

Université de Tartu
Collège des langues et des cultures étrangères
Département d'études romanes

Grete Maria Vaarmann

LA CULTURE SUR LE LIEU DE TRAVAIL EN ESTONIE ET EN
FRANCE

Mémoire de licence

Sous la direction de
Vincent Dautancourt

Tartu 2021

Table des matières

Introduction	3
1. Geert Hofstede et les quatre dimensions culturelles	5
1.1 Geert Hofstede	5
1.2 Distance hiérarchique sur le lieu de travail	5
1.3 Individualisme et collectivisme sur le lieu de travail	7
1.4 Masculinité et féminité sur le lieu de travail	9
1.5 Évitement de l'incertitude sur le lieu de travail	10
2. Comparaison des cultures de travail estonienne et française	13
2.1 Culture estonienne et française	13
2.1.1 Distance hiérarchique en Estonie et en France	13
2.1.2 Individualisme/collectivisme en Estonie et en France	14
2.1.3 Féminité/masculinité en Estonie et en France	15
2.1.4 Évitement de l'incertitude en Estonie et en France	16
3. La culture du travail en Estonie et en France	19
3.1 Méthode et échantillon	19
3.2 L'analyse des résultats du questionnaire	20
3.2.1 Les résultats des questions sur la distance hiérarchique	22
3.2.2 Les résultats des questions d'individualisme/collectivisme	25
3.2.3 Les résultats des questions féminité/masculinité	28
3.2.4 Les résultats des questions sur l'évitement de l'incertitude	31
3.2.5 Les résultats par taille d'entreprise	35
Conclusion	42
Bibliographie	44
Resümee	48
Annexe : questionnaire en ligne	49
Annexe 1.1 Français	49
Annexe 1.2 Estonien	52
Annexe 1.3 Données	55

Introduction

Le professeur néerlandais Geert Hofstede a travaillé comme formateur en gestion et chercheur en personnel pour IBM (International Business Machines) Europe de 1965 à 1971. Il a eu l'opportunité d'étudier une grande quantité de données d'enquête sur les valeurs des personnes sur le lieu de travail dans plus de 50 pays à travers le monde. Sur la base de son étude, il a développé un modèle de culture. Hofstede (2010 : 6) a défini la culture comme un programme mental collectif et qui diffère d'un groupe à l'autre. Étant donné que la culture découle de l'environnement de la personne et non de ses gènes, on peut dire que la culture est apprise et non héritée génétiquement.

Des études antérieures ont montré que la culture du lieu de travail affecte la satisfaction professionnelle des gens, l'engagement à travailler, l'efficacité du travail ainsi que la réputation de l'organisation. Paul C. Nystrom (1993), par exemple, a étudié les organisations de soins de santé et a découvert que les employés de cultures fortes sont plus engagés envers l'entreprise et ont une plus grande satisfaction au travail. Il ne fait aucun doute qu'il existe un lien entre les valeurs des individus et la culture du lieu de travail. Il est donc important de prendre en compte et d'étudier les traits de personnalité et les valeurs des travailleurs.

L'objectif principal de ce mémoire est de voir si les résultats des recherches de Hofstede dans les années 1970 sont toujours d'actualité. Dans ce mémoire, nous allons comparer les cultures française et estonienne sur le lieu de travail à partir des quatre dimensions culturelles de Hofstede. L'auteur a choisi ces deux pays car il serait intéressant d'analyser deux pays totalement différents géographiquement et culturellement.

Ce mémoire se compose de trois parties. Dans la première partie, nous examinerons les quatre dimensions culturelles développées par Geert Hofstede, afin de comprendre leur essence et leur signification. Hofstede et al. (2010 : 31) précisent qu'« une dimension est un aspect d'une culture que l'on peut mesurer par comparaison avec

d'autres cultures. »¹ Les quatre dimensions sont la distance hiérarchique, l'individualisme *versus* le collectivisme, la masculinité *versus* la féminité et l'évitement de l'incertitude. Ensemble, elles forment un modèle à quatre dimensions des différences entre les cultures nationales. Dans la deuxième partie, nous comparerons les cultures de travail française et estonienne selon Hofstede. Pour une étude empirique, l'auteur a réalisé un questionnaire en français et en estonien destiné aux travailleurs des deux pays. Les résultats du questionnaire sont présentés dans la troisième partie du mémoire, où, nous comparerons la culture sur le lieu de travail en Estonie et en France afin de voir en quoi la culture du travail diffère l'une de l'autre.

En 1991, une cinquième dimension, orientation à long terme *versus* orientation à court terme, a été ajoutée pour distinguer la différence de pensée entre l'Est et l'Ouest. Comme nous n'avons pas besoin de comparer l'Est et l'Ouest, nous n'incluons pas cette dimension dans ce mémoire. En 2010, une sixième dimension, indulgence *versus* retenue, a été ajoutée mais n'a pas encore été largement adoptée dans le domaine de la formation et de la gestion interculturelle en raison des ambiguïtés de se concentrer sur la recherche sur le bonheur. (Geert Hofstede 2020) Pour ces raisons, la discussion actuelle dans ce mémoire sera limitée aux quatre dimensions originales d'IBM.

¹ Ici et ci-après, les citations sont traduites par l'auteur, sauf si une information contraire est indiquée.

1. Geert Hofstede et les quatre dimensions culturelles

1.1 Geert Hofstede

Le chercheur néerlandais Gerard Hendrik (Geert) Hofstede est né le 2 octobre 1928 et mort le 12 février 2020 aux Pays-Bas. Il est surtout connu pour avoir développé l'un des cadres les plus populaires dans le monde pour mesurer les dimensions culturelles. Hofstede était un chercheur dans les domaines des études organisationnelles et plus profondément de la culture organisationnelle, ainsi que de l'économie culturelle. Il est connu pour son livre « Culture's Consequences and Cultures and Organizations: Software of the Mind », co-écrit avec son fils Gert Jan Hofstede.

Il a travaillé pour IBM au début de sa carrière, où il a mené des recherches pour ce qui est maintenant connu sous le nom de modèle d'orientation culturelle Hofstede. Il se concentre sur ses recherches sur les employés d'IBM dans plus de 50 pays entre 1967 et 1973. (Geert Hofstede 2008) Toutes ces personnes travaillaient dans les filiales locales d'IBM et la base de données contenait plus de 115 000 questionnaires. (Minkov et Hofstede 2013 : 201-202)

La théorie des dimensions culturelles de Hofstede, développée par Geert Hofstede, est un cadre utilisé pour comprendre les différences de culture entre les pays. Hofstede a identifié quatre catégories qui définissent la culture : la distance hiérarchique, l'individualisme *versus* le collectivisme, la féminité *versus* la masculinité et l'évitement de l'incertitude. Les dimensions mentionnées sont décrites ci-dessous.

1.2 Distance hiérarchique sur le lieu de travail

La première dimension que nous examinerons est la distance hiérarchique. L'indice de distance hiérarchique concerne le rapport au pouvoir. Selon Hofstede (2010 : 61), il peut être défini comme « la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des institutions et des organisations d'un pays s'attendent et acceptent que le pouvoir soit inégalement réparti ». Le pouvoir et l'inégalité sont des éléments extrêmement

fondamentaux de toute société et Hofstede affirme que « toutes les sociétés sont inégales, mais certaines sont plus inégales que d'autres » (Hofstede 2010 : 54).

Petite distance hiérarchique	Grande distance hiérarchique
La hiérarchie dans les organisations signifie une inégalité des rôles	La hiérarchie dans les organisations reflète les inégalités existentielles entre les niveaux supérieurs et inférieurs
La décentralisation est appréciée	La centralisation est appréciée
Échelle salariale étroite entre le haut et le bas de l'organisation	Large éventail de salaires entre le haut et le bas de l'organisation
Les subordonnés s'attendent à être consultés	Les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise quoi faire
Le patron idéal est un démocrate débrouillard	Le patron idéal est un autocrate bienveillant
Les relations subordonné-supérieur sont pragmatiques	Les relations subordonné-supérieur sont émotionnelles
Les privilèges et symboles de statut sont regrettés	Les privilèges et symboles de statut sont normaux

Table 1. Distance hiérarchique sur le lieu de travail. Source : Hofstede 2010 : 76 (traduit par l'auteur)

Le tableau 1 présente les différences entre les sociétés à petite et grande hiérarchie à distance sur le lieu de travail.

Un indice de distance hiérarchique élevé indique qu'une culture accepte les inégalités et les différences de pouvoir, encourage la bureaucratie et fait preuve d'un grand respect pour le rang et l'autorité. Dans la situation de grande hiérarchie-distance, les supérieurs et les subordonnés se considèrent mutuellement comme existentiellement inégaux et le système hiérarchique est basé sur cette inégalité existentielle. Les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise quoi faire et les systèmes de rémunération présentent de grands écarts entre les niveaux supérieurs et les niveaux inférieurs de l'organisation. Les supérieurs ont droit à des privilèges et les contacts entre supérieurs et subordonnés ne doivent être initiés que par les supérieurs. (Hofstede 2010 : 73)

Dans les sociétés à petite hiérarchie, les subordonnés et les supérieurs se considèrent comme existentiellement égaux. Le système hiérarchique n'est qu'une inégalité des rôles, établie par commodité, et les rôles peuvent être modifiés : quelqu'un qui est aujourd'hui un subordonné peut être le patron demain. Les échelles salariales entre les emplois supérieurs et inférieurs sont relativement faibles. Les supérieurs doivent être accessibles aux subordonnés et ils s'attendent également à être consultés avant qu'une décision qui affecte leur travail ne soit prise, mais ils acceptent que le patron est celui qui décide finalement. (Hofstede 2010 : 73-74).

1.3 Individualisme et collectivisme sur le lieu de travail

Cette dimension concerne les liens entre l'individu et les membres du groupe. Le terme d'individualisme aurait ses racines dans la Révolution française. Selon Oyserman et al, l'individualisme a d'abord été utilisé pour décrire l'influence négative des droits individuels sur le bien-être du Commonwealth (2002 : 3).

Selon la définition de Hofstede, « l'individualisme concerne les sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches : chacun est censé prendre soin de lui-même et de sa famille immédiate ». Le collectivisme, en revanche, « concerne les sociétés dans lesquelles les personnes dès la naissance sont intégrées dans des groupes intenses et cohésifs qui, tout au long de leur vie, continuent de les protéger en échange d'une loyauté inconditionnelle ». (2010 : 92) Oyserman, Coon et Kimmelmeier (2002 : 5-10) ont conclu que les éléments centraux de l'individualisme sont l'unicité et l'indépendance personnelles, alors que le devoir envers le groupe et le maintien de l'harmonie sont les principaux constituants du collectivisme. Le tableau 2 présente une sélection de différences entre les sociétés individualistes et collectivistes sur le lieu de travail.

Individualiste	Collectiviste
Conscience « je »	Conscience « nous »
Opinion personnelle attendue : une personne une voix	Opinions et votes prédéterminés par le groupe
La tâche prévaut sur la relation	La relation prévaut sur la tâche
La relation employeur-employé est un contrat entre des parties sur un marché du travail	La relation employeur-employé est comme un lien familial
Autres classés comme individuels	Autres classés en groupe ou hors groupe

Table 2. Sociétés individualistes et collectivistes sur le lieu de travail. Source : Hofstede 2010 : 124.

Les employés dans une culture individualiste sont censés fonctionner selon leurs propres intérêts, mais il est important que leurs intérêts et ceux de l'employeur coïncident. Les subordonnés peuvent généralement être situés dans l'organisation individuellement et les primes sont attribuées en fonction des performances d'un individu. Chacun est le bienvenu pour avoir une opinion personnelle sur n'importe quel sujet et la relation entre l'employeur et l'employé est considérée comme un contrat basé sur l'avantage mutuel. Les individualistes ont tendance à mettre en avant leur propre bien-être avant les intérêts de leur groupe ou organisation. (Hofstede 2010 : 90-120) De plus, les relations familiales au travail sont souvent considérées comme plutôt mauvaises, car elles peuvent conduire à un conflit d'intérêts.

Dans les sociétés collectivistes, les gens ont tendance à mettre de côté leurs propres intérêts personnels par respect pour les intérêts de leur groupe et sont susceptibles de mettre l'accent sur l'acceptation sociale, l'identité de groupe et les relations harmonieuses (Kirkman et Shapiro 1997 : 740). Selon Hofstede, lors de l'embauche, les employeurs préfèrent souvent des proches, tout d'abord de l'employeur, mais aussi d'autres personnes déjà employées par l'entreprise. On pense que l'embauche de personnes issues d'une famille proche est un bon moyen de réduire les risques. La relation employeur-employé ressemble souvent à une relation familiale avec des obligations mutuelles en échange de loyauté et de soutien. (Hofstede 2010 : 111-120)

Des recherches interculturelles antérieures ont montré que les personnes vivant dans des sociétés plus riches sont plus susceptibles d'avoir des tendances indépendantes. (Takemura et al 2016 : 2) Par exemple, Hofstede (1980 : 164) avait trouvé une forte corrélation ($r = 0,82$) entre le Produit National Brut (PNB) par habitant et l'individualisme grâce à une analyse de corrélation au niveau national. On a découvert que dans les sociétés collectivistes moins développées, la rareté relative des ressources et un fort besoin de survie sociale imposent une forte solidarité au sein du groupe (Basabe et Ros 2005 : 217). On peut donc dire que tant que les différences de richesse entre les pays riches et les pays pauvres continuent d'augmenter et de varier, les écarts dans la dimension individualisme-collectivisme ne peuvent que se creuser davantage.

1.4 Masculinité et féminité sur le lieu de travail

On peut dire que les différences biologiques entre les femmes et les hommes sont universelles, mais les différences sociales sont spécifiques dans chaque société (Hofstede 1998 : 11). Hofstede (1991 : 87) indique que la dimension masculinité/féminité représente les attitudes à l'égard du travail des employés et que la masculinité culturelle caractérise les sociétés dans lesquelles les hommes sont censés être dominants, affirmés, durs et axés sur la réussite matérielle. Les femmes, en revanche, devraient être subordonnées et modestes (Hofstede 2010 : 138). Dans les cultures à faible masculinité, on attend souvent des hommes et des femmes qu'ils soient subordonnés, tendres et soucieux de la qualité de la vie. C'est donc davantage une variation des attentes envers les hommes qu'envers les femmes qui caractérise les différences sur cette dimension culturelle. Lorsqu'on parle de masculinité et de féminité et pour éviter certains des biais stéréotypés associés aux mots, les termes *qualité de vie versus quantité de vie* peuvent également être substitués à cette dimension (Blanton et Barbuto Jr. 2005 : 656). Cependant, nous allons utiliser les termes originaux après Hofstede.

L'importance des gains et du développement personnel correspond au masculin, qui est le rôle social assertif et compétitif. L'importance des relations avec le manager et avec les collègues est caractéristique du rôle féminin attentionné. (Hofstede 2010 : 139) Le table 3 présente une sélection de différences entre les sociétés féminines et masculines sur le lieu de travail.

Féminine	Masculine
Le management en tant que ménage : intuition et consensus	Le management comme manège : décisif et agressif
Résolution des conflits par compromis et négociation	Résolution des conflits en laissant le plus fort gagner
Les récompenses sont basées sur l'égalité	Les récompenses sont basées sur l'équité
Les gens travaillent pour vivre	Les gens vivent pour travailler
Les carrières sont facultatives pour les deux sexes	Les carrières sont obligatoires pour les hommes, facultatives pour les femmes
Part plus élevée de femmes actives dans les emplois supérieurs	Moins de femmes actives dans les emplois supérieurs

Table 3. Sociétés féminines et masculines sur le lieu de travail. Source : Hofstede 2010 : 170.

Les organisations des sociétés masculines se concentrent sur les résultats et essaient de récompenser les réalisations sur la base de l'équité afin que chacun obtienne en fonction de ses performances. Les organisations des sociétés féminines sont plus susceptibles de récompenser les gens sur la base de l'égalité, de sorte que tout le monde obtient selon les besoins. (Hofstede 2010 : 139) On peut donc dire que dans une société masculine, l'idée dominante est de « vivre pour travailler », alors que dans une société féminine, c'est plutôt de « travailler pour vivre ».

Les hommes dans une société masculine sont censés être ambitieux et compétitifs. Les femmes dans une société masculine travaillent également pour une carrière. Plus la société est masculine, plus le travail et la réussite deviennent importants. Dans les sociétés féminines, il y a aussi des femmes ambitieuses mais pas autant que dans les sociétés masculines. Les individus des sociétés féminines respectent les relations avec les autres, la modestie et il est important de prendre soin des autres.

1.5 Évitement de l'incertitude sur le lieu de travail

Après la distance hiérarchique, l'individualisme *versus* le collectivisme et la masculinité *versus* la féminité, l'évitement de l'incertitude est la quatrième dimension du projet de recherche IBM. Même si l'incertitude existe presque toujours dans les

contextes de prise de décision, les individus et les cultures varient dans leur préférence pour éviter l'incertitude. Selon Hofstede (2010 : 191), l'évitement de l'incertitude peut être défini comme « la mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnues ».

Selon Hofstede, le terme « évitement de l'incertitude » a été emprunté à la sociologie des organisations américaines, en particulier aux travaux de James G. March. March et ses collègues l'ont reconnu dans les organisations américaines. (Hofstede 2010 : 189) La vérité est que tous les humains doivent accepter le fait que nous ne savons pas ce qui va se passer dans le futur, mais nous devons quand même vivre avec. Les sentiments d'incertitude sont souvent transmis par la famille, l'école et l'État. Ils mènent à des modèles de comportement collectifs dans une société qui peuvent sembler étranges et incompréhensibles pour d'autres sociétés. (Hofstede 2010 : 189-190)

Évitement de l'incertitude faible	Évitement de l'incertitude forte
On n'aime pas les règles - écrites ou non	Fort besoin de règles - même si elles ne sont pas respectées
Calme, moindre stress, faible anxiété	Niveau élevé de stress, d'émotivité, d'anxiété
Tolérance à l'ambiguïté et au chaos	Besoin de précision et de structure
Travailler dur uniquement lorsque cela est nécessaire	Besoin d'être occupé et de travailler dur
Ce qui est différent est intéressant	Ce qui est différent est dangereux

Table 4. Différences entre les sociétés faibles et fortes évitant l'incertitude sur le lieu de travail. Source : Hofstede 2010 : 217.

Sur le lieu de travail, la présence d'anxiété mène à des différences notables entre les sociétés fortes et faibles qui évitent l'incertitude. Dans les sociétés qui évitent fortement l'incertitude, les gens aiment travailler dur ou du moins être toujours occupés. La vie est toujours bien remplie et le temps, c'est de l'argent. Ces sociétés essaient de minimiser la possibilité de situations ambiguës par des lois et des règles strictes. Les gens préfèrent généralement une certaine structure dans leurs organisations pour rendre les événements futurs plus prévisibles. Ils ont également des

règles différentes pour contrôler les droits et les responsabilités des employeurs et des employés ainsi que davantage de règlements internes afin de contrôler le processus de travail. (Hofstede 2010 : 198-209)

Une société se caractérise par un faible évitement de l'incertitude lorsque des risques familiers et inconnus sont acceptés et qu'il n'y a pas de règles strictes à suivre. Les gens ont plutôt peur de grandes quantités de règles et de lois. L'idée dominante est d'être courageux pour s'engager dans des projets inconnus (Wennekers et al 2007 : 139). Les gens travaillent généralement dur en cas de besoin, mais ils n'ont pas un besoin intérieur vers une activité constante. Ils aiment se détendre et ne voient pas le temps comme de l'argent (Hofstede 2010 : 209-210).

Les similitudes, les différences et les relations entre la culture nationale et la culture organisationnelle ont été traitées dans diverses publications, dont la plus connue est peut-être l'ouvrage principal du projet GLOBE. GLOBE a conclu que la culture sociétale affecte significativement la culture organisationnelle, mais le chercheur américain Barry Gerhart avait une opinion quelque peu différente. Selon son analyse, « la culture nationale n'est pas totalement sans rapport avec la culture organisationnelle, mais son effet est généralement surestimé ». (Minkov et Hofstede 2013 : 27) Cependant, l'opinion de Hofstede (Minkov et Hofstede 2013 : 28) était que les soi-disant valeurs d'entreprise sont en fait des déclarations des dirigeants de l'entreprise qui peuvent ne pas refléter les valeurs des employés.

2. Comparaison des cultures de travail estonienne et française

2.1 Culture estonienne et française

Dans ce chapitre, nous allons comparer les valeurs des quatre dimensions précédemment décrites entre l'Estonie et la France. Pour ce faire, l'auteur a utilisé la fonction de comparaison de pays sur le site officiel de Hofstede. Il est également important de souligner que les déclarations concernant une seule culture au niveau des valeurs ne représentent pas nécessairement la réalité, par conséquent les déclarations peuvent être considérées comme des généralisations. Cependant c'est un fait que sans comparer les sociétés, les scores des pays n'ont pas de signification (Compare countries 2021). La fonction de comparaison des pays nous permet d'avoir un bon aperçu des différences et des similitudes des deux pays l'un par rapport à l'autre.

L'histoire de l'Estonie est rythmée par des périodes de domination de la part des grandes nations autour de la mer Baltique. Par conséquent, il est sûr de dire que la façon de penser nationale estonienne a été façonnée par les racines finno-ougriennes et les cultures de différents dirigeants : allemand, suédois, danois et russe. L'influence de ces pays a eu un impact sur le développement de nouvelles attitudes à l'égard du travail. (Alas et Elenurm 2018 : 2-27)

Selon Jamet (2009 : 30), le concept de culture d'entreprise remonte en France du XIX^e siècle avec l'idée très forte de pratiques « paternalistes » en entreprise. Le professeur Bernard Massiera (2006 : 15-16) explique qu'en France, l'organisation est vue comme une collectivité de personnes à gérer. La culture française est héritée d'une civilisation historique de traditions et de noblesse qui s'exprime toujours dans le patrimoine culturel.

2.1.1 Distance hiérarchique en Estonie et en France

Selon l'indice de distance hiérarchique de Hofstede (Compare countries 2021), l'Estonie obtient un score assez bas sur cette dimension (40). Cela implique que les Estoniens n'obéissent pas ou ne respectent pas facilement les personnes occupant des postes plus élevés simplement en raison de leur rang et de leur statut. Au lieu de cela,

les Estoniens acceptent les managers qui leur donnent la possibilité d'exprimer leurs opinions et leurs désaccords. Il est également important d'être inclus dans le processus de prise de décision et de savoir que leurs idées comptent. Cependant, l'autonomisation des employés aux niveaux inférieurs de la hiérarchie organisationnelle peut encore être un défi pour de nombreux chefs d'entreprise estoniens (Hélas et Elenurm 2018 : 21) Le chercheur estonien Sirje Kiin (Kiin 2003 : 11) croit que la petite taille de l'Estonie pourrait en être une raison principale pour laquelle la hiérarchie n'est pas prise en charge.

La France en revanche, avec un score de 68, présente une distance hiérarchique assez élevée. Par conséquent, cela signifie qu'un certain degré d'inégalité est accepté dans la société. Selon Hofstede Insights (2021), des études comparatives ont montré que les entreprises françaises ont souvent un ou deux niveaux hiérarchiques de plus que les entreprises en Allemagne et au Royaume-Uni. Les supérieurs ont plus de privilèges que les subordonnés et sont souvent indisponibles. L'auteur français Philippe d'Iribarne (1997 : 36) dit dans son article « National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach » qu'il existe une extrême diversité de sentiments envers les superviseurs afin qu'ils puissent être adorés ou méprisés avec la même intensité. Selon Cerdin et Peretti (2001 : 216-225), la France est un pays qui aime la bureaucratie, car la bureaucratie aide à réaliser les valeurs et les normes de la culture nationale française. Elle aide à réduire les risques fonctionnels, les actions des personnes sont basées sur des réglementations claires et acceptent volontiers la distance hiérarchique, ce qui signifie que les personnes sont placées dans la hiérarchie en fonction de leurs compétences et de leurs efforts. Par conséquent, on peut dire que la différence entre la distance hiérarchique dans les sociétés de travail estoniennes et françaises est assez grande.

2.1.2 Individualisme/collectivisme en Estonie et en France

Quant à la dimension individualisme-collectivisme, l'Estonie est plutôt individualiste avec un score de 60. Les Estoniens préfèrent également diriger plutôt que suivre, d'autant plus depuis la chute de l'URSS où être un individu et s'exprimer n'était pas toléré. Les Estoniens ont toujours voulu se libérer de la société collectiviste soviétique et lutter pour le droit de se faire entendre, et cela au travail aussi (Estonia 2021). Les situations de travail sont davantage motivées par une orientation vers la tâche que par

une orientation relationnelle, ce qui signifie que pour les Estoniens, les relations de travail ont un objectif fonctionnel. La réussite se reflète directement sur la personne responsable. Les Estoniens sont généralement des communicateurs directs et ils ne sont pas très bons pour les banalités. (Hofstede Insights 2021) Le professeur estonien Anu Realo a déclaré : « De nos jours, l'individualisme au sens de la modernité et de l'occidentalisation est considéré avant tout comme un phénomène positif, décrivant l'Estonie comme faisant partie de la civilisation occidentale » (Realo 2003 : 49).

Le terme « individualisme » est devenu largement utilisé au XIX^e siècle. En France, il a généralement une connotation péjorative, car on pense que se concentrer sur l'individu, c'est nuire aux intérêts supérieurs de la société (Lukes 1971 : 48). La France a un score de 71, ce qui en fait une société individualiste. La combinaison d'un score élevé sur la distance hiérarchique et d'un score élevé sur l'individualisme de la France est assez exceptionnelle, car les pays plus riches obtiennent généralement un score élevé pour l'individualisme et faible pour l'indice de distance hiérarchique. Le caractère individualiste de la France est une caractéristique culturelle importante qui décrit sa passion pour l'unicité et la liberté d'opinion, tant dans la société que dans les affaires. (France 2021). On peut donc dire que le comportement social des Français sur le lieu de travail est largement déterminé par des objectifs personnels et lorsqu'un conflit surgit entre les objectifs personnels et collectifs, il est considéré comme acceptable que l'individu place ses objectifs personnels avant les objectifs collectifs (Bond et Smith 1996 : 113-114).

2.1.3 Féminité/masculinité en Estonie et en France

Quant à la dimension masculin-féminin, l'Estonie a un score de 30, ce qui en fait un pays féminin. Cela signifie qu'il y a un certain degré de modestie et de droiture. Les Estoniens n'aiment pas non plus se vanter de leurs réalisations, ils laissent simplement les résultats de leur dur labeur parler d'eux-mêmes. Même si les Estoniens communiquent directement, ils ont tendance à éviter les conflits et sont donc réticents à soulever des problèmes. L'entrepreneuriat estonien étant plutôt jeune, les entrepreneurs et les managers ont également tendance à être plus jeunes que leurs collègues des pays nordiques (Alas et Elenurm 2018 : 17). Selon l'auteur anglais Richard D. Lewis, l'Estonie a une culture linéaire-active, ce qui signifie que les gens

ont tendance à être patients, précis, dignes de confiance et qu'ils n'interrompent pas lorsque d'autres collègues parlent (Lewis 1996 : 50-67).

La France, avec un score de 43, a une culture quelque peu féminine et cela s'explique par ses 35 heures de travail hebdomadaire, 5 semaines de vacances par an et sa focalisation sur la qualité de vie. Selon Lewis, la France a à la fois des caractéristiques multi-actives et linéaires-actives, ce qui signifie que les Français sont ponctuels et respectent les horaires, mais ils peuvent aussi être très émotifs et extravertis (Lewis 1996 : 50-67). La France est également unique pour la raison que la classe supérieure obtient un score féminin tandis que la classe ouvrière obtient un score masculin sur cette dimension, qui n'a été trouvée dans aucun autre pays. Hofstede (2010 : 167) a déclaré que dans la culture de travail française, il peut y avoir beaucoup d'insultes verbales entre employeurs et employés, mais derrière ce conflit apparent, il y a généralement un « sens de la modération » typiquement français, qui permet toujours aux deux parties de continuer à travailler ensemble tout en acceptant d'être en désaccord.

2.1.4 Évitement de l'incertitude en Estonie et en France

En ce qui concerne la dimension d'évitement d'incertitude, l'Estonie a un score de 60. Cela signifie que l'Estonie a une préférence plutôt plus élevée pour éviter l'incertitude. Cela signifie, selon Hofstede Insights, que les Estoniens ne sont pas très doués pour supporter des situations inattendues et qu'il peut y avoir un besoin émotionnel de règles. Selon Alas et Elenurm (2018 : 14), il n'y a pas trop besoin de planification détaillée et il y a plus de place pour la spontanéité et les surprises. Cependant, dans les négociations commerciales et le partage des responsabilités, ils préfèrent un accord qui conduirait à une compréhension claire. La précision, la ponctualité et le travail acharné sont très importants pour les Estoniens. L'éthique du travail protestante apprise des dirigeants étrangers de l'Occident a influencé les attitudes envers le travail et les responsabilités. Un des romanciers estoniens les plus connus, Anton Hansen Tammsaare (1926) a ainsi écrit : « Travaille et prends de la peine, et l'amour viendra de surcroît »². (Alas et Elenurm 2018 : 12)

² « La Colline-du-Voleur », traduit par Jean Pascal Ollivry, Gaïa, 2009 : 667.

La France a un score très élevé de 86 sur l'évitement de l'incertitude. Cela indique que les Français n'aiment pas les surprises ou les situations inattendues et qu'ils ont certainement besoin de structures et de planification claires. Il existe de nombreuses réglementations strictes et les tâches sont fortement centralisées dans les entreprises. La complexité du Code du travail en France en est un bon exemple. (Prager 2020 : 2) Il existe également une forte demande de détails et d'informations lors de la signature de contrats. Le fort évitement de l'incertitude en France pourrait également expliquer l'engagement des managers pour une ou très peu d'organisations tout au long de leur carrière professionnelle, car ces cultures sont caractérisées par la stabilité de carrière laquelle est un moyen efficace d'éviter les incertitudes. Des procédures formelles comprenant des règles écrites et des instructions claires peuvent être utilisées pour augmenter la prévisibilité des processus organisationnels. (Gröschl et Barrows 2003 : 236)

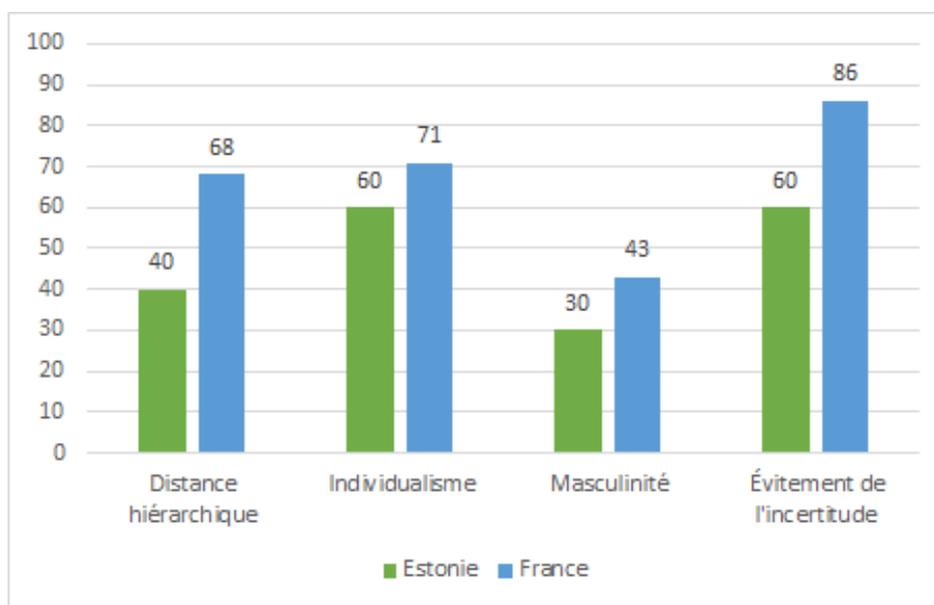


Figure 1. Comparaison des cultures estonienne et française (fait par l'auteur sur la base de Compare Countries 2021)³

Dans ce chapitre, nous avons examiné les quatre dimensions principales que sont la distance hiérarchique, l'individualisme *versus* le collectivisme, la masculinité *versus* la féminité et l'évitement de l'incertitude. On peut dire qu'il existe des différences plus

³ Ici et ci-après, les figures sont faits par l'auteur, sauf si une information contraire est indiquée.

grandes et plus petites dans les cultures organisationnelles estonienne et française. Les comparaisons ont été effectuées principalement en utilisant la fonction de comparaison des pays sur la page d'accueil de Hofstede Insights. Dans le chapitre suivant, nous allons analyser les résultats d'un questionnaire basé sur l'enquête IBM de Hofstede et qui a été mené parmi les employés en Estonie et en France.

3. La culture du travail en Estonie et en France

3.1 Méthode et échantillon

Dans la première partie du mémoire, on a décrit en théorie les quatre dimensions culturelles de Geert Hofstede. Afin de lier théorie et théorie empirique, l'auteur a réalisé un questionnaire conçu aux travailleurs estoniens et français. L'objectif principal de cette étude empirique est de comparer les valeurs des deux cultures différentes et de voir à quel point les résultats du questionnaire de l'auteur sont similaires ou différents de ceux de Geert Hofstede qui ont été réalisés il y a plus de 50 ans. Dans ce chapitre, nous allons comparer les résultats du questionnaire entre les travailleurs estoniens et français. Toutes les conclusions auxquelles l'auteur est arrivé se fondent uniquement sur les résultats du questionnaire qu'elle a réalisé.

L'échantillon du questionnaire se compose de travailleurs estoniens et français. Les questions et les déclarations ont été conçues pour correspondre aux quatre dimensions de la culture nationale d'Hofstede. Le questionnaire était basé en particulier sur les recherches de James B. Stull et Beth Von Till (1995) « Hofstede's Dimensions of Culture as Measurements of Student Ethnocentrism: A Quasi-experimental Study ».

Le questionnaire a été créé en deux langues - en estonien et en français. Dans la première étape de l'élaboration du questionnaire, l'auteur a traduit les questions sélectionnées parmi les travaux de recherche mentionnés ci-dessus en estonien et en français. L'enquête a été menée au cours de la première semaine de mars 2021. Le processus de recherche a été mené sous forme de questionnaire Internet. L'auteur a publié le questionnaire sur un site Web appelé *Freeonlinesurveys*. Le questionnaire a été diffusé en publiant le lien sur Facebook et a été également partagé sur un forum Internet. Le questionnaire français a été partagé par l'auteur sur le sous-forum français de Reddit. Le questionnaire estonien a recueilli 150 réponses et le questionnaire français a recueilli 262 réponses. L'anonymat des répondants était assuré. Les questionnaires se trouvent en annexe.

Le questionnaire comprend 17 éléments dont 5 sont des questions démographiques. Le questionnaire est basé sur l'échelle de Likert, afin que les répondants puissent montrer leurs attitudes en choisissant des réponses allant de Tout à fait d'accord/Très fréquemment/Très important (1) à Pas du tout d'accord/Très rarement/Pas du tout important (5). Les questions I-III ont été conçues pour mesurer la distance hiérarchique, les questions IV-VI pour mesurer l'individualisme/collectivisme, les questions VII-IX pour mesurer la féminité/masculinité et les questions X-XII ont été conçues pour mesurer la tendance à éviter l'incertitude. Toutes les questions étaient à choix unique et il était obligatoire de répondre à toutes les questions.

3.2 L'analyse des résultats du questionnaire

Comme mentionné précédemment, 150 personnes, 76 femmes et 74 hommes, ont répondu au questionnaire en estonien. Le questionnaire français a recueilli 262 réponses, de 66 femmes et de 196 hommes. Cependant, les résultats des hommes et des femmes ne seront pas comparés séparément.

Les informations démographiques des groupes d'âge des répondants sont présentées ci-dessous. La répartition des répondants estoniens et français par groupes d'âge est présentée dans la figure 2. Comme on peut le voir dans la figure 2, la plupart des répondants des deux pays appartiennent à la tranche d'âge des 25-34 ans et des 18-24 ans.

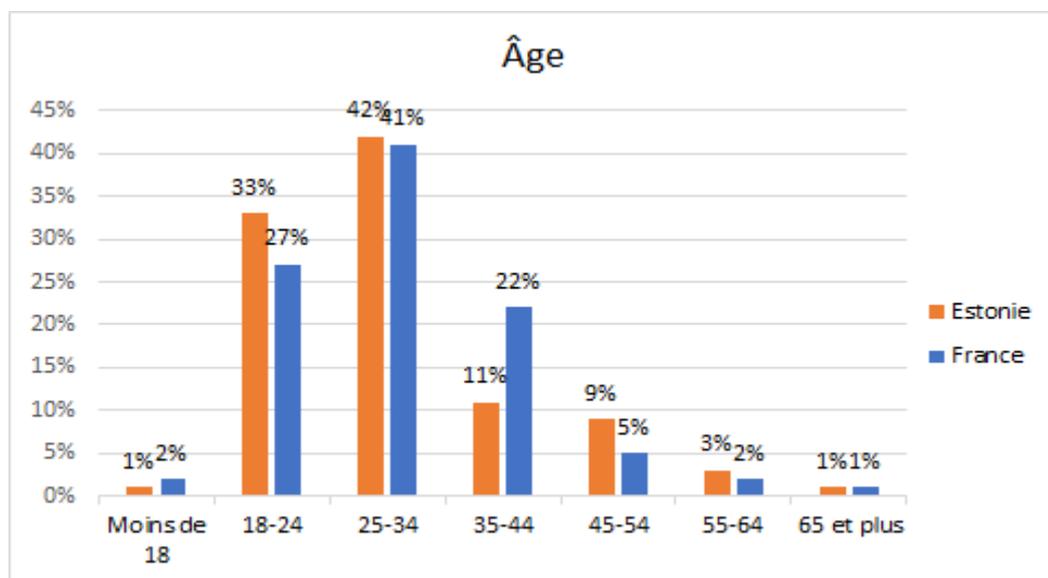


Figure 2. Répartition des répondants estoniens et français par tranche d'âge.

40 % des répondants estoniens (60 personnes) travaillent dans le secteur des services, 25 % (37 personnes) travaillent dans l'industrie, 19 % (28 personnes) des répondants ont choisi la réponse « Autre » où la finance et la technologie étaient mentionnées, 15 % des répondants (23 personnes) travaillent dans le secteur public et 1 % (2 personnes) travaillent dans le secteur non lucratif. En France, 45 % des répondants (119 personnes) travaillent dans le secteur des services, 27 % des répondants (71 personnes) travaillent dans le secteur public, 23 % (59 personnes) travaillent dans l'industrie et 5 % (13 personnes) travaillent dans le secteur non lucratif. La répartition des domaines d'activité de l'entreprise des répondants estoniens et français est présentée dans la figure 3.

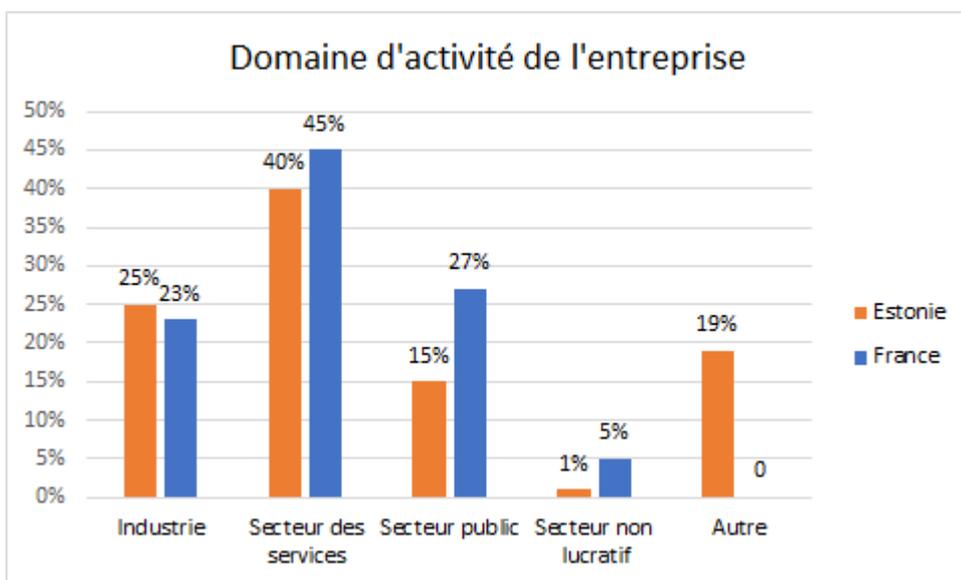


Figure 3. Répartition des domaines d'activité de l'entreprise des répondants estoniens et français.

65 % (97 personnes) des répondants estoniens sont des employés, 11 % (17 personnes) sont des cadres intermédiaires, 9 % (14 personnes) précisent qu'ils sont ingénieurs ou alternants, 7 % (10 personnes) ont une fonction publique, 5 % (8 personnes) sont des superviseurs de premier niveau et 3 % (4 personnes) des répondants travaillent en direction.

Les choix de position des Français ont été conçus un peu différemment de ceux de l'Estonie. La raison en est que certains postes ont des intitulés de poste et des fonctions différentes en français. 41 % (108 personnes) des Français interrogés sont des employés, 36 % (95 personnes) sont des cadres, 12 % (32 personnes) ont une fonction

publique, 3 % (8 personnes) sont des agents de maîtrise, 3 % (9 personnes) travaillent en direction et 4 % (10 personnes) ont choisi la réponse « Autre », où les positions « Technicien » et « Alternant » ont été précisés.

3.2.1 Les résultats des questions sur la distance hiérarchique

Les résultats des questionnaires estonien et français sont comparés aux résultats de Geert Hofstede ci-dessous. Comme mentionné précédemment, les questions I-III ont été utilisées pour étudier la distance hiérarchique. Aux questions I et II, les réponses 1 et 2 indiquent une distance hiérarchique élevée, les réponses 4 et 5 montrent une distance hiérarchique faible et la réponse 3 est neutre. À la question III, les réponses 1 et 2 montrent une faible distance hiérarchique, les réponses 4 et 5 montrent une distance hiérarchique élevée et la réponse 3 est neutre.

Les résultats des questions I-III du questionnaire estonien et français sont présentés comme suit.

I question : « D'après votre expérience, à quelle fréquence le problème suivant se produit-il : les employés ont peur d'exprimer leur désaccord avec leurs supérieurs ? »
En Estonie, 24 % des répondants (37 personnes) ont souvent été témoin d'une situation où les employés avaient peur d'exprimer leur désaccord avec leur(s) supérieur(s), 29 % des répondants (43 personnes) en ont parfois été témoin et 47 % (70 personnes) rarement.

En France, 58 % des répondants (153 personnes) ont souvent vécu cette situation, 29 % (77 personnes) parfois et 13 % des répondants (32 personnes) rarement.

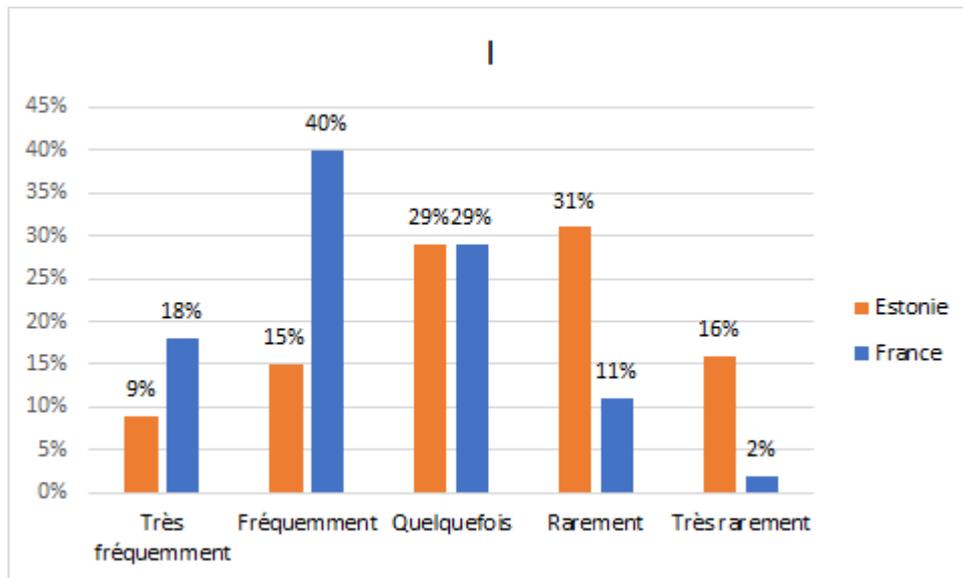


Figure 4. Distribution des réponses à la question « D’après votre expérience, à quelle fréquence le problème suivant se produit-il : les employés ont peur d’exprimer leur désaccord avec leurs supérieurs ? »

II question : « Il est important que les supérieurs eux-mêmes prennent toutes les décisions de l’entreprise. »

En Estonie, 15 % des répondants (23 personnes) conviennent que le supérieur doit prendre toutes les décisions de l’entreprise par lui-même et 66 % des répondants (100 personnes) ne sont pas d’accord avec cette affirmation.

En France, 65 % des répondants (169 personnes) ne sont pas d’accord avec l’affirmation et 20 % des répondants (54 personnes) pensent que le supérieur doit prendre toutes les décisions de l’entreprise seul.

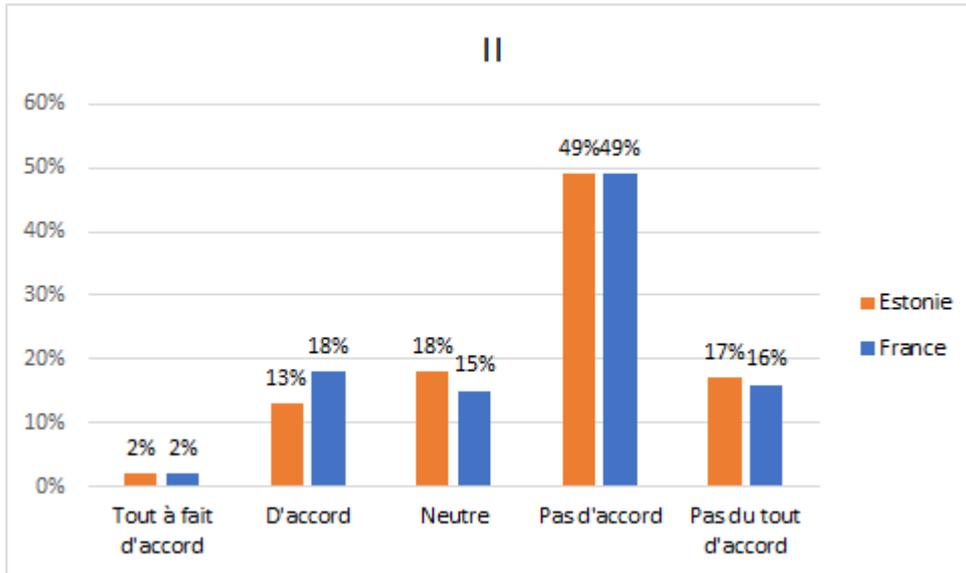


Figure 5. Distribution des réponses à la question « Il est important que les supérieurs eux-mêmes prennent toutes les décisions de l'entreprise. »

III question : « Les employés peuvent appeler leur(s) supérieur(s) par leur prénom. »
 En Estonie, 92 % des répondants (138 personnes) peuvent appeler leur (s) supérieur (s) par leur prénom et 4 % (5 personnes) ne peuvent pas le faire.
 En France, 77 % des répondants (202 personnes) peuvent appeler leur(s) supérieur(s) par leur prénom et 8 % (20 personnes) ne peuvent pas le faire

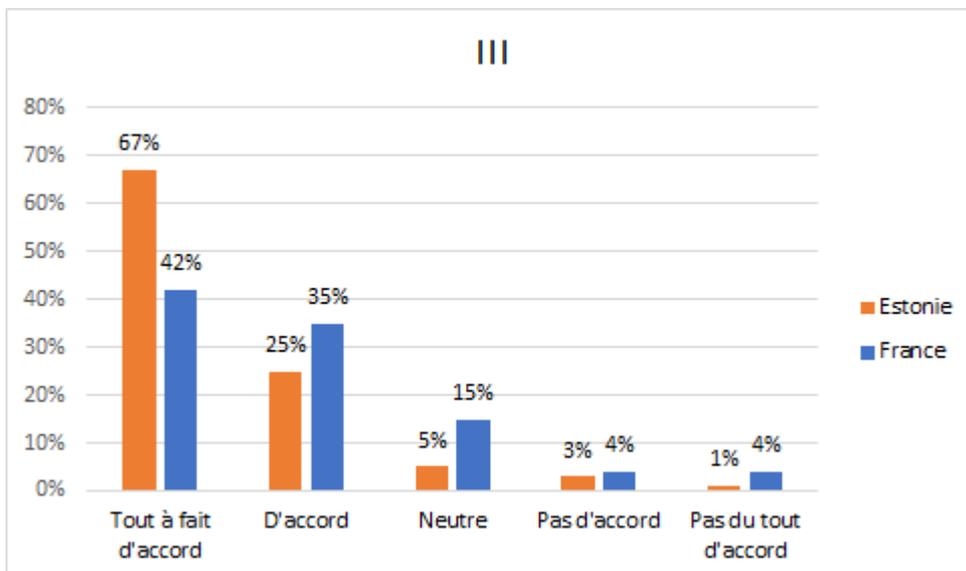


Figure 6. Distribution des réponses à la question « Les employés peuvent appeler leur(s) supérieur(s) par leur prénom. »

Selon Hofstede, la distance hiérarchique en Estonie est assez faible et les Estoniens considèrent que c'est important d'être inclus dans le processus décisionnel de l'entreprise. Les conclusions de Hofstede indiquent que les Estoniens ne respectent pas facilement les personnes occupant des postes plus simplement élevés en raison de leur rang et de leur statut. Cependant, en France, la distance hiérarchique est assez élevée et les travailleurs l'acceptent volontiers. (Compare countries 2021) Ses découvertes indiquent aussi que les autorités ont le droit de se comporter comme ils le souhaitent et ce comportement ne doit être ni jugé ni remis en question. Les résultats des questions de distance hiérarchique entre les travailleurs estoniens et français sont un peu différents, surtout en ce qui concerne la première question. Les résultats estoniens indiquent que les employés ont assez rarement été les témoins d'une situation où des employés ont eu peur d'exprimer des désaccords à leur(s) supérieur(s). Les deux autres résultats montrent que les Estoniens préfèrent participer à la prise de décision de l'entreprise et que les supérieurs peuvent être appelés par leur prénom. Les résultats des Français indiquent qu'une grande partie des répondants ont vu des employés avoir peur d'exprimer des désaccords à leur(s) supérieur(s) mais de la même manière que pour les Estoniens, la plupart des Français ne pensent pas que les supérieurs devraient prendre toutes les décisions de l'entreprise par eux-mêmes et qu'appeler les supérieurs par leur prénom est acceptable. En comparant les résultats de l'auteur à ceux de Hofstede, on peut dire que la distance hiérarchique sur le lieu de travail français est plutôt inférieure et qu'en Estonie celle-ci est encore plus petite.

3.2.2 Les résultats des questions d'individualisme/collectivisme

Les questions IV-VI ont été conçues pour mesurer l'individualisme/collectivisme. À la question IV, les réponses 1 et 2 montrent le collectivisme, les réponses 4 et 5 montrent l'individualisme et la réponse 3 est neutre. Aux questions V et VI, les réponses 1 et 2 montrent l'individualisme, les réponses 4 et 5 montrent le collectivisme et la réponse 3 est neutre. Les résultats des questions IV-VI des questionnaires estonien et français sont présentés comme suit.

IV question : « Lorsque vous travaillez sur un projet, vous préférez travailler plutôt en groupe qu'individuellement. »

En Estonie, 43 % des répondants (65 personnes) conviennent que lorsqu'ils travaillent sur un projet, ils préfèrent travailler en groupe plutôt qu'individuellement et 15 % (22 personnes) préfèrent travailler individuellement.

En France, 55 % des répondants (144 personnes) conviennent que lorsqu'ils travaillent sur un projet, ils préfèrent travailler en groupe plutôt qu'individuellement et 23 % (61 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation.

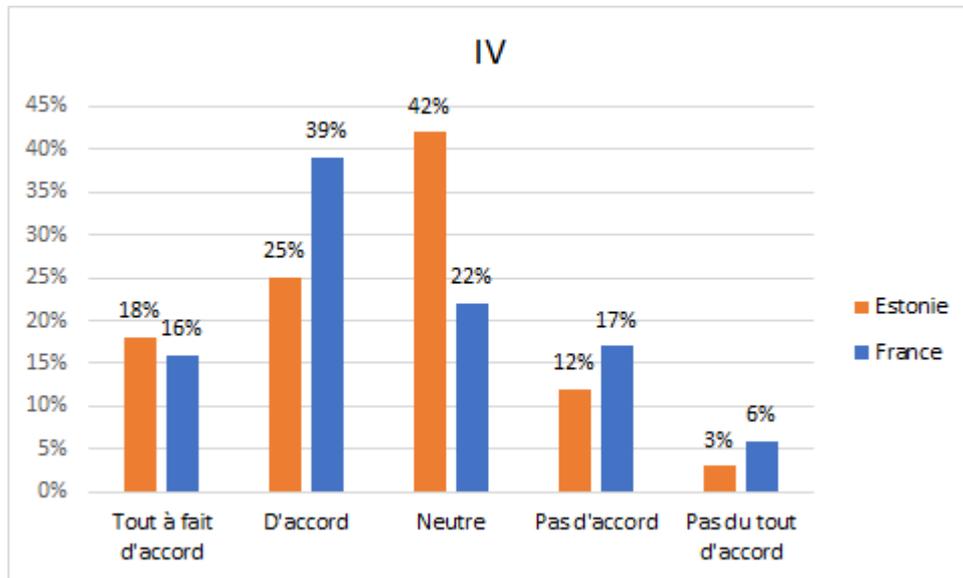


Figure 7. Distribution des réponses à la question « Lorsque vous travaillez sur un projet, vous préférez travailler plutôt en groupe qu'individuellement. »

V question : « Est-ce important pour vous de recevoir une reconnaissance individuelle au travail ? »

En Estonie, 63 % des répondants (95 personnes) pensent qu'il est important de recevoir une reconnaissance individuelle pour leur travail, 24 % (36 personnes) pensent qu'il est modérément important et 13 % (19 personnes) pensent que ce n'est pas important.

En France, 80 % des répondants (209 personnes) pensent qu'il est important de recevoir une reconnaissance individuelle pour leur travail, 15 % (38 personnes) pensent qu'il est modérément important et 6 % (15 personnes) pensent que ce n'est pas important.

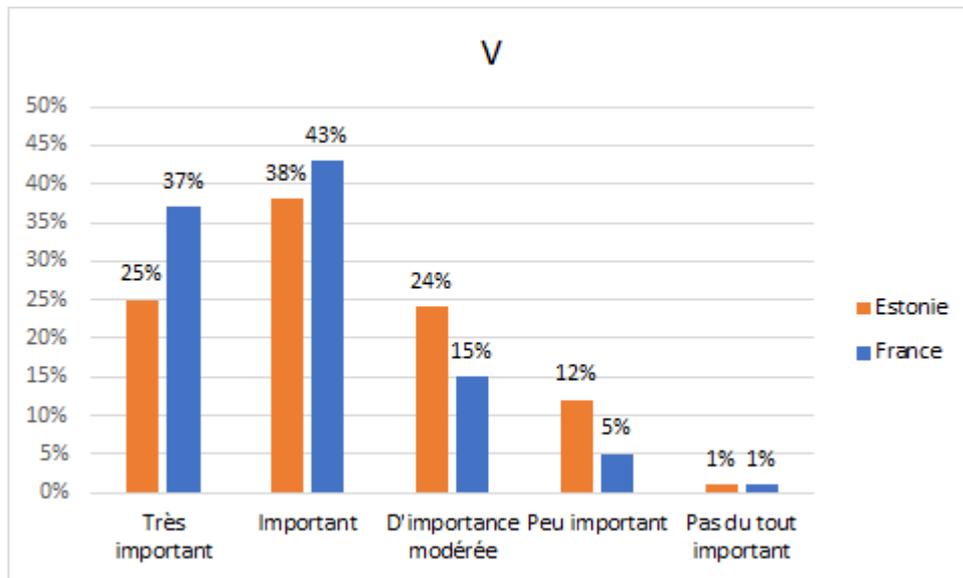


Figure 8. Distribution des réponses à la question « Est-ce important pour vous de recevoir une reconnaissance individuelle au travail ? »

VI question : « Vous préférez être autonome plutôt que dépendre des autres. »

En Estonie, 69 % des répondants (103 personnes) conviennent qu'ils préfèrent être autonomes plutôt que dépendant des autres et 6 % (9 personnes) ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

En France, 83 % (216 personnes) conviennent qu'ils préfèrent être autonomes plutôt que dépendant des autres et 5 % (12 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation.

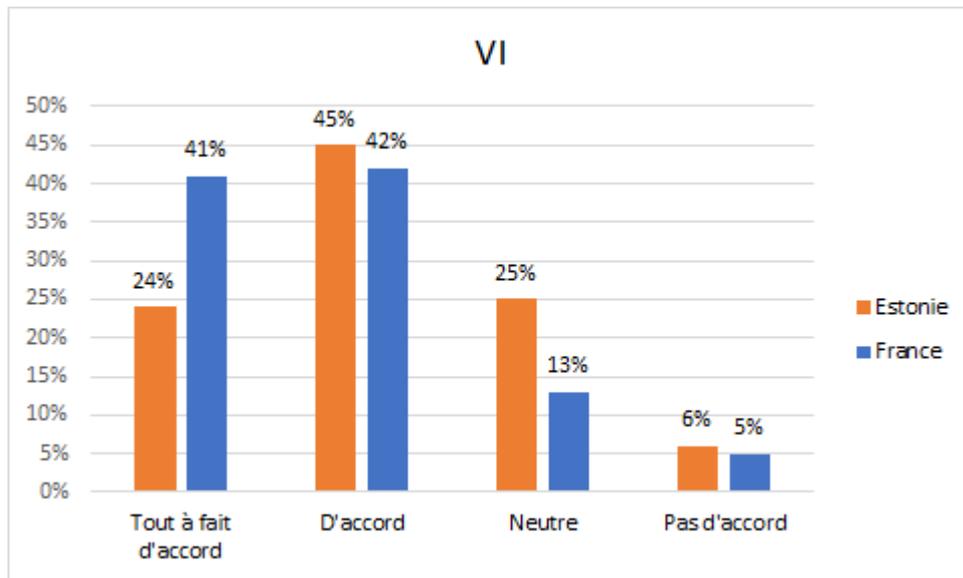


Figure 9. Distribution des réponses à la question « Vous préférez être autonome plutôt que dépendre des autres. »

Les résultats de Hofstede indiquent que l’Estonie et la France, comparées au reste du monde, sont du côté individualiste. (Compare countries 2021) Comme décrit dans la première partie du mémoire, les individualistes ont une conscience du « Je » et ils aiment travailler de façon autonome. Hofstede a déclaré que la plupart des Estoniens pensent que chacun devrait être autorisé à faire ce qu’il veut et que chacun est responsable de ses propres actions. En France, les employés sont censés défendre leurs intérêts et se promouvoir dans la mesure du possible. Les résultats des questions d’individualisme/collectivisme sont similaires à ceux de Hofstede. Les résultats des deux pays sont très similaires. La plupart des répondants des deux pays conviennent que lorsqu’ils travaillent sur un projet, ils préfèrent travailler en groupe plutôt qu’individuellement. Les travailleurs Estoniens comme les travailleurs français considèrent qu’il est important de recevoir une reconnaissance individuelle pour leur travail et la majorité d’entre eux préfèrent être autonomes plutôt que dépendre des autres. Sur la base de ces résultats, on peut dire que les travailleurs estoniens et français sont plutôt individualistes mais qu’ils ont aussi tendance à aimer travailler en groupe lorsqu’ils travaillent sur un projet.

3.2.3 Les résultats des questions féminité/masculinité

Les questions VII-IX ont été conçues pour mesurer la perspective féminine/masculine. Aux questions VII et VIII, les réponses 1 et 2 montrent une perspective masculine, les réponses 4 et 5 montrent une perspective féminine et la réponse 3 est neutre. À la question IX, les réponses 1 et 2 montrent une perspective féminine, les réponses 4 et 5 montrent une perspective masculine et la réponse 3 est neutre. Les résultats estoniens et français des questions VII-IX sont présentés comme suit.

VII question : « Le plus important pour votre carrière est un bon salaire. »

En Estonie, 41 % des répondants (61 personnes) conviennent que la chose la plus importante pour leur carrière est un bon salaire et 38 % (57 personnes) ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

En France, 39 % des répondants (100 personnes) conviennent que le plus important pour leur carrière est un bon salaire et 34 % (90 personnes) ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

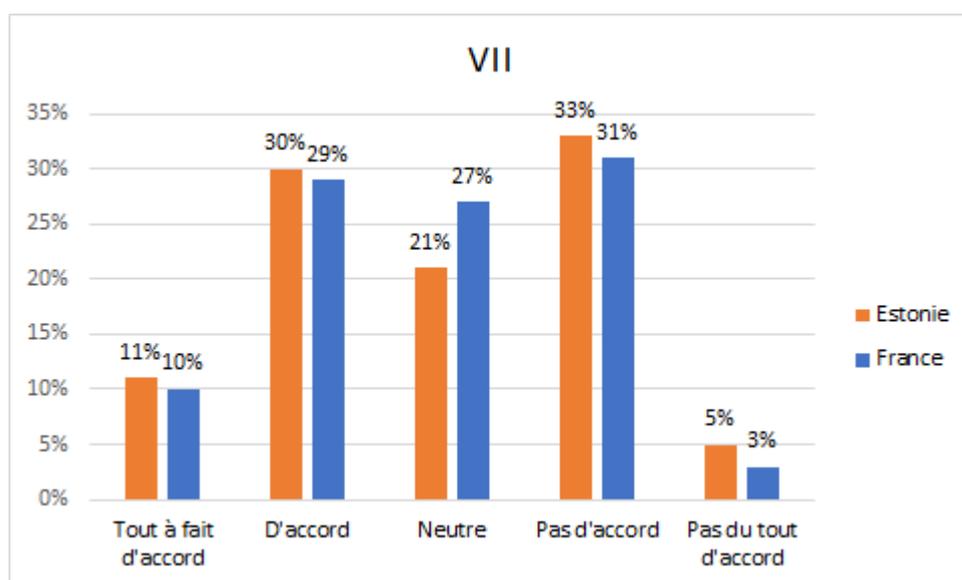


Figure 10. Distribution des réponses à la question « Le plus important pour votre carrière est un bon salaire. »

VIII question : « Il est important pour vous de séparer votre vie professionnelle de votre vie privée. »

En Estonie, 73 % des répondants (110 personnes) conviennent qu'il est important de séparer la vie professionnelle de la vie privée et 5% (8 personnes) ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

En France, 88 % des répondants (231 personnes) conviennent qu'il est important de séparer la vie professionnelle de la vie privée et 4 % (11 personnes) ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

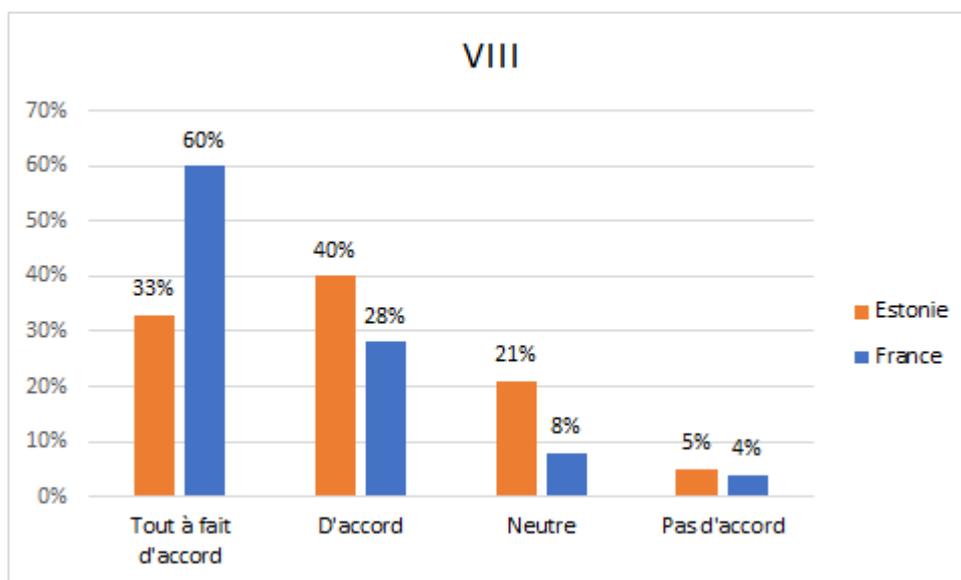


Figure 11. Distribution des réponses à la question « Il est important pour vous de séparer votre vie professionnelle de votre vie privée. »

IX question : « Votre travail n'est qu'une des nombreuses parties de votre vie. »

En Estonie, 91 % des répondants (137 personnes) conviennent que leur travail n'est qu'une partie de leur vie et 4 % (6 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation.

En France, 88 % des répondants (232 personnes) conviennent que leur travail n'est qu'une partie de leur vie et 5 % (12 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation.

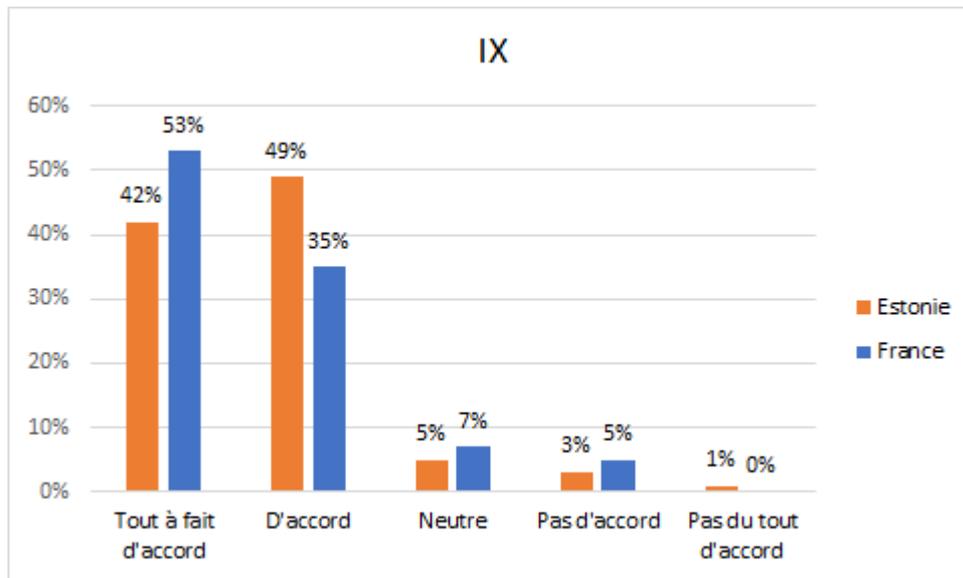


Figure 12. Distribution des réponses à la question « Votre travail n'est qu'une des nombreuses parties de votre vie. »

Selon Hofstede (2010 : 140), l'Estonie et la France sont des pays plutôt féminins. Un haut niveau de féminité indique que les réalisations et le succès sur le lieu de travail ne sont pas les choses les plus importantes. Cela signifie que le travail n'est que l'un des nombreux aspects de la vie. Les Estoniens sont réticents à soulever des problèmes et n'hésitent pas à prendre personnellement les critiques constructives. Selon Hofstede, en France, la nécessité de faire une distinction entre le travail et la vie privée est très forte. Les valeurs dominantes dans la société sont le souci des autres et la qualité de vie. Les résultats estoniens et français de l'aspect masculinité/féminité sont également assez similaires. Un tiers des répondants des deux pays ont convenu que la chose la plus importante pour leur carrière est un bon salaire et l'autre tiers n'est pas d'accord avec cette affirmation. Un tiers des travailleurs est resté neutre sur le sujet. La majorité des personnes des deux pays ont également convenu que séparer la vie professionnelle de la vie privée est important et que leur travail n'est qu'une partie de leur vie. Sur la base des résultats du questionnaire de l'auteur, on peut dire que les Estoniens et les Français ont donné des réponses dans une perspective plus masculine qui diffère quelque peu des conclusions de Hofstede.

3.2.4 Les résultats des questions sur l'évitement de l'incertitude

Les 3 dernières questions, X-XII, ont été conçues pour mesurer la tendance à éviter l'incertitude. Aux questions X et XII, les réponses 1 et 2 montrent des niveaux élevés d'évitement de l'incertitude, les réponses 4 et 5 montrent de faibles niveaux d'évitement de l'incertitude et la réponse 3 est neutre. À la question XI, les réponses 1 et 2 montrent un faible niveau d'évitement de l'incertitude, les réponses 4 et 5 montrent un niveau élevé d'évitement de l'incertitude et la réponse 3 est neutre. Les résultats des questions X-XII du questionnaire estonien et français sont présentés comme suit.

X question : « Les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies. »

En Estonie, 72 % des répondants (108 personnes) conviennent que les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies et 5 % (7 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation.

En France, 49 % des répondants (128 personnes) conviennent que les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies et 22 % (56 personnes) ne sont pas d'accord avec cette affirmation.

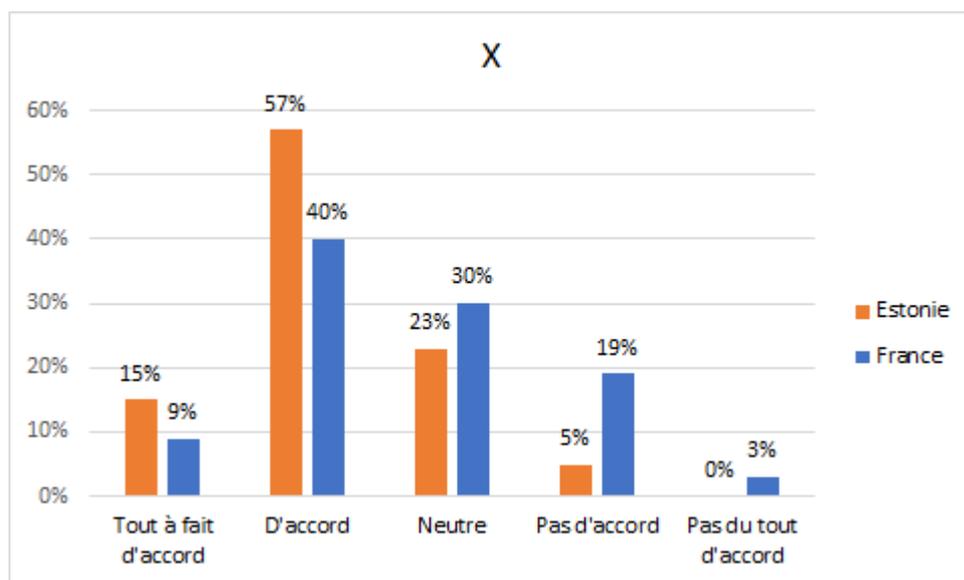


Figure 13. Distribution des réponses à la question « Les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies. »

XI question : « Vous aimez prendre des risques. »

En Estonie, 38 % des répondants (58 personnes) aiment prendre des risques et 25 % (37 personnes) n'aiment pas prendre de risques.

En France, 37 % des répondants (97 personnes) aiment prendre des risques et 36 % (94 personnes) n'aiment pas prendre de risques.

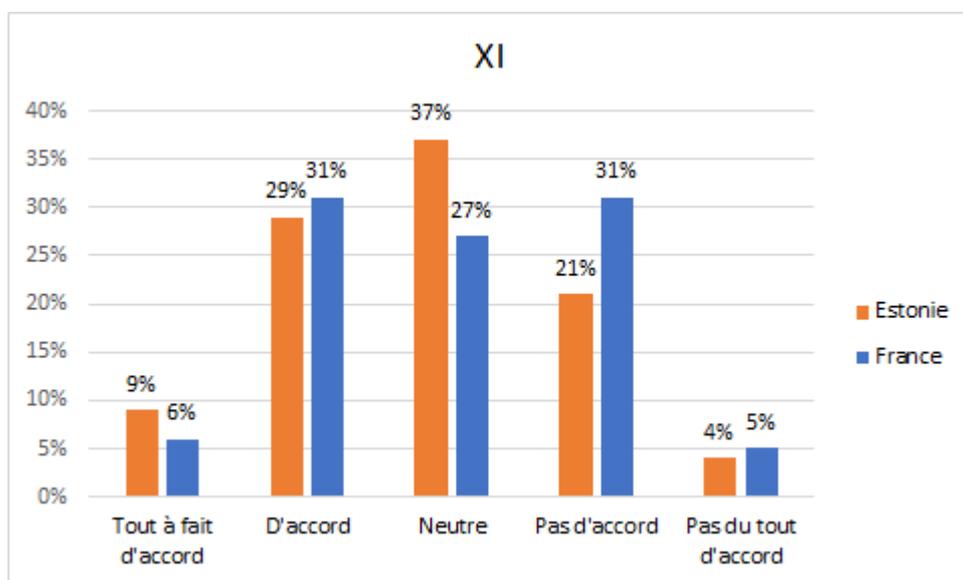


Figure 14. Distribution des réponses à la question « Vous aimez prendre des risques. »

XII question : « Les règles et réglementations sont importantes pour éviter les situations imprévues. »

En Estonie, 84 % des répondants (126 personnes) conviennent que les règles et réglementations sont importantes pour éviter les situations inattendues et 4 % (6 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation.

En France, 81 % des répondants (212 personnes) conviennent que les règles et réglementations sont importantes pour éviter les situations imprévues et 10 % (26 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation.

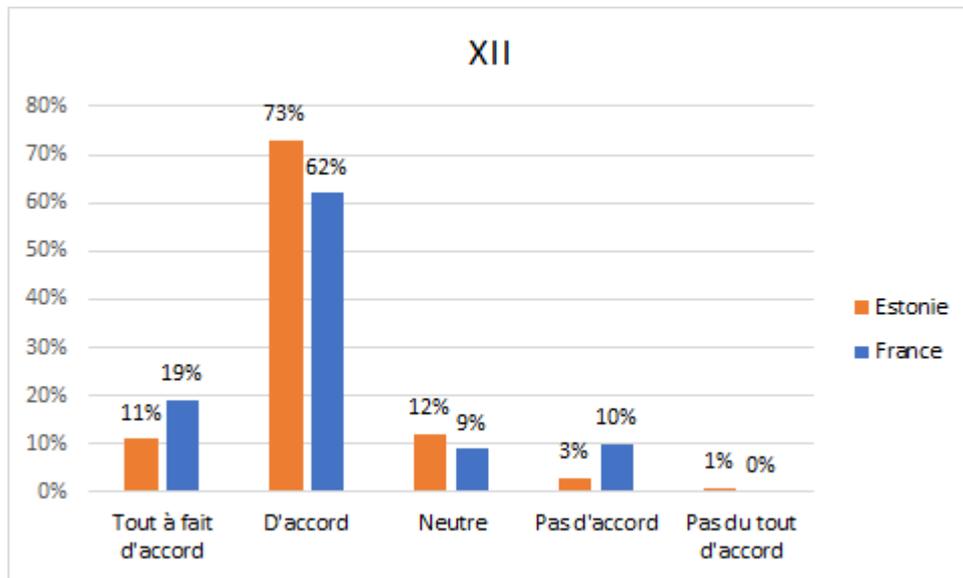


Figure 15. Distribution des réponses à la question « Les règles et réglementations sont importantes pour éviter les situations imprévues. »

Selon Hofstede, l'Estonie a une préférence assez élevée et la France une préférence très élevée pour éviter l'incertitude. Cela indique que les gens de ces pays n'aiment pas les surprises ou les situations inattendues et qu'ils aiment les structures et les règles claires. (Compare countries 2021) Les résultats de Hofstede indiquent que pour les Estoniens, le temps c'est de l'argent, les gens ont une envie intérieure d'être occupés et de travailler dur, la précision et la ponctualité sont la norme. Quant aux Français, ils n'aiment pas les surprises et les structures et la planification sont nécessaires. Cela indique également qu'ils n'aiment pas prendre de risques. La différence intéressante entre les répondants estoniens et français est que la majorité des Estoniens ont convenu que les règles de l'entreprise devraient toujours être suivies et que seul un petit pourcentage d'entre eux n'était pas d'accord avec cette affirmation. Cependant, un pourcentage étonnamment élevé (22 %) de répondants français n'était pas d'accord avec cette affirmation. La majorité des Français a accepté de suivre les règles de l'entreprise, mais 30 % sont restés neutres. Cela montre que les Estoniens ont des caractéristiques d'évitement d'incertitude encore plus fortes dans ce domaine. Les résultats des deux dernières questions sont très similaires dans les deux pays. Parmi les répondants des deux pays, un tiers aime prendre des risques, l'autre tiers n'aime pas prendre de risques et un autre tiers reste neutre. La grande majorité des répondants des deux pays pensent également que les règles et réglementations sont importantes sur le lieu de travail. Par conséquent, d'après ces résultats, on peut dire que les

travailleurs estoniens et français ont tendance à éviter l'incertitude, tout comme Hofstede l'a déclaré.

3.2.5 Les résultats par taille d'entreprise

Nous allons examiner les différences entre les résultats des employés des micro-entreprises (1-9 employés) et des grandes entreprises (>250 employés). Le questionnaire estonien a reçu 21 réponses de micro-entreprises et 38 réponses de grandes entreprises. Le questionnaire français a reçu 39 réponses de micro-entreprises et 133 réponses de grandes entreprises. Puisque Geert Hofstede a recueilli les résultats des employés d'une grande entreprise multinationale uniquement, l'auteur va donner un aperçu des résultats des employés des micro et grandes entreprises pour voir si les résultats sont les mêmes lorsque la différence de taille des entreprises est grande.

Les résultats de la distance hiérarchique des employés des micro et grandes entreprises en Estonie montrent que la distance hiérarchique dans leur culture du lieu de travail est faible. Plus de 50 % des répondants des deux tailles ont déclaré avoir rarement eu des situations où les employés ont peur d'exprimer leurs désaccords avec le supérieur. Plus de 90 % des répondants peuvent appeler leur supérieur par leur prénom et la majorité des employés ne pensent pas que le supérieur devrait prendre toutes les décisions de l'entreprise par lui-même.

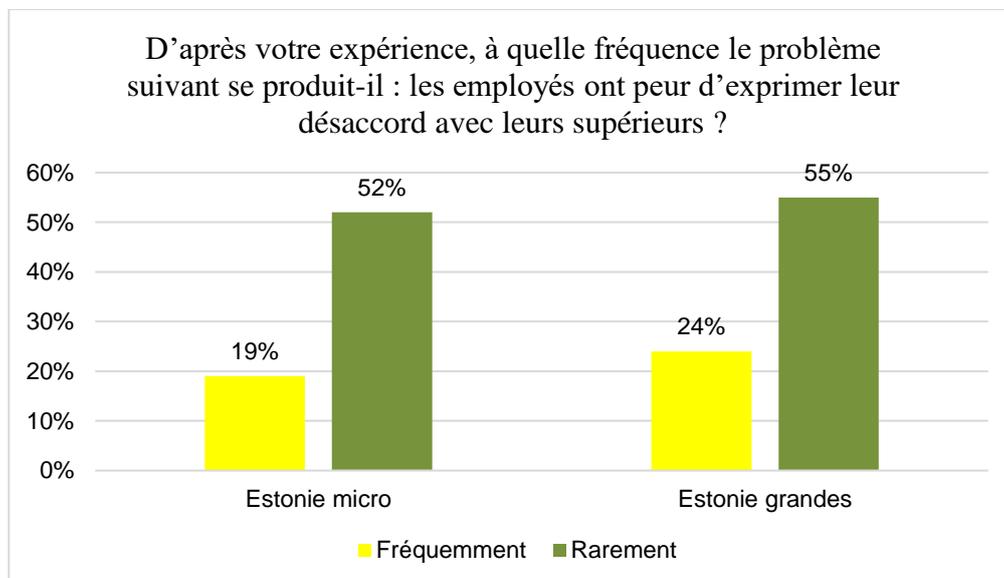


Figure 16. Distribution des réponses des Estoniens à la question 1 (la dimension de distance hiérarchique) par taille d'entreprise.

En France, les répondants des micro et grandes entreprises ont donné des réponses qui indiquent que la distance hiérarchique dans leur culture d'entreprise est faible. La seule différence avec les réponses estoniennes est que plus de 50 % des Français ont vécu une situation où les employés ont peur d'exprimer leurs désaccords avec le supérieur. En dehors de cela, la majorité des répondants des micro et grandes entreprises ne pensent pas que le supérieur devrait prendre toutes les décisions de l'entreprise seul et plus de 70 % des répondants peuvent appeler leur supérieur par leur prénom.

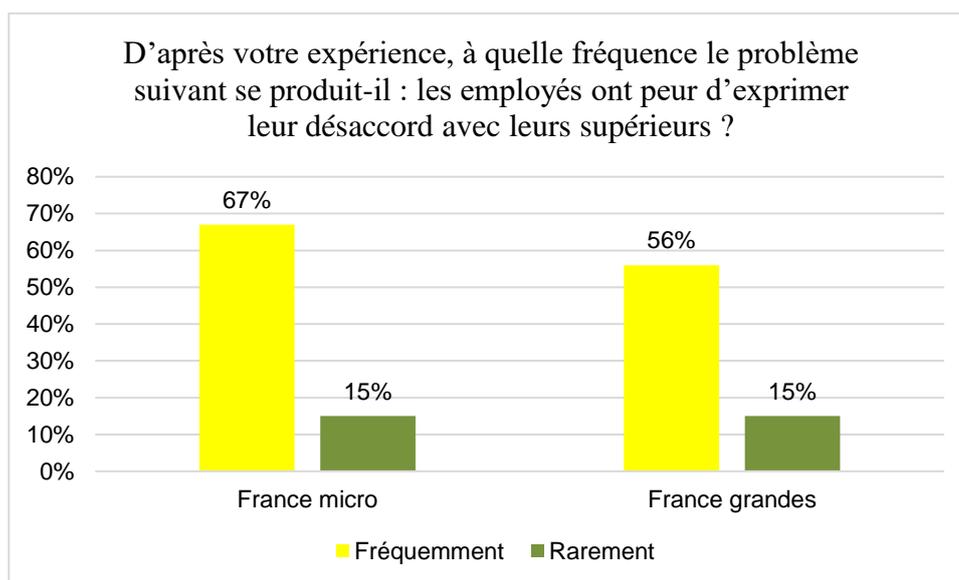


Figure 17. Distribution des réponses des Français à la question 1 (la dimension de distance hiérarchique) par taille d'entreprise.

En Estonie, il n'y avait pas de différences remarquables entre les réponses des employés des micro-entreprises et des grandes entreprises. Plus de 50 % des employés des entreprises des deux tailles préféreraient travailler en groupe lorsqu'ils travaillent sur un projet. C'est le seul résultat collectiviste des trois dimensions. Plus de 70 % des répondants préfèrent être autonomes et considèrent qu'il est important de recevoir une reconnaissance individuelle pour leur travail. Par conséquent, la culture du lieu de travail dans les micro et les grandes entreprises peut être considérée comme individualiste.

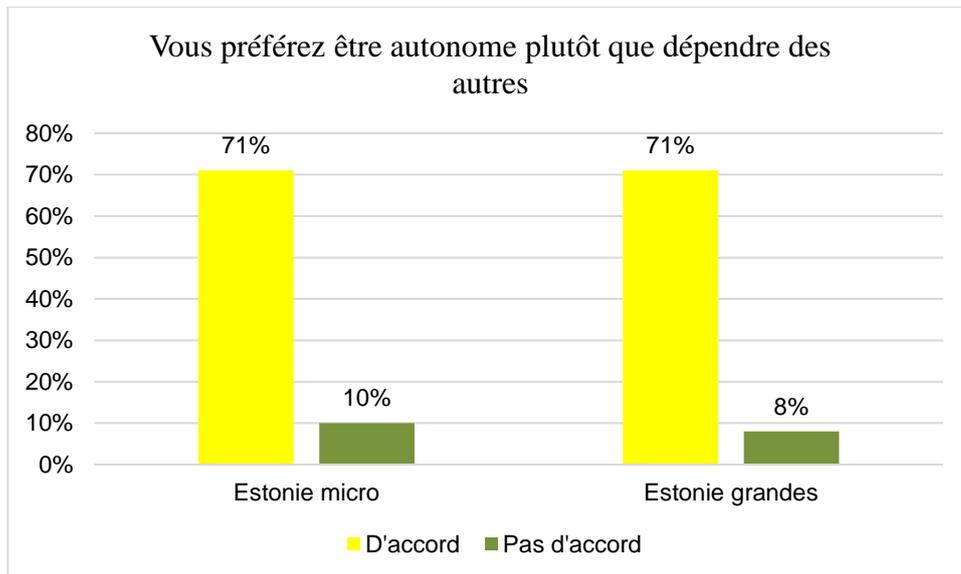


Figure 18. Distribution des réponses des Estoniens à la question 6 (la dimension individualisme/collectivisme) par taille d'entreprise.

Les résultats français sont les mêmes que ceux pour les Estoniens. Lorsqu'ils travaillent sur un projet, plus de 60 % des employés aiment travailler en groupe. Plus de 70 % des répondants considèrent qu'il est important de recevoir une reconnaissance individuelle pour leur travail et plus de 80 % préfèrent également être autonomes plutôt que dépendre des autres. Cela indique que la culture du lieu de travail française dans les micro et les grandes entreprises peut être considérée comme individualiste.

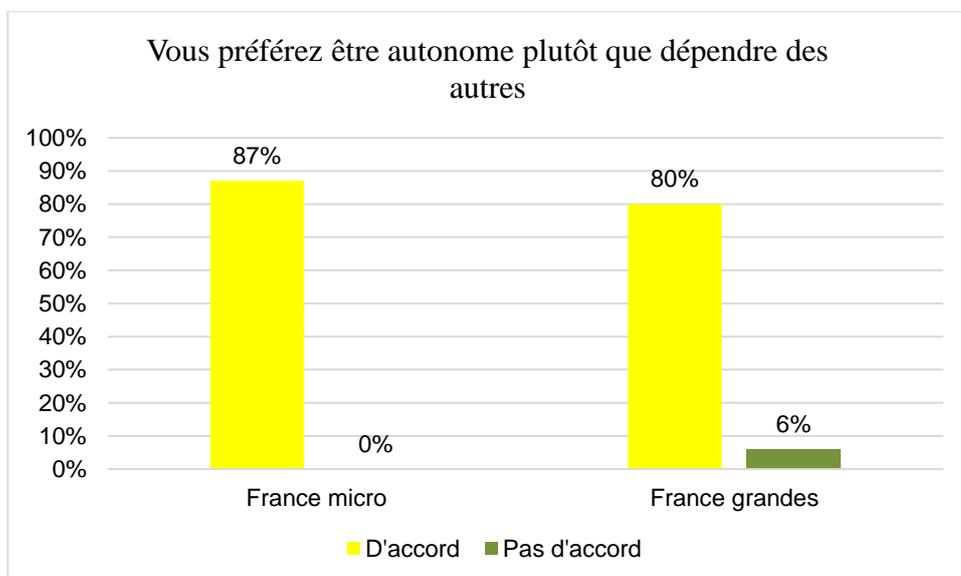


Figure 19. Distribution des réponses des Français à la question 6 (la dimension individualisme/collectivisme) par taille d'entreprise.

En Estonie, les réponses des employés des micro-entreprises indiquent que la culture du lieu de travail est plutôt féminine. 43 % des répondants ne considèrent pas un bon salaire comme la chose la plus importante pour leur carrière. 62 % des répondants considèrent qu'il est important de séparer leur vie professionnelle de la vie privée et 100 % des employées sont d'accord que leur travail n'est qu'une partie de leur vie. Cependant, les réponses des employés des grandes entreprises indiquent que la culture du lieu de travail est plutôt masculine. 47 % des répondants considèrent qu'un bon salaire est le plus important pour leur carrière et 76 % considèrent qu'il est important de séparer leur vie professionnelle et privée. 92 % des répondants conviennent que leur travail n'est qu'une partie de leur vie.

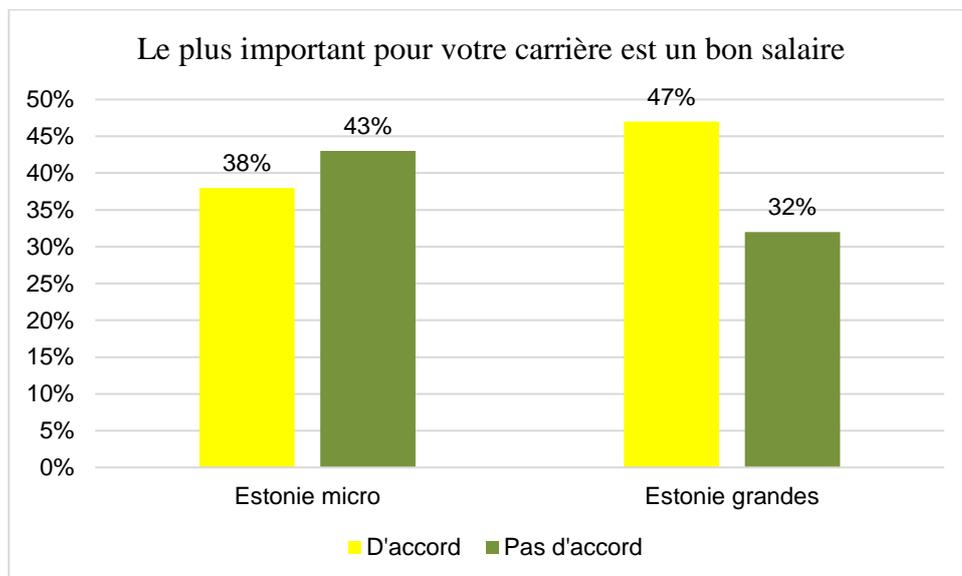


Figure 20. Distribution des réponses des Estoniens à la question 7 (la dimension masculinité/féminité) par taille d'entreprise.

Les résultats français sont de nouveau très similaires à ceux de l'Estonie. Les réponses des employés des micro-entreprises indiquent que la culture du lieu de travail est également plutôt féminine. 41 % des employées ne considèrent pas qu'un bon salaire soit la chose la plus importante pour leur carrière. 85 % des personnes interrogées considèrent qu'il est important de séparer leur vie professionnelle de la vie privée et 92 % estiment que leur travail n'est qu'une partie de leur vie. Tout comme dans les réponses estoniennes, les réponses des employés des grandes entreprises indiquent que la culture du lieu de travail est plutôt masculine. La majorité (37 %) des répondants considèrent qu'un gros salaire est la chose la plus importante pour leur carrière. 91 %

des répondants considèrent qu'il est important de séparer leur vie professionnelle de la vie privée et 84 % sont d'accord que leur travail n'est qu'une partie de leur vie.

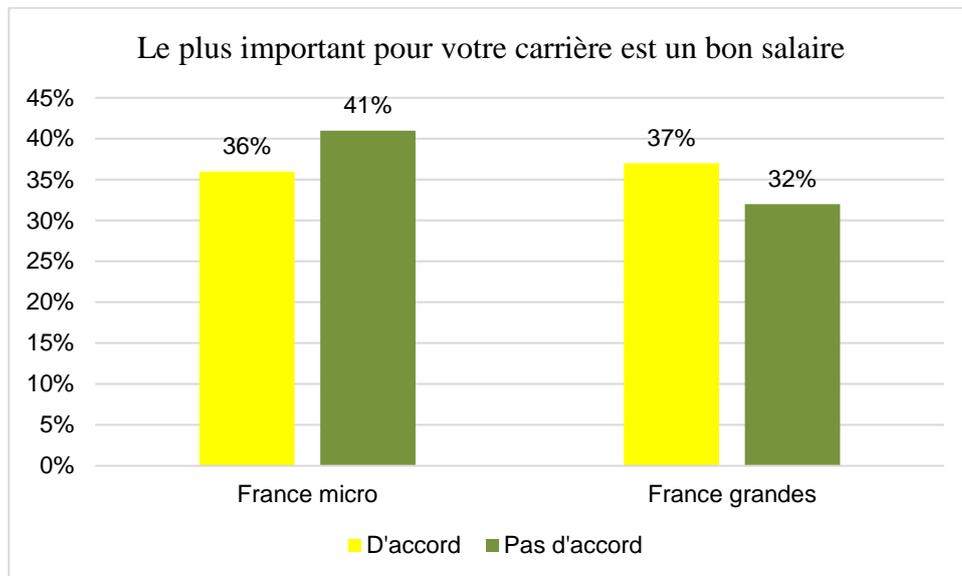


Figure 21. Distribution des réponses des Français à la question 7 (la dimension masculinité/féminité) par taille d'entreprise.

En Estonie, les résultats montrent que la culture du lieu de travail dans les micro et les grandes entreprises a tendance à éviter fortement l'incertitude. 76 % des employés des micro-entreprises conviennent que les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies et 91 % conviennent que les règles et réglementations sont importantes pour éviter les situations imprévues. 43 % des répondants aiment prendre des risques. 68 % des employés des grandes entreprises conviennent que les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies et 84 % conviennent que les règles et réglementations sont importantes pour éviter les situations imprévues. 55 % des employés des grandes entreprises aiment prendre des risques. Cela montre que les employés des grandes entreprises sont un peu plus confiants dans la prise de risques que les employés des micro-entreprises.

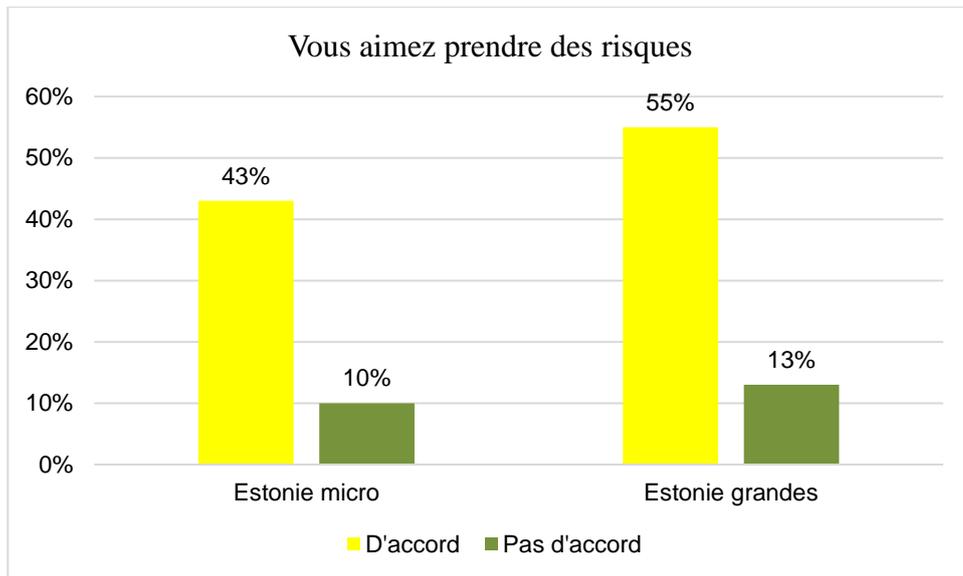


Figure 22. Distribution des réponses des Estoniens à la question 11 (la dimension d'évitement de l'incertitude) par taille d'entreprise.

En France, les résultats indiquent également que la culture du lieu de travail dans les micro et grandes entreprises a tendance à éviter l'incertitude. Plus de 40 % des répondants conviennent que les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies et la grande majorité conviennent que les règles et les réglementations sont importantes pour éviter des situations imprévues. 41 % des employés des micro-entreprises et 29 % des employés des grandes entreprises aiment prendre des risques. Cela montre que les micro-entreprises présentent des résultats similaires aux entreprises estoniennes, quelque soit la taille de celles-ci. Les employés sont plus à l'aise pour prendre des risques que ceux des grandes entreprises.

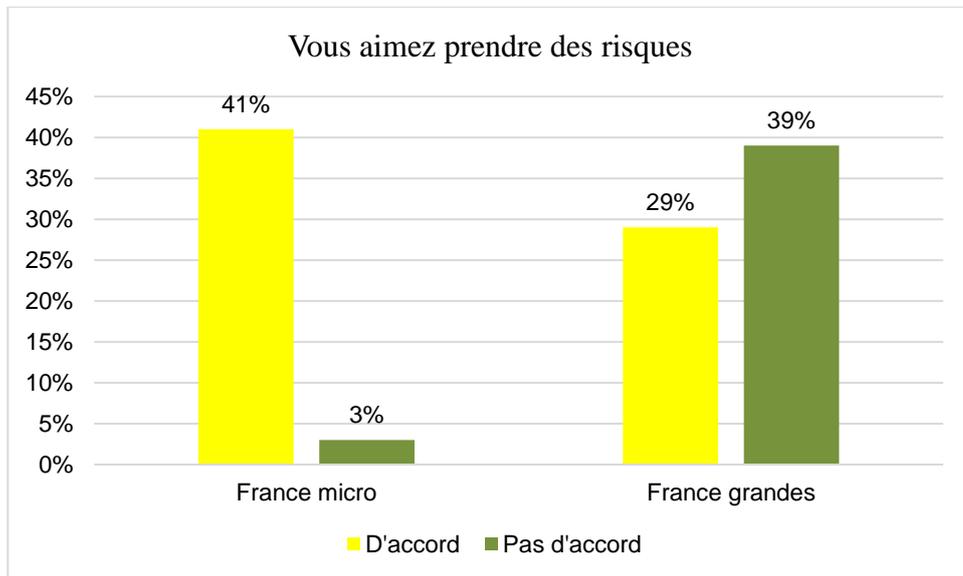


Figure 23. Distribution des réponses des Français à la question 11 (la dimension d'évitement de l'incertitude) par taille d'entreprise.

Dans l'ensemble, on peut dire qu'il n'y a pas de grandes différences entre les réponses des employés des micro-entreprises et des grandes entreprises. De plus, les réponses par pays sont assez similaires. La plus grande différence entre les cultures sur le lieu de travail des micro-entreprises et des grandes entreprises était dans la dimension masculinité/féminité, où il s'est avéré que la culture du lieu de travail dans les micro-entreprises est plutôt féminine et dans les grandes entreprises celle-ci est masculine. En tout, la « nationalité » de l'entreprise demeure le critère de différence le plus important.

Conclusion

Comprendre les différentes cultures a un rôle crucial dans la vie quotidienne des gens, que ce soit sur le lieu de travail ou ailleurs. Les cultures sur le lieu de travail et dans la société en général sont étudiées depuis de nombreuses années. L'une des études les plus populaires est le modèle des dimensions culturelles de Geert Hofstede.

Après avoir présenté le modèle Hofstede de la culture nationale, nous avons obtenu un bon aperçu des quatre dimensions culturelles selon lesquelles les valeurs culturelles pourraient être analysées. Les quatre dimensions culturelles analysées dans ce mémoire étaient la distance hiérarchique, l'individualisme *versus* le collectivisme, la masculinité *versus* la féminité et l'évitement de l'incertitude.

La partie empirique du mémoire consistait en un questionnaire adressé aux travailleurs estoniens et français. Les questions et les déclarations ont été conçues pour correspondre aux quatre dimensions de la culture nationale de Hofstede. Il y avait 150 répondants d'Estonie et le questionnaire français a recueilli 262 répondants.

Comme le montrent les résultats de Hofstede, il existe des différences plus grandes et plus petites entre les cultures organisationnelles de l'Estonie et de la France. Les résultats du questionnaire de l'auteur dans la troisième partie montrent que les valeurs des travailleurs estoniens et français ne sont pas aussi différentes que ce à quoi on s'attendait. Alors que dans la deuxième partie de la recherche nous avons pensé que la différence de distance hiérarchique entre l'Estonie et la France est assez grande, dans la troisième partie, il s'est avéré que la différence est plutôt faible. Cela peut s'expliquer par le fait que les valeurs des Estoniens et des Français sont similaires à bien des égards. Les résultats des questions d'individualisme/collectivisme sont similaires à ceux de Hofstede puisque les résultats de l'auteur montrent que travailleurs estoniens et français sont plutôt individualistes mais qu'ils ont aussi tendance à aimer travailler en groupe. Les résultats de la dimension masculinité/féminité diffèrent également de ceux de Hofstede comme les Estoniens et les Français ont donné des réponses dans une perspective plus masculine. Quant à

l'évitement de l'incertitude, les Estoniens et Français ont tendance à éviter l'incertitude, ce que Hofstede a également dit.

Les résultats du questionnaire de Hofstede datant de la seconde moitié du siècle dernier, il était intéressant de savoir si les résultats seraient similaires en 2021. Ainsi, sur la base des résultats de ce questionnaire, on peut dire que les résultats du questionnaire de Hofstede datant de 50 ans sont quelque peu différents dans le monde actuel. Tous les matériaux collectés n'ont pas été traités et la recherche peut être encore affinée pour en savoir plus sur les particularités de ces deux cultures.

Bibliographie

ALAS, R. et ELENURM, T. 2018. *Transformation in Society and Changes in Estonian Management and Business Thinking*. London : Palgrave Macmillan.

BASABE, N. et ROS, M. 2005. *Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance*. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 18 (1), p. 189–224.

BLANTON, KAREN K. et BARBUTO JR, J. 2005. *Cultural Constraints in the Workplace: An Experiential Exercise Utilizing Hofstede's Dimensions*. *Journal of Management Education*, 29 (4), p. 654-666. DOI : <https://doi.org/10.1177/1052562905276276>

BOND, R. et SMITH, PETER B. 1996. *Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task*. *Psychological Bulletin* 119 (1), p. 111-137. DOI : <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.1.111>

British Library. 2020. *Geert Hofstede*. En ligne <https://www.bl.uk/people/geert-hofstede>. Consulté le 28 janvier 2021.

CERDIN, J et PERETTI, J. 2001. *Trends and emerging values in human resource management in France*. *International Journal of Manpower*, 22 (3), p. 216-225. DOI : <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/01437720110398266>

Communicaid. 2021. *Estonia*. En ligne <https://www.communicaid.com/country/estonia/>. Consulté le 29 janvier 2021.

Communicaid. 2021. *France*. En ligne <https://www.communicaid.com/country/france/>. Consulté le 29 janvier 2021.

D'IRIBARNE, P. 1997. *The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations*. *International Studies of Management &*

Organization, 26 (4), p. 30-47. DOI : <https://doi.org/10.1080/00208825.1996.11656693>

GRÖSCHL, S. et BARROWS, CLAYTON W. 2003. *A Cross-Cultural Comparison of French and British Managers: An Examination of the Influence of Higher Education on Management Style*. *Tourism and Hospitality Research* 4 (3), p. 228-246. DOI : <https://doi.org/10.1177/146735840300400304>

HOFSTEDE, G. 1998. *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. California : SAGE Publications.

HOFSTEDE, G. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.)*. New York; London : McGraw-Hill.

Hofstede Insights. 2021. *Compare countries*. En ligne <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>. Consulté le 21 mars 2021.

JAMET, O. 2009. *Culture d'entreprise en France et interculturalité : Présentation et exploitation pédagogique*. Kansai : Université Tenri.

KIIN, S. 2003. *Kõik sõltub kultuurist*. Tallinn : S. Kiin.

KIRKMAN, BRADLEY L. et SHAPIRO, DEBRA L. 1997. *The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*. *The Academy of Management Review*, 22(3), p. 730-757. DOI : <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.2307/259411>

LEWIS, RICHARD D. 1996. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. London : Nicholas Brealey Pub.

LUKES, S. 1971. *The Meanings of "Individualism"*. *Journal of the History of Ideas* 32 (1), p. 45-66. University of Pennsylvania Press. DOI : <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.2307/2708324>

MASSIERA, B. 2006. *Culture d'entreprise, échec d'un concept*. Revue Étude de Communication. DOI : [10.4000/communication.885](https://doi.org/10.4000/communication.885)

MINKOV, M. et HOFSTEDE, G. 2013. *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. California : SAGE Publications.

NURMI, R. et ÜKSVÄRAV, R. 1994. *Estonia and Finland : Culture and management, A conceptual presentation*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.

NYSTROM, PAUL C. 1993. *Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations*. Health Care Management Review 18 (1), p. 43-49.

OYSERMAN et al. 2002 = OYSERMAN, D., COON, HEATHER M. et KEMMELMEIER, M. 2002. *Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses*. Psychological Bulletin, 128(1), p. 3–72. DOI : <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>

PRAGER, M. 2020. Comprendre le management interculturel : le contrôle de l'incertitude selon Hofstede. En ligne <https://www.parlonsrh.com/comprendre-le-management-interculturel-le-controle-de-lincertitude-selon-hofstede/>. Consulté le 29 janvier 2021.

REALO, A. 2003. *Comparison of Public and Academic Discourses: Estonian Individualism and Collectivism Revisited*. Culture & Psychology 9 (1), p. 47-77. DOI : <https://doi.org/10.1177/1354067X03009001004>

STULL, JAMES B et VON TILL, BETH 1995. *Hofstede's Dimensions of Culture as Measurements of Student Ethnocentrism: A Quasi-experimental Study*. Washington D.C : ERIC Clearinghouse.

TAKEMURA et al 2016 = TAKEMURA, K., HAMAMURA, T., GUAN, Y. et SUZUKI, S. 2016. *Contextual Effect of Wealth on Independence: An Examination through Regional Differences in China*. Front. Psychol. 7 : 384. DOI : <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00384>

The Economist. 2008. *Geert Hofstede*. En ligne <https://www.economist.com/news/2008/11/28/geert-hofstede>. Consulté le 28 janvier 2021.

WENNEKERS et al 2007 = WENNEKERS, S., THURIK, R., van STEL, A. et NOORDERHAVEN, N. 2007. *Uncertainty avoidance and the rate of business ownership across 21 OECD countries, 1976–2004*. J Evol Econ 17, p. 133–160. DOI : <https://doi.org/10.1007/s00191-006-0045-1>

Resüme

„Töökoha kultuur Eestis ja Prantsusmaal”

Antud bakalaureusetöös uuritakse töökultuuri Eestis ja Prantsusmaal. Uurimise aluseks on võetud Hollandi kultuuri-uurija Geert Hofstede mudel, mis põhineb neljal kultuuridimensioonil. Töös vaadeldakse ja võrreldakse Eesti ja Prantsusmaa töökultuuri võimudistantsi, individualismi/kollektivismi, maskuliinsuse/feminiinsuse ja ebakindluse vältimise dimensiooni alusel.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse ülevaade Hofstede poolt loodud neljast kultuuridimensioonist ning nende olemusest. Teises osas võrreldakse Eesti ja Prantsusmaa töökultuure Hofstede tulemuste põhjal. Kolmas osa koosneb empiirilisest uurimisest, kus esitatakse autori poolt läbiviidud küsitluse tulemused, mis viidi läbi eesti ja prantsuse töötajate seas. Samuti võrreldakse küsitluse tulemusi Hofstede enda tulemustega.

Küsitlusega sooviti näidata nii kahe erineva töökultuuri erinevusi ja sarnasusi kui ka võrrelda neid Hofstede ligikaudu 50 aasta taguste tulemustega. Küsitluses paluti eesti ja prantsuse tööl käivatel inimestel vastata kaheteistkümmele nelja kultuuridimensiooni puudutavale Likert-tüüpi küsimusele.

Autori läbi viidud küsitluse tulemused näitasid, et Eesti ja Prantsusmaa töötajate vastused ei erine omavahel väga palju, kuid erinevad siiski mõnevõrra Hofstede tulemustest. Peamine erinevus tuli sisse võimudistantsi ja maskuliinsuse/feminiinsuse dimensioonis, kust selgus, et võimudistantsi tase Prantsusmaa töökultuuris on 2021. aastal märksa väiksem kui Hofstede tulemustes. Samuti võib küsitluse tulemuste põhjal pidada Eesti ja Prantsusmaa töökultuuri maskuliinsemaks Hofstede tulemustest. Mõlema riigi töökultuuri võib siiski pidada individualistlikuks ning ebakindlust vältivaks nagu ka Hofstede seda öelnud on.

Annexe : questionnaire en ligne

Annexe 1.1 Français

- I. D'après votre expérience, à quelle fréquence le problème suivant se produit-il : les employés ont peur d'exprimer leur désaccord avec leurs supérieurs ?
 1. Très fréquemment
 2. Fréquemment
 3. Quelquefois
 4. Rarement
 5. Très rarement
- II. Il est important que les supérieurs eux-mêmes prennent toutes les décisions de l'entreprise.
 1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord
- III. Les employés peuvent appeler leur(s) supérieur(s) par leur prénom.
 1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord
- IV. Lorsque vous travaillez sur un projet, vous préférez travailler plutôt en groupe qu'individuellement.
 1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord

- V. Est-ce important pour vous de recevoir une reconnaissance individuelle au travail ?
1. Très important
 2. Important
 3. D'importance modérée
 4. Peu important
 5. Très peu ou pas du tout important
- VI. Vous préférez être autonome plutôt que dépendre des autres.
1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord
- VII. Le plus important pour votre carrière est un bon salaire.
1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord
- VIII. Il est important pour vous de séparer votre vie professionnelle de votre vie privée.
1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord
- IX. Votre travail n'est qu'une des nombreuses parties de votre vie.
1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord

- X. Les règles de l'entreprise doivent toujours être suivies.
1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord
- XI. Vous aimez prendre des risques.
1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord
- XII. Les règles et réglementations sont importantes pour éviter les situations imprévues.
1. Tout à fait d'accord
 2. D'accord
 3. Neutre
 4. Pas d'accord
 5. Pas du tout d'accord

Vous êtes :

- Un homme
- Une femme

Votre âge :

- Moins de 18 ans
- 18 – 24 ans
- 25 – 34 ans
- 35 – 44 ans
- 45 – 54 ans
- 55 – 64 ans
- 65 ans et plus

Domaine d'activité de votre entreprise :

- Industrie
- Secteur des services
- Secteur non lucratif
- Secteur public

Taille de l'entreprise :

- 1 à 9 employés
- 10 à 49 employés
- 50 à 249 employés
- Plus de 250 employés

Votre position en entreprise :

- Direction
- Cadre
- Employé
- Agent de maîtrise
- Autre (veuillez préciser)

Annexe 1.2 Estonien

- I. Kui tihti on Teil tööl ette tulnud olukordi, kus töötajad ei julge erimeelsusi ülemusele väljendada?
 1. Väga tihti
 2. Tihti
 3. Mõnikord
 4. Harva
 5. Väga harva
- II. On oluline, et ülemus otsustab ainuisikuliselt ettevõttega seonduvate küsimuste üle.
 1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne

4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- III. Töötajad võivad ülemuse poole pöörduda eesnime pidi.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- IV. Projekti kallal töötades eelistate töötada pigem grupis kui individuaalselt.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- V. Kui tähtis on Teie jaoks töö eest tunnustuse saamine?
1. Väga tähtis
 2. Tähtis
 3. Küllaltki tähtis
 4. Vähetähtis
 5. Ei ole üldse tähtis
- VI. Te eelistate olla pigem iseseisev, kui et sõltuda teistest.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- VII. Töö puhul on kõige olulisem palga suurus.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- VIII. Töö- ja eraelu lahus hoidmine on oluline.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- IX. Töö on vaid üks osa Teie elust.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus

5. Ei ole üldse nõus
- X. Ettevõttesiseseid reegleid tuleb alati järgida.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- XI. Teile meeldib riske võtta.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus
- XII. Reeglid ja eeskirjad on olulised, et vältida ootamatusi.
1. Täiesti nõus
 2. Nõus
 3. Neutraalne
 4. Ei ole nõus
 5. Ei ole üldse nõus

Sugu:

- Naine
- Mees

Vanus:

- Alla 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- Üle 65

Teie ettevõtte tegevusvaldkond:

- Tootmine
- Teenindus
- Mittetulundussektor
- Avalik sektor
- Muu (palun täpsusta)

Kui palju on teie ettevõttes töötajaid?

- 1-9

- 10-49
- 50-249
- 250+

Teie praegune positsioon ettevõttes:

- Tippjuht
- Keskastmejuht
- Esmatasandijuht
- Avalik teenistuja
- Palgatöötaja
- Muu (palun täpsusta)

Annexe 1.3 Données

Les données des résultats du questionnaire sont disponibles via le lien suivant :

https://drive.google.com/file/d/1dC_gSb5MN6V2CUvR_YsxLuswMKtgis51/view?usp=sharing.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Grete Maria Vaarmann,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „La culture sur le lieu de travail en Estonie et en France”, mille juhendaja on Vincent Dautancourt, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Grete Maria Vaarmann

18.05.2021