**Les dimensions culturelles de Hofstede** (indicateurs de la culture)

Les travaux menés par le psychologue néerlandais Hofstede (1980) permettent d’illustrer les différences qu’il est possible de retrouver à travers les nations et, par conséquent, les cultures.

Geert Hofstede a mené une impressionnante étude portant sur des données récoltées auprès de 117 000 employés d’un groupe industriel multinational provenant de plus de 40 pays. L’analyse factorielle des résultats a fait émerger quatre dimensions sur lesquelles peuvent se positionner les ressortissants d’un pays. Une cinquième dimension a fait son apparition quelques années plus tard, et ce, suite aux travaux de Michael Bond (Chinese Culture Connection, 1987).

Ce constat a amené Hofstede (1984) à définir la culture comme étant « *la programmation de l’esprit humain qui permet de distinguer les membres d’une société par rapport à une autre* ». Cette définition lui a permis de formuler ensuite la théorie des dimensions culturelles qui défend l’idée d’interdépendance entre les valeurs dominantes des pays et la façon dont les individus se comportent non seulement au sein de l’entreprise mais aussi dans tous les contextes où ils sont appelés à intervenir.

Ainsi, présentement, on peut concevoir la culture selon ces cinq dimensions : la distance hiérarchique, le contrôle de l’incertitude, l’individualisme/collectivisme, la masculinité/féminité et l’orientation long/court terme.

**Les dimensions culturelles de Hofstede (1980, 2001)**

**Hofstede (1980)** a développé une grille de lecture destinée à expliquer les différences culturelles. L’idée essentielle étant d’infirmer l’hypothèse de convergence selon laquelle les différences de management dans les pays tendraient à s’estomper, puis à disparaître avec l’application des principes universels de management. C’est ainsi qu’il a réalisé une étude comparative sur 40 pays, 72 filiales de la firme IBM et 116 000 personnes. Les questions étaient réparties en quatre catégories : le degré de satisfaction dans le travail (évaluation personnelle d’un aspect de la vie professionnelle) ; la perception (descriptions subjectives d’un aspect ou d’un problème de travail) ; les buts personnels et les croyances (opinions sur le travail idéal et les questions générales) et la signalétique (caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées). Pour chaque question, les réponses furent collectées sur une échelle de Likert à cinq échelons allant de « pas du tout d’accord » à « tout à fait d’accord », puis regroupées par pays d’origine, métier, sexe et âge. Par conséquent, à partir de 73 000 questionnaires et de nombreuses analyses factorielles, Hofstede (1980, 2001) a abouti aux conclusions suivantes consignées dans le tableau 4 ci-dessous.



**Tableau 4 : les dimensions culturelles de Hofstede (1980,2001)**

En effet d’après ce tableau, Hofstede (1980) a effectivement identifié quatre dimensions de la culture nationale :

**La distance au pouvoir (distance hiérarchique :** (DH))**:** réfère au degré auquel les relations entre supérieurs et subordonnés sont caractérisées par la hiérarchie et les interactions formelles (Hofstede, 1980, 1991). Ainsi, cette dimension se rapporte au « *degré d’acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d’un pays, d’une répartition inégale du pouvoir* » (Hofstede, 1994, p. 47).

Ainsi, dans une entreprise caractérisée par une forte distance hiérarchique entre les dirigeants et leurs collaborateurs, il y aura forcément la même distance, ou équivalente, au sein des relations familiales ou éducatives dans la société. Enfin, la dimension de distance hiérarchique dépasse le simple cadre de l’entreprise dans la mesure où elle détermine d’autres types de rapports dans la société, comme par exemple : le rapport père/fils ou professeur/élève.

La distance hiérarchique (DH) se définit comme le degré d’inégalité perçu et accepté par le membre le plus faible d’une organisation ou institution (exemple : la famille). En d’autres termes, c’est la mesure dans laquelle les membres les moins puissants d’une société, acceptent et s’attendent à ce que le pouvoir soit inégalement réparti. Elle se mesure à partir des « systèmes de valeurs » de ceux qui ont le moins de pouvoir et s’explique à partir du comportement de ceux qui ont le plus de pouvoir. Cette répartition inégale du pouvoir est visible à travers l’existence de classes sociales (supérieure, moyenne, ouvrière) qui n’ont pas les mêmes facilités d’accès à certains avantages de la société tels que l’éducation par exemple ;

Ensuite, **l’individualisme/collectivisme** réfère au degré auquel une culture privilégie l’identité individuelle et les choix personnels (individualisme), comparativement à l’identité collective et au maintien du bien-être du groupe (Collectivisme) (Hofstede, 1980).

Il s’agit de savoir quel est le rapport qu’entretient l’individu avec son groupe. Cette dimension détermine, par exemple, la nature des liens entre l’individu et sa famille, l’individu et sa culture. Selon Hofstede (ibidem, pp. 210-236), une culture est dite individualiste si les valeurs sont liées à la personne, là où les individus ne s’occupent que d’eux-mêmes et éventuellement de leur famille proche. Selon lui (idem), dans ces cultures, les individus apprennent dès l’enfance à penser en termes de « je » et cherchent très tôt leur indépendance. En revanche, une société est dite collectiviste, si les valeurs sont liées au groupe d’appartenance, les individus s’occupent les uns des autres et pensent en termes de « nous », vouant un grand respect et accordant beaucoup d’importance à ce groupe.

Le degré d’individualisme ou de collectivisme (IDV) : il est relatif à l’intégration des individus au sein de groupes primaires. L’individuel et le collectif dans une société tient à un élément fondamental des sociétés humaines (les rôles respectifs de l’individu et du groupe). Il peut s’agir des sociétés où l’intérêt du groupe prime sur l’intérêt individuel (société collectiviste) ou celles où l’intérêt de l’individu passe avant l’intérêt général (société individualiste). Il démontre qu’il existe un lien étroit entre la richesse 91 nationale d’un pays et le degré d’individualisme. L’indice de degré d’individualisme serait donc élevé dans les pays riches et faible dans les pays pauvres.

**La dimension masculinité/féminité :** cette dimension détermine la distribution des rôles dans la société. Selon la culture, les hommes et les femmes n’ont pas les mêmes statuts, il y a des tâches réservées aux hommes et d’autres aux femmes. La masculinité caractérise «les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l’homme doit être fort, s’imposer et s’intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de vie). À l’inverse, la féminité désigne les cultures où «les rôles sont plus interchangeables» (Hofstede, 1994, p. 113).

Le degré de masculinité vs féminité (MASC) : il fait référence au rôle social attribué à chaque sexe. Le masculin définit l’importance accordée aux valeurs de réussite et de possession, lorsque le féminin a trait à l’importance accordée aux valeurs liées à l’environnement social ou à l’entraide. Sont donc qualifiées de « masculines » les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (l’homme doit être fort, s’imposer, s’intéresser à la réussite matérielle quand la femme est censée être plutôt modeste, tendre et soucieuse de la qualité de vie des membres du groupe). Sont qualifiées de « féminines », les sociétés où les rôles sont interchangeables (les hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres et préoccupés tous deux par la qualité de vie des membres).

Puis, **le contrôle de l’incertitude** correspond au degré d’inquiétude des membres d’une société par rapport à des situations jugées ambiguës, inconnues ou incertaines (Hofstede, 1994). Le contrôle de l’incertitude – détermine la manière dont une société fait face à l’inconnu et aux menaces. Pour faire face à ce genre de situations, les individus peuvent instaurer des règles et des procédures précises (Hofstede, 1994), opter pour des rôles et des responsabilités clairement définies et des processus de travail précis et constants. Alors que des cultures davantage flexibles favoriseraient des directives générales à des méthodologies spécifiques (Marquardt et Horvath, 2001). outes les sociétés ne gèrent pas les incertitudes de la même façon, il y a d’un côté des cultures qui n’ont pas peur de s’y confronter tandis que d’autres mettent tout en œuvre pour pallier l’incertitude et l’inconnu à travers des lois et autres instruments.

Le contrôle de l’incertitude (CI) ; il s’agit d’un terme emprunté à la sociologie américaine des organisations. Une trop grande incertitude engendre une anxiété intolérable et, chaque société a élaboré des moyens d’alléger cette anxiété par la technologie (elle aide à pallier les incertitudes causées par la nature), les lois (elles évitent les incertitudes liées au comportement d’autrui), la religion (elle aide à accepter les incertitudes auxquelles nous sommes désarmés). Le degré de contrôle de l’incertitude d’un pays mesure le degré d’inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s’exprime entre autres par le stress et le besoin de tout prévoir. Dans les pays à fort contrôle de l’incertitude, les individus sont plutôt remuants, émotifs, agressifs et actifs. En revanche dans les pays à faible contrôle de l’incertitude, ils donnent l’impression d’être calmes, décontractés, retenus, indolents

 Enfin, concernant **La dimension d’indice de dynamisme confucéen** **: l’orientation à long /court terme**, comme son nom l’indique, cette dimension, ajoutée ou formulée tardivement, est inspirée des enseignements et valeurs de *Confucius* (Philosophe chinois), notamment l’endurance, le respect des traditions, la patience et la stabilité personnelle. En accord avec cette dimension il y a, d’une part, des cultures qui privilégient des perspectives à long terme et, d’autre part, celles qui préfèrent des perspectives à court terme. Il est à noter qu’il règne une certaine confusion parmi les chercheurs en ce qui a trait à cette dimension (Bearden, Money et Nevins, 2006). En effet, lors de la première conceptualisation de cette dimension en 1987, *les valeurs référant au respect des traditions et à la persévérance étaient considérées comme des valeurs orientées vers le long terme*. Toutefois, par la suite, une distinction a été faite entre ces deux composantes, le respect pour la tradition devenant une valeur orientée vers le court terme et la persévérance une valeur orientée vers le long terme (Hofstede, 1994). Hofstede (2005) déclare que « *l'orientation à long terme promeut les vertus orientées vers les récompenses futures, telles la persévérance et l’épargne. À l’opposé, l’orientation à court terme promeut les vertus reliées au passé et au présent, tels le respect de la tradition, sauver la « face » (protecting one's 'face') et l’accomplissement des obligations sociales* » (Hofstede et Hofstede, 2005). Pourtant, la majorité des chercheurs ont une vision différente de cette dimension, postulant que « *l’orientation à long terme réfère à une vision holistique du temps, valorisant ainsi le passé et le futur ; alors que l’orientation à court terme se focalise sur le présent et l’immédiat. Ainsi, les individus ayant une orientation à long terme valorisent la tradition, la planification, la persévérance et le travail dans une perspective de bénéfices futurs*» (Beardern et al., 2006).

Plus tard en 2001, est apparue une cinquième dimension qui est l’orientation long-terme versus court-terme (OLT). En effet, les cultures orientées sur le long terme auront des valeurs axées sur le futur (par exemple faire des économies, être persévérant) pendant que celles orientées vers le court terme, 93 auront des valeurs tournées vers le passé et le présent comme le respect pour la tradition et le respect des engagements sociaux.

Cependant, et comme le remarquait Hofstede lui-même en 1993, ces dimensions ne sont pas une liste exhaustive exempte de toute critique. Toutefois, elles ont le mérite de donner un cadre général pour l’analyse des différences culturelles et constituent donc un point de départ pour l’analyse des contacts entre cultures différentes.