

La théorie des dimensions culturelles — Geert Hofstede

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

La théorie est basée sur l'idée selon laquelle la valeur peut être placée sur six dimensions culturelles. Il s'agit du pouvoir (égalité contre inégalité), du collectivisme (par opposition à l'individualisme), de l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), de la masculinité (par opposition à la féminité), de l'orientation temporelle et le plaisir (par opposition à la modération). Hofstede a réuni la plupart de ses données sur les valeurs culturelles mondiales par le biais d'enquêtes menées par IBM, une entreprise américaine spécialiste des technologies et du conseil. Il proposa ensuite un barème utilisant une échelle de 1 à 120.

«distance hiérarchique forte ou faible : selon Hofstede, « la distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. » Cette dimension ne mesure pas le niveau de distribution du pouvoir dans une culture donnée, mais analyse plutôt le ressenti des gens. Un score faible de distance par rapport au pouvoir indique qu'une culture attend et accepte que les relations de pouvoir soient démocratiques et que ses membres soient perçus comme égaux. Un score élevé signifie que les membres de la société disposant de moins de pouvoir acceptent leur condition et réalisent l'existence d'une forme de position hiérarchique.

Individualisme contre collectivisme : « Le degré auquel les individus sont intégrés aux groupes. » Cette dimension n'a aucune connotation politique et fait plus référence au groupe qu'à l'individu. Les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels. Dans les sociétés collectivistes, les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que ceux de l'individu.

Indice évitement-incertitude : « La tolérance d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté. » Cette dimension mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les événements inattendus et l'anxiété face au changement. Les cultures qui ont un indice élevé sont moins tolérantes face au changement et ont tendance à minimiser l'anxiété face à l'inconnu en mettant en place des règles rigides, des règlements et/ou des lois. Les sociétés dont l'indice est faible sont plus ouvertes au changement, disposent de moins de règles et de lois, et leurs directives sont plus souples.

Masculinité contre féminité : « La distribution des rôles émotionnels entre les genres. » Cette dimension mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypées telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir et le matérialisme, ainsi qu'aux valeurs féminines stéréotypées telles que l'accent mis sur les

relations humaines. Les cultures dont le score est élevé sur l'échelle de la masculinité présentent généralement des différences plus évidentes entre les genres et ont tendance à être plus compétitives et ambitieuses. Celle dont le score est bas présentent moins de différences entre les genres et accordent plus de valeur à la construction des relations.

Orientation à long terme contre orientation à court terme : Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

Plaisir contre modération : Cette dimension mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres. Les cultures donnant de la valeur à la modération disposent de règles sociales strictes et de normes en dessous desquelles la satisfaction des pulsions est régulée et découragée.

Hofstede souligne que les dimensions culturelles sont uniquement une structure permettant d'évaluer une culture donnée et, ainsi, de mieux guider les décisions à prendre. Il existe d'autres facteurs à prendre en considération, comme la personnalité, l'histoire familiale et la richesse personnelle. Les dimensions proposées ne peuvent pas prédire chaque comportement

1. *individualisme / collectivisme* : **Fonctionnez-vous plutôt comme membre d'un groupe ou en individuel ?**
2. *universalisme / particularisme* : **Que privilégiez-vous, les règles ou les relations ?**
3. *neutralité / affectivité* : **Combien affichez-vous vos émotions ?**
4. *degré d'engagement* : **Jusqu'à quel niveau vous impliquez-vous vis-à-vis d'une personne ou d'une situation ?**
5. *statut attribué / statut acquis* : **Devez-vous faire vos preuves pour acquérir un statut ou vous est-il attribué par les autres ?**
6. *orientation temporelle* : **Faites-vous une chose à la fois ou plusieurs en parallèle et en même temps ?**
7. *orientation interne ou externe* : **Contrôlez-vous votre environnement ou devez-vous le subir ?**

Le management interculturel

Pour HALL (1990), la culture est considérée comme un système de communication « la culture nous dicte nos comportements, elle programme chacun de nos gestes, chacune de nos réactions, de nos sentiments même ». Selon HALL, si une personne

déroge à ces règles, l'interlocuteur aura l'impression que « quelque chose d'anormal s'est passé. ».

Il faut comprendre cette proposition de HALL, non pas comme un dogme mais comme une invitation à analyser la culture comme un système de création et de traitement de l'information.

3 constantes pour HALL.

1.La notion de contexte riche et de contexte pauvre selon que l'information explicite est plus ou moins réduite

Par exemple, dans une culture à contexte riche, la communication se fait sur un mode allusif où l'implicite prime, et c'est le contexte qui pallie aux non-dits.

Par contre, dans la culture à contexte pauvre, les interlocuteurs « mettent les points sur les i ». C'est-à-dire que le raisonnement logique est considéré comme naturel.

2.La notion de monochronie et de polychronie

Dans la monochronie, le temps est conçu comme un flux continu et il y a un passé, un présent et un futur.

Dans la polychronie, le temps n'est pas isolé des événements sociaux, et l'obéissance n'est pas due au temps mais aux relations entre les gens.

3.La notion de proxémique culturelle

Comme pour le temps, le rapport à l'espace est culturellement construit.

La distance corporelle et le contact sont assujettis à des codes.

L'intensité du regard prend des significations variables en fonction des formatages culturels.

Les signaux ne sont pas forcément contrôlables.

Pour HALL, ces trois constantes ne sont pas indépendantes.

Elles fonctionnent comme un système de communication.

L'erreur à ne pas commettre c'est de se limiter aux stéréotypes. « Les Allemands sont comme ceci, les Américains comme cela. Les Congolais comme ceci, les Suédois comme cela. Les Chinois comme ceci, les Italiens comme cela. »

Attention à la différence entre les comportements observés et les comportements attendus !