

Le projet GLOBE

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

Le projet GLOBE est une étude internationale majeure sur le leadership et la culture, initiée en **1991 par Robert J. House** (Université de Pennsylvanie). Programme pluriannuel, multi-méthodes et multi-pays, il a impliqué plus de 200 chercheurs dans 62 pays. Dans la continuité des travaux de Geert Hofstede, il va plus loin en reliant explicitement **culture sociétale, culture organisationnelle et efficacité du leadership**. Les données ont été collectées auprès de plus de 17 000 managers intermédiaires (agroalimentaire, finance, télécommunications). Les résultats majeurs ont été publiés en 2004 dans *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*.

◆ Les neuf dimensions culturelles

GLOBE distingue les **valeurs culturelles** (ce qui devrait être) des **pratiques culturelles** (ce qui est), et identifie neuf dimensions :

- ▶ **Distance hiérarchique** — acceptation des inégalités de pouvoir.
- ▶ **Évitement de l'incertitude** — tolérance à l'ambiguïté, préférence pour les règles.
- ▶ **Orientation vers l'avenir** — importance de la planification et du long terme.
- ▶ **Orientation vers la performance** — valorisation de l'excellence.
- ▶ **Orientation humaniste** — altruisme, générosité, équité.
- ▶ **Collectivisme institutionnel** — encouragement des comportements collectifs au niveau sociétal.
- ▶ **Collectivisme en groupe** — fierté, loyauté, cohésion des groupes restreints.
- ▶ **Assertivité** — degré de confrontation et de dominance dans les relations sociales.
- ▶ **Égalité des genres** — minimisation des différences de rôles entre hommes et femmes.

Ces dimensions permettent de regrouper les pays en « **clusters culturels** » (anglo-saxons, latino-américains, nordiques...), facilitant les comparaisons interculturelles.

Les six styles de leadership (CLT)

Culturally Endorsed Leadership Theory

GLOBE définit le leadership comme « la capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations ». L'étude a identifié 21 dimensions primaires, regroupées en **six styles de leadership culturellement endossés** :

Charismatique / basé sur les valeurs

Vision, inspiration, intégrité, performance — universellement positif.

Autonome

Indépendance et individualisme du leader.

Participatif

Implication des autres dans la prise de décision.

Protecteur (Team-oriented)

Construction d'équipe, cohésion.

Humain (Humane-oriented)

Soutien, compassion, modestie.

Auto-protecteur (Self-protective)

Orienté statut, prudence et préservation de la face — souvent perçu négativement.

Points clés

- Certains attributs (intégrité, charisme, vision) sont **universellement positifs**.
- D'autres varient fortement selon la culture (l'assertivité est valorisée ici, rejetée là).
- Le leadership efficace est **culturellement contingent** : un style qui marche aux États-Unis peut échouer au Japon ou en Arabie Saoudite.

Apports, limites et héritage

Le projet relie empiriquement culture et leadership à grande échelle, fournit des outils pratiques aux managers internationaux (sélection, formation, expatriation) et démontre que la culture influence à la fois les attentes envers les leaders et l'efficacité organisationnelle. **Limites** : focus sur les managers, possible biais occidental initial, complexité d'interprétation des données.

Conclusion

Le projet GLOBE reste un travail **fondateur** sur l'interaction entre culture et leadership. Si des principes universels existent, le leadership efficace est profondément ancré dans le contexte culturel. Dans un monde globalisé, il offre un cadre précieux pour développer des leaders interculturels sensibles aux différences et capables d'adapter leur style sans perdre leur authenticité.