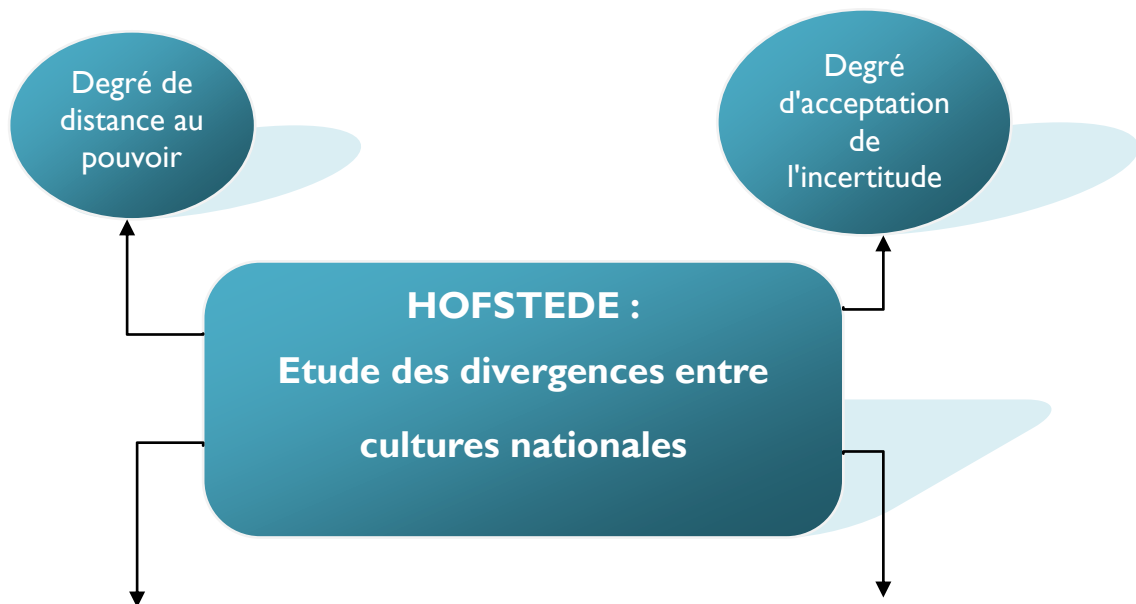


## Les apports d'HOFSTEDE

Les travaux du psychologue néerlandais Geert HOFSTEDE ont permis de mettre en évidence quatre dimensions culturelles étudiées comme points de divergences entre cultures nationales. Le point de départ de sa réflexion repose sur la définition proposée par l'anthropologue états-unien Klukhohn « la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique c'est-à-dire qu'elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées. »

La grille d'analyse culturelle élaborée par l'auteur est le fruit d'une enquête menée auprès du personnel de soixante douze filiales de l'entreprise IBM. L'étude s'est adressée à trente huit professions dans vingt langues et en deux temps différents. Cent seize mille questionnaires d'une centaine de questions ont été administrés portant sur les valeurs liées au travail et aux attitudes du personnel.

Les quatre axes de réflexion figurant dans le schéma ci-dessous sont détaillés ci-après.



## I) Le degré de distance au pouvoir

La distance au pouvoir ou distance hiérarchique peut se définir comme étant le niveau d'inégalité attendu et accepté par les subordonnés dans le cadre de leur relation à la hiérarchie. La distance au pouvoir est donc la conséquence de la façon dont le subordonné perçoit sa hiérarchie. Cette perception induit non seulement ses propres comportements, mais aussi ceux du chef.

Les facteurs explicatifs des divergences de perception du pouvoir :

La latitude : les pays à faible latitude disposent de denrées agricoles abondantes. Ce n'est donc pas la nature qui représente une menace mais les autres groupes. Donc, pour survivre, ces sociétés ont dû s'organiser hiérarchiquement dépendant ainsi d'une forte autorité. Ce modèle structurant s'est répété par delà les générations.

Inversement, dans les cultures aux latitudes élevées où l'environnement naturel est moins favorable, il a fallu desserrer la dépendance vis à vis de la nature en créant des industries palliant les insuffisances agricoles. Le lien vis à vis de la puissance centrale y est moins fort.

La taille de la population, ainsi que le niveau de richesse, influent également sur le rapport au pouvoir.

### **Degré de distance au pouvoir élevé**

Les subordonnés et les patrons se considèrent comme inégaux et donc les inégalités sont acceptées.

Les subordonnés attendent des ordres précis et direct de la part de la hiérarchie.

Les signes extérieurs de pouvoir sont acceptés.

### **Degré de distance au pouvoir faible**

Les subordonnés et les patrons se considèrent comme égaux.

Les subordonnés attendent une approche participative de la part des supérieurs.

La mobilité statutaire est forte : un subordonné peut devenir patron, inversant ainsi le rapport d'autorité.

Les signes extérieurs de pouvoir sont difficilement acceptés.



Pays du pourtour méditerranéen,  
Pays asiatiques,  
Pays d'Amérique du Sud



Pays océaniques,  
Pays scandinaves,  
Pays germaniques,  
Pays anglo-saxons

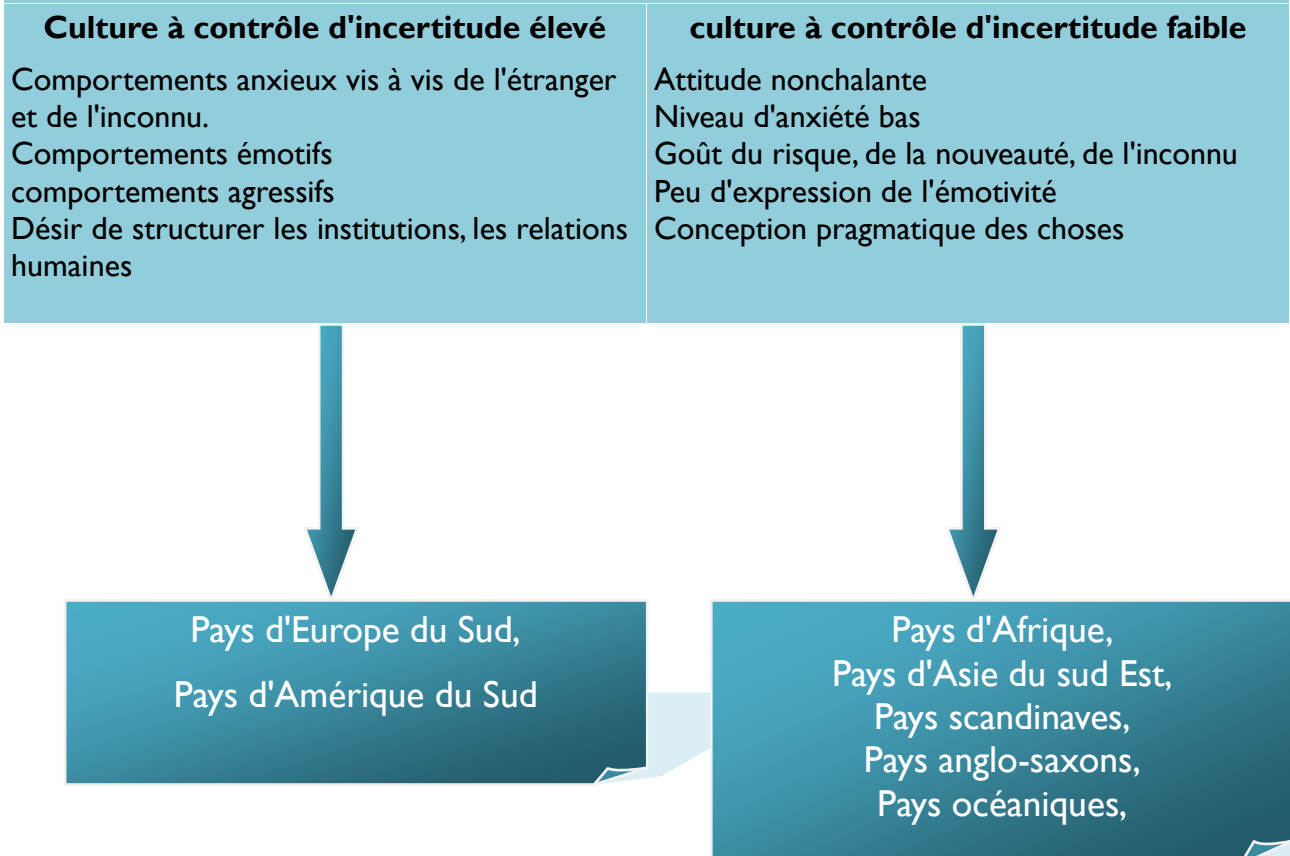
## 2) Degré d'acceptation de l'incertitude

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

Réponses aux incertitudes liées à autrui = Les lois, les règles, les contrats,..

Réponses aux incertitudes liées à la nature = engrais, mécanisation de l'agriculture, culture hors sol, culture sous serre,...

Réponses aux incertitudes liées au caractère mortel de l'homme = la religion, les sectes,...



### 3) Degré de masculinité/féminité

Si les caractéristiques biologiques et statistiques du sexe féminin et du sexe masculin sont indéniablement identiques, quelle que soit la culture d'appartenance, il n'en est pas de même en ce qui concerne les rôles et les comportements attendus par le milieu culturel où vivent ces êtres. Chaque société dicte les comportements que chaque sexe doit adopter et ce, dès la plus tendre enfance.

Les comportements qualifiés de masculin ou de féminin diffèrent d'une culture à l'autre :

Au Pakistan, la plupart des secrétaires sont des hommes

Aux Pays-Bas, une forte proportion d'hommes exerce la profession d'infirmier

En Russie, la majorité des médecins sont des femmes

En Belgique, la majorité des dentistes sont des femmes

En Afrique noire, la majorité des commerçants sont des femmes

Aux Philippines et en Thaïlande, on trouve de nombreuses femmes chefs d'entreprises alors qu'il n'y en a quasiment pas au Japon.

<b>Culture à dominante masculine</b>	<b>Culture à dominante féminine</b>
<p><u>Rapports au sein de la famille :</u>            Père dominant et dur et « mère soumise »            Les garçons doivent s'affirmer            Les filles doivent plaire</p> <p><u>Rapports au travail :</u>            Recherche de l'excellence            Recherche du succès matériel            Carrière privilégiée            Importance accordée à l'argent, au paraître</p>	<p><u>Rapports au sein de la famille :</u>            Aucun des deux parents n'est dominant.            Répartition des rôles homme/femme égalitaire ou tendant vers une répartition égalitaire.</p> <p><u>Rapports au travail :</u>            Usage de l'intuition            Recherche de consensus            Valeur d'égalité, de solidarité            Qualité de vie privilégiée            Modestie</p>

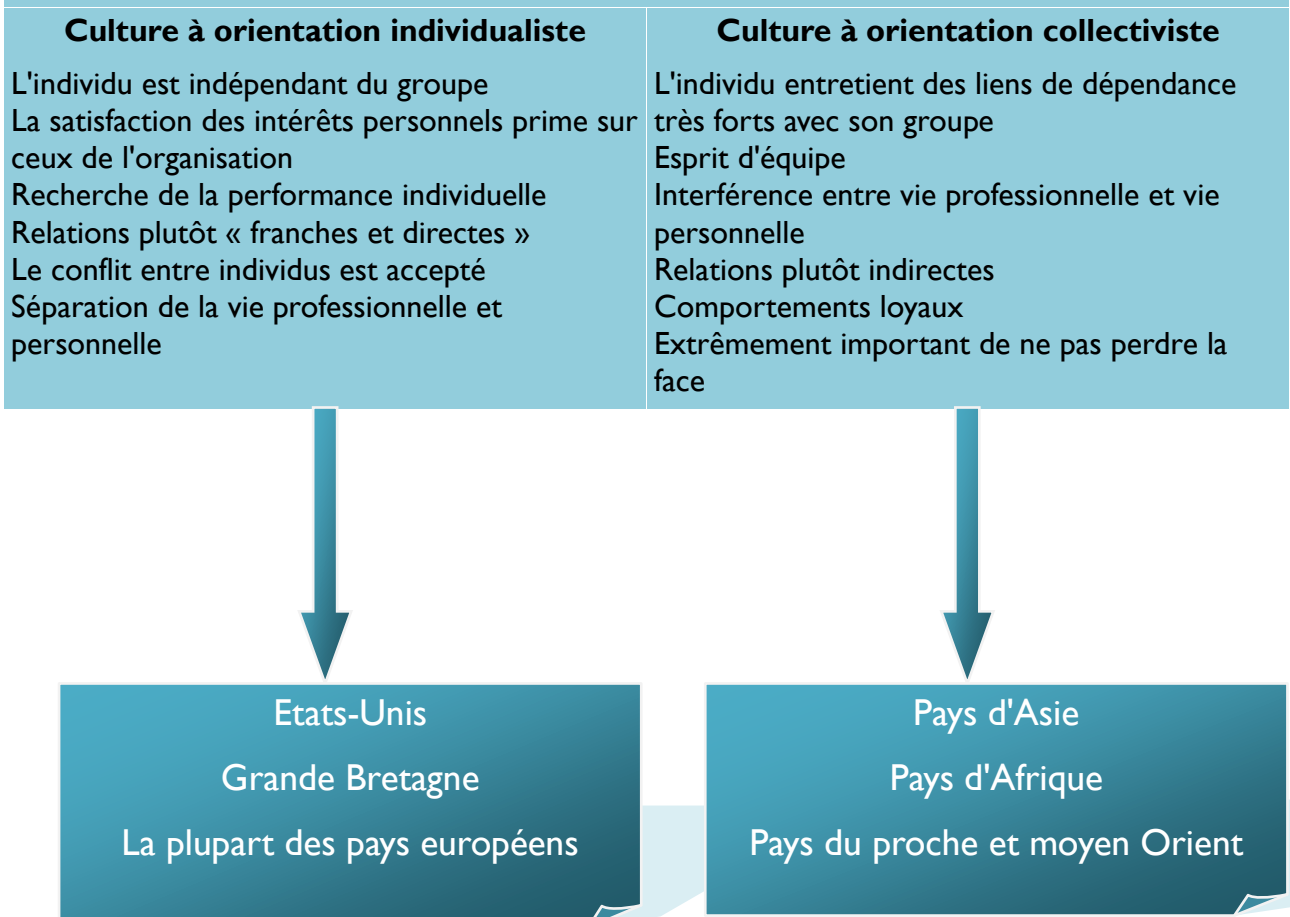


#### 4) Degré d'individualisme/collectivisme

La plus grande partie des habitants de notre planète vit dans des sociétés de culture collectiviste dans lesquelles l'intérêt du groupe passe avant l'intérêt individuel. L'individu est fortement lié à son groupe dont il dépend matériellement et psychologiquement.

L'autre partie de la population planétaire vit dans des sociétés de culture individualiste. Dans ces sociétés, l'individu ne dépend du groupe ni matériellement ni psychologiquement.

Le degré d'individualisme est fort dans les pays à potentiel économique élevé alors que dans les pays à potentiel économique faible, c'est le collectivisme qui prime.



**N.B :** Ce point de vue, qui est dominant, est cependant discuté. Ainsi, les pays d'Europe du Nord qui ont un niveau de vie très élevé ont un niveau de protection sociale élevé. Peut-on en conclure qu'un niveau de vie élevé n'implique pas forcément individualisme forcené ?

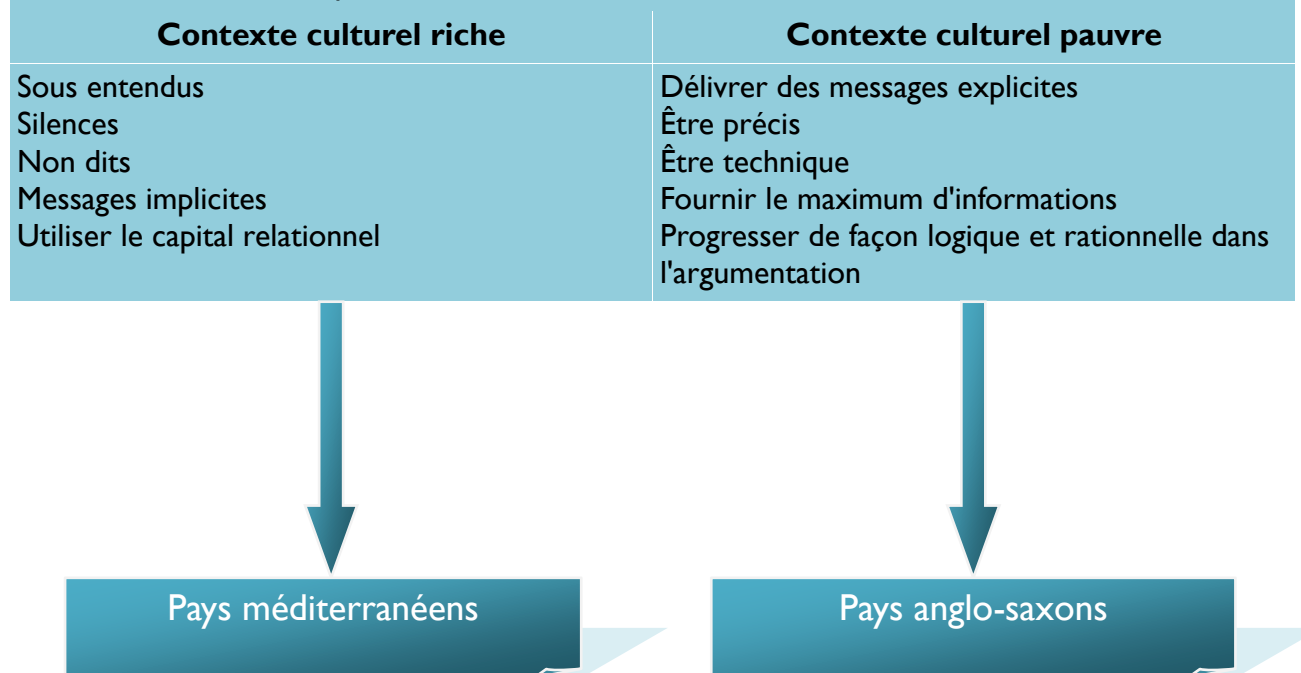
## Les apports de HALL

Edward Twitchell HALL, anthropologue et spécialiste de l'interculturel, a tiré de ses différentes expériences en Arizona auprès des populations Navajo et Hopi, en Europe, au Moyen Orient, des enseignements à l'endroit de la question interculturelle.

La prise en compte de son expérience et de sa réflexion nous invite à analyser les cultures sous trois angles :

### 1) Culture à message riche en contexte ou culture à message pauvre en contexte

Dans les cultures à contexte culturel dense, la communication se fait de manière indirecte car la plus grande partie du message est considérée comme déjà connue et intériorisée par le destinataire. L'information contenue dans la partie non verbale est prépondérante. En revanche, dans les cultures à contexte culturel pauvre, le message, pour être compris du destinataire, doit être explicite.



**N.B :** Les thèses de HALL restent discutables. En effet, le négociateur grec qui vit dans un contexte culturel réputé riche est sans doute l'Européen dont la communication sera sans doute la plus complexe et la plus complète. Le verbal, comme les autres modes de communication, auront une importance fondamentale, y compris avec des locuteurs de même culture.

## 2) Culture monochronique/culture polychronique

Selon les cultures, le temps n'est pas vécu de la même façon.

Il peut être appréhendé de façon linéaire. Le temps faisant l'objet d'une segmentation, il est compartimenté, ce qui autorise les individus à ne se consacrer qu'à une seule chose à la fois. Dans un tel contexte, on parle de culture monochronique.

Dans les cultures polychroniques, les tâches incombant aux individus sont traitées dans le temps dont ils disposent avec des possibilités d'interruption facilement intégrées dans leur progression.

Culture monochronique	Culture polychronique
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relations de court terme</li> <li>Importance accordée à la propriété privée</li> <li>Une seule tâche est menée à la fois</li> <li>Respect du programme établi</li> <li>On n'aime pas être dérangé et on évite de déranger</li> <li>Communication sans référence au contexte ou en évitant de s'y référer le plus possible</li> <li>Emprunts et prêts rares</li> <li>Engagement plutôt sérieux quant aux délais</li> <li>Contexte culturel faible donc besoin d'informations = communication explicite</li> <li>Travail à un rythme régulier et soutenu</li> <li>Exactitude appréciée</li> <li>Capacité d'adaptation limitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs tâches sont entreprises à la fois</li> <li>L'engagement vis à vis des personnes est très important</li> <li>Interruptions admises</li> <li>Changement de programme au dernier moment accepté</li> <li>Les amis, les proches sont privilégiés</li> <li>Relations de long terme</li> <li>Prêts et emprunts d'objets fréquents</li> <li>Communication à fort contexte</li> <li>Exactitude relative</li> <li>Les individus ont tendance à s'impatienter et à privilégier l'action</li> <li>Bonne capacité d'adaptation</li> </ul>



## 3) Les distances interculturelles :

La proxémie ou distance interpersonnelle à respecter est fonction de nombreux paramètres tels que le sexe, la situation vécue, le statut social, mais aussi la culture.

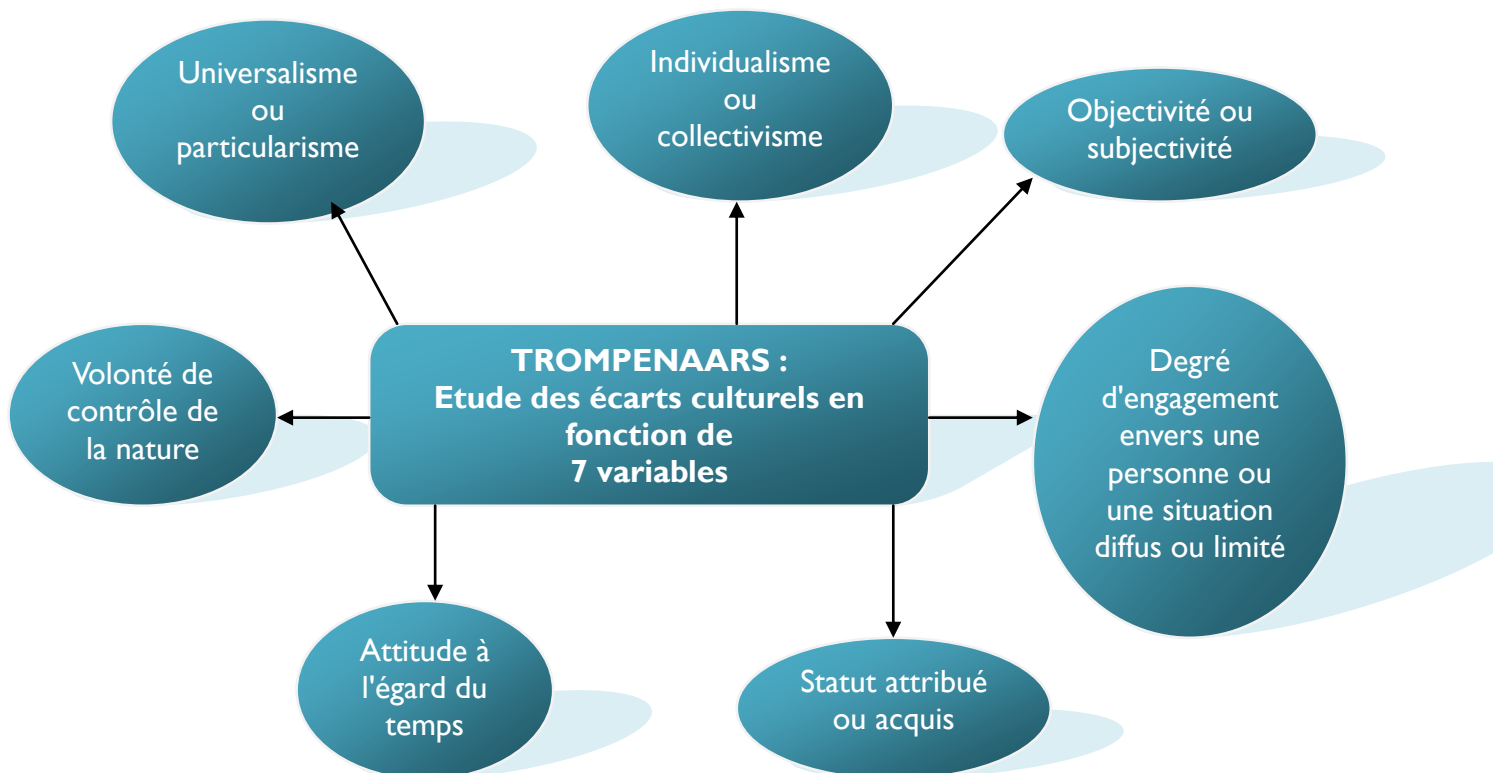
Ainsi dans les cultures occidentales, les distances interpersonnelles sont plus grandes que dans les cultures orientales.

## Les apports de TROMPENAARS

Consultant et auteur néerlandais, Fons TROMPENAARS aboutit à la conclusion selon laquelle l'individu, quelle que soit sa culture, est confronté à trois catégories de problèmes :

- Gérer ses relations avec autrui
- Gérer sa relation avec le temps
- Gérer sa relation avec le monde extérieur

L'angle d'attaque retenu pour gérer ces trois dimensions, diffère d'une culture à l'autre. Une grille d'analyse présentant sept variables comme éléments d'analyse des écarts culturels nous est proposée par l'auteur. Ces sept variables sont schématisées, puis développées ci-dessous





## I) Les relations avec autrui

### Universalisme ou particularisme

Les cultures dites universalistes admettent qu'une solution qui a servi à gérer un problème doit toujours s'appliquer. Une solution générale doit être établie par le biais de la réglementation et des normes pour régler tous les problèmes particuliers.

A l'opposé, les cultures particularistes considèrent le problème dans sa particularité pour y apporter une solution adaptée.

Illustration de TROMPENAARS : « Vous êtes dans une voiture conduite par un ami. Il heurte un piéton et vous savez qu'il roulait en excès de vitesse. Vous êtes le seul témoin interrogé au procès. Pensez-vous que votre ami peut vous demander de témoigner qu'il roulait au dessus de la vitesse autorisée ? »

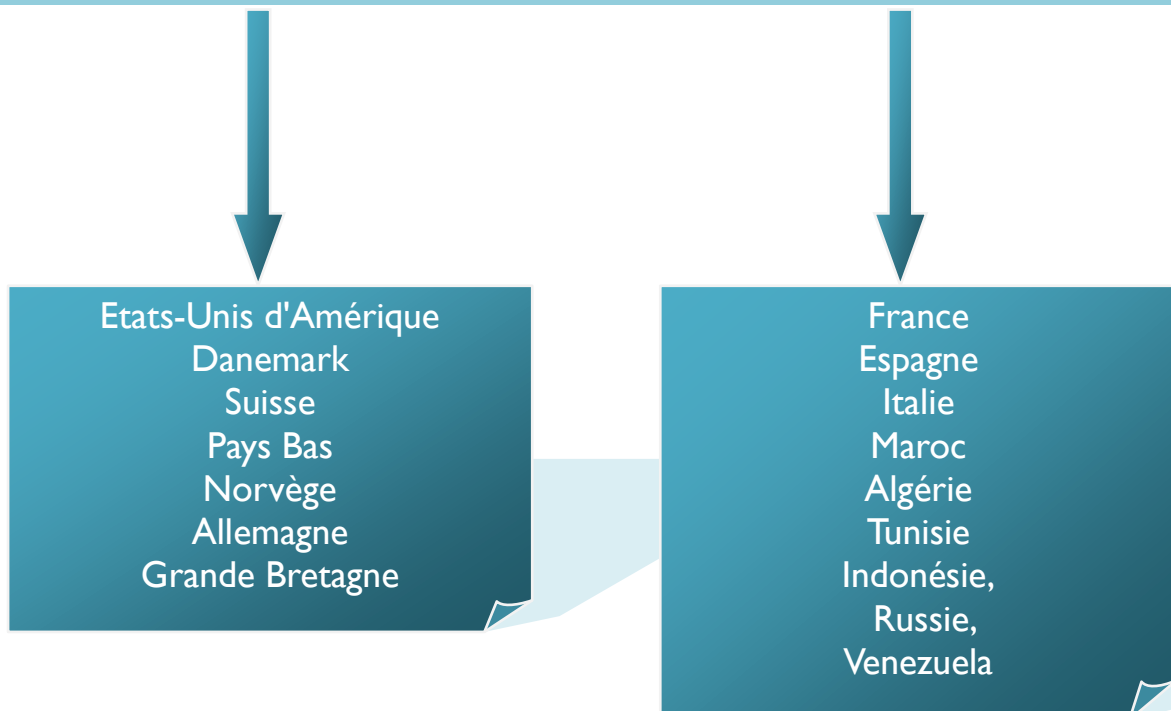
Réponses selon la culture :

Universalistes	Particularistes
« oui » : la règle générale s'applique, quel que soit le cas particulier rencontré.	« non » : le particulariste prendra le risque de faire un faux témoignage pour protéger son ami.

Application au monde professionnel : Un homme d'affaires de culture universaliste et un autre de culture particulariste détiennent une information professionnelle confidentielle.

L'universaliste aura tendance à garder le secret. Le particulariste le jugera indigne de confiance et égoïste car incapable d'aider un ami concerné par cette information.

Le particulariste aura tendance à communiquer l'information à ses amis. L'universaliste le jugera indigne de confiance car il favorise ses amis.



## Objectivité ou subjectivité

En fonction de la culture, les sentiments sont exprimés ou au contraire cachés. Dans les cultures à dominante « affective », l'expression des états d'âme est considérée comme normale, ainsi que les prises de position en fonction des sentiments. A l'inverse, dans les cultures dites « neutres » ou objectives, l'expression des sentiments est mal vue. Ces cultures ont une préférence pour les comportements dictés par la rationalité.

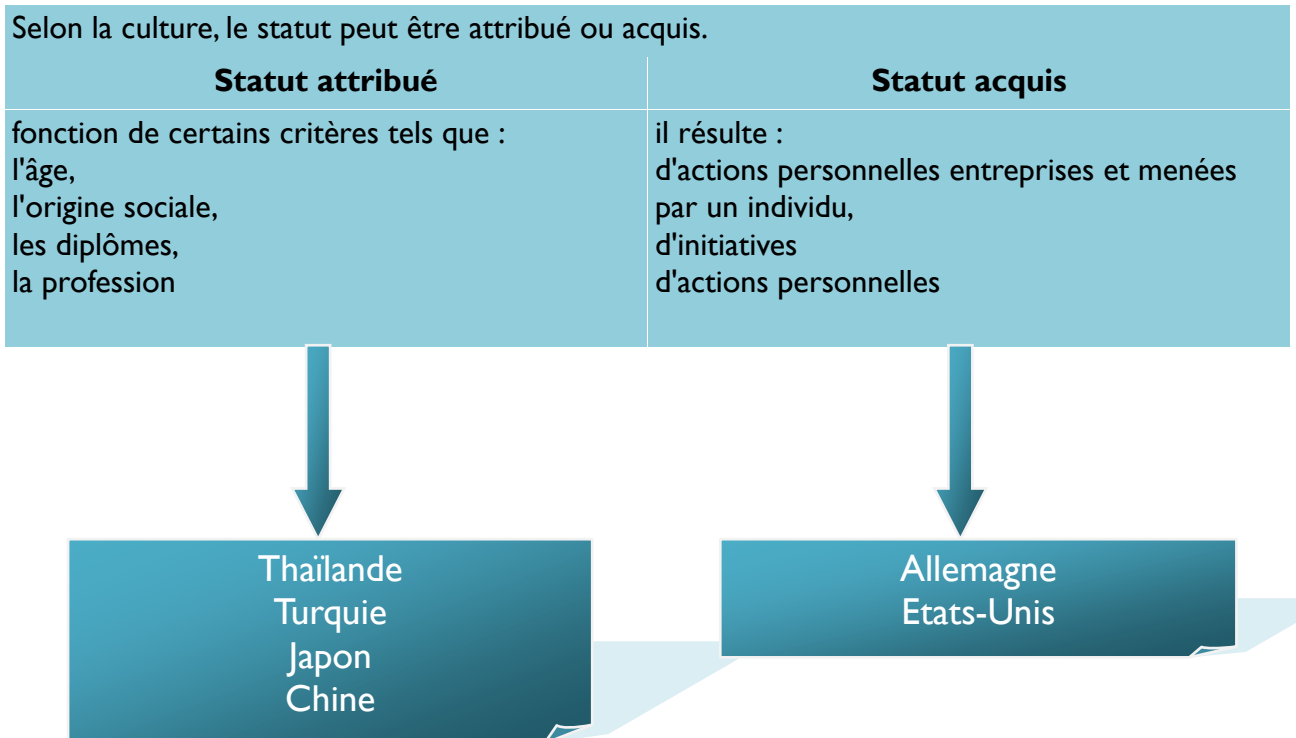


## Degré d'engagement envers une personne ou une situation diffus ou limité

En fonction des cultures, la séparation entre vie privée et vie professionnelle est plus ou moins nette. Ainsi, les cultures diffuses estiment que la vie professionnelle et la vie privée sont intimement liées. A l'inverse, les cultures spécifiques opèrent une séparation nette de ce qui relève de la vie professionnelle et de la vie privée.

Les diffus	Les spécifiques
Attitudes identiques indépendamment de la situation, qu'elle soit professionnelle ou relevant de la vie privée Le contact personnel importe autant, voire davantage, que le contact professionnel	Attitudes fonction de la situation : professionnelle ou personnelle La relation professionnelle porte sur un sujet identifié et délimité dans le temps et dans l'espace

## Statut attribué ou acquis



**N.B :** Le point de vue de **TROMPENAARS** se heurte aux concepts de société d'ordre (naissance) et de classe (réussite personnelle). Seule une étude approfondie de la société allemande et de ses élites permettrait de confirmer ou d'infirmer la classification proposée par **TROMPENAARS**.

## 2) le rapport à l'environnement

### Volonté de contrôler ou suivre la nature

Dans certaines cultures, le désir d'influencer l'environnement pour en tirer parti est manifeste alors que dans d'autres, on estime que pour vivre en harmonie, il ne faut pas chercher à modifier les règles régissant les lois naturelles.

Volonté de contrôler la nature	Refus de contrôler la nature
Volonté de domination et de contrôle de la nature Culture orientée sur elle même	Acceptation des lois naturelles Volonté de vivre en harmonie avec la nature

### 3) Attitude à l'égard du temps

#### Gestion du temps séquentielle ou synchrone

La gestion du temps varie fortement en fonction de la culture. Deux grandes familles ont été identifiées : les cultures à gestion synchrone du temps et les cultures à gestion séquentielle du temps.

