

# COMPLÉMENT D'INFORMATION

par Jean-François Garneau

*Lecture obligatoire pour la semaine 4 du cours ADM 3012*

## INTRODUCTION

Cette lecture est différente des autres lectures, au sens où elle n'ajoute aucune matière à celle qui vous a été donnée par les lectures précédentes. Le texte qui suit ne fait que préciser des notions vues ailleurs, pour éviter les malentendus qu'on retrouve souvent, dans les travaux (et qui sont dus à une mauvaise compréhension des exemples utilisés, dans les autres lectures, pour expliquer la matière).

## I. DISTANCE HIÉRARCHIQUE (forte ou faible)

Certains interprètent la dimension culturelle de distance hiérarchique faible ou forte comme ayant un rapport *essentiel* avec (i) le nombre de paliers hiérarchiques que les gens préfèrent avoir, dans leurs organisations, et/ou (ii) le degré de centralisation ou de décentralisation du pouvoir décisionnel, entre les paliers.

Il va sans dire qu'une culture qui a une forte préférence ou tolérance pour la distance hiérarchique risque d'aimer les organisations de ce type et, en ce sens, votre manuel a raison d'essayer de vous faire comprendre cette dimension culturelle sous cet angle-là.

Mais il y a des dangers à associer trop pleinement une forte préférence/tolérance pour la distance hiérarchique avec des organisations centralisées à plusieurs paliers hiérarchiques.

- Car même dans les cultures inverses (c'est-à-dire : celles avec une très faible tolérance pour la distance hiérarchique), il y a des armées et des services de police, avec leur grand nombre de paliers hiérarchiques et leur relativement plus grande centralisation du pouvoir décisionnel vers le haut que dans la plupart des autres organisations. Israël, par exemple, est un pays dont la culture est excessivement égalitaire et allergique à la distance hiérarchique, mais les circonstances géopolitiques où le pays se trouve force cette culture à avoir un très fort besoin d'un type d'organisation à plusieurs paliers hiérarchiques et forte centralisation du pouvoir décisionnel que ses tendances culturelles plus profondes lui font ne pas trop aimer.
- Inversement, même les cultures avec une très grande tolérance (voire appétit) pour la distance hiérarchique sont capables de s'amuser en équipe, de travailler en petits groupes autonomes, etc.

La dimension culturelle de tolérance (voire d'appétit) pour la distance hiérarchique (tout comme son contraire de malaise *a priori* avec les distances hiérarchiques) n'a pas *principalement* rapport avec la sorte d'organisation que l'on trouve dans les sociétés façonnées par ces cultures-là, ni avec la façon dont ces organisations sont structurées et/ou la façon dont le pouvoir y est partagé. Cette dimension a plutôt rapport avec la façon dont on vivra les situations de distance hiérarchique qu'implique la nécessité d'avoir

à travailler dans une organisation à plusieurs paliers hiérarchiques et à l'autorité très centralisée (comme l'armée) ou, au contraire, d'avoir la possibilité de travailler dans une entreprise avec très peu (voire pas du tout) de paliers hiérarchiques et au mode de décision très participatif (ex. : le fonctionnement d'une équipe de *créatifs* (ceux qui pensent en équipe les slogans, commerciaux, logos d'une campagne publicitaire) au sein d'une agence de communication).

Dans les cultures à forte distance hiérarchique, la centralisation de l'autorité sera acceptée sans problème, voire recherchée. Ça pourra aller jusqu'à traiter avec plus de déférence un simple chef d'équipe dans un groupe sans véritable palier hiérarchique et centralisation de l'autorité. Dans les cultures à faible tolérance pour la distance hiérarchique, on acceptera la hiérarchie et la centralisation du pouvoir, quand c'est nécessaire et efficace, mais seulement comme un mal nécessaire et seulement tant que c'est nécessaire et efficace. On tentera de plus de compenser l'obligation que la nécessité nous impose en faisant plus d'humour qu'ailleurs sur le pouvoir et l'autorité, et en resocialisant de façon égalitaire en-dehors des heures de bureau.

Un exemple entre mille des entourloupettes que font certaines cultures à faible distance hiérarchique pour vivre avec cette distance sans la souligner plus qu'il ne faut serait le suivant : On n'y utilisera pas l'impératif présent, pour donner des ordres, mais le conditionnel présent. On ne dira pas à un employé « Fais cela! ». On dira plutôt « Voudrais-tu s'il te plaît faire cela! ». Dans les deux cas ce sont des ordres que l'on donne, et le patron sera le plus étonné du monde si un de ses employés ne comprenait pas que c'est un ordre (même quand il emploie le conditionnel présent pour le donner). Et pourtant, la grammaire correcte dirait qu'un ordre se donne avec l'impératif, pas le conditionnel, et qu'un supposé ordre au conditionnel ne commande pas l'obéissance mais la simple obligeance (à savoir : si ça tente à celui ou celle à qui la proposition au conditionnel s'adresse).

Une autre façon utilisée par les cultures à faible distance hiérarchique pour camoufler la hiérarchie est le recours au vouvoiement. C'est surprenant parce que, en français, le vouvoiement crée de la distance hiérarchique. C'est tellement vrai que c'est précisément parce que ça en crée, en français, que le français québécois a tendance à vouloir remplacer tous ces *vous* par des *tu*, précisément parce que la culture québécoise a une assez grande intolérance à la distance hiérarchique alors que la culture française a, au contraire, un très fort appétit pour cette distance (et la reconnaissance de ces distances hiérarchiques de toute sorte<sup>1</sup>).

Mais si vous regardez les cultures anglaises et la culture allemande, qui sont toutes des cultures qui n'aiment pas beaucoup la distance hiérarchique, la façon de contourner la hiérarchie est d'utiliser le vouvoiement dans des sens fort différents de ce qu'on fait en France (et qui amène tant de Québécois à se tutoyer allègrement, pour exprimer fortement leur différence culturelle par rapport à la culture dont ils ont hérité la langue, sans hériter de l'appétit pour la distance hiérarchique).

Dans les pays anglosaxons, le vouvoiement est employé partout, même dans l'intimité, ce qui a en pratique pour effet de ne plus évoquer le désir de distance hiérarchique que le vouvoiement suscite, en français. Il faut en effet se rappeler que le pronom *you*, en anglais, ne veut pas dire *tu*, mais *vous*. Que seul le très vieil anglais a gardé des traces de l'ancien pronom *tu*, qui se dit *thou*. Quand des anglophones

---

<sup>1</sup> Se rappeler qu'il y a des experts (et donc des autorités hiérarchiques) pour tout, en France. Des autorités sur ce que c'est que bien s'habiller (la mode), ce que c'est que bien parler (l'Académie française), ce que c'est que bien manger (la gastronomie française), ce que c'est que bien se comporter (l'art des convenances), etc. Le Québec est beaucoup plus britannique que français sur tous ces points-là.

se disent *you*, ils ne se disent pas *tu*, mais ils se parlent au *vous*. Traduite littéralement, une question comme *Do you want a glass of wine?* ne devrait pas se traduire par *Veux-tu un verre de vin?* mais par *Voulez-vous un verre de vin?* C'est le pronom *tu* qui a disparu de l'usage, en anglais, pas le pronom *vous*. La voie finale commune est la même (à savoir : le camouflage de la distance hiérarchique), mais la culture québécoise le fait en faisant disparaître le *vous* le plus possible, alors que la culture anglosaxonne le fait en faisant disparaître le *tu* (pour qu'on ne sache plus faire de différence, en pratique, entre le *tu* et le *vous*).

La culture allemande emploie une toute autre stratégie pour exprimer sa faible tolérance pour la distance hiérarchique (une faible tolérance qu'elle partage avec la culture québécoise et avec les cultures anglo-saxonnes, bien que ce soit souvent surprenant pour un néophyte des différences culturelles Allemagne-Québec de réaliser cela<sup>2</sup>). Elle fait cela en préservant le *vous* et le *tu*, mais en n'utilisant le vouvoiement que pour signifier des non-intimes (pas nécessairement des étrangers, mais des gens qui ne sont pas des amis ou des familiers). Toutes ces courbettes allemandes de vouvoiement, de *Herr Doktor* (monsieur le docteur) et *Herr Professor* (monsieur le professeur) sont des déguisements que les Allemands se mettent (et mettent aux autres) pour signifier que la hiérarchie n'est qu'un jeu.

Toujours se rappeler que c'est un sociologue allemand, Max Weber, qui a inventé le concept de bureaucratie, à savoir : un système de hiérarchie où les inégalités ne tiennent pas à la naissance (qui est notre papa et notre maman) mais au simple rôle qu'on a à jouer dans l'organisation (au simple poste que l'on occupe, au simple bureau où on travaille). Tout cela, dirait Max Weber, c'est du théâtre. Du théâtre nécessaire, certainement, mais du théâtre quand même. Une façon comme une autre de se dire que la distance hiérarchique (qu'on n'aime pas vraiment) n'est pas réelle, seulement utilitaire.

## II. INDIVIDUALISME vs COLLECTIVISME

Des mécompréhensions analogues semblent surgir autour de la dimension culturelle dont Hofstede appelle un des pôles *individualisme*, et l'autre pôle *collectivisme* (les cultures à faible propension pour l'individualisme étant les cultures collectivistes, tout comme les cultures à faible propension pour le collectivisme sont les cultures individualistes).

Le problème, ici, vient du fait qu'on associe trop rapidement individualisme et égoïsme, quand ce n'est pas individualisme avec organisation capitaliste néolibérale de la société et de son économie (ou le collectivisme avec le socialisme). Tout cela tient à une erreur de compréhension sur ce en quoi consiste l'individualisme et le collectivisme.

Commençons par le collectivisme. Le terme n'est pas employé par Hofstede pour référer à des sociétés socialistes, mais pour référer à des sociétés où les notions de famille, de famille étendue, de clan, de tribu voire de nation ont plus de poids, dans la constitution de l'identité des individus, que leur goûts, aspirations et intérêts personnelle. Le sens du devoir envers le collectif (et donc de loyauté envers ce groupe) est plus fort que le sentiment d'autonomie individuelle. D'où l'existence de l'omerta (la loi du silence) dans ces cultures collectivistes. Il ne faut pas dire du mal de sa famille aux autres, et (dans le pire

---

<sup>2</sup> Les traits de la culture allemande qui nous semblent autoritaires à nous, Québécois, tiennent bien moins à un amour plus grand que les Allemands auraient pour la distance hiérarchique qu'à une aversion un peu plus grande qu'ils ont, pour l'incertitude, ainsi qu'à une beaucoup plus forte masculinité culturelle que la nôtre

des cas) il faut aller jusqu'à ostraciser, voire assassiner les déviants pour venger l'honneur de la famille. Un exemple du premier cas est celui des familles qui mettent leur enfant à la porte parce qu'il se déclare homosexuel. Un exemple d'assassinat pour sauver l'honneur de la famille est ce que l'on trouve dans les crimes d'honneur de certaines cultures. Et noter que l'emprise du collectif sur l'individu joue aussi sur l'individu qui se suicide parce qu'il ou elle fait honte à sa famille (et alors qu'il ou elle n'essaie seulement que d'être *individuellement* heureux ou heureuse).

Dans les sociétés individualistes, c'est l'individu et son individuation qui prime. Cet individualisme peut prendre toute sorte de forme.

- En France, c'est l'individu râleur qui a de la difficulté à se sentir obligé envers quoi que ce soit, qui fait donc facilement la grève, voire la révolution, quand les Français ne sont pas contents. Ce trait individualiste de la culture française est ce qui a fait que le président Charles De Gaulle pouvait se demander à la blague : "Comment voulez-vous gouverner un pays qui a deux cent quarante-six variétés de fromage?"
- En France toujours, c'est ce même individualisme qui fait dire à l'écrivain André Gide « Familles, je vous hais! foyers clos; portes refermées; possessions jalouses du bonheur. » De tels propos seraient impensables dans une société dont la culture serait fortement collectiviste. Ou, pour être plus précis, un membre de la famille pourra aussi parfois dire cela, dans une société collectiviste, mais il ou elle blâmera rapidement cette pensée sur un simple mouvement d'humeur de sa part qu'il ou elle regrettera bien vite. Dans une société collectiviste, on ne pourra pas soutenir cette position très longtemps parce que, dans sa tête, l'individu n'est rien sans sa famille.
- En Occident, où nos cultures sont toutes très fortement individualistes, il y a autrement plus de repères pour soutenir l'individuation que dans des sociétés à cultures collectivistes. Si bien que la phrase d'André Gide est seulement une expression parmi d'autres de la valeur plus élevée que l'on met sur la réalisation de soi (comme individu) plutôt que sur l'honneur de son nom de famille, etc. En Suède, par exemple (et, par extension, dans tous les pays de l'Europe du Nord), l'individualisme a été la raison pour laquelle on a construit de fortes social-démocraties. C'est en effet explicitement pour permettre aux citoyens suédois de dépendre le moins possible de leur famille et de leur communauté étendue, quand ils sont vulnérables (jeunes, handicapés, délaissés ou âgés) que les Suédois ont développé la panoplie de programmes sociaux qu'ils ont développé. On peut douter que les Suédois qui ont fait la sociale démocratie suédoise aient lu André Gide, mais il est certain que les finalités de leur système socialiste est de permettre à des individus de pouvoir dire « Familles, je vous hais! » avec le moins de conséquences adverses sur sa capacité de se réorganiser « sans famille ». Cet exemple a aussi pour effet de montrer à quel point l'individualisme n'est pas l'opposé du socialisme puisque les pays où le socialisme n'a pas servi de prétexte à la dictature totalitaire mais a vraiment changé le fonctionnement de la société pour le mieux n'a pas été fait au nom du collectivisme, mais au nom de l'individualisme<sup>3</sup>.
- Aux États-Unis, le même trait individualiste prend une autre forme encore que dans les trois exemples précédents, soit celui de la glorification du *self-made man*, de l'entrepreneur autonome qui ne compte

---

<sup>3</sup> Pour ceux que ce sujet intrigue, nous vous recommandons d'aller visionner le documentaire *The Swedish Theory of Love*. Il était disponible sur Youtube au moment d'écrire ces lignes, de concert avec une page descriptive sur Wikipédia. La beauté de ce documentaire est qu'il présente non seulement la nature individualiste de la social-démocratie suédoise, mais cherche à la critiquer au nom de ce qu'il y manque en termes de collectivisme.

sur personne d'autre que lui pour réussir. Les mythes américains qui glorifient ce trait culturel *individualiste* ne sont pas tant des mythes de protestataires ou révolutionnaires à la française mais des mythes de *frontiersman* qui laisse la société (le collectif) derrière lui pour aller bâtir du totalement nouveau, là où personne n'a encore rien colonisé, où tout est à bâtir à partir de zéro et où il n'y a donc ni foi, ni loi, ni police ni armée. La variante canadienne de ce mythe est celui du coureur des bois qui abandonne derrière lui (ou elle) la civilisation, pour se bâtir son propre futur dans les forêts du pays, que ce soit de façon autarcique, en commerçant avec les peuples des premières nations, ou un mélange des deux. Loin de diriger l'action politique vers la sociale démocratie, comme en Suède, cette façon d'être individualiste pousse à l'anarchisme de gauche (les communes de hippies retirées du monde sur la ferme) ou de droite (l'entrepreneur qui s'est construit soi-même et ne supporte pas l'État, ses taxes et sa réglementation).

Malgré leurs différences évidentes, tous les exemples précédents sont des exemples d'individualisme. Il y aura évidemment aussi des protestataires dans les cultures collectivistes, mais leurs protestations auront tendance à attaquer des structures extérieures au collectif que le collectif lui-même. On attaquera l'État, les élites, mais pas la famille, la tribu, le clan, la nation. L'identité de chaque individu y est trop liée au collectif pour que ce dernier soit attaquable très longtemps, au sein même de la tête de chaque individu. Le sentiment que sans le collectif (sans leur groupe d'appartenance) on n'est rien, rend les individus intégrés dans une culture collectiviste craintif de se détruire eux-mêmes, en attaquant le collectif trop fortement.

Les sociétés à culture collectiviste pourront développer une sociale démocratie eux aussi, mais ça sera rarement pour permettre à l'individualisme de fleurir. De fait, le socialisme a souvent dégénéré en totalitarisme, dans ces cultures, précisément parce qu'il n'y a pas suffisamment de freins individualisants pour dire stop (et au nom des droits individuels) au débordement d'appels à la solidarité sociale ou de sauvegarde du collectif menacé.

Un des traits positifs du collectiviste peut souvent être la solidarité familiale ou communautaire pour les membres du collectif en difficulté. Cette solidarité atteint cependant des limites dans les contextes d'anonymat urbain.

### **III. MASCULINITÉ vs FÉMINITÉ**

La dernière mécompréhension dont nous souhaitons parler ici concerne la distinction à faire entre les cultures plus masculines versus celles qui sont plus féminines. Certains d'entre vous lisent la théorie en concluant que les sociétés masculines sont des sociétés patriarcales où l'égalité hommes-femmes existe peu, alors que les sociétés féminines sont des sociétés soit matriarcales, soit où l'égalité hommes-femmes est plus grande qu'ailleurs.

Ceci est souvent le cas, mais ce n'est pas là l'essentiel.

- Une culture masculine est une culture où dominant les valeurs masculines de compétition, d'endurance, de sévérité austère, de stoïcisme, de militarisme. Une des cultures historiquement les plus masculines qui soit a été la société des Amazones, qui était une société de femmes soldats où tout le pouvoir était entre les mains de ces femmes. Nous ne nous prononçons pas ici sur la question de savoir si cette société des Amazones a réellement existé ou si elle n'était qu'un mythe. Le seul fait

qu'il soit possible d'envisager une telle situation montre bien qu'en tant que traits culturels, la notion de féminité et de masculinité ne veut pas dire une société où les hommes et les femmes sont égaux ou inégaux.

- Inversement, les cultures féminines sont celles où la bonne entente, le souci d'autrui et le bonheur domestique dominant (par opposition à la quête de gloire, d'honneur et de grandeur). Le fait qu'on appelle féminines ces cultures ne veut pas dire que les femmes y ont tous les droits qu'on voudrait. La culture québécoise avait une culture plus féminine que bien d'autres bien avant que l'égalité homme-femme y soit advenue, mais cette même culture n'a pas été pionnière dans l'instauration de l'égalité politique et économique homme-femme. Ça s'est fait d'abord dans des cultures dont certaines étaient plus masculines que celle du Québec. Ce qui est probablement vrai, par contre, c'est qu'une fois la digue du conservatisme abattue, la féminité de la culture québécoise explique pourquoi le Québec a tellement plus avancé que bien d'autres, par la suite, au chapitre de l'égalité hommes-femmes. Ce qui est sûr, par contre, c'est que tout ce qui se passe au niveau politique et économique ne s'explique pas entièrement par ce qui se passe au niveau culturel. Les liens causaux sont beaucoup plus complexes (et donc compliqués à démêler) que cela.

Pour ceux qui désirent approfondir la dimension culturelle qui oppose la masculinité à la féminité, un des meilleurs auteurs à lire est le psychanalyste Carl Jung, sur la notion d'*animus* (la partie *masculine* de notre âme) et *anima* (la partie *féminine* de notre âme). L'approche qu'a Jung de ces notions est évidemment plus psychologique qu'anthropologique, mais les similarités restent suffisamment grandes pour qu'on puisse approfondir ces notions en changeant de discipline.

## CONCLUSION

Nous n'avons pas noté de mauvaise compréhension (dans les travaux du cours) concernant ce que vos lectures racontent concernant la dimension culturelle du désir de contrôle de l'incertitude. C'est pourquoi nous n'en traiterons pas ici, dans ce qui n'est qu'un complément d'information aux lectures précédentes. Nous nous sommes en effet limités qu'aux aspects des autres dimensions culturelles qui semblaient poser problème à certains d'entre vous, quand venait le temps de les expliquer dans des travaux, ou de les utiliser pour interpréter des cultures particulières.

Notre espoir est que ces compléments d'information vous aideront à mieux cadrer (et comprendre) chacune de ces dimensions. Il va sans dire que nous restons à votre disposition s'il vous reste des questions.