

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:	Valeurs féminines et performances économiques : une analyse cross-nationale
Autor:	Usunier, Jean-Claude
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141328

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: 14.02.2026

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

VALEURS FÉMININES ET PERFORMANCES ÉCONOMIQUES : UNE ANALYSE CROSS-NATIONALE

Jean-Claude USUNIER

Institut Universitaire de Management International (IUMI)

Ecole des HEC

Université de Lausanne, Suisse¹

jusunier@hec.unil.ch

Introduction

Dans la suite directe de l'exposé du professeur Geert Hofstede, il s'agit dans cette contribution de faire en premier lieu une revue des pays à culture féminine et masculine, et donc de donner d'abord une forme de «portrait» de la masculinité et de la féminité (en tant que cultures), ceci en perspective mondiale. Nous avons ensuite examiné dans quelle mesure la culture féminine (prise à travers l'ensemble des pays du monde pour lesquels nous disposons de scores de masculinité/féminité suivant l'échelle de Hofstede, 1991), influence différents aspects de la performance économique. Les questions auxquelles nous tentons de répondre sont au nombre de quatre :

- la culture féminine a-t-elle une influence favorable sur la performance économique agrégée ?
- Les sociétés à culture féminine sont-elles plus ouvertes sur le monde global ?
- Les sociétés féminines privilégiennent-elles la dépense collective par rapport à la dépense privée ?
- Les sociétés à culture féminine sont-elles moins corrompues (plus honnêtes) que les sociétés à culture masculine ?

Pour cela, j'ai certes utilisé une méthode certes «masculine», peu intuitive, avec des chiffres et des données, mais relativement simple, avec des résultats intéressants et clairs.

1. Différences entre sociétés masculines et féminines au plan international

1.1 Poids des cultures masculine et féminine dans un monde global

Il faut d'abord examiner la différence au plan global. L'échelle d'Hofstede de masculinité/féminité est centrée sur 49,5 étant le score du pays le plus féminin de la planète, c'est-à-dire la Suède,

et 95 la nation plus masculine, c'est-à-dire le Japon². Ces deux pays figurent aux positions extrêmes. Cependant cette moyenne arithmétique simple ne tient compte ni de la population totale de chaque pays, ni de la richesse et du niveau de vie des sociétés concernées. Il est donc intéressant d'examiner le lien entre population, richesse et culture féminine et, en particulier, de voir si les sociétés féminines ne correspondent pas plutôt à des pays relativement moins peuplés que les pays à culture masculine.

De fait, quand on regarde la masculinité et la féminité pondérées par la population on arrive à 54,6, un score moyen sensiblement supérieur à la moyenne arithmétique simple de 49, suggérant un plus fort niveau global de masculinité quand on pondère par la population. L'indice global ainsi pondéré utilise comme valeur le score du pays sur l'échelle de masculinité/féminité de Hofstede et comme poids la population totale du pays pour la même année (2000). Cela signifie que les pays importants par la population ont tendance à être plutôt du côté masculin. Quand on pondère la dimension de masculinité/féminité par le produit national brut, c'est-à-dire à la fois par la taille du pays et par sa richesse économique par habitant, on arrive à 59,4, ce qui est encore plus élevé que la simple moyenne de 49,5.

L'idée sous-jacente est que les sociétés masculines tendent à dominer à la fois par leur population et par leur poids économique. Ce point est important : si on raisonne en termes de traditionnel/moderne et d'un point de vue évolutionniste, les sociétés masculines «tendent» à se reproduire plus que les sociétés féminines. Ce point rejoint les recherches citées par le professeur Hofstede dans sa contribution qui montrent que des sociétés à culture féminine tendent à donner aux femmes plus de moyens de contrôler les naissances. Si les valeurs féminines ne sont pas «défendues» explicitement, elles tendent ainsi à être relativement générées par des évolutions presque naturelles de la population. Ce qui peut expliquer la montée de la culture masculine dans l'univers global³.

1.2 Masculinité et féminité : une comparaison des cinq continents

Pour examiner les différences entre pays, nous avons fait une revue des différents continents. Les cartes (non reproduites ici, voir notre site) présentent les pays en passant du rose foncé (pays très féminins) au bleu foncé (pays très masculins) avec des nuances. Le code couleur est celui en vigueur pour les chambres de bébés en Europe. On voit ainsi que pour l'Europe les couleurs très roses sont au Nord, avec des pays extrêmement féminins comme la Suède et la Norvège. On trouve dans une moindre mesure des pays féminins dans le sud de l'Europe, principalement les pays latins (mais pas tous). Il existe un axe de la masculinité, principalement anglo-saxon et germanique, qui va de la Grande-Bretagne à l'Allemagne, et couvre l'Autriche, la Suisse, l'Italie et la Grèce. Cet axe s'illustre parfois de manière paradoxale par des personnalités féminines, qui sont pourtant de culture très masculine, comme Mme Thatcher en Grande Bretagne.

L'Amérique du Nord est fortement masculine, principalement les Etats-Unis, mais également le Canada et le Mexique. Il s'agit là encore d'un point décisif, car, dans la culture globale qui façonne de plus en plus l'ensemble des sociétés du "global village", l'input américain est extrêmement fort (Usunier, 1996). Il l'est surtout sur plan normatif, avec son cortège de discours sur la compétitivité et son sens très post-darwinien de l'écrasement du faible (et même éventuellement de sa disparition). L'influence prédominante des Etats-Unis sur la culture globale est un input culturel à dominante nettement masculine. Il en est ainsi de la culture entrepreneuriale qui est alimentée par une littérature nord américaine de management qui conserve elle-même une orientation très masculine.

L'Amérique du Sud, à l'exception près du Costa Rica (souvent appelé la "Suisse d'Amérique Centrale"), qui ne ressemble à aucun autre pays de la zone, offre un portrait mélangé. En Amérique Latine, le Chili est le seul pays vraiment féminin, et, dans une moindre mesure, le Pérou et le Brésil. Mais toute la zone Venezuela, Panama, Colombie, Equateur est à culture fortement masculine⁴. Du côté asiatique, le Japon est extrêmement masculin (le record du monde), cependant que l'Inde n'est que légèrement masculine. Des cas isolés, mais intéressants, sont la Thaïlande et l'Iran, qui sont de culture plutôt féminine. L'Afrique, au moins pour les pays étudiés, est plutôt de type féminin pour les sociétés qui ont pu être étudiées. Cependant, l'étude de Hofstede n'offre que de petits échantillons pour l'Afrique, fondés sur des regroupements de pays, ce qui limite les jugements que l'on peut porter.

1.3 Le cas Helvète

Dans les dimensions culturelles de Hofstede, deux pays sont situés alphabétiquement l'un à côté de l'autre, la Suède et la Suisse. Ils sont similaires sur les dimensions de distance hiérarchique et d'individualisme/collectivisme. Ce sont des pays très égalitaires, à tradition établie de neutralité, et tous deux dotés de fortes traditions démocratiques (Cf. tableau 1).

PAYS	Distance hiérarchique	Contrôle de l'Incertitude	Individualisme Collectivisme	Féminité Masculinité
Suède	31	29	71	5
Suisse	34	58	68	70

Tableau 1 : Comparaison de la Suède et de la Suisse sur quatre dimensions culturelles

La Suisse se distingue pourtant sur la dimension de contrôle de l'incertitude. Il s'agit d'un pays germanique, et il a de ce fait un score de contrôle de l'incertitude assez fort par rapport à la Suède. En revanche, les deux nations sont de nouveau tout à fait similaires sur l'individualisme : toutes deux valorisent l'égalité et de faibles différentiels de pouvoir et de statut entre personnes. Ils sont radicalement différents, et cela correspond bien à ce qui a été développé dans l'exposé du Professeur Hofstede sur l'échelle de masculinité/féminité. la Suisse est un pays fortement masculin, avec un

score de 70, un niveau très élevé par rapport à la Suède qui est le plus féminin du monde, avec un score de 5. La Suisse est une société plutôt égalitaire, avec un sens du contrôle de l'incertitude fort, très individualiste mais avec une culture masculine plutôt marquée. Les *Schiessübungen* sont bien en ligne avec ce portrait ...

2. L'influence de la culture sur différents paramètres d'efficacité économique

Cette partie développe, au niveau agrégé du monde, une analyse cross-nationale de l'influence de la culture féminine sur des paramètres d'efficacité économique. L'échantillon est en coupe instantanée et porte sur environ 50 pays. Les données⁵ comprennent pour chaque pays un ensemble de séries économiques ainsi que le score national de masculinité/féminité et les scores pour les autres dimensions culturelles. Comme le souligne le Professeur Hofstede, les deux dimensions de masculinité et de féminité appartiennent, au moins au plan des pays, à un continuum. C'est pourquoi on peut les combiner dans un indice commun, prenant une valeur élevée pour les pays fortement masculins et faible pour les pays fortement féminins.

La culture féminine a-t-elle une influence favorable sur la performance économique ? Nous nous posons à ce stade deux questions : tout d'abord, la présence d'une orientation plutôt féminine dans le système de valeurs de la société, a-t-elle une influence favorable sur la performance économique agrégée ? Ensuite, les sociétés à culture féminine sont-elles plus ouvertes sur le monde global ? C'est ce que tendrait à suggérer le cas des pays scandinaves qui sont très ouverts sur le monde global, même s'ils sont géographiquement un peu isolés. La Scandinavie est la seule zone du monde, située à une latitude aussi élevée (environ 60° de latitude nord), à être dotée de multinationales importantes et d'une influence morale et culturelle forte malgré une population limitée.

2.1 La culture Féminine influence-t-elle la performance économique agrégée ?

La voie de la culture féminine est plutôt fondée sur un autre processus. Elle semble plutôt une «autre voie» vers l'efficacité, que véritablement une voie plus efficace en tant que telle. Comme le note dans sa contribution Geert Hofstede, il n'existe aucun lien entre la masculinité ou la féminité et le niveau de développement économique. On trouve des pays féminins riches et pauvres tout autant que des pays masculins riches et pauvres. On suppose donc une absence d'influence. Mais on ne tient pas compte des coûts subjectifs du processus qui mène à l'efficacité. Il faudrait pourtant tenir compte également de la satisfaction subjective des acteurs au delà de la performance matérielle du système pour apprécier la performance d'ensemble. Arriver au même résultat matériel dans une culture plus orientée vers la qualité de la vie et moins durement compétitive, permet de tirer des avantages équivalents en termes de résultats matériels avec un coût subjectif plus faible au plan du

processus. Le Tableau 2 ci-dessous indique les estimations de régression.

	B	Err-Type de B	T (48)	niveau p
Ordonnée à l'origine	9903,67	6486,4	1,527	0,1335
Distance hiérarchique	-89,507	61,189	-1,463	0,15
Contrôle de l'incertitude	-9,296	42,058	-,221	0,826
Individualisme/collect.	217,261	54,229	4,006	0,000
Féminité/Masculinité	14,636	53,469	,273	0,785

Tableau 2 : Synthèse de Régression de la Variable Dépendante GDP /CAPITA

$$R = 0,728 ; R^2 = 0,53 ; R^2 \text{ Ajusté} = 0,49 \\ F(4,48) = 13,5 ; p < 0,00000 ; \text{Erreur-Type de l'Estimation} : 6966,2$$

Derrière les chiffres présentés, la réalité est relativement simple : le tableau 1 montre à quel point chacune des quatre dimensions culturelles explique le niveau de développement économique. Le PNB par habitant est la variable à expliquer et les quatre dimensions culturelles de Hofstede sont les variables explicatives potentielles : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/collectivisme, et la dimension masculinité/féminité. Les coefficients ne sont significatifs ($p > 0,1$) ni pour la distance hiérarchique, ni pour le contrôle de l'incertitude, ni pour la dimension masculinité/féminité. En revanche, l'individualisme apparaît clairement comme ayant une influence décisive sur la performance économique (cf. Hofstede 1991) avec un paramètre très significatif qui peut s'interpréter de manière simplifiée de la façon suivante : chaque point supplémentaire d'individualisme sur l'échelle apporte 217 dollars de plus en PNB/habitant. La performance économique est en moyenne meilleure dans les pays individualistes bien que, dans les vingt dernières années, les pays collectivistes d'Asie aient trouvé également leur voie vers la réussite économique (Hofstede et Bond, 1988).

Les résultats indiquent que la culture féminine n'influence donc pas la performance agrégée. Un mode d'action différent mène à un niveau d'efficacité similaire. Si on reprend les éléments de la conférence du Pr. Royston sur l'entrepreneurship au féminin, j'aurais tendance à dire que la culture féminine va aider les femmes à démarrer de façon réaliste. Par contre, à la troisième étape du développement de l'entrepreneur (le changement vers une dimension d'opérations importante), il est probable que la culture masculine s'avérera plus favorable.

Même si on suppose une absence d'incidence de la culture féminine sur la performance, on ne tient pas compte du coût subjectif qui mène à l'efficacité. Les coûts subjectifs apparaissent par exemple lorsqu'on demande aux subordonné(e)s : « êtes-vous satisfait(e)s de votre patronne *versus* êtes-vous satisfaits de votre patron ?» Si on mesure la satisfaction des employés par rapport à des

modes de gestion, à performance économique égale la satisfaction des subordonnés est actuellement considérée comme une non-variable, malgré les bilans sociaux. Pourtant peu d'entre nous ne sont pas, à un titre ou à un autre, le subordonné d'autrui. On mesure très rarement, sinon jamais, la satisfaction par rapport au processus managérial. Logiquement, il faudrait tenir compte de la satisfaction subjective au-delà de la performance matérielle.

2.2 *Les sociétés à culture féminine sont-elles plus ouvertes sur le monde global ?*

La culture féminine n'est pas forcément liée à l'ouverture sur le monde extérieur (OI) : la symbolique traditionnelle des rôles masculins et féminins (Mead, 1948) semble donner dans l'éducation au pôle masculin le rôle d'ouverture sur le monde extérieur, en l'occurrence l'univers non-familial celui de l'école et de la profession,. Par ailleurs, il est probable que d'autres dimensions culturelles jouent un rôle : il est même vraisemblable qu'un niveau élevé de contrôle de l'incertitude dans une société doit avoir une influence réductrice sur l'ouverture internationale du pays en termes économiques (toutes choses égales par ailleurs).

Des facteurs tels que le PNB/habitant ont une influence décisive sur le niveau d'ouverture international de l'économie (OI) : la recherche d'économies d'échelle et la spécialisation internationale imposent l'ouverture sur les marchés internationaux, et donc plus le niveau de développement économique est élevé, plus en moyenne, le niveau d'OI sera élevé. De même, la taille de l'économie est liée à l'ouverture internationale : de relativement petites nations, comme la Suède ou la Suisse, sont obligées de jouer la carte de l'ouverture internationale, et seules de très grandes nations, comme les Etats-Unis, peuvent se permettre une relative auto-suffisance interne (et encore ...). Il faut donc contrôler l'influence de la richesse et de la taille relatives des économies sur le degré d'ouverture internationale.

D'un point de vue économétrique, il est important de contrôler quand on prend un échantillon en coupe instantanée (ici un échantillon de pays), car on part d'observations très différentes par la taille, aussi bien en termes de population que de richesse. La taille absolue des pays est représentée par le PNB (ajusté pour la parité de pouvoir d'achat, année 2000), une variable qui est introduite dans la régression de façon concurrente avec les quatre dimensions classiques de Hofstede, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme/collectivisme et masculinité/féminité⁶. En second lieu, en termes de niveau de développement économique, il faut distinguer les pays à niveau de vie faible de ceux à niveau de vie élevé. Le PNB par habitant a donc été pris comme un continuum qui permet de contrôler les différences de richesse entre pays.

Les sociétés à cultures féminines sont-elles plus ouvertes sur le monde global ? Notre idée est que d'autres dimensions culturelles vont jouer un rôle, en particulier le contrôle de l'incertitude. Le PNB par habitant est hautement significatif (Cf. tableau 3) : chaque 1000\$ de PNB/tête supplémentaire

va se traduire par une augmentation de l'ouverture internationale de 6 points par rapport à un niveau de base de 76,7 soit environ 8% en plus. Il se confirme aussi que la taille de l'économie joue aussi un rôle clé : les grandes économies, plus facilement auto-suffisantes et avec un marché intérieur vaste, sont en général moins ouvertes, ceci de manière hautement significative ($p < 0,00015$).

On observe en revanche que la culture féminine ne joue pas du tout sur l'ouverture internationale de l'économie : l'influence est totalement non significative sur le plan statistique. D'autres variables culturelles ont un effet très significatif sur le degré d'ouverture internationale, en particulier le contrôle d'incertitude ($p < 0,000001$), l'individualisme ($p < 0,000016$), mais aussi la distance hiérarchique ($p < 0,004$). Ces résultats ne correspondent d'ailleurs pas entièrement à ce que l'on pouvait supposer d'une manière intuitive. Certes, plus le contrôle de l'incertitude est fort, moins l'économie est ouverte : il est probable que plus de règles, plus de formalisation, plus d'encadrement, peut se traduire par des systèmes de contrôle des changes et un encadrement plus fort de toutes les formes de transactions internationales, qui conduit logiquement à une moindre ouverture sur les marchés extérieurs et les pays étrangers. Ceci est amplement confirmé. En revanche, le résultat suivant lequel plus l'individualisme est fort moins une économie est ouverte sur le monde est contre-intuitif. Ce seraient plutôt les pays collectivistes, en relatif, qui auraient tendance à être plus ouverts sur l'économie globale, ce qui est une idée intéressante et montre les limites de l'individualisme. La distance hiérarchique, joue également, dans une certaine mesure : l'existence de différentiels de pouvoir importants au sein d'une société ne se fait pas au détriment de l'ouverture internationale, bien au contraire.

	B	Erreur-Type de B	t (46)	niveau p
Ordonnée à l'Origine	76,703	31,14	2,463	0,018
Distance hiérarchique	0,878	0,286	3,071	0,004
Contrôle de l'incertitude	-1,083	0,188	-5,775	0,000001
Individualisme/collect	-1,383	0,287	-4,822	0,000016
Féminité/masculinité	0,007	0,245	0,0287	0,977 (NS)
GDP / CAPITA	0,006	,00066	8,662	0,000000
GDP	-0,00000	,000000	-4,133	0,000150

Tableau 3 : Synthèse de Régression de la Variable Dépendante OPEN, Ouverture internationale
[(Exports+Imports)/Current GDP]

$$R = 0,728 ; R^2 = 0,53 ; R^2 \text{ Ajusté} = 0,49 \\ F(4,48) = 13,5 ; p < 0,00000 ; \text{Erreur-Type de l'Estimation: } 6966,2$$

3. Culture féminine et «performance éthique»

Nous avons retenu deux dimensions de l'éthique : d'une part l'orientation vers autrui et d'autre part le respect des règles et un fonctionnement économique transparent par opposition à l'usage de la corruption en tant que moyen d'arriver à ses fins en soudoyant autrui pour qu'il/elle agisse contrairement à son devoir. L'orientation vers autrui est opérationnalisé par le niveau relatif des dépenses gouvernementales, en suivant l'idée que celles-ci représentent à un niveau agrégé la prise en charge solidaire de ceux qui sont les plus démunis et la production de biens publics qui profitent à tous indépendamment des contributions individuelles. On peut se demander ainsi si les sociétés féminines privilégiennent les dépenses collectives par rapport aux dépenses privées. Si l'on pense que les personnes dans les pays féminins ont une plus forte préoccupation de l'autre et de le "nourrir", c'est-à-dire de les protéger (un *nurturing role*), normalement la dépense collective devrait être plus forte dans les sociétés féminines. Par ailleurs, la seconde section de cette partie vérifiera si réellement les sociétés féminines sont moins corrompues, autrement dit « plus honnêtes » que les sociétés masculines.

3.1 Culture Féminine et intérêt accru pour la solidarité, la dépense collective

On suppose que plus la culture est féminine dans un pays et plus les dépenses gouvernementales seront fortes, compte tenu d'un intérêt accru pour la solidarité et la dépense collective. On contrôle par le PNB/tête (*GNP/capita*) : quelque soit sa culture (masculine ou féminine en particulier), plus une économie est riche plus elle peut dépenser en relatif pour la dépense collective.

	B	Err-Type de B	t (47)	Niveau p
Ordonnée à l'origine	24,784	4,272	5,802	0,000
Distance hiérarchique	-0,0476	0,04	-1,182	0,243
Contrôle incertitude	-0,008	0,027	-,297	0,767
Individualisme/collect,	0,072	0,04	1,789	0,08
Féminité/Masculinité	-0,075	0,034	-2,191	0,033
GDP / CAPITA	-0,000	0,000	-4,089	0,000

Tableau 4 : Synthèse de Régression de la Variable dépendante
Dépenses Gouvernementales (en % du PNB)

$$R = 0,572 ; R^2 = 0,327 ; R^2 \text{ Ajusté} = 0,255 \\ F(5,47) = 4,57 ; p < 0,00178 ; \text{Erreur-Type de l'Estimation} : 4,48$$

Les résultats du tableau 4 sont probants et montrent que la culture féminine a bien une influence très significative sur la dépense gouvernementale ($p < 0,03$). Dans des pays à culture féminine, le pourcentage accordé aux dépenses publiques est plus important. Bien évidemment le niveau de développement économique joue également : plus un pays est riche, plus il pourra prélever des impôts élevés en valeur absolue et donc financer la dépense gouvernemental. Les deux premières variables culturelles de Hofstede (distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude) ne sont pas significatives. En revanche, la dimension de culture féminine est fortement significative. Cela signifie que même en tenant compte du différentiel de richesse entre sociétés, les pays à culture féminine consacrent relativement plus aux dépenses gouvernementales.

L'individualisme est également significatif, au seuil limite de 0,08, mais en sens opposé (paramètre de 0,072 contre -0,075 pour la masculinité féminité)⁷ : plus un pays est individualiste moins il est orienté vers la dépense collective, ceci toujours en tenant du différentiel de richesse entre pays. En fait, contrairement à ce que pensent nombre d'entre nous, guidés dans ce jugement par l'augmentation de la place des femmes dans la vie économique et sociale en général, notre époque voit probablement un retour en force de la culture masculine : la plupart des discours sont à la diminution des dépenses publiques et gouvernementales et à l'augmentation de la compétitivité à travers l'agressivité dans la «guerre économique mondiale». Ces discours ne sont évidemment pas inspirés par les valeurs féminines.

3.2 Culture féminine et corruption

Nous avons fait l'hypothèse que le niveau de corruption dans une société sera d'autant plus faible que la culture y est plus féminine. On remarque par ailleurs que le PNB/habitant est très fortement corrélé au niveau général de corruption dans une société donnée : il faut donc d'abord contrôler cette influence, sous peine de n'avoir que des chiffres faiblement significatifs au plan des quatre dimensions culturelles.

Pour introduire ce dernier point, relatif au rapport entre culture féminine et corruption, il suffit de l'élargir à d'autres formes de délinquance que la délinquance économique. Lorsque l'on examine la démographie de base de l'univers carcéral (par sexe), dans la plupart des prisons du monde on trouve 90 à 95% d'hommes et seulement 5 à 10% de femmes, ce qui est quand même relativement impressionnant. C'est dire que les hommes présentent un taux de délinquance beaucoup plus fort. Même si le sexe, en tant qu'élément de nature, n'est pas la culture, on est frappé de la différence d'attitude entre culture masculine et culture féminine par rapport à l'opportunisme et au fait d'enfreindre les règles.

La mesure du niveau de corruption se fonde sur des variables composites d'indicateurs

de perception de la corruption dans différents pays du monde. Ils sont établis par *Transparency International* (www.transparency.org), une organisation non-gouvernementale qui agit comme un véritable observatoire mondial de la corruption et mène aussi des actions sur le terrain. Ces données sont fondées sur 7 à 9 études par pays, rarement moins. On prend la moyenne de ces indices, ce qui assure a priori une certaine compensation des biais, dans un domaine où la mesure est par nature difficile.

Les scores les plus élevés, comme la Finlande avec 9.9, correspondent non pas aux pays les plus corrompus mais au contraire à ceux où le niveau de corruption est le plus faible. Il est intéressant d'observer la place de la Suisse, elle est 12ème dans le monde avec 8.4, ce qui est très honorable. Elle n'a pas la vertu extrême de la Finlande, ni le côté ultra correct des Danois (9,5), mais elle est reste très bien placée. Parmi nos voisins, la France est 23ème avec 6.7, alors que l'Allemagne apparaît plus vertueuse avec 7.4. En fin de liste, se trouvent le Pérou avec 4.1, le Brésil avec 4, la Bulgarie avec 3.9, la Roumanie avec 2.8, la Zambie avec 2.6. Tout à la fin, les pays les plus corrompus du monde (selon Transparency International) sont le Kenya, l'Indonésie, l'Ouganda et le Nigeria⁸.

L'indice de corruption de Transparency International est donc la variable à expliquer, cependant que les variables explicatives sont d'une part économiques et d'autre part des variables culturelles, dont la culture féminine. Là encore, la plus grande prudence s'impose dans l'analyse, compte tenu du fait que la corruption est très corrélée au PNB par habitant. Illustré simplement : plus un pays est pauvre, moins il paie ses fonctionnaires (quand il les paie !) ; ceux-ci vont directement se payer dans le cadre de leurs fonctions. Quand aux dirigeants des pays pauvres, le moins que l'on puisse dire, est que, le plus souvent, ils offrent à leur peuple un exemple détestable en termes de prévarication et d'enrichissement personnel au détriment de la collectivité. Par un mécanisme quasi automatique, un très faible PNB par tête entraîne un niveau de corruption structurel élevé, les agents publics prélevant sur la population une rente que leur assure la prérogative de puissance publique, ceci pour compenser leur faible rémunération.

Les résultats du tableau 5 confirment que le PNB par tête est très fortement explicatif. Le niveau d'individualisme ne joue pas, car fortement colinéaire avec le PNB. Par tête, il ne peut pas être intégré à la régression. En revanche trois autres dimensions culturelles influencent significativement le degré de corruption d'une société donnée : plus la distance hiérarchique, et donc les différentiels de pouvoirs entre les "petits" et les "grands" sont élevés dans un pays donné, plus la corruption régnante est importante. La différence est très significative, au seuil de 0,0009. A ceci pas de surprise : cela souligne toute la valeur de systèmes égalitaires pour brider les tentations opportunistes des dirigeants mais aussi de petits profits de corruption faits à tous les niveaux dans des sociétés très inégalitaires. Ces résultats confirment l'approche empirique de Husted (1999), lequel avait estimé une équation similaire avec des données de 1996, ceci en renversant l'échelle de Transparency International, pour

que les scores les plus élevés aillent aux pays les plus corrompus et non pas, comme dans l'échelle originale, que les scores les plus élevés aillent aux pays les plus « vertueux ».

	B	Err-Type de B	T (48)	niveau p
Ordonnée à l'Origine	6,64	0,815	8,147	0,000000
Distance Hiérarchique	-0,0284	0,008	-3,528	0,0009
Contrôle de l'Incertitude	-0,0133	0,006	-2,22	0,031
Féminité/Masculinité	-0,0199	0,0077	-2,586	0,0128
GDP / Capita	0,000171	0,000018	9,412	0,000000

*Tableau 5 : Synthèse de Régression de la Variable dépendante
"Echelle de corruption de Transparency International"*

$$\begin{aligned} R &= 0,916 ; R^2 = 0,839 ; R^2 \text{ Ajusté} = 0,826 \\ F(4,48) &= 62,69 \quad p < .00000 ; \text{ Err-Type de l'Estim.} : 1,0105 \end{aligned}$$

Le contrôle de l'incertitude est également lié de façon significative à la corruption : plus il est fort plus le pays est corrompu. Le signe négatif du coefficient de régression s'explique par le fait que l'échelle de Transparency International est inversée puisqu'elle est en fait une échelle de vertu - les scores élevés vont aux moins corrompus - plutôt qu'une réelle échelle de corruption - puisque les scores les plus faibles vont aux plus corrompus.

Plus une société est masculine, plus elle est corrompue et donc plus elle est féminine moins elle est corrompue (d'où le signe négatif), et ceci au seuil de 0,013, ce qui correspond à une liaison très significative. Il est intéressant d'observer que les sociétés occidentales développées ont un grand souci apparent d'introduire de plus en plus d'éthique dans les affaires. Si la culture féminine est très significativement liée à une faible corruption, on peut imaginer que plus une société devient féminine, moins il y aura de corruption. Cela a certainement un rapport avec l'opportunisme : avançons l'idée audacieuse que les "conduites opportunistes" *lato sensu* sont biologiquement moins fortes chez les femmes que parmi les hommes, et que cela se traduit dans la culture féminine par un moindre degré d'opportunisme. On pourrait avancer aussi l'idée d'un plus fort "intérêt égoïste" dans la culture masculine : l'insistance en Sciences Economiques sur le paradigme de l'individu "self-interested", qui se sert tant qu'il peut et manifeste un opportunisme sans bornes, est en cohérence avec des valeurs masculines plutôt que féminines.

Enfin, on peut faire l'hypothèse que cette différence n'est pas nécessairement liée au respect des règles en général, mais porte plutôt sur les règles essentielles, celles dont la transgression est punie de peines de privations de liberté. L'exemple de la démographie des prisons suggère au moins

que la culture féminine est plus sensible au risque de punition, et donc moins aventureuse. Or, tout l'accent est mis actuellement dans la vie des affaires et dans le monde en général, sur la compétitivité, l'agressivité, et des valeurs plutôt masculines. Sans pour autant que cela vienne, en tant que tel, augmenter le niveau général de corruption, cela augmente les conflits de valeurs vécus par les individus entre compétitivité et éthique. Quelques exemples récents dans le domaine du contrôle et de la certification des comptes de groupes cotés en bourse, un peu partout dans le monde, tendent à montrer que ces conflits ne sont pas toujours résolus par la victoire du comportement éthique.

4. Discussion et conclusion

En conclusion, la culture féminine représente une autre manière d'être efficace, plutôt qu'une manière d'être plus efficace. Il serait probablement illusoire d'en attendre une augmentation de l'efficacité collective. Les cultures représentent des voies différentes pour gérer l'action collective. Comme il existe des cultures nationales différentes, au sein de chaque société, la première et la plus fondamentale des différences culturelles est liée à l'opposition duale entre culture féminine et culture masculine.

La culture féminine, telle que nous avons pu l'observer à travers les analyses précédentes, entraîne une plus grande prise en compte du collectif, comme on le voit au niveau des dépenses gouvernementales. Ce n'est probablement pas de l'altruisme au sens purement moral (Jencks, 1990), mais une vraie *prise en compte pragmatique de l'autre*. Beaucoup plus fort que dans la culture masculine, ce réel souci d'autrui a un caractère systémique : une croyance profonde et ancrée que s'intéresser à l'autre et donner à l'autre va produire un plus pour l'ensemble, et surtout que le donneur n'est pas perdant.

L'accent moins fort mis sur la compétition dans la culture féminine va entraîner des pratiques plus consensuelles mais aussi déboucher sur des comportements d'audace moins marqués. La programmation compétitive est très forte dans la culture masculine et l'accent est mis sur la concurrence interindividuelle et inter-groupe, alors qu'un accent plus fort est placé sur la collaboration dans les cultures féminines. On trouve très souvent dans les cultures d'entreprises masculines une contradiction béante entre le discours normatif du « teamwork », des incitations à travailler ensemble et de l'autre côté, en souterrain, des incitations compétitives très fortes. Les membres de l'organisation se trouvent souvent pris en double contrainte, coincés entre les deux programmations : on va leur dire “travaillez ensemble”, tout en leur sussurant par dessous “Battez-vous les uns contre les autres”. Ces situations, où nous avons à gérer des incitations concurrentielles et des discours de collaboration contradictoires ne sont pas faciles à vivre.

J'ai l'impression que l'opportunisme est plus fort chez les étudiants que parmi les étudiantes.

Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'étudiantes opportunistes, mais les vrais grands opportunistes sont quand même les étudiants (sans "e" !). Par exemple, ceux qui essaient de négocier leur note en toute mauvaise foi, sachant parfaitement que leur copie d'examen ne vaut pas grand chose, mais tentent quand même avec un discours parfaitement manipulateur vis-à-vis du correcteur. Nous vivons une époque paradoxale, marquée à la fois par une parité hommes/femmes accrue et par une montée des valeurs masculines. Parmi les femmes qui contribuent à ce mouvement vers la parité, une partie d'entre elles ont été obligées de le faire en adoptant ou, au moins en ne mettant pas en cause, les valeurs masculines. Notre effort de parité sur la répartition statistique des personnes suivant leur sexe au sein des professions, du monde du travail et du monde politique, mais le questionnement sur les valeurs profondes qui sous-tendent la culture masculine s'esquisse tout juste. Non seulement le travail de fond de réflexion sur les valeurs et leur implications pour nos pratiques collectives a à peine commencé, mais notre monde global va même en partie en sens inverse avec une masculinisation accrue de nos sociétés.

Un exemple frappant de cette masculinisation en cours peut être observé sur le petit écran à travers l'esprit de compétition incarné par les Jeux Olympiques. On est bien loin de "l'important est de participer", une assertion à orientation plutôt féminine de Pierre de Coubertin. En regardant de temps à autre les jeux olympiques sur deux chaînes de télévision, l'une française (FR3) et allemande (ZDF), j'ai pu observer à plusieurs reprises un psychodrame lié à la remise de médailles. Il est très intéressant de voir comment se passent la remise de médaille pour des compétitions féminines, avec des femmes qui ont adopté des valeurs masculines, souvent inconsciemment, et les ont parfois adoptées à un niveau exagéré. Celles qui ont obtenu la médaille d'argent ressentent ce poste de vice-championne du monde, comme un échec et souffrent de n'avoir pas répondu aux attentes qu'elles perçoivent de la part des autres ("leur peuple" dans son ensemble !). Je pense en particulier à une sportive allemande qui, en larmes, s'excusait de n'avoir pas mieux réussi. Elle était numéro deux mondial de sa spécialité et s'excusait vis-à-vis de la collectivité nationale, expliquant qu'elle avait raté, qu'il s'agissait du plus grand échec de sa vie, etc. Cela prouve que les programmations culturelles peuvent nous conduire à des situations proches du délire : une personne qui à une médaille d'argent aux Jeux Olympiques devrait exploser de joie.

La culture masculine reste formidablement dominante, et se maintient dans nos sociétés principalement grâce à une valorisation sans cesse accrue de l'esprit de compétition. Nous vivons donc une réalité "en double contrainte", avec d'une part de plus en plus de parité, mais en même temps une masculinisation croissante des valeurs. Notre vrai défi collectif n'est pas tellement de parvenir à l'égalité arithmétique, ce qui ne fait d'ailleurs pas sens dans tous les cas, mais surtout de féminiser les valeurs. C'est bien sûr un challenge du futur : rien n'indique que même la simple prise de conscience du défi soit vraiment là.

NOTES :

- ¹ Jean-Claude Usunier, Professeur, HEC, Université de Lausanne, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse. Tél. 00 41 21 692 34 49 / Fax : 34 95 / Email : jusunier@hec.unil.ch
- ² Au sens propre du terme l'échelle de Hofstede est un échelle de Masculinité, puisque le score est d'autant plus élevé qu'une société est masculine. Mais rien n'empêche de la considérer aussi comme une échelle de féminité. C'est pourquoi nous avons souvent retenu l'expression de dimension (ou d'échelle) de masculinité/féminité.
- ³ On lira à cet égard avec beaucoup le roman d'Amin Maalouf, *Le Monde Selon Béatrice*, qui dresse un portrait un peu apocalyptique, mais pas irréaliste, du futur déséquilibre démographique entre hommes et femmes, et donc du manque de femmes, dans des pays où le contrôle des naissances commence à se faire sélectivement en faveur des garçons.
- ⁴ Cf. Les romans de Gabriel Garcia Marques, en particulier *Cent Ans de Solitude*, mais aussi tout ceux qui mettent en lumière l'extrême violence dans l'univers de Macondo, sa ville natale.
- ⁵ Les données de scores des dimensions culturelles datent du début des années 1970. Les données macro-économiques sont issues de la base de données PWT (Penn World Tables) du programme CHASS de l'Université de Toronto (<http://datacentre.chass.utoronto.ca/pwt/>) et portent sur l'année 1992. Le fait que l'échantillon soit en coupe instantanée et que les dimensions culturelles soient stables sur longue période permet d'utiliser des données de périodes différentes.
- ⁶ Nous n'avons pas intégré la dimension dite LTO (Long Term Orientation), souvent appelée aussi «dynamisme confucéen» (Hofstede et Bond, 1988), parce qu'elle n'était disponible que pour un nombre réduit de pays de notre échantillon.
- ⁷ L'échelle de Masculinité/féminité a des valeurs d'autant plus faibles que le pays est féminin : il est donc logique qu'un signe négatif entre Masculinité/féminité et dépenses collectives signale qu'une augmentation (+) de la dépense collective est en lien avec une baisse de la masculinité (-), donc avec un plus fort niveau de culture féminine.
- ⁸ Transparency International note sur le score de Bangladesh (le plus faible avec 0,4) que les données de 2001 pour le Bangladesh ont été recueillies de seulement trois sources d'études indépendantes, et chacune des études ont produits des résultats très différents. Bien que le score composite est de 0,4, la marge de résultats des études s'étend de -1,7 à + 3,8. Cela représente la plus grande marge de tous les pays de la liste. TI souligne, donc, que les résultats devraient être traités avec beaucoup de circonspection.

Bibliographie

- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage: Beverly Hills, CA.
- Hofstede, Geert (1991), *Culture and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill (UK): Maidenhead.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond (1988), 'The Confucius connection: from cultural roots to economic growth', *Organizational Dynamics*, vol. 16, no. 4, 4–21.
- Husted, Bryan (1999), 'Wealth, culture, and corruption,' *Journal of international Business Studies*, vol. 30, no. 2, pp. 339-60.
- Jencks, Christopher (1990), 'Varieties of Altruism', in Jane Mansbridge (ed.), *Beyond Self-Interest*, Chicago: University of Chicago Press.
- Mead, Margaret (1948), *Male and Female*, William Morrow: New York.
- Transparency International (2002), "Indice de Perceptions de la Corruption 2001", sur le site www.transparency.org.
- Usunier, Jean-Claude (1996), «Consommation : Quand Global Rime avec Local», *Revue Française de Gestion*, n° 110, Septembre-Octobre 1996, 100-116.