

Capsule : Les dimensions culturelles

© Fatima-Zohra Er-Rafia (2012)

Dimensions culturelles

1. La distance hiérarchique
2. L'individualisme
3. La différenciation sexuelle
4. La tolérance de l'incertitude
5. L'orientation à long terme
6. L'indulgence versus la retenue



Geert Hofstede
(1928 - ...)



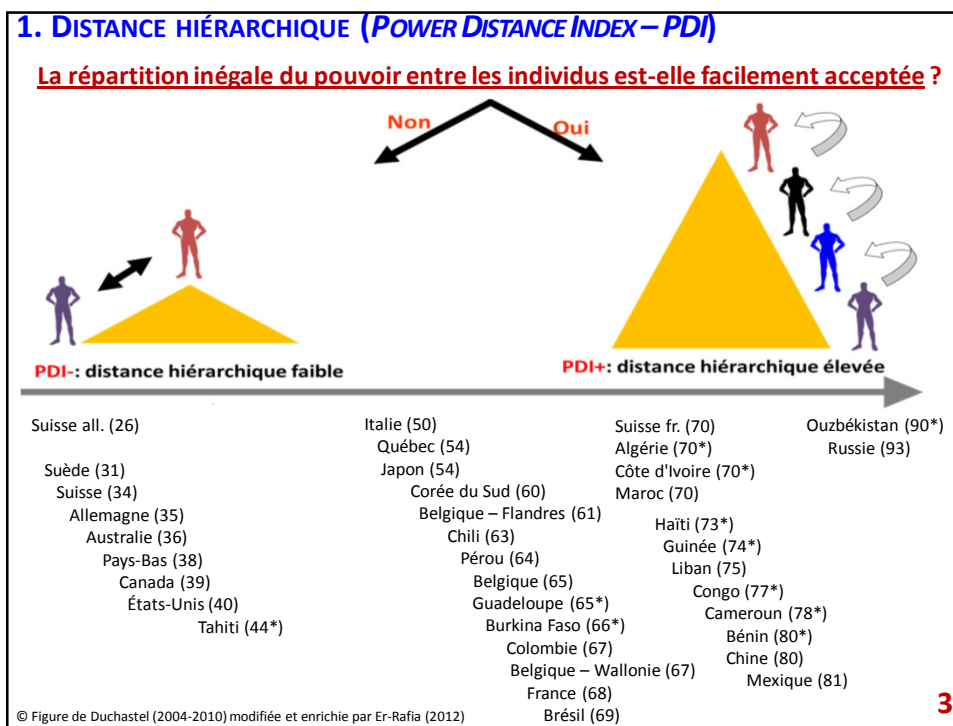
Michael Harris Bond



Michael Minkov

<http://geert-hofstede.com/countries.html>

2

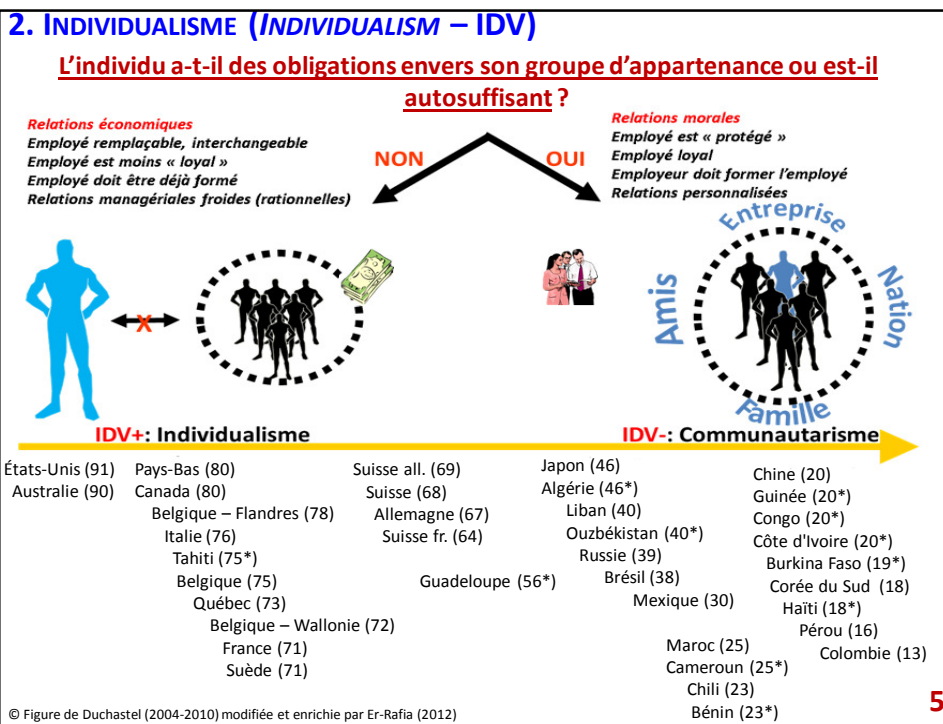


1. DISTANCE HIÉRARCHIQUE (*POWER DISTANCE INDEX – PDI*)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

PDI ↘ (faible distance hiérarchique)	PDI ↗ (grande distance hiérarchique)
La hiérarchie au sein des organisations signifie une inégalité des rôles, établie pour plus de commodité.	La hiérarchie au sein des organisations reflète l'inégalité existentielle entre les niveaux supérieurs et subalternes.
La décentralisation est populaire.	La centralisation est populaire.
Il y a peu de personnel d'encadrement.	Il y a beaucoup de personnel d'encadrement.
L'écart salarial entre le haut et le bas de la pyramide hiérarchique est faible.	L'écart salarial entre le haut et le bas de la pyramide hiérarchique est grand.
Les managers comptent sur leur propre expérience et sur leurs subordonnés.	Les managers comptent sur leurs supérieurs et sur les règles formelles.
Les subordonnés s'attendent à être consultés.	Les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise quoi faire.
Le patron idéal est une personne débrouillarde et démocratique.	Le patron idéal est un autocrate bienveillant ou un « bon père de famille ».
Les relations subordonnés-supérieurs sont pragmatiques.	Les relations subordonnés-supérieurs sont émotionnelles.
On désapprouve les privilèges et les symboles de statut.	Les privilèges et les symboles de statut sont normaux et populaires.
Le travail manuel a le même statut que le travail de bureau.	Les emplois des cols blancs sont plus valorisés que ceux des cols bleus.

© Traduit de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 76) 4



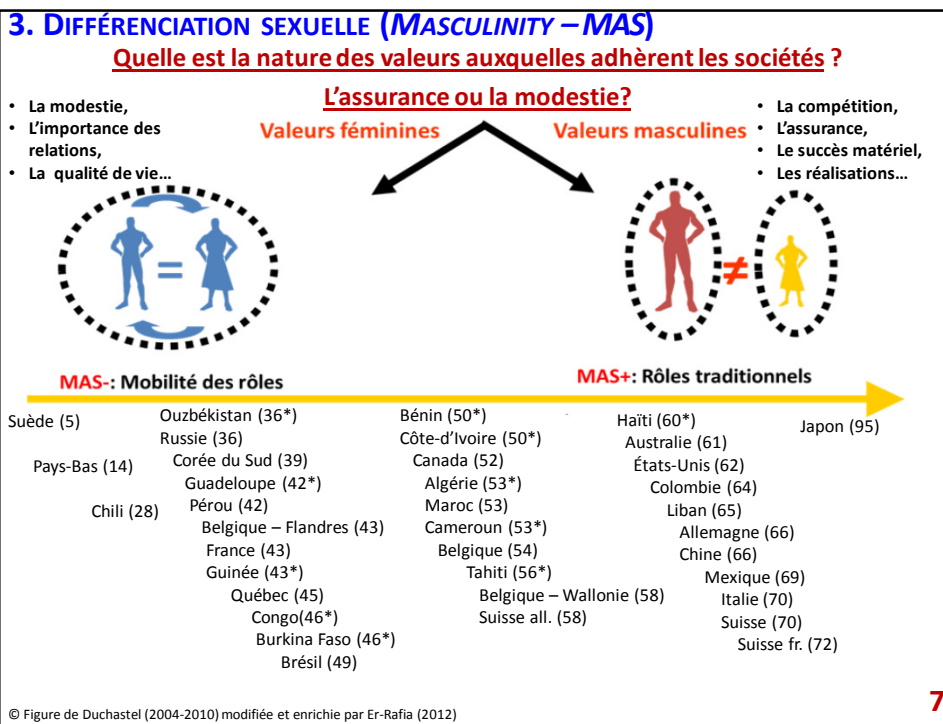
2. INDIVIDUALISME (INDIVIDUALISM – IDV)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

IDV ↘ (société collectiviste)	IDV ↗ (société individualiste)
Les employés font partie de «in-groups» qui vont rechercher l'intérêt du «in-group».	Les employés sont des <i>homo economicus</i> qui vont rechercher les intérêts de l'employeur s'ils coïncident avec les leurs.
Les décisions d'embauche et de promotion tiendront en compte le «in-group» auquel appartient l'employé.	Les décisions d'embauche et de promotion sont supposées être basées sur les compétences et les règlements seulement.
La relation employé-employeur est morale à la base comme un lien familial.	La relation employé-employeur est un contrat entre des parties dans le marché du travail.
La gestion est une gestion de groupes.	La gestion est une gestion d'individus.
L'appréciation directe d'un employé gâche l'harmonie du groupe.	L'enseignement de la gestion enseigne l'importance de féliciter et d'apprécier les employés.
Les clients du «in-group» ont des traitements particuliers (particularisme).	Chaque client doit avoir le même traitement (universalisme).
Les relations prévalent sur les tâches.	Les tâches prévalent sur les relations.
Internet et les courriels sont peu attrayants et peu fréquemment utilisés.	Internet et les courriels sont très attrayants et sont fréquemment utilisés pour mettre en relation des individus.

© Traduit et adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 124)

6

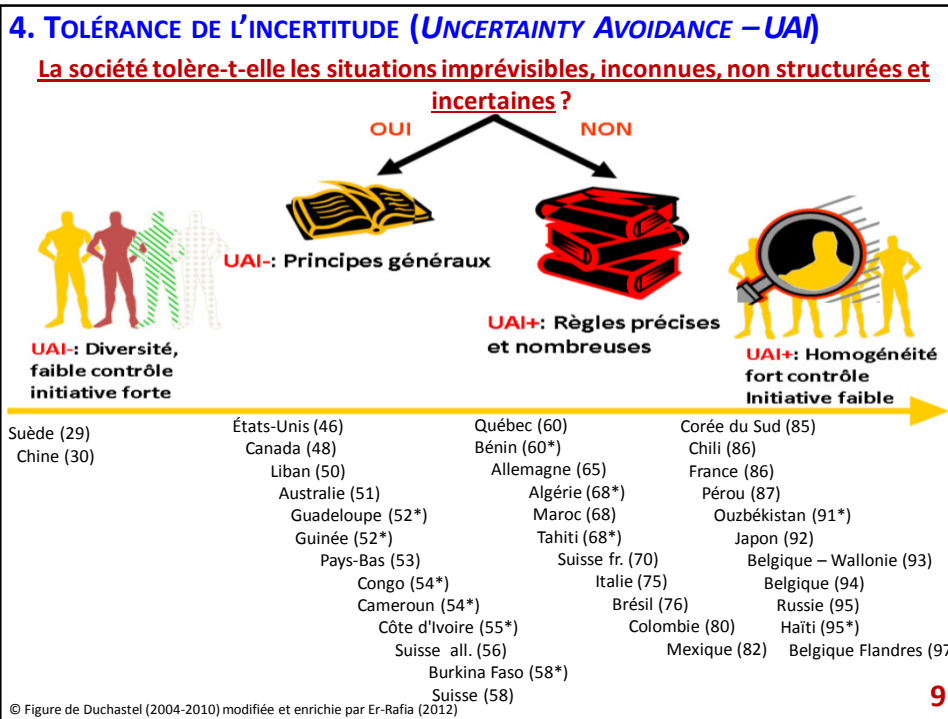


3. DIFFÉRENCIATION SEXUELLE (MASCULINITY – MAS)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

MAS ♀ (société féminine)	MAS ♂ (société masculine)
La gestion est un ménage : intuition et consensus.	La gestion est un manège : décisif et agressif.
La résolution de conflits se fait par compromis et négociation.	La résolution de conflits se fait par laisser le plus fort gagner.
Les récompenses sont basées sur l'égalité.	Les récompenses sont basées sur l'équité.
Il y a une préférence pour les petites organisations.	Il y a une préférence pour les grandes organisations.
Les gens travaillent pour vivre.	Les gens vivent pour travailler.
Plus de temps de loisirs est préféré à plus d'argent.	Plus d'argent est préféré à plus de temps de loisirs.
Faire carrière, c'est optionnel pour les femmes et les hommes.	Faire carrière est obligatoire pour les hommes et optionnel pour les femmes.
Il y a une grande proportion de femmes occupant des emplois professionnels.	Il y a une faible proportion de femmes occupant des emplois professionnels.
L'humanisation du travail se fait par contact et par coopération.	L'humanisation du travail se fait par l'enrichissement des tâches

© Traduit et adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 170) 8

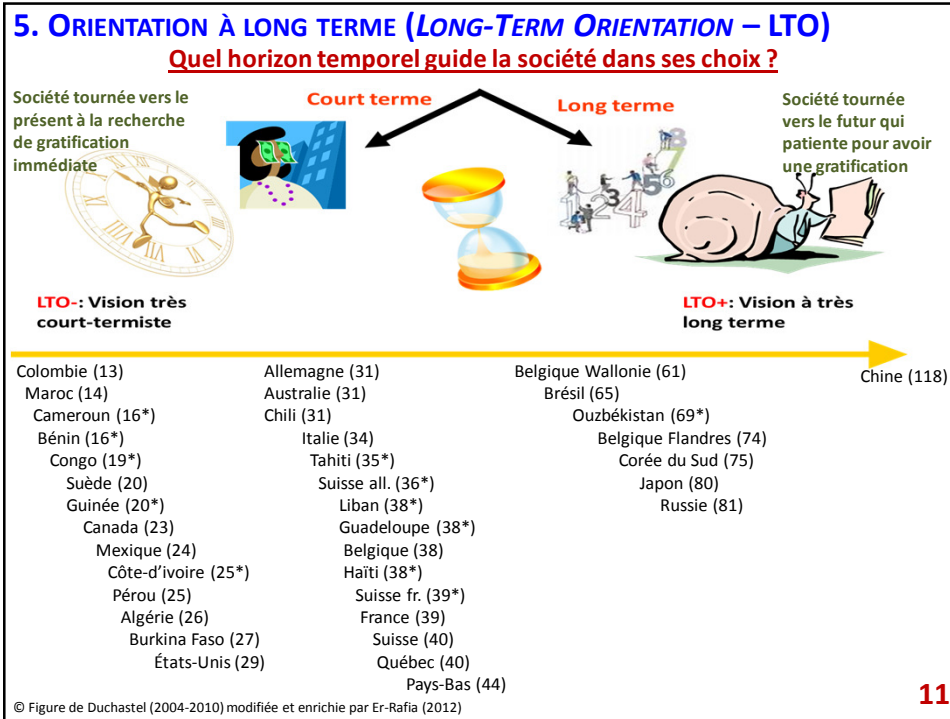


4. TOLÉRANCE DE L'INCERTITUDE (UNCERTAINTY AVOIDANCE – UAI)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

UAI ↘ (tolérance de l'incertitude faible)	UAI ↗ (tolérance de l'incertitude élevée)
Plus de changements d'employeurs, plus courtes périodes de service.	Faibles changements d'employeurs, plus longues périodes de services, plus difficile est l'équilibre travail-famille.
Il ne devrait y avoir aucune règle plus que ce qui est strictement nécessaire.	Il y a un besoin émotionnel pour les règles, même si elles ne fonctionnent pas.
Travailler fort quand seulement c'est nécessaire.	Il y a un besoin émotionnel d'être occupé et d'avoir une envie forte de travailler fort.
Le temps est un canevas pour l'orientation.	Le temps, c'est de l'argent.
Tolérance de l'ambiguïté et du chaos.	Besoin de précision et de formalisation.
On se fie sur le bon sens et les généralistes.	On se fie sur les solutions techniques et les experts.
Les managers de haut niveau sont intéressés par la stratégie.	Les managers de haut niveau sont intéressés par les opérations quotidiennes.
Focalisation sur le processus de prise de décision.	Focalisation sur le contenu de la décision.
Il y a peu de travailleurs autonomes.	Il y a beaucoup de travailleurs autonomes.
Meilleur dans l'invention, pire dans l'implantation.	Pire dans l'invention, meilleur dans l'implantation.
La motivation est atteinte par réalisation, estime ou sentiment d'appartenance.	La motivation est atteinte par sécurité, estime ou sentiment d'appartenance.
Les intrapreneurs sont relativement libres de suivre les règles.	Les intrapreneurs sont contenus par les règles existantes.

© Traduit et adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 217)



5. ORIENTATION À LONG TERME (LONG-TERM ORIENTATION – LTO)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

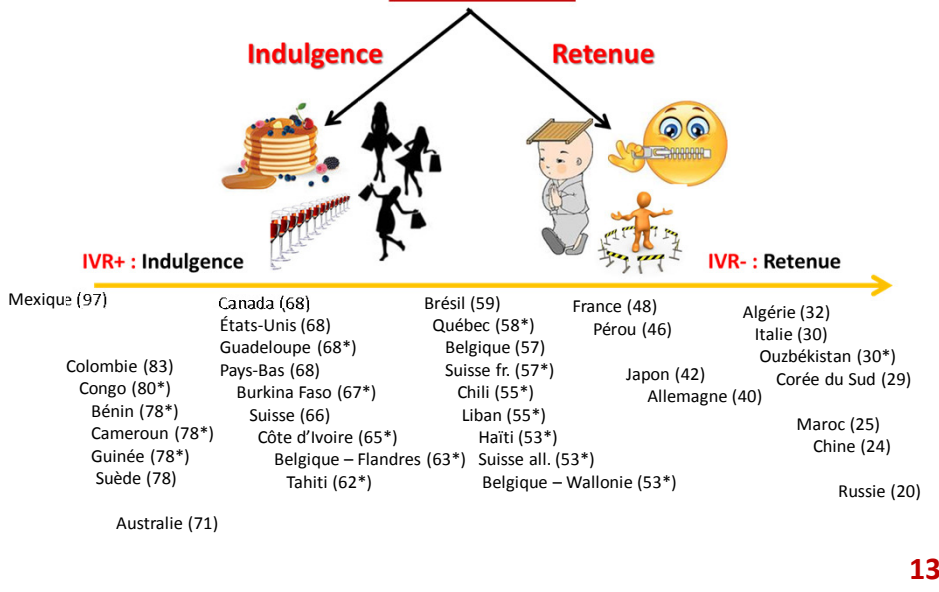
LTO ↘ (orientation à court terme)	LTO ↗ (orientation à long terme)
Les valeurs au travail incluent la liberté, les droits, les réalisations et la pensée pour soi-même.	Les valeurs au travail incluent l'apprentissage, l'honnêteté, l'adaptation, la reddition de comptes et l'autodiscipline.
Le temps des loisirs est important.	Le temps des loisirs n'est pas important.
Focalisation sur les résultats financiers.	Focalisation sur la position dans le marché.
L'importance des profits annuels.	L'importance des profits dans dix ans.
Les managers et les employés sont psychologiquement dans deux camps.	Les managers et les employés partagent les mêmes aspirations.
Méritocratie, récompenses selon les compétences.	Les larges différences sociales et économiques sont indésirables.
La loyauté personnelle varie selon les besoins de l'entreprise.	Il y a un investissement dans des réseaux personnels à vie.
La priorité est accordée à la rationalité abstraite.	La priorité est accordée au bon sens.
Pensée analytique.	Pensée synthétique.

12

© Traduit et adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 251)

6. INDULGENCE VERSUS RETENUE (INDULGENCE VS. RESTRAINT- IVR)

A-t-on tendance à profiter de la vie librement ou est-on sous le joug des normes sociales strictes?



13

6. INDULGENCE VERSUS RETENUE (INDULGENCE VS. RESTRAINT- IVR)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

IVR ↗ (société indulgente)	IVR ↘ (société retenue)
Grand pourcentage de personnes heureuses.	Faible pourcentage de personnes heureuses.
Peu de discipline morale.	Discipline morale.
Plus de personnalités extraverties.	Plus de personnalités névrotiques.
Grand optimisme.	Plus de pessimisme.
Le rire est la norme.	Le rire est suspect
La liberté d'expression est relativement importante.	La liberté d'expression n'est pas une préoccupation majeure.

14

NATIONALITÉ ET RATIONALITÉ ORGANISATIONNELLE

Préoccupations et paradigmes rencontrés...	
États-Unis	Le marché
Chine	La famille
Allemagne	L'ordre
Pays-Bas	Le consensus
France	Le pouvoir
Pologne et Russie	L'efficacité
Scandinavie	L'égalité
Grande Bretagne	Les systèmes
Japon	Le Japon!

La nationalité contraint la rationalité organisationnelle.

© Traduit et adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 340 et 324)

15

AVANTAGES CONCURRENTIELS DES DIFFÉRENTS PROFILS CULTURELS DANS UNE COMPÉTITION INTERNATIONALE

Distance hiérarchique faible <ul style="list-style-type: none"> • Acceptation de la responsabilité 	Distance hiérarchique élevée <ul style="list-style-type: none"> • Discipline
Tolérance de l'incertitude faible <ul style="list-style-type: none"> • Innovations de base 	Tolérance de l'incertitude élevée <ul style="list-style-type: none"> • Précision
Collectivisme <ul style="list-style-type: none"> • L'engagement de l'employé 	Individualisme <ul style="list-style-type: none"> • La mobilité des managers
Féminité <ul style="list-style-type: none"> • Service personnalisé • Produits faits sur mesure • Agriculture • Nourriture • Biochimie 	Masculinité <ul style="list-style-type: none"> • Production de masse • Efficacité • Industries lourdes • Chimie • Production chimique de base
Orientation à court terme <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation rapide 	Orientation à long terme <ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux marchés
Indulgence <ul style="list-style-type: none"> • ? 	Retenue <ul style="list-style-type: none"> • ?

La stratégie et la structure doivent suivre la culture.

© Traduit et adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 405)

16