

## **Indulgence contre sévérité - la nouvelle dimension culturelle**

### ***Pourquoi prendre en compte la nouvelle dimension culturelle de Geert Hofstede dans le cadre du travail***

La nouvelle dimension de l'indulgence complète les cinq dimensions culturelles développées par le Néerlandais Geert Hofstede et apporte une nouvelle valeur ajoutée pour les praticiens.

Dans la ville espagnole de Figueres, le tableau « Gala nue regardant la mer » est exposé au musée Salvador Dalí. En se tenant directement devant, on reconnaît le dessin en filigrane d'une jeune femme et de plusieurs gros cubes. Plus on s'éloigne de l'image, plus les structures délicates disparaissent. À 30 mètres du tableau, l'image devient celle du portrait d'Abraham Lincoln.

Ce phénomène impressionnant offre une bonne explication à ceux qui s'interrogent sur la signification des dimensions culturelles décelées pour la première fois par le Néerlandais Geert Hofstede.

De la même manière, le profil culturel d'un pays ne sera reconnaissable qu'à partir d'une vue d'ensemble prise à distance. Les régions géographiques au sein d'un pays, d'entreprises, de groupes d'âge et surtout d'individus diffèrent souvent considérablement les uns des autres.

Une prédiction fiable sur le comportement d'un collègue du Royaume-Uni ne peut être déduite des valeurs moyennes du Royaume-Uni pour chaque dimension culturelle :

## **Indulgence contre sévérité - la nouvelle dimension culturelle**

### ***Pourquoi prendre en compte la nouvelle dimension culturelle de Geert Hofstede dans le cadre du travail***

La nouvelle dimension de l'indulgence complète les cinq dimensions culturelles développées par le Néerlandais Geert Hofstede et apporte une nouvelle valeur ajoutée pour les praticiens.

Dans la ville espagnole de Figueres, le tableau « Gala nue regardant la mer » est exposé au musée Salvador Dalí. En se tenant directement devant, on reconnaît le dessin en filigrane d'une jeune femme et de plusieurs gros cubes. Plus on s'éloigne de l'image, plus les structures délicates disparaissent. À 30 mètres du tableau, l'image devient celle du portrait d'Abraham Lincoln.

Ce phénomène impressionnant offre une bonne explication à ceux qui s'interrogent sur la signification des dimensions culturelles décelées pour la première fois par le Néerlandais Geert Hofstede.

De la même manière, le profil culturel d'un pays ne sera reconnaissable qu'à partir d'une vue d'ensemble prise à distance. Les régions géographiques au sein d'un pays, d'entreprises, de groupes d'âge et surtout d'individus diffèrent souvent considérablement les unes des autres.

Une prédiction fiable sur le comportement d'un collègue du Royaume-Uni ne peut être déduite des valeurs moyennes du Royaume-Uni pour chaque dimension culturelle : individualisme, distance hiérarchique, masculinité, contrôle de l'incertitude, orientation à long terme et indulgence. Quel est donc l'intérêt pratique de la connaissance des dimensions culturelles?

Depuis la théorie du rôle social (Katz & Kahn, 1978), nous savons que dans les interactions de la vie quotidienne, il est extrêmement utile de connaître les attentes comportementales - souvent non exprimées - de chacun. En règle générale, un employé fraîchement embauché ne viendra pas le premier jour de travail dans un T-shirt aux couleurs criardes et ne saluera pas son patron avec une tape sur l'épaule. Par mesure de précaution, il s'en tient au rôle et comportement de « l'employé typique » d'une entreprise française (plutôt poli et courtois) et ne prend ainsi aucun risque. A partir de là, en observant et en échangeant constamment avec son environnement (« Tu peux entrer sans frapper dans le bureau du patron. »), il peut adapter graduellement son comportement à l'entreprise en question de façon optimale.

Il en est de même avec les valeurs de chaque pays qui sont déterminées statistiquement pour les différents aspects de la culture: ceux qui voyagent dans un pays collectiviste (comme la Russie par ex.) peuvent raisonnablement supposer que commencer chaque phrase par « je » irritera de nombreuses personnes. Bien sûr, en Russie il y a aussi des égoïstes. Cependant, chaque enfant apprend dès l'école maternelle que la lettre "ja", qui est aussi le mot "je", est la dernière de l'alphabet.

Ici aussi, il est judicieux d'obtenir une « boussole comportementale approximative » au moins pour le début dans ou avec un nouveau pays.

Qu'est-ce qu'est exactement une dimension culturelle?

En tant que fondateur de la recherche interculturelle fondée sur les statistiques, Geert Hofstede a eu à la fin des années soixante l'idée géniale d'évaluer une enquête réalisée dans le monde entier auprès de 116 000 employés d'IBM par analyse factorielle des réponses types. Il a ainsi détecté dans un premier temps les dimensions culturelles - c'est-à-dire des groupes d'items - qui sont systématiquement traitées différemment dans le pays A que dans le pays B.

En examinant de plus près les groupes d'items, il s'avère que ceux-ci reflètent les questions vitales fondamentales. Bien que les dimensions culturelles d'Hofstede ont été fréquemment attaquées ces dernières années, cette tendance s'inverse actuellement. Au cours des cinq dernières années, nombre de ses messages clés ont été confirmés par de nombreuses études internationales et en 2015 prouvés par un groupe de recherche dirigé par le chercheur néerlandais Sjoerd Beugelsdijk dans une étude longitudinale. Bien que tous les pays changent très lentement (par exemple vers davantage d'individualisme), les distances entre les pays restent étonnamment stables.

### **Cinq dimensions comme boussole pour les managers internationaux**

Où les dimensions de Hofstede peuvent-elles devenir pertinentes pour les cadres dans la vie quotidienne de l'entreprise (Cf. Harss, 2017)?

#### ***Distance hiérarchique élevée contre distance hiérarchique faible:***

"Quel degré d'inégalité est autorisé entre les membres d'une société?" Cette dimension explique, par exemple, pourquoi un bon patron "français" peut être un mauvais patron à l'étranger et vice versa. Le style de leadership autoritaire, majoritairement endossé en France, ne se rencontre nullement partout (voir aussi les travaux de recherche de Felix Brodbeck, 2016).

#### ***Individualisme contre collectivisme:***

« Est-ce que je me définis principalement comme un individu ou plutôt comme membre d'un groupe? » Comme le constate la grande étude internationale GLOBE en accord avec des résultats de Hofstede, la France est largement individualiste (cf. House et al, 2004). Programmes incitatifs, systèmes d'évaluation, instruction sur les tâches à effectuer, feedback, et cætera, presque chaque intervention de management doit être modifiée selon que les employés se comprennent eux-mêmes en tant que membres du groupe ou en tant qu'individus responsables de leur propre succès.

#### ***Niveau du contrôle de l'incertitude :***

« Dans quelle mesure les situations inconnues sont-elles acceptées? » L'approche des tâches et des projets diffère fondamentalement en fonction de si les impasses doivent être éliminées le plus rapidement possible et abordées avec un plan B prédéfini (plutôt français), ou bien si elles doivent être résolues en improvisant et par « tâtonnement » lorsque les conditions changent (plus courant aux Etats-Unis).

**Masculinité vs. Féminité:** « Est-il question de performance et de réussite ou bien de qualité de vie et de modestie? » Felix Brodbeck (2016) décrit l'impact (fatal) de cette dimension sur la répartition équitable des positions de management entre hommes et femmes dans les pays masculins. Hofstede (2010) souligne également que dans les cultures masculines, les négociations visent avant tout à faire respecter les intérêts individuels, alors que dans les cultures féminines, il s'agit de concilier les différents intérêts représentés (voir aussi Harss, 2017, Nitsch & Zikeli, 2017).

### ***Orientation à long terme contre orientation à court terme:***

« *Quel horizon temporel détermine nos actions?* » Cette question est pertinente pour les stratégies d'entreprise, les investissements, la durabilité et les systèmes de récompense et de notation.

Dans l'ensemble, avec une part de 83% d'entreprises familiales, la France, est plutôt orientée à long terme et a souvent des difficultés avec la mise en adéquation de l'existant avec des objectifs à très court terme, comme c'est souvent l'objectif dans les entreprises axées sur la valeur actionnariale.

### **La nouvelle sixième dimension**

*Light or Dark?* C'est ainsi que les trois auteurs (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010) intitulent leur chapitre sur "Indulgence Vs. Restriction" (indulgence contre sévérité), dans lequel ils présentent la sixième et nouvelle dimension pour la première fois. Pour l'essentiel, il s'agit de savoir si le bonheur, le plaisir et la joie de vivre sont le droit de tous à tout moment, s'ils peuvent faire partie de tous les domaines de la vie et être vécus ouvertement. Ceux qui préfèrent clairement cette thèse se situent sur le côté indulgence de la dimension culturelle. Dans le pôle antithétique « sévérité », le bonheur, le plaisir et la joie de vivre sont plutôt considérés comme la récompense durement gagnée par la modération, la retenue, l'accomplissement du devoir et la mise de côté des propres besoins, parce que la vie n'est pas vraiment « drôle ». Il ne s'agit pas de bannir complètement toute joie de vivre, mais de la reporter dans le temps.

Cette nouvelle dimension, résulte du regroupement de différents items que le chercheur bulgare Michael Minkov a déterminé par analyse factorielle avec l'ensemble de données de l'enquête World Value Survey (WVS) dans une révision et un agrandissement des échelles d'origine de Hofstede. Depuis le début des années 80, la WVS, composée de 360 items, est menée et évaluée tous les dix ans dans plus de 130 pays par l'équipe de recherche dirigée par le politologue américain Ronald Inglehart.

Les pays ayant des moyennes proches du pôle « sévérité » sont par exemple les pays baltes, la Russie, le Pakistan, la Chine, la Malaisie et l'Afrique de l'Ouest. Avec une valeur d'indice de 48, la France serait également plus susceptible de voir le verre comme « à moitié vide ».

Dans la World Values Survey (WVS), les pays dans lesquels la majorité des sujets optent pour le pôle indulgence (comme l'Angleterre, la Norvège, la Suède, le Mexique, les USA, le Ghana et la Nouvelle-Zélande, ainsi que le Danemark et Autriche) montrent aussi:

- des valeurs relatives au bonheur et à l'optimisme plus élevées
- le sentiment subjectif de maîtriser sa vie
- une appréciation importante de la joie et du plaisir

Quiconque connaît bien les dimensions de Hofstede craint, dans un premier temps, des chevauchements avec les dimensions de l'individualisme (je fais ce que je veux) et de la masculinité (s'imposer et être performant sont au premier plan). En fait, il existe une corrélation entre les deux dimensions et la dimension « bien-être contre survie » découverte à l'origine par Inglehart dans le WVS. Cependant, l'analyse de Minkov des items qui se concentrent sur le bonheur aboutit sur un cluster statistiquement et conceptuellement distinct qui varie indépendamment de l'individualisme et la masculinité dans de nombreux pays.

### **Quelques exemples pratiques de la nouvelle dimension « indulgence contre sévérité »**

La nouvelle dimension est à juste titre fondée statistiquement. Mais qu'en est-il de la pertinence pratique? La nouvelle dimension ajoute-t-elle de la valeur ajoutée pour le conseil, le coaching ou la formation? En février 2017, un échange sur la nouvelle dimension et ses avantages pratiques a eu lieu à l'université Ludwig Maximilian et dans les locaux de TWIST Consulting Group à Munich, entre le professeur Geert Hofstede, son fils Gert Jan Hofstede, le professeur Michael Minkov et des consultants du réseau international ITAP (International Trainer Association of Princeton).

Les implications pratiques suivantes, issues de discussions entre collègues internationaux, peuvent être pour les praticiens, d'un intérêt particulier :

***Quand et avec quelle fréquence de fois pouvons-nous sourire?*** Surtout nos collègues américains (valeur « indulgence » plutôt élevé) ont trouvé étonnant d'entendre que dans certaines cultures telles qu'en Russie, au Moyen-Orient et en Chine, pays où la modération est élevée, il ne faut en aucun cas sourire à tous et à tout moment. Une collègue iranienne a déclaré que dans son pays, sourire sans raison est parfois considéré comme un signe de débilité. Un collègue chinois a quant à lui expliqué que lorsqu'il était enfant, il a appris onze façons de sourire avec des significations différentes. Alors, comment un Chinois interprète-t-il notre façon de sourire spontanément?

### ***A quoi ressemble une présentation optimale?***

Un collègue anglais (indulgence élevée) a admis au cours de la discussion que la plupart des conférenciers et intervenants allemands lui donnent une impression d'être ennuyants, fastidieux, orientés vers les problèmes et absolument dénués d'humour. À l'inverse, les conseillers allemands se sont opposés aux conférences de nombreux collègues des États-Unis ou du Royaume-Uni qu'ils estiment trop optimistes, naïves, sans fondement factuel et par conséquent manquant de sérieux et superficielles.

***Comment négocier?*** Même les négociations peuvent et doivent être amusantes, a déclaré un collègue mexicain. L'atmosphère est joyeuse, la négociation est interrompue par de bons plats et de la musique, ce qui permet aux partenaires de négociation se détendre, même quand de grosses sommes d'argent sont en jeu. En Allemagne, discuter d'un sujet important de la négociation en mangeant des amuse-bouches dans une ambiance chaleureuse, même pendant une longue négociation, est un no-go absolu. Les collègues allemands préfèrent avoir bouclé la négociation - si nécessaire avec l'estomac gargouillant – pour ensuite célébrer la fin de la négociation dans un restaurant chic.

***Qu'est-ce qui fonctionne en marketing?*** Si aux États-Unis il suffit de montrer dans un spot publicitaire des jeunes gens joyeux sur une plage afin de promouvoir un produit amincissant, en Allemagne, il est nécessaire qu'un pharmacien prouve la sérosité du produit.

***Quelles mesures d'incitation utiliser?*** Ce qui est motivant en Autriche, par exemple une randonnée en moto au lac de Garde, est considéré dans d'autres pays, par exemple en Pologne, comme un gaspillage inutile.

***Quelles activités les employés apprécient-ils dans leur temps libre?*** Certains se reposent confortablement, d'autres ont un weekend très structuré et rempli d'obligations: notre collègue de Malaisie (modération élevée) a rapporté passer la moitié de ses samedis à rapporter du marché une longue liste de courses pour sa tante et à se rendre pour cela à l'autre bout de la ville. Alors seulement, elle peut se détendre un peu.

### **Étude pilote avec 120 universitaires de Munich**

La valeur de la nouvelle dimension attribuée à l'Allemagne caractérise « l'allemand moyen » comme plutôt critique, consciencieux et en aucun cas en permanence détendu et tourné vers le plaisir. Cette caractérisation ne peut pas être complètement fautive si elle est utilisée par

exemple par un américain qui a besoin d'une orientation pour ses premiers moments en Allemagne. En y regardant de plus près, de grandes divergences entre les différents groupes de population et organisations sont cependant susceptibles d'apparaître. Les personnes âgées seront probablement différentes sur le thème de l'indulgence contre modération (génération baby-boom contre génération Y), tout comme les habitants de régions rurales seront probablement différents des habitants de villes universitaires.

Les premiers résultats d'une étude récente de TWIST Consulting Group en sont la preuve. En 2017, un groupe pilote de 120 universitaires de Munich de différents âges a été pour la première fois interviewé avec un questionnaire sur les préférences culturelles au travail, le « Culture in the Workplace Questionnaire 3 » (CWQ3). Le CWQ3 est un outil en ligne qui a été développé pour la formation et le coaching interculturels. Sur la base du profil de ses préférences pour chaque dimension culturelle, l'interviewé obtient une première base d'orientation pour d'éventuels pièges et synergies, par exemple lorsqu'il est expatrié vers la Chine. Au sein d'équipes hétérogènes, le questionnaire peut révéler différentes attentes comportementales, par exemple en matière de travail d'équipe ou de leadership, et ainsi susciter la réflexion et la discussion sur les valeurs et pratiques de l'équipe qui sont issues d'une influence culturelle (Cf. Nitsch & Zikeli, 2017). Attention: Il s'agit d'un instrument de mesure indépendant de celui qui mesure sur les échelles de mesure Hofstede dont les dix éléments respectifs conçus individuellement sont régulièrement adaptés aux nouveaux résultats de recherche et optimisés. Les résultats de l'étude pilote, dans laquelle la nouvelle dimension était déjà incluse dans la version papier, ont, également avec cette nouvelle dimension, donné plusieurs indications sur le changement de perspective du macrocosme au microcosme, faisant disparaître le "Abraham Lincoln" plus vous entrez profondément dans l'image avec toutes les subtilités en filigrane de "Gala regarde la Méditerranée":

***Munich est plus hédoniste que l'Allemagne dans son ensemble:*** Le degré d'indulgence des 120 universitaires de Munich se situe avec une valeur moyenne de 63,3 sur une échelle allant de 0 à 100 (SD 14,1) dans la moitié haute des résultats. Pour sa part, l'Allemagne (mesure de Hofstede et WVS) est située dans la partie médiane et dans la partie inférieure, c'est-à-dire dans la partie sévérité. Il n'est donc pas étonnant que dans le classement annuel des villes réalisé par la société de conseil Mercer, Munich se classe au 1er rang des villes Allemandes pour sa qualité de vie.

La question de savoir si des Munichoïses issus d'autres milieux sociaux auraient répondu de la même sorte reste ouverte.

**L'âge et le stade de la vie des universitaires de Munich jouent un rôle** dans le choix du pôle de l'indulgence dans le CWQ: l'orientation vers l'indulgence est élevée chez les très en cours d'études ou qui viennent de les terminer ( $n = 37$ ,  $\bar{x} = 63,0$ ). Au milieu de la vie, entre 30 et 49 ans, l'indulgence semble être un peu plus limitée et les propres besoins ont tendance à être remis à plus tard ( $n = 23$ ,  $\bar{x} = 58,3$ ). Ensuite, à partir de 50 ans et jusqu'à la retraite, la plupart des universitaires de Munich de notre échantillon semblent avoir assuré leurs arrières

et la tendance à profiter de la vie atteint son apogée ( $n = 26$ ,  $\bar{x} = 66,1$ ). Les plus de 65 ans de notre échantillon (malheureusement seulement 13 personnes) sont avec une valeur moyenne de 54,5 plus proches du pôle "sévérité" - que ce soit à cause d'une autre influence culturelle dans laquelle le travail passe avant le plaisir, ou bien parce que les années à venir ne semble pas tellement amusantes.

**Comment la nouvelle dimension de notre étude se rapporte-t-elle aux cinq autres dimensions de Hofstede?** L'étude pilote (dans le microcosme des universitaires de Munich, mesurée avec le CWQ3) confirme ce que Michael Minkov a trouvé en 2010 pour l'énorme ensemble de données du WVS: La dimension semble indépendante des dimensions conceptuellement (dangereusement) proches de l'individualisme ( $n = 120$ ;  $r = -0,09$ ,  $p = 0,19$ ) et de la masculinité ( $n = 120$ , Kendall  $r = 0,05$ ,  $p = 0,522$ ).

Ainsi, selon les résultats de l'étude pilote, il semble s'agir d'une dimension culturelle indépendante et dont l'impact et la pertinence méritent une attention particulière dans la vie quotidienne de la coopération internationale.

L'outil en ligne est disponible avec les six dimensions de Hofstede depuis avril 2018.

Dr. Claudia Harss, Sonja Nitsch

### **Littérature:**

Brodbeck, F. C. (2016). *Internationale Führung. Das GLOBE –Brevier in der Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer Science + Business Media.

Beugelsdijk, S. Maseland, R & Van Hoorn, A. (2015): Are Scores in Hofstede's Dimensions of Natural Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. New York: Wiley Online Library.

Harss, C. (2017). Interkulturelles Führen. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 2, S. 20 – 23.

Hofstede, G.; Hofstede G.J. & Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: Mc Graw Hill.

Hofstede, G.; Hofstede G. J. & Minkov M. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln*. 6. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Beck Verlag.

House, T.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfmann, P.W. & Vipin, G. (2004). (Hrsg.): *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62. Societies*. Thousand Oaks: Sage.

Inglehart, R.M.; Basanez, M. & Moreno, A. (1989). *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Katz, D. & Kahn, R. I. (1978). *The Social psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Mercer inc. (2017): Worldwide Quality of Living Surveys-rankings

<https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>

Nitsch, S. & Zikeli, M. (2017). Test: Kulturelle Spielregeln besser verstehen. Online Test CWQ für den Führungsalltag. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 4, S. 42 – 45.