Education accueille, suite à une sélection rigoureuse, **près de trois cents (300) étudiants** venus de l'Afrique de l'Ouest, du Centre et du Nord, attirés par la qualité de nos enseignements et de notre modèle pédagogique. Ce modèle permet d'allier l'acquisition :

- des connaissances théoriques grâce à un corps professoral international et à des méthodes et logistiques pédagogiques adaptées ;
- des connaissances pratiques, à travers notamment les stages (sanctionnés par un mémoire sur une problématique), pour lesquels nous sollicitons votre concours.

Suite à la préférence qu'il a exprimée pour faire son stage dans votre organisation, nous vous recommandons **Monsieur AÏDARA Kabir** du programme **MBA/Administration et Gestion (MBA/AG)**.

Vous remerciant de l'attention que vous voudriez bien porter à cette candidature, nous vous prions d'agréer, **Monsieur le Secrétaire Général**, l'expression de nos sentiments distingués.

**Dr Bertin CHABI**

**Monsieur le Secrétaire Général**  
**Conférence des Ministres d'Education Nationale**  
**des pays ayant le Français en partage (CONFEMEN)**  
**DAKAR - SENEGAL**

**P.J. :**

- CV.



Boulevard du Général De Gaulle  
B.P. : 3802, Dakar (Sénégal) - Tél. : (221) 33 839 73 60 - Fax : (221) 33 821 32 15  
Email: courrier@cesag.sn - Site : www.cesag.sn

Annexe 2 : Autorisation du Secrétaire Général du Haut-commissariat de l'OMVS



HAUT COMMISSARIAT

N° 00467 / ER / HC

Dakar, le 10 AVR. 2014

A Monsieur Kabir AÏDARA  
Professeur d'histoire et de géographie  
Tél : 77 539 88 73

**Réf :** votre lettre du 20 mars 2014.

**Objet :** demande d'autorisation de mener des entretiens  
au siège de l'OMVS à Dakar.

**Monsieur,**

En réponse à votre lettre citée en objet, je vous donne mon accord pour l'entretien.

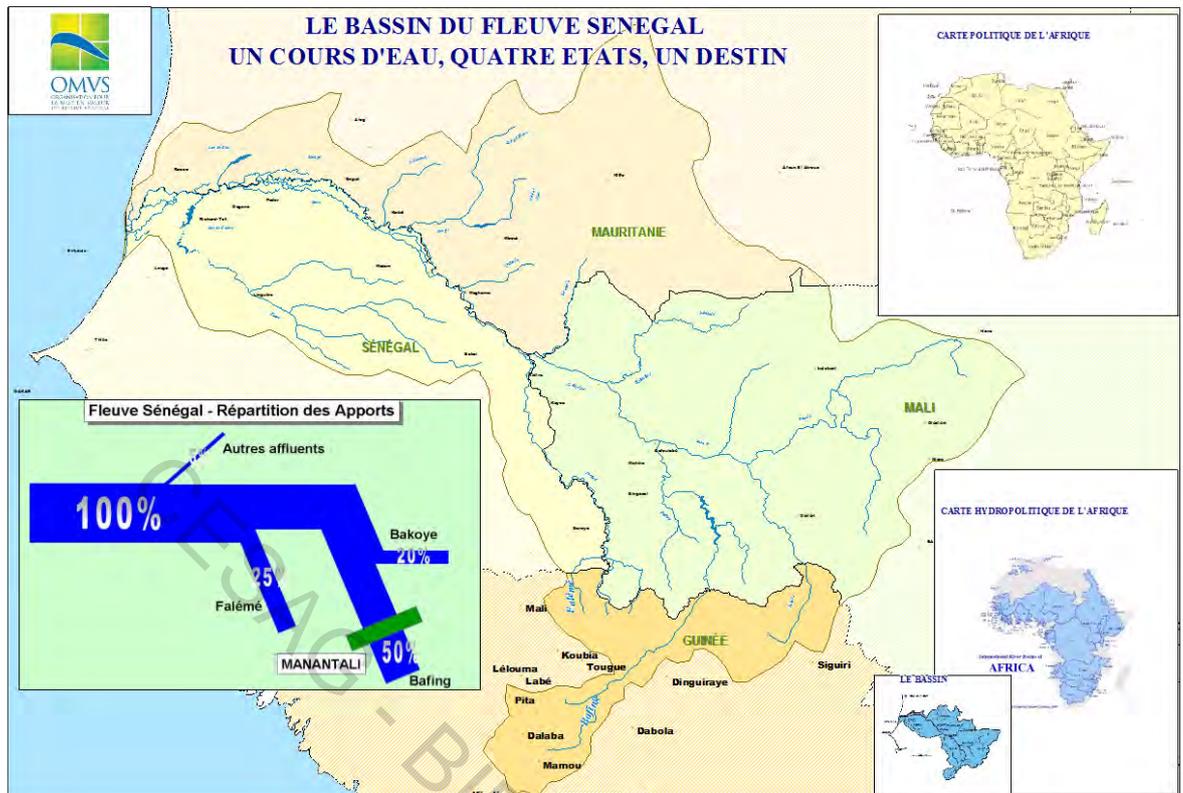
A cet effet, vous voudriez bien prendre contact avec la Direction Administrative et des Moyens Généraux du Haut- Commissariat de l'OMVS pour toutes dispositions utiles.

Veillez croire, **Monsieur**, à ma considération distinguée.

Le Secrétaire Général

Immeuble OMVS  
Rouade Fann Bel Air - Cerf volant - BP 3152 Dakar (Sénégal)  
Tél : +221 33 859 81 81 - Fax : +221 33 864 01 83  
Courriel : omvssphc@omvs.org - Web : www.omvs.org

### Annexe 3 : Le bassin du fleuve Sénégal



#### **Annexe 4 : Guide d'entretien avec les cadres du Haut-commissariat de l'OMVS**

Question n°1 : Que pensez-vous de l'aménagement de la journée de travail (9h-13h / 14h-16h) ? Pourquoi ?

Question n°2 : Quelles sont vos heures habituelles d'arrivée et de départ du bureau ? Pourquoi ?

Question n°3 : Que pensez-vous de l'aménagement de la pause méridienne (13h-14h)? Pourquoi ?

Question n°4 : Que pensez-vous de l'aménagement de la semaine de travail (du lundi au vendredi) ? Pourquoi ?

Question n°5 : Que pensez-vous de l'aménagement de la journée du vendredi (9h-15h) ? Pourquoi ?

Question n°6 : Que pensez-vous de l'aménagement de l'aménagement du week-end ? Pourquoi ?

Question n°7 : Que pensez-vous du réaménagement de la journée de travail pendant le mois de Ramadan ? Pourquoi ?

Question n° 8 : A quelle période de l'année préférez-vous prendre vous congé annuel ? Pourquoi ?

Question n°9 : Quelle saison de l'année vous semble plus propice pour le travail que vous faites ? Pourquoi ?

Question n°10 : Que pensez-vous de la façon dont se déroulent vos réunions de travail ? Pourquoi ?

Annexe 5 : Décret n° 91-982 du 17 septembre 1991

REPUBLIQUE DU SENEGAL

PRIMA TURE

Ministère  
chargé de la Modernisation de l'Etat  
et de la Technologie

Dakar, le

DECRET FIXANT LES HORAIRES  
DANS LES SERVICES ADMINISTRATIFS DE L'ETAT

-----

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,

VU la Constitution,  
VU la loi n° 61-34 du 15 juin 1961 instituant un Code du Travail,  
VU le décret n° 61-074 du 20 février 1961, fixant les horaires applicables au personnel de  
bureau des services administratifs de l'Etat installés à Dakar,  
VU le décret n° 91-423 du 7 avril 1991 portant nomination du Premier Ministre,  
Sur le rapport du ministre Délégué auprès du Premier Ministre chargé de la Modernisation  
de l'Etat et de la Technologie,

- D E C R E T E -

Article 1er : la durée légale hebdomadaire de travail dans les services administratifs de l'Etat  
est de quarante heures (40) du lundi au vendredi.

Article 2 : les horaires sont les suivants :

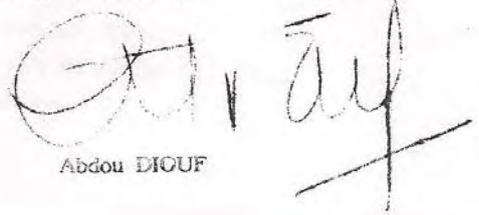
- du lundi au jeudi : 7h30 - 16 heures  
avec 30 minutes de pause, à choisir entre :
  - 12 h 30 - 13 heures
  - ou 13 heures - 13 h 30
- Le vendredi : 7h30 - 17 heures  
avec une heure trente minutes de pause, de 13h30 à 15 heures.

En ce qui concerne la pause du lundi au jeudi, chaque chef de département ministériel  
doit choisir un des horaires ci-dessus.

Article 3 : le présent décret abroge toutes dispositions contraires antérie

Fait à Dakar, le 17 Se e 1991

Par le Président de ublique



Abdou DIOUF

Le Premier ministre



Habib THIAM

CESAG - BIBLIOTHEQUE

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

MINISTERE  
DE LA MODERNISATION DE L'ETAT

DECRET n° 96-677 du 7 août 1996

modifiant le décret n° 91-982 du 17 septembre 1991 fixant  
les horaires dans les services administratifs de l'Etat.

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,

Vu la Constitution, notamment en ses articles 37 et 65;

Vu la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 portant statut général des fonctionnaires;

Vu la loi n° 61-34 du 15 juin 1961 instituant un Code du Travail;

Vu le décret n° 91-982 du 17 septembre 1991 fixant les horaires dans les  
services administratifs de l'Etat;

Vu le décret n° 93-717 du 1er juin 1993 portant nomination du Premier  
Ministre;

Vu le décret n° 95-312 du 15 mars 1995 portant nomination des ministres  
modifié par le décret n° 95-748 du 12 septembre 1995;

Sur le rapport du Ministre de la Modernisation de l'Etat,

DECRETE :

Article premier. - Les dispositions de l'article 2 du décret n° 91-  
982 du 17 septembre 1991 sont abrogées et remplacées par les  
dispositions ci-après :

« Les horaires sont les suivants :

- du lundi au vendredi : 8 h - 17 h avec une heure de pause,  
de 13 h 30 mn à 14 h 30 mn ».

Le reste sans changement.

Art. 2. - Les horaires indiqués à l'article premier du présent décret  
sont applicables pour compter du lundi 12 août 1996.

Le présent décret sera publié au *Journal officiel*.

Fait à Dakar, le 7 août 1996.

Abdou DIOUF.

Par le Président de la République :

*Le Premier Ministre,*

Habib THIAM

## **Annexe 7 : Présentation des participants**

### **Participants 1**

Prénom : Mamadou Lamine

Nom : BAH

Nationalité : guinéenne

Poste occupé : Chef de la Division Gestion des Ressources en Eau et Prévention des Risques (DGREPR)

Ancienneté au siège du Haut-Commissariat : depuis décembre 2010

Expérience au pays d'origine : depuis 1982 comme ingénieur Génie Rural au Ministère de l'Energie et de l'Hydraulique

Expérience à l'international : néant

### **Participants 2**

Prénom : Abdoul

Nom : BARRY

Nationalité : malienne

Poste occupé : Expert à la Cellule de Passation des Marchés

Ancienneté au siège du Haut-Commissariat : juin 2003

Expérience au pays d'origine : Professeur de philosophie depuis 1982

Expérience à l'international : néant

### **Participants 3**

Prénom : Moussa

Nom : Ould ABDALLAH

Nationalité : mauritanienne

Poste occupé : Docteur en médecine, Expert en santé publique

Ancienneté au siège du Haut-Commissariat : avril 2008

Expérience au pays d'origine : depuis 2001 comme médecin

Expérience à l'international : France (1995-2001)

### **Participants 4**

Prénom : Al Hassane

Nom : CISSOKHO

Nationalité : sénégalaise

Poste occupé : Assistant du Chef de la Division des Ressources Humaines chargé de la paie

Ancienneté au siège du Haut-Commissariat : depuis septembre 2001

Expérience au pays d'origine : depuis 1998 à la SODEFITEX comme agent chargé de la paie

Expérience à l'international : néant

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	2
REMERCIEMENTS .....	3
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	4
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
SOMMAIRE .....	6
INTRODUCTION.....	7
1. Contexte de l'étude.....	7
2. Problématique de l'étude.....	8
3- Objectif de l'étude.....	11
4- Hypothèses de l'étude .....	11
5- Intérêt de l'étude .....	11
PREMIERE PARTIE : .....	13
TEMPS ET MANAGEMENT INTERCULTUREL.....	13
CHAPITRE I : THEORIES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL ET ROLE DU TEMPS.....	14
I-1- Définition, précurseurs et approches théoriques sur le management interculturel.....	14
I-1-1- Qu'est-ce que c'est que le management interculturel ?.....	14
I-1-2- Les précurseurs du management interculturel.....	15
I-1-2-1- Edward T Hall.....	15
I-1-2-2- Geert Hofstede .....	16
I-1-2-3- Fons Trompenaars.....	16
I-1-2-4- Philippe d'Iribarne.....	17
I-1-3- Les approches théoriques sur le management interculturel.....	17
I-1-3-1- L'approche ethnocentrique.....	18
I-1-3-2- L'approche polycentrique.....	18
I-1-3-3- L'approche comparative.....	19
I-2- Culture et temps.....	19
I-2-1- La culture .....	19
I-2-1-1- La culture : une notion polysémique.....	19
I-2-1-2- Le concept de culture en sciences de gestion.....	22
I-2-2-1-1- Définition de la culture en sciences de gestion.....	22
I-2-2-1-2- La culture organisationnelle .....	23
I-2-2-1-3- La culture nationale .....	24
I-2-2- Le temps .....	25
I-2-2-1- L'aménagement du temps de travail.....	25
I-2-2-2- L'aménagement du temps de travail annuel .....	26

I-2-2-3- L'aménagement du temps de travail mensuel.....	26
I-2-2-4- L'aménagement du temps de travail hebdomadaire .....	27
I-2-2-5- L'aménagement du temps de travail quotidien.....	27
I-2-2-6- Les périodes de repos.....	28
I-2-2-6-1- Le congé annuel.....	28
I-2-2-6-2- Le week-end .....	28
I-2-2-6-3- Les jours fériés .....	28
I-2-2-6-4- La pause méridienne.....	29
I-2-3- Le rôle du temps en management interculturel .....	29
I-2-4- Les approches culturelles du temps.....	30
I-2-4-1- Le temps monochronique.....	30
I-2-4-2- Le temps polychronique.....	30
I-2-4-3- Comparaison entre les systèmes « monochronique » et « polychronique » .....	31
I-3- La perception du temps en Afrique .....	31
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE L'OMVS .....	33
II-1- Méthodologie de l'étude .....	33
II-1-1- Type de recherche.....	33
II-1-2- Population cible et technique d'échantillonnage .....	33
II-1-3- Outils de recueil des données.....	34
II-1-4- Stratégie d'analyse des données .....	34
II-2- Présentation générale de l'OMVS.....	35
II-2-1- Historique de l'OMVS.....	35
II-2-1-1- L'Union Hydroélectrique Africaine (UHEA) .....	35
II-2-1-2- La Mission d'Etudes du Fleuve Sénégal (MEFS).....	36
II-2-1-3- La Mission d'Aménagement du Fleuve Sénégal (MAS) .....	36
II-2-1-4- L'Organisation des Etats Riverains du Fleuve Sénégal (OERS) .....	36
II-2-1-5- L'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS).....	36
II-2-2- Organes et fonctionnement .....	37
II-2-2-1- Organes.....	37
II-2-2-1-1- La Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement (CCEG).....	37
II-2-2-1-2- Le Conseil des Ministres (CM).....	37
II-2-2-1-3- Le Haut-Commissariat (HC) .....	37
II-2-2-1-4- La Commission Permanente des Eaux (CPE).....	37
II-2-2-1-5- Le Comité Régional de Planification (CRP).....	38
II-2-2-1-6- Le Comité Consultatif (CC).....	38
II-2-2-2- Fonctionnement .....	38

II-2-3- Présentation du personnel de l'OMVS .....	41
II-2-3-1- Le Recrutement .....	41
II-2-3-2- Le Personnel Hors Classe .....	41
II-2-3-3- Le Personnel Cadre.....	41
Il est composé du : .....	41
II-2-3-4- Le Personnel d'Exécution.....	43
DEUXIEME PARTIE : .....	46
PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....	46
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS.....	47
CHAPITRE IV : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	56
IV-1- Analyse des résultats .....	56
IV-1-1-L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement de la journée de travail .....	56
IV-1-2- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement de la pause méridienne .....	57
IV-1-3- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement de la semaine de travail .....	59
IV-1-4- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement du week-end .....	59
IV-1-5- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement du vendredi et du mois de Ramadan .....	60
IV-1-6- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement des périodes de congé annuel .....	60
IV-1-7- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement des périodes de forte activité .....	61
IV-1-8- L'influence de la culture dans les perceptions sur l'aménagement des réunions de travail .....	61
IV-1-9- Synthèse de l'analyse .....	62
IV-1-9-1- Forces et faiblesses de l'aménagement du temps de travail.....	62
IV-1-9-2- Forces et faiblesses des comportements culturels des agents .....	62
IV-1-9-3- Forces et faiblesses des répercussions des comportements culturels des agents sur le fonctionnement de l'OMVS .....	63
IV-2- Recommandations .....	64
IV-2-1- Propositions pour renforcer les forces.....	64
IV-2-2- Propositions pour corriger les faiblesses .....	64
CONCLUSION .....	66
BIBLIOGRAPHIE .....	68
ANNEXES .....	70
TABLE DES MATIERES.....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE