

# Les apports des travaux de Geert Hofstede

Dans ses travaux, Geert Hofstede explore les différences de mentalité (comportements individuels, institutions et autres organismes) existant dans plus de 50 nations modernes. Hofstede argue du fait que nous véhiculons " des programmes mentaux " développés dans la cellule familiale, et renforcés à l'École et dans les autres institutions.

Geert H. Hofstede est né le 2 octobre 1928 à Haarlem, Hollande. Il a reçu son M.Sc. de l'institut de technologie de Delft en 1953, son Ph.D. (cum laude) de l'Université de Groningue en 1967. Hofstede a servi dans l'armée néerlandaise de 1953 à 1955. Hofstede est le plus connu pour son travail sur les quatre dimensions de la diversité culturelle, généralement désignées sous le nom des " dimensions de Hofstede. " Celles-ci comportent : aversion pour le risque, distance Hiérarchique, masculinité-Féminité, Individualisme-Collectivisme, Dynamique confucéenne<sup>1</sup>. Ces dimensions ont été introduites dans ouvrage de 1980 : " Culture's consequences: International differences in work-related values." L'étude a porté sur des questionnaires (échantillon de 116.000 personnes interrogées) proposés dans les filiale de la société multinationale IBM. Il en a résulté la carte culturelle du monde.

## Distance hiérarchique

Selon Hofstede, la distance hiérarchique est définie comme « la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribuée de façon inégale ». En d'autres termes, les personnes dans les cultures à forte distance hiérarchique acceptent davantage les différences de statut que les personnes dans les cultures à faible distance hiérarchique.

*Idées-Clé :*

La centralisation est appréciée. Les gens doivent être sous la responsabilité d'un leader. Les personnes les moins puissantes restent sous le contrôle des plus puissantes. Les subalternes attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire.

Les privilèges et les symboles de statuts pour les managers sont connus et appréciés. Les détenteurs du pouvoir ont droit à des privilèges et ne devraient pas cacher leur pouvoir. Les inégalités entre les personnes sont prévues et désirées. Il y a une grande différence de salaires entre les mieux et les moins bien payés. Les professeurs sont des gourous qui transmettent la sagesse. Ils sont traités avec respect par des étudiants.

## Aversion pour le risque

Cette dimension se rapporte au niveau d'ambiguïté volontairement supporté par les individus. Les cultures à faible aversion pour le risque (comparé à d'autres cultures), se sentent beaucoup plus à l'aise dans les situations imprévues. En conséquence, les cultures à forte aversion pour le risque préfèrent la mise en place de règles formelles et n'importe quel risque peut générer une forme d'inquiétude plus élevée que celles faible aversion pour le risque.

*Idées-Clé:*

Stress élevé ; sentiment subjectif d'inquiétude. L'incertitude inhérente à la vie est sentie comme une menace continue qui doit être combattue. Besoin psychologique de règles, même si celles-ci ne fonctionneront jamais. Motivation à caractère psychologique. Évitement des conflits. Le consensus est important. L'agressivité et les émotions peuvent être contrôlées et exprimées dans les moments et les endroits appropriés. Suppression des idées et des comportements déviants, résistance à l'innovation.

Faible tolérance des personnes et des idées déviantes : ce qui est différent est dangereux. Respect pour des lois et des règles. Règles strictes pour les enfants sur ce qui est mal et tabou. Les experts et les autorités ont habituellement raison.

## Individualisme contre collectivisme

L'individualisme intègre l'épanouissement et le bien-être personnel, tandis que le collectivisme insiste sur l'attachement à un groupe.

*Idées-clé :*

Individualisme	Collectivisme
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les individus sont responsables. Ils sont peu attachés à une organisation ou à un groupe.</li><li>• La réussite individuelle est un idéal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'identité individuelle est basée sur l'appartenance à un groupe.</li><li>• Croyance dans la supériorité des décisions collectives.</li><li>• Croyance dans la protection des individus par le groupe en contrepartie de la loyauté à celui-ci.</li></ul>

## Masculinité contre féminité

Cette dimension se réfère aux rôles respectifs des deux sexes dans une culture. Les cultures qui sont selon Hofstede " masculines " tendent à prévoir des attentes très différentes des rôles des hommes et des femmes dans la société. Les cultures plus " féminines " montrent une plus grande ambiguïté dans les rôles prévus à chaque sexe.

*Idées-clé:*

Définitions précises des rôles des personnes de chaque sexe. Les hommes sont supposés prendre les décisions. Les hommes sont autoritaires et dominants. Le machisme est accepté. Le travail est une priorité. La prospérité, le succès, et l'argent sont importants.

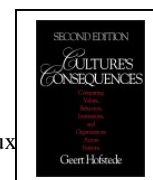
## L'orientation à long terme

Cette dimension se rapporte à la promotion sélective d'un certain nombre de valeurs provenant de l'éthique confucéenne. Les apports ayant permis le développement économique concernent l'économie, la persévérance, le sens de l'humilité et le respect de la hiérarchie. D'autres apports incluent la tradition et la protection divine.

*Idées-clé*

Croyance dans l'épargne. Volonté d'investir.

<sup>1</sup> Indicateur ajouté par Hofstede & Bond en 1987, supposé expliquer le développement économique rapide de nombreux



Acceptation de résultats lents et progressifs. Persévérance pour accomplir ses objectifs.  
Sensibilité aux relations sociales. Adaptation pragmatique.

## Comparaison des Caractéristiques Culturelles <sup>2</sup>

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	PDI : Distance hiérarchique ; IDV : Individualisme ; MAS : Masculinité ; UAI : Aversion pour le risque ; LTO : Orientation à long terme					
Arab World**	80	38	52	68		Italy	50	76	70	75	
Argentina	49	46	56	86		Jamaica	45	39	68	13	
Australia	36	90	61	51	31	Japan	54	46	95	92	80
Austria	11	55	79	70		Malaysia	104	26	50	36	
Belgium	65	75	54	94		Mexico	81	30	69	82	
Brazil	69	38	49	76	65	Netherlands	38	80	14	53	44
Canada	39	80	52	48	23	New Zealand	22	79	58	49	30
Chile	63	23	28	86		Norway	31	69	8	50	
China*	80	15	55	40	114	Pakistan	55	14	50	70	0
Colombia	67	13	64	80		Panama	95	11	44	86	
Costa Rica	35	15	21	86		Peru	64	16	42	87	
Czech Rep. *	35	60	45	60		Philippines	94	32	64	44	19
Denmark	18	74	16	23		Poland*	55	60	65	78	37
East Africa**	64	27	41	52	25	Portugal	63	27	31	104	
Ecuador	78	8	63	67		Singapore	74	20	48	8	48
El Salvador	66	19	40	94		South Africa	49	65	63	49	
Finland	33	63	26	59		South Korea	60	18	39	85	75
France	68	71	43	86		Spain	57	51	42	86	
Germany	35	67	66	65	31	Sweden	31	71	5	29	33
Greece	60	35	57	112		Switzerland	34	68	70	58	
Guatemala	95	6	37	101		Taiwan	58	17	45	69	87
Hong Kong	68	25	57	29	96	Thailand	64	20	34	64	56
Hungary*	45	55	79	83	50	Turkey	66	37	45	85	
India	77	48	56	40	61	United Kingdom	35	89	66	35	25
Indonesia	78	14	46	48		United States	40	91	62	46	29
Iran	58	41	43	59		Uruguay	61	36	38	100	
Ireland	28	70	68	35		Venezuela	81	12	73	76	
Israel	13	54	47	81		West Africa	77	20	46	54	16

<sup>2</sup> Des nombres élevés signifient de forts individualisme, distance hiérarchique, aversion pour le risque et masculinité.