

Les Dimensions Culturelles Nationales : État de l'Art

Anissa LOUZIR-BEN HASSINE¹, Lassâad LAKHAL²

¹ Doctorante en management à l'Institut Supérieur de Gestion de Sousse (Tunisie)

Enseignante-chercheuse à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis (Tunisie)

LR : LAMIDED

louziranissa@yahoo.fr

² Professeur à la Faculté des Sciences Économique et de Gestion de Sousse (Université de Sousse, Tunisie)

lassaad.lakhal@yahoo.com

Résumé — La culture joue un rôle essentiel dans toutes les organisations en particulier dans les multinationales et les internationales. En effet, la culture nationale influence sur les comportements des individus, leurs connaissances, leurs interactions, les pratiques organisationnelles [31], ainsi que la performance de l'équipe ([11], [32], [33]). Certes, Hofstede, a inventé le premier modèle exposant les dimensions culturelles nationales et il a contribué de façon remarquable à la compréhension de la problématique multiculturelle à travers l'élaboration d'une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. Néanmoins, sans prétendre à l'exhaustivité, d'autres chercheurs ont contribué à l'éclaircissement des dimensions culturelles nationales. Cet article porte, donc, sur la réalité culturelle en formulant notamment un regard croisé sur les différentes dimensions culturelles nationales. De ce fait, cet état de l'art présente une revue des principaux modèles d'analyse des dimensions culturelles nationales, à savoir : les travaux d'Hofstede (1980), de Hall (1984), de Trompenaars (1993), D'Iribarne (2004) et de House & ses collègues (2004).

Mots clés — Culture, dimensions culturelles, spécificités culturelles

I. INTRODUCTION

La culture a émergé historiquement dans le champ de l'anthropologie. C'est à Edward Burnett Taylor (1832-1917), anthropologue Britannique, que l'on doit la première définition du concept ethnologique de la culture. Dans son ouvrage intitulé « Primitive culture », publié en 1871, il a défini la culture comme un « tout complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, la morale, le droit, la coutume, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme comme membre de la société » [4]. Et depuis, ce concept a fait couler beaucoup d'encre. Déjà, en 1952, Kroeber et Kluckhohn ont recensé une liste de 164 différentes définitions du mot culture [24]. En effet, plusieurs chercheurs tentent de définir ce concept en plusieurs domaines : anthropologie, sociologie, psychologie, et bien évidemment en management. D'ailleurs, Hofstede &

Bollinger (1987) ont défini la culture comme « une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'homme par rapport à un autre » [13]. En outre, la culture est « l'ensemble des motifs, des valeurs, des croyances, et des interprétations d'événements importants résultant des expériences communes des membres d'un groupe qui se transmettent à travers les générations » [19].

Par ailleurs, chaque groupe ou catégorie d'individus porte un ensemble commun de programmes mentaux qui constitue sa culture. Selon Hofstede, Hofstede & Minkov (2010 : 37) : « nous portons inévitablement en nous-mêmes plusieurs couches de programmation mentale qui correspondent à différents niveaux de culture ». Ainsi, au cours de ses recherches, Hofstede (1994) a défini six niveaux de la culture [15], à savoir :

- un niveau national (pays d'origine)
- un niveau d'appartenance régionale et/ou ethnique et/ou religieuse et/ou linguistique
- un niveau sexuel : la culture sexuelle peut prendre deux niveaux masculins ou féminins selon que l'on naît fille ou garçon
- un niveau générationnel : qui distingue les grands-parents des parents, les parents des enfants
- un niveau social (instruction et profession)
- un niveau lié à l'organisation pour les salariés

Toutefois, c'est l'étude des cultures nationales qui nous intéresse tout au long de cet article. Ce choix est loin d'être le fruit du hasard. En effet, la culture nationale influence sur les comportements des individus, leurs connaissances, leurs interactions, les pratiques organisationnelles [31], ainsi que la performance de l'équipe ([11], [27], [32], [33]). En outre, afin d'identifier la diversité culturelle liée au pays d'origine, il faut pouvoir qualifier les spécificités des cultures nationales ([11], [32], [33]). De même, l'étude de la diversité culturelle exige une réflexion approfondie sur la différence des orientations culturelles nationales au sein des

équipes multiculturelles. Ce qui explique notre souci de comprendre les spécificités des cultures.

De ce fait, plusieurs recherches ont été menées pour étudier la culture dans le domaine de gestion. Dans cet état de l'art, nous allons nous pencher sur les approches les plus citées en recherche académique, à savoir : les travaux d'Hofstede (1980), de Hall (1984), de Trompenaars (1993), D'Iribarne (2004) et de House & ses collègues (2004).

II. LES DIMENSIONS CULTURELLES SELON G. HOFSTEDÉ (1980)

Les travaux reposant sur les cultures nationales mobilisent fréquemment l'approche développée par Geert Hofstede ([22], [34]). Certes, Hofstede, anthropologue Néerlandais, a inventé le premier modèle exposant les dimensions culturelles nationales et il a contribué, d'une façon remarquable, à la compréhension de la problématique multiculturelle à travers l'élaboration d'une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. En effet, entre 1967 et 1973, Hofstede a réalisé une enquête sur les différences culturelles entre les pays dans les multiples filiales de la géante multinationale Américaine IBM. Cette étude couvre cinquante pays et soixante-douze filiales [18]. Par ailleurs, l'enquête IBM a permis à Hofstede de souligner quatre dimensions pour une classification des cultures nationales. Une cinquième dimension, la relation au temps, a été rajoutée par la suite au modèle initial [16]. Mêmement, une sixième dimension fut rajoutée au modèle par Hofstede, Hofstede & Minkov dans une publication de 2010. Il s'agit de la dimension « Indulgence » [17]. Par ailleurs, afin de récapituler, les dimensions culturelles révélées par Hofstede sont les suivantes :

- A. Individualisme versus le collectivisme
- B. Distance hiérarchique
- C. Aversion pour l'incertitude
- D. Masculinité versus féminité
- E. Orientation temporelle
- F. Indulgence versus la retenue (ou sévérité)

Ainsi, dans ce qui suit, nous allons expliquer ces dimensions, du moment où les impacts potentiels de celles-ci sur un groupe sont nombreux : prise de décision, prise de risque, fidélité, coopération, respect des instructions, mode de communication, légitimité du leader [11].

A. INDIVIDUALISME VS COLLECTIVISME

La dimension « individualisme versus collectivisme » se réfère aux relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. Elle détermine la manière dont sont envisagées les relations entre l'individu et le groupe ([1], [34]). En effet, selon Hofstede (1994) l'indice de l'individualisme (IDV) détermine le degré par lequel sont liés les individus aux groupes. Il montre les

caractéristiques générales d'une société. Si l'indice IDV est élevé, l'individu est au centre de l'intérêt. Par opposition à un indice faible dont la société est plus communautaire.

B. DISTANCE HIÉRARCHIQUE

La distance hiérarchique désigne la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre ceux qui détiennent le pouvoir hiérarchique et ceux qui sont soumis [26]. Elle reflète la distance entre les différents niveaux hiérarchiques d'une organisation et la manière dont est traitée l'inégalité des individus ([1], [34]).

C. AVERSION POUR L'INCERTITUDE

La dimension « degré de contrôle de l'incertitude » désigne dans quelle mesure les incertitudes ou les différences sont tolérées [34]. Elle mesure, également, le degré d'inquiétude face aux situations ambiguës, inconnues ou incertaines [29]. En effet, le contrôle de l'incertitude est un terme emprunté, en particulier, aux travaux de l'économiste Américain James G March. Par ailleurs, une trop grande incertitude engendre une anxiété intolérable et chaque société doit élaborer des moyens d'alléger cette anxiété à travers la technologie, les lois et la religion [30]. En outre, selon Hofstede [14], dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, l'initiative personnelle est fortement encouragée et la tolérance aux idées nouvelles est largement pratiquée. Ainsi, un faible contrôle de l'incertitude soutient l'idée que ce qui est différent est curieux. Contrairement au contexte fort contrôlé de l'incertitude qui considère que ce qui est différent est dangereux.

D. MASCULINITE VS FÉMINITÉ

La dimension « masculinité versus féminité » sert à définir la distribution sociale des rôles entre sexes. Dans les sociétés masculines, l'accent est mis sur la réussite matérielle et la démonstration de la force et de l'autorité. À l'opposé, dans les sociétés féminines, on priorise la modestie et la tendresse et on s'intéresse à la qualité de la vie. Par ailleurs, un score élevé sur cette dimension traduit l'orientation vers le pôle masculin et un score faible l'orientation vers le pôle féminin [29].

E. ORIENTATION A LONG TERME VS ORIENTATION A COURT TERME

La dimension orientation temporelle décrit l'horizon temporel d'une société [18]. En effet, les cultures orientées à court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prennent un temps considérable pour créer des relations et perçoivent le temps comme circulaire. D'ailleurs, le postulat, « ce qui ne peut être fait aujourd'hui, peut l'être demain » résume cette conception. Tandis que, les cultures orientées à long terme perçoivent le temps comme linéaire [22].

F. INDULGENCE VS SÉVÉRITÉ

Hofstede & al (2010) ont mis en évidence une sixième dimension à savoir l'indulgence par opposition à la sévérité comme dimension sociétale [17]. En effet, selon Hofstede & ses collègues (2010), l'indulgence est la tendance à permettre la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux et naturels de l'homme liés au plaisir de la vie et la distraction. Le pôle opposé, la sévérité, reflète la conviction qu'une telle satisfaction a besoin d'être contenue et régulée par des normes sociales rigoureuses.

En conclusion, de nombreuses répliques de l'enquête initiale ont eu lieu dans les années 1990 jusqu'à nos jours montrent que cette enquête constitue le corpus central de la recherche interculturelle ([22], [34]). Par ailleurs, l'enquête d'Hofstede (1980) demeure une référence en sciences de gestion. Dans cette perspective, Gueguen (2011) affirme qu'une quantité importante de recherches a mobilisé l'approche d'Hofstede (voir l'analyse de 180 travaux utilisant les dimensions d'Hofstede en psychologie ou en management par Kirkman & al., 2006) [11]. En effet, cette abondance permet de considérer Hofstede comme une référence essentielle dans le domaine de l'interculturalisme devant d'autres approches multidimensionnelles peut-être plus complètes comme Trompenaars (1994) et Kluckhohn et Strodtbeck (1961).

Toutefois, plusieurs critiques ont été émises à l'égard des travaux d'Hofstede ([18], [21]). D'ailleurs, l'étude Globe [19] s'inscrit dans cette voie. En effet, parmi les critiques adressés à l'enquête d'Hofstede : premièrement, la réduction de la notion de culture à quelques dimensions. Deuxièmement, l'échantillon de l'étude provenant d'une seule entreprise (IBM). Troisièmement, Hofstede a mené un projet de consultation pour IBM et plus tard a décidé à réinterpréter ses conclusions en matière de telle façon que les employés d'IBM dans différents pays ont répondu à l'enquête question [20]. Quatrièmement, le délaissement de l'évolution des cultures à travers le temps. Cinquièmement, l'absence de différences culturelles à l'intérieur d'un même pays. Et, finalement, les scores d'Hofstede ont été contestés lors de validations empiriques [10].

Néanmoins, quoi qu'il en soit, un grand nombre de recherches mobilise l'approche d'Hofstede [21].

III. LES DIMENSIONS CULTURELLES SELON EDWARD HALL (1984)

Edward Twitchell Hall, anthropologue Américain, a effectué des recherches sur la perception culturelle. Pour lui, en relation d'interculturelle, les méthodes de travail sont influencées par le rapport qu'ont les individus au contexte, au temps, et à l'espace. Son postulat exige que « la culture est communication et la communication est culture ». D'ailleurs, l'originalité de son approche

anthropologique est de considérer la communication comme objet d'étude parce qu'elle est à la fois vecteur de transmission de la culture et espace de cristallisation de cette dernière. En outre, Hall s'est intéressé aux différences culturelles observables dans les comportements, principalement lors d'interactions entre représentants de deux cultures différentes. Les situations d'interaction interculturelle sont, en effet, des situations dans lesquelles les différences de comportements et d'attentes apparaissent de façon particulièrement marquée [2]. Ainsi, les méthodes de travail sont influencées par :

- A. Le rapport au contexte (contexte riche versus contexte pauvre)
- B. Le rapport au temps (temps monochrome versus temps polychrone)
- C. Le rapport à l'espace (proxémique culturelle)

A. LE RAPPORT AU CONTEXTE

E.T. Hall a mis l'accent sur l'importance du contexte pour la communication en général. En effet, la signification des mots et des phrases dépend du contexte dans lequel ces derniers sont exprimés. Dans cette perspective, plus les personnes qui se parlent partagent d'informations, plus fort sera le contexte. À titre d'exemple, selon Hall, les stratégies de communication des Américains et des Japonais se réfèrent à des contextes différents. Les Américains (pauvres en contexte) sont dérangés par la manière subtile des Japonais (riches en contexte) d'en venir là où ils veulent alors que ces derniers s'imaginent à tort que leurs interlocuteurs devinent leur raisonnement. D'un autre côté, les Japonais voient les explications logiques et précises des Américains comme une façon « de pénétrer leur esprit et de penser à leur place » [12].

B. LE RAPPORT AU TEMPS

Selon Hall (1984), les sociétés sont orientées vers deux types de conception du temps lequel il est possible de situer les cultures : « le temps monochrome » et « le temps polychrone » [12]. En effet, Hall a noté que dans les pays monochromes tels que les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la Suède le temps est considéré comme une ressource qu'on ne gaspille pas. Les tâches sont, donc, découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement au point que tout retard est très mal considéré. Par contre, également selon ses dires, dans les pays polychromes, tels les pays d'Afrique ou encore d'Asie, le temps est plus élastique. Dans cette perspective et sur la base d'une enquête basée sur des entretiens ouverts auprès de dirigeants Tunisiens et Français de Joint-ventures internationale implantée en Tunisie, et à travers une analyse qualitative de plusieurs variables du référent culturel réalisé par Boudabbous (2005), le chercheur a noté que les Tunisiens, dans le contexte de l'entreprise, ont, certes, appris à instrumentaliser le temps, mais leur culture

polychrone persiste. En effet, les plus grandes difficultés de gestion évoquées spontanément par les managers français dans le contexte Tunisien sont relatives au respect des plannings, des échéances et de la planification en général. De leur côté, les Tunisiens considèrent que les Français manquent de souplesse et de réactivité en temps réel. En outre, dans une négociation, les Tunisiens savent jouer sur leur dimension polychrone, en imposant à leurs protagonistes européens des dérives d'échéances, au nom de leur culture [3].

C. LE RAPPORT À L'ESPACE (PROXEMIQUE CULTURELLE)

L'espace est défini comme le territoire personnel de chaque individu [23]. C'est à partir de son rapport à l'espace que l'individu gardera une certaine distance vis-à-vis d'une personne ou, contrairement, se rapprochera d'elle. Ainsi, la distance physique entre les individus apparaît comme un mode de communication forgé par la culture. La distance interpersonnelle "convenable" est différente selon les sociétés [12].

En conclusion, malgré les apports de l'anthropologue E.T. Hall, des critiques nombreuses ont été adressées à son modèle. En effet, le modèle proposé par Hall a été critiqué pour « son caractère stéréotypique et trop peu nuancé » [28]. Certes, les stéréotypes permettent de classer et d'orienter nos perceptions, mais elles permettent aussi à un groupe social de définir et d'exprimer son identité par rapport à un autre groupe, et entraîner, conséquemment, une distorsion de nos perceptions [2]. En outre, la validation empirique du modèle, par Hall lui-même, est critiquable d'un point de vue méthodologique [2].

IV. LES DIMENSIONS CULTURELLES SELON FONS TROMPENAARS (1993)

Fons Trompenaars, consultant et auteur Franco-Néerlandais dans le domaine de la communication interculturelle, a travaillé pendant sept ans à la direction des ressources humaines de Shell où il a commencé à réaliser un travail d'enquête sur les différences culturelles qui apparaissent dans les contextes professionnels. Ce sont ces travaux qui l'ont amené à rédiger son célèbre ouvrage « L'entreprise multiculturelle » publié en 1993. En effet, l'auteur a consulté trente entreprises ayant des filiales dans plus de cinquante pays différents et a constitué une banque de données qui intègre les résultats d'enquêtes effectuées auprès de quinze-mille personnes. En effet, à travers ses enquêtes, le chercheur a pu dégager sept principales dimensions appelées encore « écarts culturels » en situation de diversité culturelle en entreprise, à savoir :

- A. Universalisme versus particularisme
- B. Individualisme versus collectivisme
- C. Objectivité versus subjectivité

- D. Degré d'engagement (diffus ou limité) envers une personne ou une situation
- E. Statut attribué versus statut acquis
- F. Attitude à l'égard du temps
- G. Attitude à l'égard de l'environnement

A. UNIVERSALISME VS PARTICULARISME

Les cultures universalistes considèrent qu'une solution qui a résolu un problème une fois, doit toujours être appliquée. Ces cultures préfèrent appliquer la norme et les règles. Elles cherchent la solution à portée générale, quels que soient les cas particuliers [22]. À l'inverse, les cultures particularistes accordent plus d'attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles.

B. INDIVIDUALISME VS COLLECTIVISME

L'individualisme se définit comme « une orientation fondamentale vers soi-même » alors que le collectivisme est « une orientation fondamentale vers des buts et des objectifs communs ». En effet, les individualistes considèrent que les décisions doivent être prises par un seul responsable. Celui-ci qui assume les conséquences. Alors que, les collectivistes cherchent un consensus entre tous les membres du groupe concerné [30]. D'ailleurs, dans un atelier, si on constate un défaut de production dû à la négligence d'un membre de l'équipe, les collectivistes retiendront la responsabilité de l'équipe. À l'inverse, les individualistes rechercheront et blâmeront le fautif [36].

C. OBJECTIVITÉ VS SUBJECTIVITÉ

Selon la culture, les émotions peuvent être exprimées différemment [36]. Dans certains pays, il est naturel d'exposer ses états d'âme, tandis que pour d'autres nationalités cela est mal perçu. Les affectifs admettent les attitudes subjectives, guidées par les sentiments contrairement aux neutres, qui privilégient les attitudes objectives et rationnelles. Dans cette perspective, l'utilisation de silence dans la communication peut être perçue comme un échec pour les occidentaux alors que pour les Asiatiques, ceci démontre un temps de réflexion et d'assimilation d'informations [30].

D. DEGRÉ D'ENGAGEMENT ENVERS UNE PERSONNE OU UNE SITUATION (DIFFUS OU LIMITÉ)

Certains changent de comportement selon le contexte, tandis que d'autres gardent la même attitude. Ainsi, selon Trompenaars (1993), si un manager Américain rencontre un collaborateur sur un terrain de golf, il le traite selon son niveau de jeu plutôt que son niveau hiérarchique [36].

E. STATUT ATTRIBUÉ VS STATUT ACQUIS

Dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine, de la profession, des diplômes. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses réalisations, ses succès, ses actions [36].

F. ATTITUDE À L'ÉGARD DU TEMPS

L'attitude à l'égard du temps permet de constater l'existence de deux types de culture : la culture séquentielle par opposition à la culture synchrone. En effet, les séquentiels favorisent une ponctualité rigide. D'ailleurs, les Américains, les Hollandais, les Allemands et les Anglais préfèrent aborder les tâches les unes après les autres dans le cadre d'un planning soigneusement préparé qu'ils entendent respecter.

De l'autre côté, dans les cultures synchrones, on préfère réagir aux circonstances plutôt que de suivre un calendrier. En outre, l'heure fixée pour un rendez-vous et la durée même de la rencontre ne sont pas envisagées de la même façon. D'ailleurs, au Moyen-Orient, une latitude informelle, pouvant aller jusqu'au report, est tolérée. Et la rencontre peut durer au-delà du temps prévu sur l'agenda [36].

G. ATTITUDE À L'ÉGARD DE L'ENVIRONNEMENT

Certaines cultures considèrent que ce sont les individus qui exercent le plus grand contrôle sur leur vie. En effet, les individus sont maîtres de leur destin. Ils doivent s'attacher à faire avancer leurs projets malgré les contraintes de l'environnement. A l'opposé, d'autres considèrent que c'est la nature et l'environnement qui sont les plus puissants et les plus déterminants [36].

Cependant, des critiques nombreuses ont été adressées aux travaux de Trompenaars. En effet, selon Hofstede (1996), l'origine des cinq premières dimensions de Trompenaars est la « théorie générale de l'action » (*General Theory of Action*), publiée par le sociologue Talcott Parsons et son co-auteur Edward Shils (1951), alors que les deux dernières dimensions de Trompenaars sont prises à partir de livre des anthropologues Florence Kluckhohn & Fl Strodbeck (1961). En outre, le but de la recherche de Trompenaars est de remplacer les notions préconçues avec les résultats empiriques. Le choix d'un instrument de recherche est évidemment toujours influencé par la théorie existante et des idées préconçues. Finalement, les échantillons de recherche étant de petite taille et sont mal adaptés [15].

V. LES DIMENSIONS CULTURELLES SELON F. D'IRIBARNE (2004)

Philippe d'Iribarne, né en 1937. Polytechnicien et Ingénieur général des Mines. Directeur de recherche au CNRS (Centre national de la recherche scientifique). Ses recherches sont consacrées à la diversité des cultures politiques et à l'effet de ces cultures sur la vie politique et sociale, y compris dans le fonctionnement des entreprises. En effet, rares sont les auteurs qui, comme Philippe d'Iribarne, ont tenté une description des cultures du monde

moderne, en veillant – quoi qu'on en dise – à éviter les écueils culturalistes (Henry, 2013 :154). Par ailleurs, pour lui, la culture est un processus d'interprétation. Autrement, les individus attribuent des significations à leur réalité à partir d'un référentiel de sens. C'est en quelque sorte l'approche interprétative dont chacun interprète de manière personnelle ce qu'il vit (D'Iribarne, 2002).

D'ailleurs, D'Iribarne (2004) a annoncé que l'affirmation absolue de spécificités culturelles évoquées par les auteurs du management interculturel est critiquable. En effet, avoir une société ayant un score élevé d'individualisme ne veut pas dire, que l'on retrouve le même degré d'individualisme chez tous ses membres. D'ailleurs, dans les pays, qui, tels les pays européens ont des scores élevés d'individualisme, on trouve des traits qui paraissent nettement collectivistes. Sur ce propos, Triandis (1995) a confirmé que « l'Allemagne, bien que dans l'ensemble assez individualiste, elle est également collectiviste à certains égards » [35].

D'Iribarne adopte, donc, une approche ethnologique qui conduit à considérer chaque culture dans sa logique interne, dans les liens qui unissent ses diverses dimensions, en mettant l'accent sur ce qu'elle a d'original. Elle n'interdit pas pour autant d'adopter une perspective comparative. La coexistence au sein d'une même société de traits individualistes et collectivistes n'est ni le simple fruit du hasard ni la conséquence d'un manque de cohérence dans l'application des mêmes valeurs. Elle est due au fait que les diverses sociétés utilisent des formes différentes de contrôle social, qui vont de pair avec des formes différentes d'autonomie. On peut illustrer ce phénomène en prenant le Mexique en exemple et en considérant cette fois la dimension de « *power distance* ». Dans les échelles construites par Hofstede, le Mexique a un score de PD particulièrement élevé ; (classé 2e sur 39 par PD décroissantes) [13]. Or, l'existence d'une telle distance ne peut nullement être considérée comme une caractéristique générale de la société, ni même des entreprises mexicaines.

VI. ÉTUDE GLOBE (GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS) DE HOUSE & AL (2004)

L'étude GLOBE a été réalisée par House & ses collègues, en 2004, par plus de 160 chercheurs dans de nombreuses parties du monde dans le but de mesurer les pratiques et les valeurs de 62 sociétés culturellement différentes ([19], [20]). En effet, les aspects centraux de l'étude GLOBE résident en l'identification des dimensions de la culture nationale ainsi que les styles de leadership associés aux différents modèles culturels. L'objectif du projet Globe est de comprendre l'impact des spécificités culturelles sur le leadership et les processus

organisationnels, et d'évaluer l'efficacité de ces processus [19]. Par ailleurs, les dimensions de la culture nationale incluent : le contrôle de l'incertitude, la distance au pouvoir, le collectivisme institutionnel, le collectivisme au sein du groupe, l'égalitarisme entre les sexes, l'assurance, l'orientation vers le futur, l'orientation vers la performance et l'orientation humaine (voir tableau 1).

Tableau 1. Les spécificités de la culture nationale selon GLOBE

Les dimensions de GLOBE	Explication
Contrôle de l'incertitude (<i>uncertainty avoidance</i>)	Il reflète l'étendue de la menace de situations ambiguës envers les individus et la tolérance envers l'incertitude à l'intérieur d'une société
Distance au pouvoir (<i>distance power</i>)	Elle reflète la marge d'acceptation d'une communauté des différences de pouvoir, d'autorité, et des statuts privilégiés
Collectivisme institutionnel (<i>institutional collectivism</i>)	Il reflète le degré auquel les pratiques institutionnelles de l'organisation et de la société encouragent et récompensent la distribution collective des ressources ainsi que l'action collective
Collectivisme au sein du groupe (<i>in-group collectivism</i>)	Il reflète le degré auquel les individus expriment de la fierté, de la loyauté et de la cohésion envers leurs organisations et leurs familles
Egalitarisme entre les sexes (<i>gender egalitarianism</i>)	Elle mesure les croyances d'une société par rapport à la détermination des rôles qu'un individu joue dans un contexte familial, organisationnel, ou au sein de la communauté, selon son identité sexuelle biologique
Assurance (<i>assertiveness</i>)	Elle reflète la mesure dans laquelle les individus sont durs, conflictuels, et agressifs dans leurs relations sociales
Orientation vers le futur (<i>future orientation</i>)	Elle reflète la mesure dans laquelle l'individu s'engage vers l'avenir tel que retarder la gratification, la planification, et investir dans l'avenir
Orientation vers la performance (<i>performance orientation</i>)	Elle reflète le niveau auquel une société encourage et récompense un membre d'un groupe pour l'amélioration de sa performance et pour l'excellence
Orientation humaine (<i>humane orientation</i>)	Elle reflète le degré auquel les membres d'une société encouragent et récompensent les individus pour leur sens de la justice, leur altruisme, leur bienveillance, leur générosité, leur attention et leur gentillesse envers autrui

CONCLUSION

La culture joue un rôle essentiel dans toutes les organisations en particulier dans les multinationales et les internationales. En effet, la culture nationale influence sur les comportements des individus, leurs connaissances, leurs interactions, les pratiques organisationnelles [31], ainsi que la performance de l'équipe ([11], [32], [33]). De ce fait, plusieurs recherches ont été menées pour étudier la culture dans le domaine de gestion. Par ailleurs, loin d'être le fruit du hasard, l'objectif de cet état de l'art est l'éclaircissement des approches les plus citées en recherche académique, à savoir : les travaux d'Hofstede (1980), de Hall (1984), de

Trompenaars (1993), D'Iribarne (2004) et de House et ses collègues (2004).

Tableau 2. Récapitulatif des dimensions culturelles les plus citées en recherche académique

Auteurs	Année	Dimensions culturelles
Geert Hofstede	(1980, 2001, 2010)	- Individualisme versus collectivisme - Distance hiérarchique - Aversion pour l'incertitude - Masculinité versus féminité - Orientation à long terme versus orientation à court terme - Indulgence versus la retenue (ou sévérité)
Edward Hall	1984	- Contexte riche versus contexte pauvre - Temps monochrome versus temps polychrone - Proxémique culturelle
Fons Trompenaars	1993	- Universalisme versus particularisme - Objectivité versus subjectivité - Degré d'engagement envers une personne ou une situation (diffus ou limité) - Statut attribué versus statut acquis - Attitude à l'égard du temps - Attitude à l'égard de l'environnement
Pillipe D'Iribarne	(2001, 2002, 2004)	- La culture est processus d'interprétation : les individus attribuent des significations à leur réalité à partir d'un référentiel de sens.
Étude de Globe (de House et ses collègues (2004))	2004	- Contrôle de l'incertitude - Distance au pouvoir - Collectivisme institutionnel - Collectivisme au sein du groupe - Egalitarisme entre les sexes - Assurance - Orientation vers le futur - Orientation vers la performance - Orientation humaine

RÉFÉRENCES

- [1] Angué, K. & Mayrhofer, U (2010), Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires, *M@n@gement*, 13 : 1, 2-37.
- [2] Barmeyer, C., & Davoine, É. (2008). Culture et gestion en Allemagne: la 'machine bien huilée'. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université Laval et TÉLUQUAM.
- [3] Boudabbous, S. (2005), Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en Joint-venture, *La Revue des Sciences de Gestion*, 213 : 3, 81-91.
- [4] Chevrier, S. (2010). *Le management interculturel* (No. hal-00724032).
- [5] Chevrier, S. (2012). *Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*. Presses de l'Université Laval. 208 pages.
- [6] D'Iribarne, P. (2001). Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle Les enseignements d'une success-story mexicaine.

- [7] D'Iribarne, P. (2002). La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. *Revue française de gestion*, (140), 23-39.
- [8] D'Iribarne, P. (2004). Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique. *Management international*, 8(3), 56-78.
- [9] D'Iribarne, P. (2009). National Cultures and Organisations in Search of a Theory An Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 309-321.
- [10] Gerhart, B. (2008). Cross cultural management research: assumptions, evidence, and suggested directions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 259-274.
- [11] Gueguen, G. (2011). Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau : le cas du Tour de France, *Management international*, 15 : 4, 109-122.
- [12] Hall E, T. (1984). Le langage silencieux. Paris, Seuil, 238 pages.
- [13] Hofstede, G., & Bollinger, D. (1987). Les différences culturelles dans filemanagement. *Les Éditions d'Organisations, Paris, France*.
- [14] Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management science*, 40(1), 4-13.
- [15] Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce: A test of trompenaars' "model" of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198.
- [16] Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- [17] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- [18] Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- [19] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- [20] Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, 37(6), 897-914.
- [21] Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.
- [22] Kulkarni, S. (2012), A Study on Cultural Diversity Management for Indian, *Social and Behavioral Sciences*, 267-276.
- [23] Loth, D. (2006), Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 4 : 2, 124-133.
- [24] Loth, D. (2009), Le fonctionnement des équipes interculturelles, *Management & Avenir*, 326-344.
- [25] Loth, D. (2010), Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 8 : 1, 41-52.
- [26] Louzir-Ben Hassine. A (2016). L'Adaptation des Subsahariens en Mobilité Estudiantine en Tunisie : Stop à la Négrophobie !, *Éditions Universitaires Européennes, Sarrebruck (Allemagne)*, 120 pages.
- [27] Louzir-Ben Hassine. A, & Lakhil, L. (2017). La Diversité Culturelle : « Une Lame à Double Tranchant » pour la Performance de l'Équipe. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, Vol.8, Issue 2, 22-32.
- [28] Neubert, S. (2008). L'interculturel dans la coopération Franco-Allemande. Documents Dossier, 43-93.
- [29] Ongodo, M. F. (2006). Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie. *Revue française de gestion*, (8), 65-84.
- [30] Raynal, S., & Chedru, M. (2009), Multiculturalité et interculturelité en management de projet, *Humanisme et Entreprise*, 292 : 2, 77-99.
- [31] Reiche S B, Carr C & Puuelko M. 2010. The Role of Culture at Different Levels of Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10:131, 131-136.
- [32] Stahl, G. K., Maznevski, M L., Voigt, A., & Jonsen K. (2010 a), Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups, *Journal of International Business Studies*, 41:4, 690-709.
- [33] Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander L., & Maznevski, M L. (2010 b), A look at the bright side of multicultural team diversity, *Scandinavian Journal of Management*, 26: 4, 439-447.
- [34] Sumaco, F. T., Imrie, B. C., & Hussain, K. (2014). The consequence of Malaysian national culture values on hotel branding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 91-101.
- [35] Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview press.
- [36] Trompenaars, F. (1993). *Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Econ-Verlag.