

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

**Heft:** 1: Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!

**Artikel:** La dimension de masculinité/fémininité et ses implications pour les organisations dans une perspective cross-nationale

**Autor:** Hofstede, Geert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141326>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## LA DIMENSION DE MASCULINITÉ/FÉMINITÉ ET SES IMPLICATIONS POUR LES ORGANISATIONS DANS UNE PERSPECTIVE CROSS-NATIONALE

*Geert HOFSTEDE*

*Maastricht University*

*et Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC)*

*Tilburg University*

*Pays-Bas*

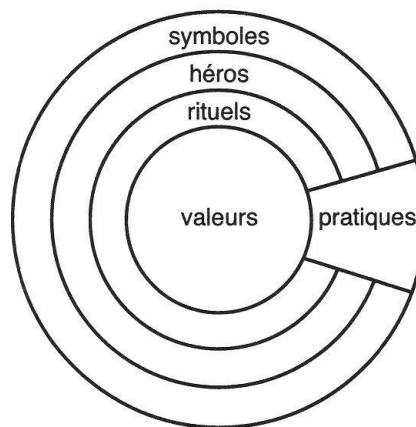
« Bonjour Mesdames et Messieurs. C'est un très grand plaisir d'être de retour ici, c'est un retour aux sources. Mes recherches sur les influences culturelles ont en effet commencé à Lausanne, dans les années 1971-73, où j'étais professeur à l'IMD. C'est à cette époque que j'ai commencé à dépouiller la banque de données de la société IBM, avec l'assistance d'un étudiant de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, qui faisait des calculs pour moi. Et aujourd'hui, je me retrouve en ce lieu où tout a débuté il y a 30 ans.

Pour commencer, je voudrais définir le concept de culture. Il faut distinguer, surtout en français, la signification traditionnelle du mot culture – c'est-à-dire la civilisation – d'une autre signification qui se veut anthropologique. Ma définition comporte trois éléments. La culture est d'abord une programmation de l'esprit, invisible de l'extérieur. Son étude nécessite l'observation des comportements. Deuxièmement, il s'agit de quelque chose de collectif, qui s'applique seulement à un groupe ou à une catégorie de personnes. En troisième lieu, la culture distingue un groupe de l'autre. Elle n'est donc pas ce que nous avons tous en commun, la nature humaine, mais ce qui distingue les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe. Aujourd'hui nous parlerons principalement de culture au plan de la nation, bien qu'il existe aussi des cultures d'organisations, même à l'intérieur d'une nation – la culture d'une profession, par exemple celle des médecins par opposition à celle des avocats – les cultures des sexes et des générations. Les différences de programmations se retrouvent à ces niveaux également.

## 1. La culture nationale

Dans la culture nationale, on ne peut isoler ni la famille, l'école, le travail, la religion, le comportement d'un consommateur, la santé, ni ce qui est considéré comme sain ou malade, ni le crime, la punition, les arts, les sciences, ni le management, ni le leadership. Tout cela est lié et l'on ne peut pas comprendre l'un sans prendre l'autre en considération. Mon exposé ne va donc pas se limiter au domaine du management ; il va montrer comment le domaine du management est lié à d'autres aspects de nos sociétés.

La culture comme programmation mentale se situe à plusieurs niveaux qui correspondent à la métaphore des « pelures d'oignon » (Cf. figure 1 ci-dessous). Le niveau le plus superficiel consiste dans les symboles. Ce sont des mots, des gestes ou des objets porteurs de sens dans un certain groupe social, mais pas nécessairement dans une autre. Tout le domaine de la langue se situe au plan des symboles : un mot ne signifie rien sauf dans une certaine langue. D'un point de vue culturel, il s'agit d'un système superficiel, parce que l'on peut s'exprimer dans une autre langue et se familiariser avec une nouvelle langue même à l'âge adulte.



*Figure 1 : Pelures d'oignon culturelles*

Le deuxième niveau est celui des héros. Dans toute culture, il y a des personnes qui sont des modèles, qui expriment les valeurs en cours plus clairement que d'autres et qui sont cités en exemple pour exprimer l'essentiel d'une culture.

Puis il y a les rituels, plus profonds parce qu'il s'agit de comportements dans lesquels l'individu s'engage. Par exemple : se donne-t-on la main ou non ? En route d'Amsterdam vers le Proche-Orient par avion et ne pouvant pas quitter l'avion à l'aéroport Charles de Gaulle, je regardais à travers la fenêtre de l'avion la pièce où se trouvait la police. A ce moment là, il y eut le changement d'équipes

des policiers et des dizaines de policiers se serrèrent la main entre collègues. Ce rituel devait se faire trois fois par jour, à chaque changement d'équipe. Se donner la main est un rituel très fort en France. Une autre fois, du balcon de ma chambre d'hôtel à Paris, j'eus l'occasion d'observer un jardin d'enfants où tous les petits enfants se serraient la main en arrivant. Il s'agit là de programmations nationales, beaucoup moins marquées en Angleterre par exemple, où l'on ne se touche pratiquement jamais la main. Ces différences ne changent pas : elles sont stables dans le temps.

Les symboles, les héros et les rituels forment un ensemble que je nomme les pratiques. Ce sont les aspects visibles d'une culture. Lorsque l'on aborde une nouvelle culture, ce sont des aspects que l'on reconnaît rapidement.

En toile de fond des pratiques se situent les valeurs. Ce sont des sentiments polarisés, avec un pôle positif et un négatif. Une valeur est le sentiment de ce qui est bien et ce qui est mal, de ce qui est sale ou propre, rationnel ou irrationnel. Ce sont en effet nos valeurs qui nous dictent qu'un comportement est rationnel et souhaitable ou non. Dans ma faculté, mes collègues économistes utilisent des modèles de décision dits « rationnels. » Je leur ai demandé à quel genre de rationalité ils se référaient : leur rationalité, la rationalité anglo-américaine, la rationalité africaine ? Ils n'ont guère apprécié la question. Néanmoins, les mouvements anti-globalisation contemporains utilisent des rationalités différentes de celles des « globalistes », ce qui explique les résistances.

Pourquoi les valeurs sont-elles si marquées dans une culture particulière et si difficilement modifiables ? Cela tient de notre nature humaine. J'ai une fois assisté à la naissance d'un cheval. C'était à la fois très impressionnant et très simple. Un cheval naît complet et achevé, contrairement à nous, êtres humains, qui ne naissons qu'avec une petite partie de notre « programmation. » Nous avons besoin de notre environnement social durant les dix premières années de notre vie pour la compléter. Pendant cette période, il nous est aisé d'acquérir rapidement des connaissances très complexes, mais après l'âge de 10 ans, notre mode d'apprentissage change, pour des raisons à la fois physiologiques et biologiques. L'être humain n'intègre que très difficilement ce qu'il n'a pas appris pendant ses premières années et ne modifie guère les contenus qu'il a assimilés pendant l'enfance. Cet apprentissage dépend d'abord de nos parents, des adultes, des autres enfants et de la société qui nous entoure. Il change radicalement suivant que l'on naît à Lausanne ou en Cisjordanie.

Cette partie très profonde de notre programmation contient la plupart de nos valeurs. Les recherches que j'ai effectuées démontrent que nous apprenons avant tout des valeurs, en fait principalement des valeurs et peu de pratiques. Avec l'âge, nous apprenons de moins en moins de valeurs et de plus en plus de pratiques. La famille inculque surtout des valeurs, cependant qu'à l'école se transmettent à la fois des valeurs et des pratiques et au sein du milieu professionnel presque uniquement des pratiques (Cf. figure 2, page suivante).

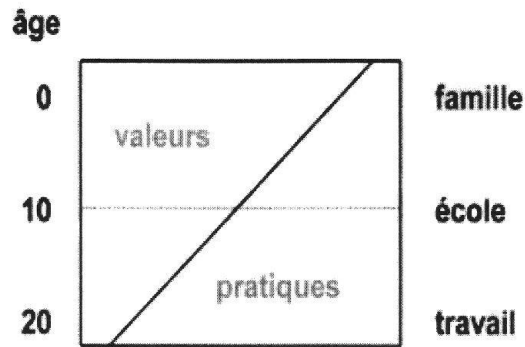


Figure 2 Part relative des apprentissages en termes de valeurs et de pratique en fonction de l'âge

L'étude comparative des cultures des organisations révèle surtout des différences de pratiques et guère de différences de valeurs. Une certaine littérature américaine traitant des cultures d'organisation a voulu démontrer que ce sont les valeurs qui priment dans les organisations, ce que nos propres recherches ne confirment pas du tout. Les recherches sérieuses, réalisées directement auprès des membres des organisations sur leurs systèmes de valeurs, ne mettent pas en évidence des différences significatives entre organisations; ce sont surtout les pratiques qui diffèrent (voir Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990 et Hofstede, 2001, Ch. 8).

## 2. Le concept de dimension culturelle

Le concept de dimension culturelle est une façon de penser la culture, un modèle d'analyse destiné à comprendre la très grande variété de cultures nationales rencontrées de par le monde. Il nécessite des échantillons comparables dans différents pays, c'est-à-dire équivalents sur tous les aspects, sauf la nationalité. Nous avons ainsi mis en évidence cinq domaines qui diffèrent d'un pays à l'autre, liés à des problématiques communes à toute société humaine, pour lesquelles les solutions diffèrent pourtant (Cf. tableau 1, ci-après).

### **L'INÉGALITÉ : L'ACCENTUER OU LA RÉDUIRE ?**

Grande ou petite distance hiérarchique

### **L'INCERTAIN : LE COMBATTRE OU LE TOLÉRER ?**

Forte ou faible contrôle de l'incertitude

### **LA RELATION AVEC LES SIENS : LÂCHE OU PROCHE ?**

Individualisme ou collectivisme

### **LES RÔLES ÉMOTIFS SELON LE SEXE :**

#### **DIFFÉRENCIÉS OU SEMBLABLES ?**

Masculinité ou féminité

### **LA SATISFACTION DES BESOINS : FUTUR OU PRÉSENT ?**

Orientation vers le long ou le court terme

Tableau 1 : Cinq grandes dimensions de variation culturelle

Un premier domaine est celui de l'inégalité, qui existe certes partout, mais qui est plus marquée dans certaines sociétés. J'ai appelé cette dimension culturelle « distance hiérarchique », utilisant un terme conventionnel. Le deuxième problème est celui de l'attitude face à l'inconnu. Certaines cultures tolèrent l'incertitude plus facilement que d'autres. J'ai utilisé ici le terme de « contrôle de l'incertitude. » Une troisième dimension est la relation avec les siens et les proches, qui peut être détachée – dans ce cas on parle d'individualisme – ou au contraire très proche, ce qui est le cas des sociétés plutôt collectivistes. Quatrièmement, nous avons les rôles émotifs, variables selon les sexes. Ce sont les modèles transmis aux garçons et aux filles, des comportements attendus qui peuvent être plus ou moins différenciés. La cinquième dimension est celle de la satisfaction immédiate ou non des besoins, appelée orientation à long terme ou dynamisme confucéen.

Grâce au matériel recueilli chez IBM dans plus de 50 pays dans les années 1970, nous disposons d'échantillons très comparables, sauf sur le plan de la nationalité. IBM était à l'époque une société monolithique : même produit, mêmes professions, employés marqués d'une très forte culture d'entreprise. Depuis ces recherches, il y a eu six répliques majeures, qui ont couvert au moins 14 pays (Hofstede, 2001; Mouritzen & Svara, 2002). Ces études ont porté sur des élites nationales, des employés d'autres sociétés, des pilotes d'avions civils et des consommateurs. La recherche la plus récente se penche également sur des fonctionnaires municipaux dont on a étudié non seulement les valeurs, mais également la façon dont était structuré leur service. Les résultats sont très stables d'une étude à l'autre (Sondergaard, 1994). La partie de la culture fondée sur les valeurs ne change que très lentement. Même si elle évolue, les changements sont mondiaux et donc les pays changent ensemble. Un pays a toujours d'un côté et de l'autre les mêmes peuples voisins. La base de comparaison ne change pas lorsque les cultures se modifient dans le même sens.

Regardons de plus près les différences entre sociétés individualistes et collectivistes. Dans les pays individualistes, l'adulte doit pouvoir se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches, dès que possible. Dans les sociétés collectivistes, les personnes sont intégrées dans le village avec leur famille. Le groupe, fort et soudé, protège l'individu qui, en échange, paie en offrant sa loyauté au groupe. Dans les sociétés individualistes, on ne paie rien, on ne reçoit rien. Le collectivisme est nécessaire dans les sociétés pauvres car les difficultés de la vie mobilisent la solidarité de la famille et du groupe pour la protection de la personne. Les sociétés riches ont tendance à être individualistes car chacun ne s'y bat que pour soi-même, n'ayant pas besoin de protection. On observe que les pays collectivistes qui deviennent plus riches deviennent également plus individualistes.

### 3. La dimension culturelle de masculinité/féminité

La dimension masculinité/féminité est tout à fait indépendante de l'individualisme et du collectivisme. Statistiquement, elle est orthogonale, sans corrélation. Elle est fondée sur les rôles émotifs selon le sexe, appris dans le milieu familial durant les dix premières années de la vie. Dans les sociétés fortement masculines, les rôles sont différenciés à l'extrême: le souci de la richesse matérielle, la réussite et l'agressivité sont réservées aux hommes cependant que les femmes doivent être modestes et tendres. A l'inverse, ces qualités peuvent être considérées comme interchangeable et faiblement liées au sexe, la tendresse, la modestie et le souci de la qualité de vie étant autant l'apanage des hommes que des femmes et sans lien avec un quelconque aspect biologique des différences sexuelles. Ce sont les sociétés qui penchent plutôt vers la féminité.

Voici une liste indiquant le score de plusieurs pays par rapport à la dimension masculinité/féminité (Cf. Tableau 2, ci-dessous). J'ai procédé à une sélection de pays représentatifs. Le pays le plus masculin, celui où la différence de rôle entre hommes et femmes est la plus grande, est le Japon, alors que la Suède se situe à l'autre extrême. L'échelle est relative : elle va théoriquement de zéro à cent. On trouve à gauche les pays relativement masculins et à droite les pays relativement féminins. La Suisse alémanique obtient un score assez élevé de masculinité, comme l'Autriche et l'Allemagne. La Suisse Romande se place tout juste du côté des pays masculins, tandis que d'autres pays francophones, comme le Québec et la France, sont plutôt du côté féminin. On observe en Belgique une situation inverse à celle de la Suisse : la partie francophone est plutôt masculine et la partie flamande plutôt féminine. Les pays les plus féminins sont les pays nordiques : la Finlande, le Danemark, la Norvège et la Suède mais également les Pays-Bas. Il y a aussi des pays latins féminins : le Chili et le Portugal. Le Japon et la Chine sont masculins, mais la Corée et la Thaïlande sont féminines. L'Afrique Noire se place tout juste du côté féminin. Les pays anglophones figurent parmi les pays les plus masculins : l'Angleterre, les Etats-Unis, le Canada et l'Australie, aux côtés de la Suisse, l'Autriche, l'Allemagne et l'Italie. Mais les autres pays latins d'Europe se trouvent plutôt du côté féminin.

Japon	95	Québec	45
Autriche	79	Afrique noire	44
Suisse alémanique	72	France	43
Italie	70	Flandre	43
Mexique	69	Espagne	42
Irlande	68	Corée	39
Grande-Bretagne	66	Thaïlande	34
Allemagne	66	Portugal	31
Chine	66	Chili	28
Etats-Unis	62	Finlande	26
Australie	61	Danemark	16
Wallonie	60	Pays-Bas	14
Suisse romande	58	Norvège	8
Canada anglophone	52	Suède	5

Tableau 2 : Scores de masculinité/féminité par pays



La dimension d'individualisme/collectivisme est liée à la richesse nationale: les pays riches sont plutôt individualistes et les pays pauvres en majorité sont collectivistes. Pour la masculinité et la féminité, en revanche, il n'existe aucun lien avec le niveau de développement économique. On trouve des pays riches et pauvres parmi les pays féminins tout autant que parmi les pays masculins.

Le graphique « Scores de masculinité/féminité selon le sexe » montre que dans les pays masculins, il y a une assez grande différence entre les valeurs des hommes et des femmes (Cf. figure 3, ci-dessous). Dans les pays féminins, la différence de valeurs entre hommes et femmes est beaucoup moins nette. Les femmes des pays masculins ont des valeurs plus masculines que les hommes des pays féminins. Cela démontre qu'il ne s'agit pas seulement d'une question de sexe, mais surtout de valeurs nationales qui se manifestent dans les rôles émotifs que nous adoptons.

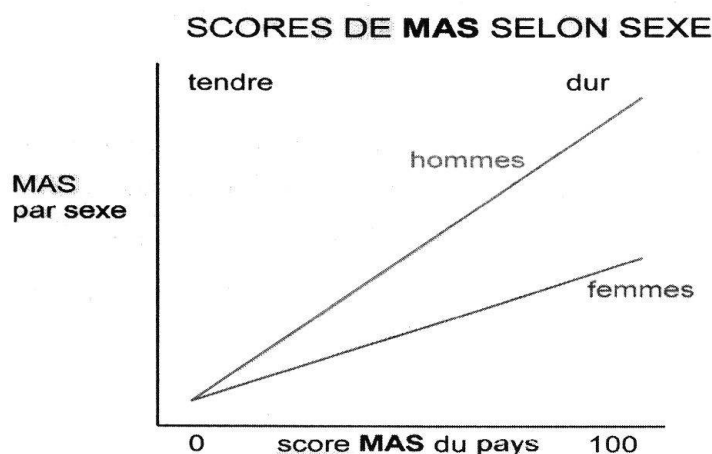
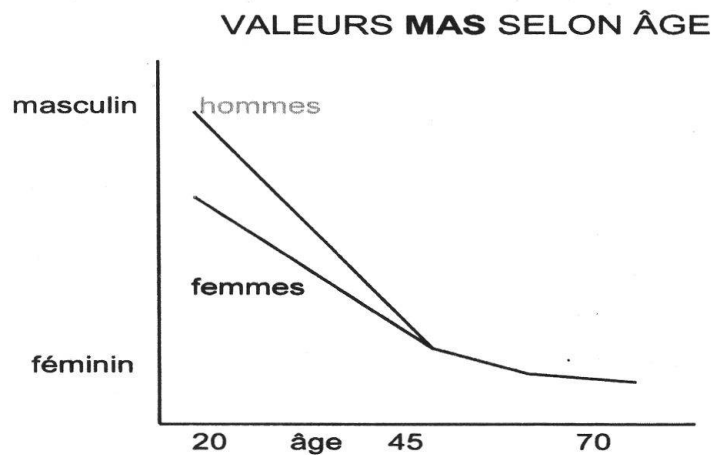


Figure 3 : Scores de masculinité/féminité par sexe

Le graphique suivant montre un autre aspect de la dimension culturelle masculinité/féminité, celui de l'âge (Cf. figure 4, page suivante). Ce sont les jeunes hommes qui sont les plus masculins. Les jeunes femmes ont des valeurs beaucoup plus masculines que les femmes plus âgées. A l'âge où le rôle de procréation se termine, c'est-à-dire vers 45 ans, les valeurs ne diffèrent plus tellement d'un sexe à l'autre. Cela explique aussi pourquoi, dans la plupart des pays, les femmes qui prennent des responsabilités dans la société ont souvent plus de 45 ans, ayant dépassé l'âge d'être mère.





*Figure 4 : Tendence à la féminisation des valeurs avec l'âge*

Un grand nombre de recherches souligne des différences importantes entre culture masculine et féminine (Hofstede, 2001: Ch. 6). Dans les cultures masculines, l'acculturation des filles et des garçons est fortement différente, alors qu'elle est assez similaire dans les cultures féminines.

Dans les études qui comparent pays masculins et pays féminins, des différences significatives sont constatées par rapport à la valorisation des comportements suivants :

- Un garçon peut-il pleurer ? Et une fille ?
- Un garçon doit-il se battre quand il est attaqué ?
- Une fille peut-elle se battre ?
- La modestie est-elle une vertu ?
- Dans la vie est-ce plus important d'être ou de faire ?
- La sympathie va-t-elle vers le fort ou le faible ?
- Admire-t-on le héros ou le jalouse-t-on ?
- Vit-on pour travailler ou travaille-t-on pour vivre ?
- Le travail a-t-il priorité sur la vie familiale ?
- Les conflits sont-ils résolus par la lutte ou par le compromis ?

Le tableau 3 (cf. ci-dessous) résume les différences entre cultures féminines et masculines par rapport à ces différents problèmes, communs à l'humanité dans son ensemble.

<b>Masculinité</b>	<b>Féminité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acculturation différente des filles et des garçons</li> <li>• Ambition comme vertu</li> <li>• Ce qu'on fait</li> <li>• Sympathie pour le fort</li> <li>• Admiration des héros</li> <li>• Vivre pour travailler</li> <li>• Le travail a priorité sur la vie de famille</li> <li>• Les conflits sont résolus par la lutte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acculturation identique des filles et des garçons</li> <li>• Modestie comme vertu</li> <li>• Celui qu'on est</li> <li>• Sympathie pour le faible</li> <li>• Jalousie des héros</li> <li>• Travailler pour vivre</li> <li>• Le travail doit compter avec la vie de famille</li> <li>• Les conflits sont résolus par le compromis</li> </ul>

*Tableau 3 : Quelques différences entre cultures féminines et masculines*

#### **4. Cultures masculine et féminine : une illustration à travers la création publicitaire**

Penchons-nous sur la publicité. La publicité sert d'abord à séduire le client, une bonne annonce publicitaire lui inspirant l'envie d'acheter le produit. Il est crucial que la publicité fasse appel aux valeurs culturelles des consommateurs. De mon point de vue, les publicités sont à l'homme moderne ce qu'étaient les mythes et les contes de fées aux sociétés d'antan. La publicité essaie de fait de reconstruire les mythes modernes à l'écran et dans la presse.

Les spécialistes du marketing entretiennent un débat sur la pertinence des campagnes publicitaires à échelle internationale. Que se passe-t-il quand une campagne est internationalisée ? Les mêmes images, le « Marlboro Man » par exemple, sont diffusées dans tous les pays du monde. Cette campagne a du succès dans les pays dont la culture est proche de celle de l'émetteur, mais pas ailleurs. Il ne s'agit donc pas d'un message global, car les valeurs sous-jacentes ne sont pas partagées par tout le monde. Des erreurs conséquentes sont faites dans ce domaine lorsque les managers du siège mondial décident de construire une « village global » et imposent une publicité globale, alors que les lecteurs et les spectateurs ne sont pas globaux, et les consommateurs non plus.

Quelle culture reconnaissez-vous dans cette annonce où un jeune homme écoute son « Walkman » en fumant ? Individualiste ? En effet, cela provient du Danemark. Et dans cette autre, avec un grand nombre de personnes, que voyez-vous ? Collectivisme ? Elle s'adresse en effet au marché japonais. Au Japon, dans les publicités, du moins dans les messages culturellement adéquats, on ne voit

jamais une personne seule. Peut-être des américains voudront-ils appliquer le « Marlboro Man » au Japon, mais la réaction des Japonais sera de penser qu'il s'agit d'une cigarette médiocre si le fumeur n'a pas de compagnie.

Quelle culture est exprimée par cette annonce d'une « pin-up » ? Masculine, c'est une publicité pour des jeans, bien que la femme n'en porte même pas. C'est une annonce mexicaine. Et comment réagissons-nous à cette dernière, d'un beau jeune homme en tablier qui nettoie le sol ? Il est évident qu'elle provient d'une culture féminine ; c'est une annonce danoise. Le Danemark produit des annonces à la fois individualistes et très féminines. Je ne pense pas que l'on verrait cette annonce d'un bon œil en Suisse Romande.

## **5. Impact de la dimension de Masculinité/Féminité sur différents domaines de la vie économique et sociale**

Dans nombre d'autres domaines, des différences culturelles sont mises en évidence par les recherches (Hofstede, 2001: Ch.6): la perception, le comportement en classe, le choix de carrière, le comportement des cadres ou des consommateurs, la vie politique, le niveau de la corruption dans une société, le nombre d'enfants par famille, la sexualité et la religion. Parmi ces domaines, certains sont étroitement liés au management, mais d'autres sont censés en être plus éloignés et semblent plus liés aux fondements culturels de la société.

Commençons par examiner les différences hommes/femmes par rapport à la perception, en partant d'expérimentations psychologiques. Un exercice montre une barre qui peut être horizontale dans un cadran plus au moins en biais (« Rod and Frame Test »: Cronbach, 1970). Il faut que la personne puisse reconnaître la position horizontale en dépit de la position biaisée du cadran. En général, les hommes arrivent plus facilement à distinguer la position de la barre, tandis que les femmes seront plus influencées par le cadran. Les personnes qui sont insensibles à la position du cadran sont, en général, meilleures en mathématiques. Les autres sont plus douées pour les langues. Ces études indiquent que les différences entre hommes et femmes sont moindres dans les cultures féminines. Cela montre que dans ce processus psychologique fondamental, la culture environnementale joue déjà un rôle.

On note plusieurs différences significatives dans les situations scolaires. Dans les pays masculins, les élèves ont tendance, lorsqu'on leur demande d'évaluer leurs résultats, à les surestimer, alors qu'ils ont tendance à les sous-estimer dans les cultures féminines (OECD, 1995) Ce contraste peut s'expliquer par une valorisation différente de l'ambition et de la modestie.

Le choix de carrière est également significatif. On trouve dans les pays masculins plus de mères travaillant à plein temps, tandis que dans les pays féminins la proportion de pères qui travaillent à

temps partiel est plus importante. Même si le pourcentage de pères travaillant à temps partiel est relativement faible dans toutes les sociétés, les différences statistiques entre pays féminins et masculins sont extrêmement significatives (de Mooij, 2001: 107).

J'explique les différences entre cultures masculine et féminine en matière de « style de chef » en me basant sur l'origine du mot « management ». Ce vocable provient du mot latin « manus » main. Il est passé dans la langue anglaise par l'intermédiaire du français. Le français comporte deux dérivés de ce mot : le manège, où il y a des chevaux, et le ménage de la maison. L'idéal du chef dans une culture masculine est plutôt lié au manège : les héros se mettent au milieu du manège et font circuler les chevaux. Dans les cultures féminines, les chef(fe)s seraient plutôt les responsables du ménage, qui savent gérer l'univers domestique et prendre soin de tout ce qui se passe dans le foyer.

Les recherches de la Professeure Marieke de Mooij (de Mooij, 2001 ; Hofstede, 2001), néerlandaise qui enseigne en Espagne, analysent – de façon comparative – les données de consommation par pays sur une période de 50 ans. Il y est démontré que, dans les pays masculins, le marché des produits alimentaires est fortement marqué par les mets tout préparés, tandis que, dans les pays féminins, on achète davantage de produits fait artisanalement et davantage de matières premières de base pour faire la cuisine à la maison. La différence entre pays masculins et féminins a des conséquences assez profondes pour le marketing : le marché automobile, par exemple, doit tenir compte du fait que, dans les pays masculins, il y a davantage de familles à deux voitures. L'influence de la richesse sur les différences cross-nationales a été prise en compte (dans les pays les plus riches on a davantage de voitures), et l'influence résiduelle étudiée ne porte que sur la différence masculinité / féminité : de fait, dans les cultures féminines, les conjoints partagent plus souvent la même voiture.

Une recherche publiée en 1997 a analysé l'utilisation d'Internet (de Mooij, 2001: 139-142). Je ne dispose pas de données plus récentes et la situation peut avoir changé, mais en 1997, dans les pays masculins Internet était utilisé plutôt pour le travail, alors que les cultures féminines utilisaient Internet plutôt pour des raisons privées, « chatting » et les loisirs.

Dans la politique, le contraste est extrêmement clair : on trouve une corrélation très forte entre la féminité d'une culture nationale et le pourcentage de femmes élues. Dans les entreprises privées, il peut exister une politique privilégiant le pourcentage de femmes et leur promotion, mais en politique, où il s'agit de votes, il faut mettre en avant des candidats attrayants pour les électeurs. Vous savez probablement que dans les pays nordiques, à l'opposé, on trouve presque le même nombre d'hommes et de femmes au parlement (Hofstede, 2001: 322). Dans les pays masculins, comme aux États-Unis, très peu de femmes sont élues.

Pour mesurer la corruption, on dispose désormais d'un indice annuel, l'indice de corruption (Corruption Perception Index) de l'institut Transparency International à Berlin. Cet indice montre

qu'il y a davantage de corruption dans les pays pauvres. Ce qui est naturel : on y cherche à survivre par toutes les façons, sous peine de mourir de faim. Pourtant, dans les pays pauvres plutôt masculins, la corruption est plus forte que dans les pays pauvres féminins : dans une culture masculine, il est attendu et légitime que les personnes au pouvoir deviennent encore plus importantes en s'appropriant des ressources par tous moyens.

Pour observer l'impact de la différence masculinité/féminité sur le nombre d'enfants par famille, on peut analyser le taux de naissance par pays. On découvre ainsi que dans les pays pauvres masculins les familles sont en moyenne plus grandes que dans les pays pauvres féminins. En revanche, dans les pays riches féminins, les familles sont plus grandes que dans les pays riches masculins. Cela suggère que, dans les pays masculins, c'est plutôt l'homme qui prend la décision finale quant à la naissance d'un enfant, tandis que dans les pays féminins ce serait plutôt la femme (Hofstede, 2001: 331). Si c'est la femme qui choisit, elle va adapter le nombre d'enfants aux ressources. Si c'est l'homme qui domine la décision, dans les pays pauvres il cherche le statut favorable de père de famille nombreuse et, dans les pays riches, il investit plutôt dans des richesses matérielles que dans des enfants.

En matière de sexualité, les études comparatives sont plus rares (Hofstede, 1998). Dans les pays masculins, les rapports sexuels sont plutôt perçus comme des prestations ; dans les pays féminins, ils sont plutôt vus en termes de relations. En effet, dans les cultures masculines, les partenaires sont davantage des individus qui réalisent chacun leur prestation, alors que, dans les cultures féminines, la relation est plus au centre du rapport sexuel. On trouve un phénomène comparable dans le domaine religieux. Religion et sexualité sont, partout dans le monde, étroitement liées. Toutes les religions ont des règles sur la sexualité, la procréation et les interdits. Cependant, au sein de l'Eglise Chrétienne, on remarque que les églises sont axées sur Dieu le Père dans les pays masculins et sur le prochain dans les pays féminins. Le dilemme se manifeste déjà dans l'Evangile, où la question suivante est posée à Jésus Christ : « Quel est le plus grand commandement ? », question à laquelle il est donné une double réponse : « C'est d'aimer Dieu avec tout son esprit. » Mais un deuxième commandement est placé sur un pied d'égalité : « aimer son prochain comme soi-même. » Les sociétés humaines n'ont jamais réussi à obtenir un équilibre entre les deux préceptes. Certains ont choisi de mettre l'amour de Dieu en premier lieu, d'autres ont mis l'amour du prochain en priorité. Paradoxalement, cela signifie que dans les cultures masculines les églises chrétiennes survivent mieux que dans les pays à culture féminine. En effet, si on met l'accent sur le prochain, il n'est plus si nécessaire d'aller à l'église, car le précepte peut être respecté et mis en oeuvre par d'autres moyens.

## 6. Féminité/Masculinité : Une dimension tabou ?

On me demande souvent si masculinité et féminité sont vraiment opposées. Une question semblable peut être posée pour l'individualisme et le collectivisme. Il faut distinguer ici entre le niveau des pays et celui des personnes. Pour les pays, donc les nations en tant que sociétés, masculinité et féminité ainsi qu'individualisme et collectivisme sont effectivement des termes contraires. Cela signifie que plus une culture est masculine, moins elle est féminine, de même que si elle est plus individualiste, elle est moins collectiviste. Ce n'est pas le cas pour les individus, qui doivent faire l'objet d'un autre niveau d'analyse, celui de la psychologie. Ainsi, une personne peut combiner des traits masculins et féminins.

En 1998, j'ai publié un livre sur la dimension de masculinité/féminité, avec pour sous-titre « la dimension tabou ». Pourquoi ce sujet est-il tabou, politiquement incorrect, du moins dans le monde des affaires des pays que j'ai identifiés comme masculins ? On m'y demande régulièrement pourquoi j'ai choisi cette « étiquette. » La distinction conceptuelle individualisme/collectivisme est beaucoup mieux acceptée. Il existe même des auteurs qui attribuent des différences liées à la dimension masculinité/féminité à la dimension individualisme/collectivisme, ce qui ne convient pas puisque les deux dimensions sont orthogonales et sans rapport. Ce qui y contribue c'est probablement que l'individualisme et le collectivisme ont une relation claire avec le développement économique, ce qui sous-entend que, puisque les pays individualistes sont plus riches que les pays collectivistes, l'individualisme est « meilleur ». Une telle connotation n'existe tout simplement pas pour la dimension de masculinité/féminité ; il existe des pays riches masculins et d'autres féminins, donc d'un point de vue économique la masculinité ou la féminité ne peuvent pas être classées comme « supérieure » ou « inférieure ». C'est une question pure de valeurs très profondes. Là se situe très exactement la raison du tabou. La culture n'est pas dans notre cerveau, elle est dans nos tripes. Quand des gens réagissent fortement à l'affirmation de cette dimension, leur bas ventre entre en jeu et la réaction est viscérale. Le phénomène de tabou démontre que cette dimension est vraiment culturelle. Il ne s'agit pas d'une dimension économique déguisée comme peut l'être celle d'individualisme/collectivisme. J'ai noté cependant qu'au fur et à mesure que le temps passe, les gens qui objectaient à l'existence de cette dimension le font de moins en moins. Ils acceptent même de parler du management en termes de masculin et de féminin.

## Bibliographie

- Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row.
- de Mooij, Marieke (2001). *Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thèse de doctorat, Pamplona: Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organisations : Software of the Mind*, London: McGraw-Hill. Version française (1994): *Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- Hofstede, Geert (Ed., 1998), *Masculinity and Femininity : The Taboo Dimension of National Cultures*, Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Second Edition. Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, Denise D. & Sanders, Geert (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Mouritzen, Poul E. & Svava, James H. (2002), *Leadership at the Apex : Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburgh PA: University of Pittsburgh Press.
- Søndergaard, Mikael (1994), "Hofstede's Consequences: a Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 15, 447-456.