

# CONTRÔLE ET CONFIANCE: comment les cultures nationales envisagent-elles diversement leur conciliation ?

*Jean Pierre Segal*  
*Université Paris Dauphine-PSL*

---

*Cahier de la Chaire Confiance et Management*  
*Université Paris-Dauphine*



# CONTRÔLE ET CONFIANCE: comment les cultures nationales envisagent-elles diversement leur conciliation ?

---

*Cahier de la chaire confiance et management*

**Auteur :**

*Jean-Pierre Segal*

*Directeur de recherche à l'université Paris Dauphine PSL*

Jean-Pierre SEGAL a étudié pendant plusieurs décennies l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Il s'est particulièrement intéressé aux comparaisons internationales en matière de management ainsi qu'aux transferts de pratiques entre pays du Nord et pays du Sud. Chercheur au CNRS et Directeur de recherche à l'Université PSL Paris Dauphine, il a dirigé plusieurs thèses autour de ces deux thèmes de travail. Diplômé d'HEC Paris en 1974, Jean-Pierre SEGAL est titulaire d'un doctorat et d'une habilitation à diriger des recherches de l'Université Paris Ovest Dauphine. Il a notamment publié aux Editions du Seuil « Cultures et Mondialisation » (1998, en collaboration) et « Efficaces, ensemble : un défi français » (2009). Son dernier ouvrage « Cross-cultural Management revisited: a qualitative approach », en collaboration avec ses collègues de Gestion & Société, est paru chez Oxford University Press en Avril 2020.



# Résumé

Le texte aborde la question cruciale de la conciliation du contrôle et de la confiance dans la gestion des rapports hiérarchiques. Au travers d'une comparaison internationale entre la France, les Etats-Unis et le Vietnam, il éclaire plus particulièrement la complexité de cette conciliation dans le contexte français. Ce texte montre l'importance, dans une perspective de mise en place d'un management de la confiance, d'une prise en compte des significations associées par les acteurs aux actes de management qui leur sont destinés.

Mots clé : culture nationale, contrôle, confiance, France, USA, Vietnam.

# Introduction

Une profonde ambivalence affecte le lien qui peut être établi entre le contrôle et la confiance en milieu professionnel.

Signe de défiance ici, manifestation d'intérêt là, le contrôle exercé par l'autorité hiérarchique s'expose à rencontrer parmi les contrôlés aussi bien de la résistance que de la coopération en fonction du sens que ces derniers lui donnent. Si celui qui est contrôlé interprète le contrôle dont il est l'objet comme une marque de défiance à son égard, il est peu vraisemblable qu'il se prête de bonne grâce à un exercice plutôt subi que souhaité. A l'inverse, quand le contrôle est vécu comme la vérification légitime de la tenue d'engagements préalables librement consentis, ce dispositif peut prendre une toute autre signification comme le souligne Blanchot (Blanchot, 2018) : « **Confiance et contrôle sont parfois considérés comme opposés. Or si la confiance peut effectivement conduire à moins de contrôle, ..., elle n'est pas incompatible avec lui. La vérification et/ou la surveillance peuvent contribuer au développement de la confiance...** ».

La lecture confiante ou défiante que font les contrôlés du contrôle dont ils sont l'objet dépend sans doute des propriétés du dispositif de contrôle et du respect des règles qui vont avec<sup>1</sup> mais elle est fortement influencée, comme le présent papier se propose de le montrer, par la façon dont les cultures nationales (Iribarne et al., 2020) envisagent, chacune de façon singulière, la conciliation du contrôle et de la confiance. Chaque aire apporte, comme nous le verrons, des réponses originales à la question de savoir comment maintenir un climat de confiance entre niveaux hiérarchiques tout en conservant un suivi vigilant des performances individuelles et collectives.

En France, comme nous le verrons dans une première section, la confiance est largement associée à l'abandon des formes traditionnelles du contrôle hiérarchique au profit d'un large crédit fait au professionnalisme des agents, une fois que ceux-ci en ont fourni la preuve.

Ailleurs dans le monde le prix accordé au fait d'être investi de la confiance de ses supérieurs n'est pas moindre qu'en France. Pour autant, l'association faite en France entre confiance et assouplissement (pour ne pas dire abolition) du contrôle hiérarchique n'est pas reproduite. Les acteurs locaux, qu'ils soient managers ou managés, peuvent avoir d'autres attentes que les Français à l'égard de leur hiérarchie et d'autres références pour juger du caractère confiant, ou non, de la relation établie avec elle. Nous en fournirons, dans une seconde section, deux

---

<sup>1</sup> Un contrôle inopiné ne sera pas accueilli de la même façon qu'un contrôle prévu à l'avance. L'objectivation des critères de mesure des performances contrôlées contribuera à renforcer son acceptation tandis qu'à l'inverse le sentiment d'être soumis à des règles fixées de façon discrétionnaire et ignorées ne pourra qu'alimenter une défiance à l'égard d'un contrôle vécu comme injuste.

exemples : celui des USA et celui du Vietnam,

La diversité internationale des attentes exprimées à l'égard de la hiérarchie a été déjà largement décrite par la littérature en management (Hofstede, 2001, House, 2004). Mais elle ne s'est pas vraiment penchée sur les raisons pour lesquelles ces attentes divergeaient dans de telles proportions avec d'évidentes répercussions sur les conditions dans lesquelles ce rapport social singulier que constitue la relation qui s'établit au travail entre un supérieur et un subordonné peut être régulé de façon acceptable par les deux parties. C'est l'objet de la troisième section que de proposer une interprétation des différences décrites dans les deux sections précédentes, s'appuyant sur la diversité des lectures qui sont faites dans chacun des contextes décrits à la fois de ce rapport social singulier qu'est la relation de travail et des moyens jugés localement légitimes pour le rendre économiquement efficace et socialement acceptable.

### *La conception française d'un management par la confiance*

Un réel engouement s'est récemment manifesté au sein des milieux patronaux français en faveur d'un management par la confiance visant à mieux mobiliser les collaborateurs en abandonnant d'anciennes pratiques de contrôle jugées à la fois obsolètes et contre-productives : obsolètes en raison de l'élévation générale du niveau de formation des collaborateurs

, propre à renforcer leur autonomie et leur fiabilité professionnelle ; contreproductives en raison de l'effet démobilisateur prêté à des formes de « surveillance hiérarchique » vécues par les salariés comme exprimant une forme de défiance à leur égard.

Motive-t-on davantage ses collaborateurs en les contrôlant moins ? C'est la thèse défendue par les chantres de l'entreprise dite « libérée » (Getz, 2015). Nous commencerons par examiner cette thèse qui accorde aux valeurs de métier une importance essentielle en tant que vecteur d'autonomisation des collaborateurs justifiant qu'ils soient définitivement affranchis de la tutelle qu'exerçaient sur eux les anciennes hiérarchies. Les entreprises dites « libérées » possèdent-elles le monopole de cette confiance placée dans le « professionnalisme » des agents ou bien poussent-elles simplement un cran plus loin des pratiques existant ailleurs au seul profit des plus qualifiés des agents ? Nous poserons ensuite la question en nous appuyant sur l'exemple d'une organisation théoriquement représentative des bureaucraties méfiantes et surveillantes, le métro parisien. Fort de ces deux exemples, nous poserons les termes de ce dilemme du contrôle qui se pose aux hiérarchies françaises : comment concilier ces deux impératifs que sont suivre le bon déroulement des opérations relevant de leurs responsabilités tout en répondant aux aspirations de la plupart de leurs agents à se voir accorder une confiance particulièrement étendue.

## La conciliation délicate en France de la confiance et du contrôle

Dans un article faisant référence (Getz, 2012), Isaac Getz cite *in extenso* le discours tenu au personnel de l'entreprise FAVI par leur nouveau directeur après que ce dernier ait choisi de s'immerger plusieurs mois dans l'entreprise avant d'en prendre la direction. « **Ça fait neuf mois que je suis parmi vous ... neuf mois que je regarde et que je vois des gens courageux, de grands professionnels qui aiment leur métier mais qu'on empêche de bien travailler ... La carotte et le bâton sont indignes de professionnels comme vous. C'est pourquoi, quand vous reprendrez le travail en janvier, les pointeuses seront démontées ... Il n'y a pas de voleurs parmi vous, c'est pourquoi la porte du magasin sera démontée. Votre sérieux et votre maîtrise du métier m'ont convaincu que vous avez entre vos mains les solutions de nos problèmes** ».

Pour quelles raisons est-il proposé de rompre avec les anciennes pratiques faisant des ouvriers des flâneurs, au sens de Taylor, ou des tricheurs ? La référence faite dans ce discours aux grandeurs du métier, tel que les Français l'envisagent<sup>2</sup>, est aussi limpide

qu'omniprésente. Est clairement invoquée la figure estimable du « **grand professionnel** » qui non seulement « **connaît son métier** », en défend et respecte les exigences mais encore est toujours habité par le souci de « **faire son travail**<sup>3</sup> ». Ce personnage donné en modèle, sous la condition d'être traité avec respect, obéit à ce que d'Iribarne (d'Iribarne, 1989) propose d'appeler « **la logique de l'honneur** », dans laquelle il voit une forme contemporaine d'exigence professionnelle héritée d'une tradition héritée de l'Ancien Régime, illustrée par une citation de Montesquieu : « **Les vertus qu'on nous y montre (dans les monarchies) sont toujours moins ce que l'on doit aux autres que ce que l'on se doit à soi-même : elles ne sont pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens que ce qui nous en distingue** ».

Y a-t-il vraiment lieu de contrôler un « grand professionnel » et qui pourrait prétendre disposer d'une légitimité suffisante pour s'autoriser à le faire ? La confiance que son entreprise lui manifeste n'est-elle pas le meilleur moyen de lui accorder le respect qui lui est dû ? Telles sont les questions

---

2 Le mot « métier » (Descolonne, 1996), auquel les enquêtés français font très souvent référence, possède une profondeur particulière du fait du rôle qui lui est accordé dans les stratégies d'indépendance des acteurs et de la place qu'il prend dans la construction de leur identité. Ceci rend sa traduction difficile dans la langue d'un autre pays où l'appartenance à une

---

profession n'est pas chargée dans les mêmes proportions de tels enjeux.

3 L'expression « faire son travail » que les Français utilisent souvent et comprennent parfaitement est impossible à traduire dans une autre langue précisément parce qu'elle fait référence à des pratiques sans véritable équivalent dans d'autres contextes.

que pose ce directeur visionnaire mettant ipso facto en question la fonction de surveillance incombant traditionnellement à la hiérarchie industrielle « à la française » telle que Getz la représente. « **L'entreprise [traditionnelle] est basée sur la maîtrise du "comment" : l'ouvrier ne sait pas comment travailler, il a donc un chef d'équipe qui, lui-même, ne maîtrise pas le "comment" ; c'est pourquoi il a des chefs d'ateliers, qui, eux-mêmes... D'où un chef de service, qui lui-même..., d'où un chef de fabrication..., d'où des directeurs techniques..., d'où des directeurs d'usine..., d'où des directeurs généraux... et ainsi de suite** ». Mieux vaut, à son idée, une hiérarchie professionnelle « à allemande » (Maurice et al., 1982) incarnée dans la figure du **Meister** chargé de parachever la formation professionnelle des nouveaux employés et de leur insuffler ces fameuses valeurs du métier. Une fois formés à cette école, aptes désormais à autocontrôler leur travail, les opérateurs, placés sous le seul contrôle de leurs pairs, méritent alors d'être pleinement investis de la confiance de l'organisation. Cette représentation apparaît à beaucoup d'auteurs (Gilbert et al., 2017) fortement idéalisée. Il n'est pas établi notamment que tous les salariés aient acquis les savoir-faire et la déontologie professionnelle rendant sans véritable objet le suivi exercé par leur hiérarchie. Quant au contrôle par les pairs des abus éventuels que pourraient encourager l'éloignement du terrain de la hiérarchie, rien ne permet de dire

qu'il serait forcément bien accepté dans un contexte où demeure vivace dans les esprits l'idée selon laquelle seule un statut hiérarchique supérieur autorise à émettre des critiques. « **C'est difficile d'aller voir un collègue pour lui dire : 'toi tu bosses mal... toi, tu abuses' La personne va dire : 'mais tu es qui, toi, pour me dire ça ? Et d'ailleurs, toi, t'as fait ça, et ça..'** », raconte un opérateur d'une entreprise réputée libérée.

### *Mainteneurs et exploitants au sein du métro parisien*

Le métro parisien (Segal, 2009) offre une illustration parlante de l'impact des professions sur les formes d'encadrement et les combinaisons de confiance et de contrôle qui leur sont associées. D'un côté, se trouvent ceux qu'on appelle les exploitants se partageant entre conducteurs et agents de station ; de l'autre, les agents de maintenance en charge du bon fonctionnement des équipements des stations et de l'entretien curatif ou préventif des trains. Ces deux populations, aux identités professionnelles bien affirmées jusque dans leur tenue de travail, se côtoient quotidiennement tout en relevant d'organisations séparées. Les mainteneurs se plaisent à plaisanter leurs collègues exploitants et plus particulièrement ceux des stations dont les missions sont mal définies, en dehors des situations de crise où leur rôle de gestion des foules prend pleinement sens. « **Entre exploitation**

et maintenance, explique un cadre, *il n'y a pas de problème, les gens s'entendent bien, mais il y a une rivalité de caste... Les agents de maintenance plaisantent leurs collègues : 'Nous, on a un vrai métier !' »*. Les agents de station accueillent assez mal cette ironie. *« Ils nous prennent pour des Bac G »*, dit l'un d'entre eux. Ils sont surtout sensibles aux différences d'attitudes des hiérarchies à leur égard. *« La maintenance, ils font un peu ce qu'ils veulent »,* confie un agent de station. *Nous, nous sommes un peu l'armée »*. Un responsable Maintenance confirme : *« L'exploitant est sur un modèle de défiance avec les agents. Le responsable commercial est ulcéré s'il voit un agent assis. Cela ne peut pas exister à la maintenance. La confiance exclut le contrôle. Si l'agent met 20 minutes pour une intervention qui n'en demande théoriquement que 15, j'imagine d'abord qu'il a eu un problème supplémentaire. On a besoin de faire confiance aux agents »*. L'introduction, rendue possible par la technologie, d'un suivi à distance des équipes mobiles dédiées à ce qu'il est convenu d'appeler en langage maison *'la maîtrise du territoire'* est davantage vécue par les agents de station comme une forme déguisée de surveillance que comme un moyen d'optimiser leur efficacité et de veiller à leur sécurité comme le prétendent les initiateurs de cette réforme : *« Qu'est-ce que c'est contrôlé !, se plaint un de ces agents ! Ils peuvent savoir dès que nous ne sommes pas à notre place. Le poste de contrôle station, c'est un peu le Dieu des équipes mobiles. Avant, on faisait*

*un peu ce qu'on voulait, ça ne voulait pas dire qu'on ne faisait pas notre travail. Là, il y a les standards. Ils (nos chefs) nous font confiance,* reconnaît-il avec un certain embarras, *je ne dis pas...*(mais on est surveillés quand même) *»*. De nombreux agents de station avouent regretter *« l'ancien système »* en dépit du sentiment d'abandon qu'il pouvait parfois susciter. *« Sur mon ancienne ligne, je n'avais pas de supérieur direct. J'étais autonome. Quand il y avait un pépin, c'est moi qui intervenais. Un incident voyageur, j'appelais les pompiers. Je gérais l'incident jusqu'au bout. Quand il fallait canaliser la foule, je décidais »*. Confiance et contrôle constituent dans leur esprit deux notions quasi antinomiques. Dans l'esprit des agents celui qui *« fait son travail »* doit être légitimement investi de confiance. Se voir dénier (fût-ce avec d'excellentes intentions) la capacité de travailler de façon autonome et responsable peut être vécu comme une forme implicite de désaveu de ses capacités.

### *Complexité du suivi du travail dans le contexte français*

Suivre et reconnaître le travail de ses subordonnés demande aux managers français beaucoup de finesse et de subtilité.

Comme la définition des tâches et des missions déléguées à leurs collaborateurs prend soin de leur laisser une certaine marge d'appréciation sur la manière de les remplir, leur suivi est plus délicat que dans des contextes où, comme nous le verrons aux Etats-

Unis, une formalisation poussée des objectifs et des critères d'évaluation de leur accomplissement aura été menée en amont. Comment suivre l'avancée du travail de ses subordonnés sans leur donner le sentiment qu'on manifeste à leur égard une défiance offensante ? Des contrôles effectués en aval par le supérieur s'exposent, en effet, à être vécus comme une forme injustifiée de surveillance doublée d'un déni de reconnaissance. Comment remercier ses subordonnés quand ceux-ci prétendent faire leur travail non pas « pour leur chef » mais prioritairement en cohérence avec l'idée qu'ils se font du bien agir ? Comment le chef pourrait-il ignorer, dans le même temps, à la fois la dimension considérable du besoin de reconnaissance et de considération exprimé dans toutes les enquêtes par les salariés français et le rôle qui peut, sous certaines conditions, être le sien pour soutenir et valoriser leurs efforts ? Ces trois questions résument la complexité du rôle du manager à la française et le doigté dont il doit savoir faire preuve dans l'exercice de contrôle, de suivi et d'encouragement de ses subordonnés.

C'est dans le partage des valeurs supérieures d'un « métier » dans lesquelles se reconnaissent pareillement les deux protagonistes du rapport hiérarchique, que pourra se construire une forme de complicité professionnelle bienvenue. Le supérieur sera regardé comme étant pleinement dans son rôle en se réclamant de ces valeurs et en les défendant. Cette solide légitimité professionnelle, clé du leadership à la française, autorisera le

supérieur à critiquer les insuffisances du travail effectué au nom des valeurs du métier. La position du supérieur sera moins confortable hors de son domaine reconnu de compétences. Le hiérarchique français devra donc trouver une juste distance entre un trop grand éloignement du terrain qui risque d'être perçu comme un manque de solidarité, et une présence trop rapprochée qui sera vécue comme une manifestation de défiance. Sa présence sur le terrain sera mieux acceptée chaque fois qu'elle saura éloigner le spectre de la surveillance pour témoigner, au contraire, de sa volonté sincère de mieux connaître les personnels de son équipe et de reconnaître les mérites du travail qu'ils effectuent.

Plutôt qu'être formellement remerciés par un beau discours, les employés français apprécient plus que tout d'être investis de la confiance de leur supérieur direct, a fortiori quand celui-ci bénéficie d'une solide légitimité professionnelle dans le registre du métier qui les réunit. La plus haute des reconnaissances prendra donc la forme d'une délégation confiante n'ayant besoin ni d'une formalisation explicite à l'allemande ni du contrôle objectif attendu des employés américains (Chevrier, 2009). Dans sa version idéale, cette délégation prend la forme d'une véritable « mission » d'autant plus gratifiante que sa délégation témoigne, à elle seule, de la complicité (un terme qui revient souvent) professionnelle que le supérieur et son subordonné, indépendamment de leurs différences de statut, ont su construire entre eux.

# Un éclairage comparatif international

Par quels moyens et avec quelle efficacité cette conciliation délicate entre confiance et contrôle est-elle envisagée en dehors de la France ? Afin de bien montrer le caractère spécifique que prend en France cette conciliation dans le fonctionnement quotidien des rapports hiérarchiques, nous nous proposons d'examiner les réponses apportées à cet enjeu de management dans deux contextes choisis délibérément comme profondément différents. Le choix des Etats-Unis s'imposait en tant que pays faisant référence autant chez les théoriciens que chez les praticiens du management. Celui du Vietnam mobilise les résultats des recherches que nous avons menées sur place.

## *Un contrôle hiérarchique honnête comme source de confiance aux USA*

Il est intéressant de relire dans cette perspective le manuel<sup>4</sup> distribué dans les années 1950 par General Electric (GE) à ses managers, manuel à la rédaction duquel ont été étroitement associés les pères fondateurs du Management par Objectifs et notamment Peter Drucker.

<sup>4</sup> Professional management in General Electric. Tome 3, p73.

Prioritairement préoccupé de promouvoir une bonne coopération entre le manager et son équipe, le manuel fait abondamment référence aux principes fondamentaux de la démocratie américaine reconnaissant à chaque citoyen la faculté de rester maître des choix affectant sa destinée. Simultanément, il reprend à son compte et formalise la conception marchande de la relation de travail dans laquelle se reconnaissent les Américains.

Dès le début du manuel est affiché clairement le démarquage par rapport à un style de commandement autoritairement unilatéral : « **La délégation ne se résume pas à une transmission unilatérale d'instructions émanant du niveau d'autorité supérieure. Pour être vraiment efficace, elle doit être la conclusion d'un vrai échange bilatéral entre l'employé et son manager** »<sup>5</sup>. Peu importe le niveau hiérarchique des intéressés ou l'étendue de leurs responsabilités, dit plus loin le manuel, le processus de délégation doit satisfaire, indépendamment des exigences techniques, différentes à chaque fois, les mêmes exigences humaines : « **Le contenu précis des**

<sup>5</sup> « Delegation is much more than simply a one-way channel through which instructions are issued downward from higher authority. To be effective, it must be a two-way understanding between a man and his manager".

*responsabilités confiées, la nature des relations, des formes d'autorité et des comptes à rendre varient au cas par cas, selon la position hiérarchique et le niveau dans la structure de l'organisation. Mais le processus de délégation reste fondamentalement le même, s'agissant du type d'accord et de la compréhension mutuelle devant exister entre chaque employé et son manager. Les différences existantes liées aux positions tenues n'ont pas à influencer le chemin à suivre pour aboutir à un accord et à une telle compréhension mutuelle* »<sup>6</sup>. La responsabilisation attendue des employés est présentée comme l'expression d'un choix volontaire et non subi : « **Quand quelqu'un accepte un poste ou une position, il endosse la responsabilité de faire un certain travail, individuellement et collectivement, et accepte de rendre personnellement compte à son supérieur. C'est une acceptation volontaire de sa part, à la fois du travail et des comptes à rendre dessus. Aussi longtemps qu'il tient cette position donnée dans l'organisation, il assume les responsabilités qui lui**

---

6 "The details of responsibilities and relationships, of authorities, and of accountabilities, change from component to component, from position to position, and from level to level in the organization structure. But the process of delegation itself is fundamentally the same in the kind of agreement and understanding that should exist between each man and the manager to whom he reports. This process for arriving at agreement and understanding is independent of the differences in scope, degree, and, consequence, which vary from position to position".

**sont attachées** »<sup>7</sup>. Le management par objectifs est ainsi présenté comme un outil de coordination respectueux de l'autonomie de la volonté individuelle et non comme un instrument de contrôle instituant une forme de domination de celui qui commande sur celui qui obéit. Une personne mûre et adulte n'a pas lieu d'être accompagnée comme le serait un enfant. « **Personne n'a besoin d'être contrôlé ou commandé s'il sait ce qu'il a à faire et pourquoi. S'il sait, grâce à un mesure continue de ses performances, si le contenu et l'avancée de son travail son bien en ligne avec ce qui était planifié et, dans la négative, pour quelles raisons** »<sup>8</sup>.

Pour les Américains, une fonction essentielle du manager est de suivre de près les performances de son équipe et s'assurer régulièrement que les contributions de chacun de ses membres sont bien en phase avec ce qui est attendu d'eux. La rigueur et la fermeté attendues du manager seront d'autant mieux acceptées de ses subordonnés qu'elles auront été précédées de

---

7 "When a man accepts a particular job or position, he agrees to perform this work and team work and to be accountable to his manager for such performance. This is a voluntary acceptance of responsibility and accountability on the part of the man when he accepts and, for as long as he continues to hold his particular position in the organization structure, he thus makes himself accountable for all the work and team work so defined as long as he holds that particular position".

8 "One does not need to be "controlled" or "commanded" if he knows what is to be done and why; if he knows, from continual measurement of results, whether the work is getting done as planned and on schedule, of if not, why not".

feedbacks régulièrement adressés. Il s'agit pour le manager de s'assurer que ces derniers ont parfaitement compris ce qui est attendu d'eux. Ces feedbacks sont aussi l'occasion pour le manager de souligner tout ce que son subordonné a fait de bien et de l'en remercier personnellement. Puisque ses employés travaillent « pour lui », le manager est objectivement en dette à leur égard chaque fois qu'ils ont contribué à l'accomplissement de ses objectifs.

Le contrôle dans cette vision des choses n'a plus du tout la valeur de défiance qui peut lui être attribuée dans le contexte français. Il est à l'inverse, notamment par les garanties que sa formalisation offre aux deux parties, regardé comme indispensable à la construction d'une confiance solide entre les parties. Il conclut selon des modalités fixées à l'avance l'accord passé entre les deux protagonistes du rapport hiérarchique. Son déroulement « dans les règles » est de nature à sceller la confiance entre eux. L'exigence de confiance à long terme n'est pas ignorée outre-Atlantique mais il y est jugé préférable de la bâtir sur la base de contrats explicites à durée déterminée que chaque partie peut pragmatiquement réexaminer au moment de leur expiration puis, sur la base d'une volonté librement exprimée, décider de reconduire en actualisant les clauses.

### *Une assistance proche et efficace, condition d'une confiance envers la hiérarchie au Vietnam*

C'est une toute forme de conciliation entre contrôle et confiance qui prévaut au Vietnam.

Les hiérarchiques vietnamiens, à qui incombe la tâche du contrôle, s'estiment investis dans deux rôles à la fois qui, regardés dans une perspective occidentale, pourraient paraître difficile à concilier.

D'un côté, le hiérarchique est regardé comme le gardien de l'ordre et de la discipline, adoptant volontiers une posture morale qui pourra apparaître, dans d'autres repères culturels, comme rigide et autoritaire. « **Il faudrait faire mieux la distinction entre le bien et le mal**, dit un chef d'équipe. **Pour les meilleurs employés, bien sûr il y a le bonus. Mais pour celui qui commet des fautes, il devrait sûrement y avoir des punitions.** » Cette posture morale se double d'une mission d'éducation de ses subordonnés visant à leur indiquer la juste voie pour s'améliorer (Henry, 2011). Le bon supérieur est bien regardé comme celui qui guide et qui instruit.

De l'autre, ce supérieur doit aussi incarner une autorité bienveillante, veillant sur ses employés de façon paternelle. Chaque employé attend de lui pareil appui. Ce chef généreux est aussi celui qui sait, en sus des rôles exigeants attendus de lui, nourrir d'affection la relation avec ses subordonnés. C'est ce qu'explique

une employée : « **Chez nous, les Vietnamiens, c'est important : nous voulons un patron, il est gentil, il est sincère, il travaille et il pense à nous.** »

Ce n'est pas par hasard si les managers vietnamiens se montrent généralement très bienveillants dans les évaluations données à leurs équipiers afin de les encourager.

Les employés vietnamiens<sup>9</sup> n'envisagent pas le lien hiérarchique entre supérieur et subordonné comme un rapport entre égaux que viendrait idéalement, comme le pensent les Américains, réguler un contrat équilibré. Le lien qui les unit à leur supérieur est pour eux d'une autre nature. Ils développent eux-aussi une double lecture de leur insertion dans l'entreprise qui, regardée au travers du prisme d'une autre culture, pourrait elle-aussi apparaître déroutante.

D'un côté, ils sont prêts à s'attacher à la personne du chef dans des proportions qui surprennent les expatriés occidentaux : « **Le manager, on l'idolâtre**, explique l'un d'eux. **On le respecte, encore plus s'il est étranger. A quoi il faut ajouter le respect de l'âge, le respect de l'ainé, ce qu'on retrouve dans les attitudes des élèves pour le professeur.** » Les employés vietnamiens comptent énormément sur leur chef pour donner à leur collectif une organisation efficace en la dotant d'un « **bon système** ». Ils espèrent que ce leader facilitera leur succès, notamment grâce à son réseau social.

---

<sup>9</sup> Nguyen, Viet Long (2015), Enjeux managériaux des entreprises internationales dans le contexte vietnamien, thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

A leurs yeux, son rôle est d'abord d'apporter des solutions efficaces pour assurer le succès de la petite « famille » qu'il dirige.

De l'autre, chacun des employés vietnamiens fait en même temps partie, hors de l'entreprise, d'une famille et d'un réseau social à la prospérité duquel il entend contribuer. Il tient pour cela à rester en mouvement permanent en sorte de pouvoir développer ses compétences, sécuriser matériellement sa famille et en faire progresser la renommée. Son entreprise du moment n'est qu'un moyen pour y parvenir. Seul un lien social particulier le liant à son manager, mélangeant affection et intérêt, l'engage à rester à ses côtés. La même ambivalence s'applique au rapport au groupe de travail. Les employés se considèrent comme partie prenante d'un collectif de travail au sein duquel ils sont disposés à s'investir fortement. Mais ceci ne les empêche nullement de quitter ce groupe si de meilleures opportunités s'offrent ailleurs.

La conception vietnamienne du lien hiérarchique est tout aussi éloignée de celle qui s'observe aux USA que de celle identifiée en France. Et cette façon différente d'envisager le rapport social qui se lie entre un supérieur et ses subordonnés modifie en profondeur aussi bien la vision du contrôle exercé par le premier sur les seconds que les conditions requises pour approfondir la confiance établie entre eux.

La confiance dans ce contexte se crée principalement du bas vers le haut sur la base de l'admiration que porte

le subordonné à son supérieur et du lien affectif qui, dans le meilleur des cas, parvient à se tisser entre eux. C'est la force de ce lien qui conduit les employés vietnamiens à tout faire pour gagner l'estime et la confiance de ce supérieur admiré et à lui confier leur réussite professionnelle jusqu'à à le suivre ailleurs s'il choisit de suivre leur entreprise. Le contrôle exercé par ce supérieur est certes perçu comme une source utile d'apprentissage mais plus encore comme une opportunité de se faire, dans le meilleur des cas, reconnaître et apprécier. En cas d'erreur ou d'échec, la tentation sera forte de les dissimuler par crainte de perdre le crédit acquis auprès de ce chef investi d'aussi fortes attentes.

# Faire confiance ET contrôler : des rapports sociaux interprétés différemment d'une culture à l'autre

## *L'étrangeté française*

Comment rendre compatible avec nos idéaux modernes de liberté et d'égalité le lien économique de subordination qui s'établit entre le tout puissant « donneur d'ordre », qu'il soit le client ou le supérieur hiérarchique, et celui qui, pour gagner sa vie et garder son emploi, se soumet temporairement à sa volonté ? Chaque aire culturelle décline à sa façon cet enjeu universel en fonction du contenu que les traditions politiques locales donnent aux notions de liberté (d'Iribarne, 2003a), d'égalité, d'autonomie et de dépendance à l'égard de l'autorité hiérarchique. Chacune a sa façon d'apporter des réponses à cet enjeu en concevant des dispositifs de rééquilibrage de ces positions en précisant, par l'intermédiaire de la loi, du contrat et des usages, la nature des droits et des devoirs afférents à chaque position. Ces conceptions nourrissent aussi bien le contenu des pratiques locales de management que la réception qu'en ont les salariés.

Un supérieur hiérarchique américain ne craint pas de froisser la susceptibilité de son subordonné en lui donnant des instructions nettes et précises. Il sait que cette clarté, première source

de construction de confiance entre eux, est attendue. Le rééquilibrage symbolique des positions de supérieur et de subordonné se situera sur un autre terrain, plus moral, touchant en particulier au respect dû à la personne de chaque membre de la communauté de travail. Les salariés des sociétés plus égalitaires et communautaires d'Europe du Nord sont particulièrement bien armés pour éloigner le spectre de l'arbitraire d'un supérieur qui voudrait abuser de l'autorité fonctionnelle qui lui est déléguée. Simultanément ils sont davantage enclins à respecter les prérogatives que la collectivité reconnaît à ceux qui les dirigent, sans qu'il soit nécessaire de sacraliser leur personne et de les placer sur un piédestal. La tradition française a développé une lecture politique différente de la relation salariale : les significations attachées à des mots tels que « supérieur », « subordonné » ou « donneur d'ordre » témoignent de nos difficultés à ne pas interpréter celle-ci comme une forme irréductible de domination. « **Il faudrait remettre en question**, écrit une sociologue du travail française (Linhart, 2016) dont l'opinion tranchée reflète bien les glissements

de sens facilement opérés en France entre obéissance et soumission, **la clef de voute du contrat de travail pour les salariés : la relation de subordination. Caractérisée par le devoir d'obéissance au supérieur hiérarchique, elle maintient le salarié dans un état de dépendance archaïque dans une société où le niveau d'éducation est élevé et où les aspirations à réaliser un travail faisant sens sont réelles** ».

Le fait quotidiennement expérimentable que le contrôle, fût-il fiscal ou routier, soit en France d'un maniement particulièrement délicat, l'ascendant pris dans le langage courant par sa dimension « **surveillance individuelle** » sur sa dimension « **maîtrise d'un process** » ne peut être regardée comme le fruit d'une ignorance des derniers développements de l'art du management. De même que la légitimation du contrôle puise sa source aux Etats-Unis comme au Vietnam aux racines de traditions politiques nationales, de même en France, la relation « contrôleur-contrôlé » mérite d'être analysée comme une forme particulière d'un système de régulation sociale héritée d'une longue histoire » (d'Iribarne et al, 1998).

Sous l'éclairage de la comparaison internationale, l'originalité du système social français (d'Iribarne, 2003, b) paraît se manifester dans l'existence d'une hiérarchie subtile et mouvante « d'états » rivalisant entre eux pour améliorer ou défendre leurs acquis antérieurs et leur position statutaire. La mobilisation spectaculaire des différentes professions contre le projet

de création d'un régime universel de retraite en constitue la plus récente et éclatante des manifestations. Cette omniprésence de la logique du rang et du classement fait émerger la très française question de savoir « Qui a autorité sur qui ? » (Amado et al., 1989) qui impacte fortement les significations prêtées au contrôle et l'acceptation des dispositifs mis en place au sein des organisations.

Cette vision singulière de la relation hiérarchique éclaire la lecture que les Français font du contrôle regardé d'abord comme privilège régalien que détient, ès qualité, le détenteur d'une autorité hiérarchique et qu'il peut exercer directement ou déléguer à d'autres (contrôleurs, auditeurs, tableaux de bord, logiciels de gestion). Le mouvement des Gilets Jaunes en 2019 a montré la force des représentations sociales soupçonnant les élites d'être à même d'échapper aux rigueurs du contrôle par ailleurs imposé aux communs des mortels. Ces derniers y ont vu la confirmation ultime de leur méfiance à l'encontre du contrôle lui-même et une légitimation des efforts qu'ils font pour s'y soustraire. La résistance au contrôle et la rétention d'information qui l'accompagne n'ont donc pas seulement la fonction stratégique de défense des intérêts particuliers qu'on leur prête en général. Elles puisent leurs racines aux sources d'une fort longue bataille entre une multiplicité d'identités locales, jalouses de leur rang, et le pouvoir central ou ses représentants.

Heureusement pour les salariés

français, mais aussi pour l'efficacité des entreprises qui les emploient, les repères culturels auxquels les employés français se réfèrent ouvrent de nombreuses portes de sortie permettant à beaucoup d'entre eux, et dans de nombreuses circonstances, d'éviter de se trouver dans une dépendance vécue comme humiliante à l'égard de leur hiérarchie. La France offre à cet égard une illustration des propriétés ambivalentes d'une culture politique, capable à la fois d'alimenter des peurs (et parfois des révoltes) et d'ouvrir des voies originales permettant de les conjurer. Se mettre au service d'un chef admirable, loin de rabaisser, élève. Et nombre de salariés français parlent avec émotion d'un responsable hiérarchique qu'ils ont été fiers de servir ou de collègues éminents avec lesquels ils ont eu le plaisir de travailler. Remplir excellemment ses obligations professionnelles peut être vécu comme un tribut tout à fait honorable payé à son métier et non comme une soumission indigne à un supérieur ne méritant pas d'être obéi. Se dévouer au service d'une cause ou s'investir sans états d'âme dans la réussite d'un grand projet valorisant tous ceux qui y participent peut avoir le même effet. Il existe donc, en France, une panoplie large offrant la possibilité d'alimenter une vision positive et honorable de la relation de travail, même quand elle s'accompagne, ce qui est le cas le plus général, d'une subordination hiérarchique. L'essentiel est que soient respectées les conditions que chaque profession pose pour faire reconnaître son égalité en dignité avec

toutes les autres. Pareil respect sera un des piliers indispensables aussi bien de la construction de confiance entre les acteurs que de l'acceptation de formes de contrôle et, ce faisant, la condition nécessaire du bon fonctionnement des coopérations verticales et horizontales (Segal, 2015).

Ces différences culturelles observables à l'échelle internationale dans la conciliation, toujours subtile, de la confiance et du contrôle impactent naturellement la gestion des organisations et, plus particulièrement, celles dans laquelle collaborent des acteurs aux références différentes en la matière (Kostova, 1999).

Elles éclairent notamment les déboires que rencontrent parfois les cadres expatriés placés à la tête des filiales étrangères d'entreprises internationales françaises. Croyant souvent bien faire en se gardant de formaliser trop précisément leurs attentes afin de ménager à leurs collaborateurs un large espace d'initiatives, à l'image de ce qu'ils savent être attendu en France, ces cadres s'exposent à rencontrer ailleurs des difficultés qu'ils n'avaient pas anticipées. Cette forme de management qui, dans leurs propres repères, se voulait donner des signes de confiance et d'encouragement à leurs équipes peut nourrir des interprétations très éloignées dans d'autres contextes et nourrir plus de méfiance que de confiance et plus d'inertie que d'encouragement à l'initiative. Nous en donnerons deux illustrations, la première extraite d'une recherche menée au sein d'une usine américaine ayant à sa tête un directeur

venu du siège français ; la seconde au sein de la filiale malaise d'un autre grand groupe français alors leader mondial de sa spécialité.

### **Confiance ou défiance : malentendu franco-américain**

Le directeur français d'une usine américaine est au départ convaincu qu'il n'est pas nécessaire d'explicitement ses attentes aux ingénieurs américains placés à la tête des deux principales unités de l'établissement. A ses yeux un responsable digne de ce nom, doit être capable de trouver par lui-même ce qui permettra à son unité de fonctionner le mieux possible. Ce n'est pas à son supérieur de le lui dire. « **Il y a des objectifs évidents**, affirme ce directeur, **le fait de bien faire marcher son service, c'est un objectif évident ; Les ingénieurs en France, la façon dont je le perçois, ont tendance à se créer leur propre système de valeurs en se disant : "Bon, c'est évident qu'il faut que je fasse tourner mon propre machin"** ». Il considère donc que ce n'est pas à lui de dire à son chef de service ce qu'il a à faire. « Je refuse, dit-il, d'assumer pour eux la responsabilité de leur fixer des objectifs parce que c'est vraiment ça, le fondement (de leur travail).

Le chef de service américain ne voit pas du tout les choses de la même façon. « **Ça fait un an que nous travaillons ensemble. Vous m'avez changé mes objectifs ; Votre prédécesseur était très content parce que tout ce que vous**

**m'avez dit que je faisais bien, c'est ce que votre prédécesseur voulait que je fasse. Maintenant, ce que vous me dites de faire en plus, personne avant vous ne me l'a dit** ». Il juge injuste le comportement à son égard de son nouveau patron. L'objection formulée par ce collaborateur est pleinement cohérente avec les représentations que se font les Américains d'un juste exercice de l'autorité hiérarchique. Pour ce responsable américain, son directeur est tout à fait légitime à attirer son attention sur de nouveaux aspects de son travail auxquels apporter telle ou telle amélioration. Les instructions reçues de son prédécesseur ne sont pas immuables à condition naturellement d'engager à ce sujet une franche discussion permettant à celui à qui s'adresse la demande de pouvoir s'exprimer, donner son avis, éventuellement faire part de ses difficultés ou encore réclamer des moyens matériels ou humains supplémentaires pour pouvoir satisfaire son directeur. Autant son directeur est en droit de modifier ses critères d'appréciation sur ses performances ultérieures, autant il ne l'est pas sur ses performances passées.

Enfermé dans ses certitudes, notre directeur français interprète les demandes d'explicitations de ses attentes non pas comme une façon pour ses subordonnés américains de lui venir efficacement en aide mais plutôt comme un moyen pour eux de s'affranchir d'une partie essentielle de

leurs responsabilités (au sens bien sûr où lui-même les comprend). « **Les gens aimeraient avoir de moi un objectif, une fiche, vous avez ça à faire et puis on cochera à la fin de l'année. Donc ce serait une façon de se protéger. [...] Les gens ont tendance à se planquer derrière les objectifs qui leur conviennent et qu'ils ont négociés** ». On imagine aisément comment pareil malentendu, qui n'est pas un cas isolé (Desprieux, 2002) est de nature à réduire sensiblement le niveau de confiance entre les deux protagonistes.

### *Encouragement à l'initiative ou assistance : un malentendu franco-malais*

« **La notion de débordement aux interfaces n'est pas intégrée dans le contexte malais** », annota de sa main le directeur de la filiale locale d'un groupe industriel français le rapport de recherche que nous lui remettons qui décrit et analyse le mode de fonctionnement des usines relevant de son périmètre de responsabilité. Faire réellement (tout) son travail inclut donc pour ce dirigeant confirmé de ne pas hésiter à « monter au créneau », « remuer la fourmilière » et faire fi d'une conception purement défensive (celle attribuée au chef de service américain dans notre précédent exemple) du découpage des frontières de ses responsabilités. Cet idéal est très largement partagé en France par

tous ceux qui disposent d'un statut suffisamment bien ancré pour se savoir investi de la confiance de leurs supérieurs pour être en mesure de le mettre en pratique. Il conduit ceux qui s'y réfèrent en dehors de l'hexagone à dénoncer de façon récurrente le manque d'esprit d'initiatives et de « réactivité » de leurs collaborateurs locaux (Chevrier et al. 2012). Ceux-ci sont regardés comme acceptant avec une forme coupable de complaisance une dépendance jugée excessive vis-à-vis des consignes reçues de leur hiérarchie. Les expatriés français ont souvent du mal à saisir que l'autonomie qu'ils valorisent et qu'ils recherchent n'est en réalité qu'un produit du terroir culturel dont eux-mêmes sont issus. Cette autonomie-là a peu de chance de pousser spontanément sous d'autres cieux et il n'est pas sûr qu'on puisse l'y cultiver. D'autres formes d'autonomie, associées, comme le montre notre exemple vietnamien, à d'autres formes de construction de confiance et d'autres procédures d'équilibrage de la relation hiérarchique, existent dans chaque aire culturelle. Il serait évidemment bienvenu de savoir s'inspirer (d'Iribarne et al ; 2003).

# C Conclusion

A l'image de beaucoup d'autres notions mobilisées par la littérature en sciences de gestion, comme par exemple le **leadership** ou l'**empowerment**, le couple que constitue l'association de la confiance et du contrôle gagne à être culturellement contextualisé pour être à même de rendre compte des réalités observables au sein des organisations et se donner les moyens de concevoir des pratiques à même de faire sens aux yeux de ceux qui seront conduits à les mettre en œuvre. L'utilisation du même vocabulaire, emprunté à l'anglais, est bien loin de suffire à en homogénéiser le sens que chaque tradition nationale donne à ces notions (Treguer-Felten, 2018). Ce qui se vérifie partout dans le monde s'applique tout particulièrement aux organisations françaises qui ont tout intérêt à intégrer dans la mise en place de leur stratégie les catégories à partir desquelles les agents accorderont confiance et légitimité aux transformations managériales souhaitées par leur état-major. Les approches interprétatives (d'Iribarne, 2008), se focalisant sur les significations données aux actes de management par les acteurs au travers de leurs références culturelles, qu'il s'agisse de leur culture nationale, professionnelle ou de celle construite au sein de leur organisation, pourront utilement les éclairer.



# Bibliographie

- Amado, G., Faucheux, P., Laurent, A. 1989, Changements organisationnels et réalités culturelles, contrastes franco-américains, Working papers 89/17, INSEAD, Mars
- Blanchot, F., 2018, Management par la confiance : spécificité, fondements et défis. In L'état du management 2018, collection Repères. La Découverte.
- Chevrier, S., 2009, 'Empowerment: A Practice Embedded in Cultural Contexts. A Comparison Between the United States and France', in Carol D. Hansen and Yih-Teen Lee (eds.), The Cultural Context of Human Resource Development (Palgrave Macmillan), pp.77-89.
- Chevrier, S., 2012, 'Transfert de responsabilités dans les projets de coopération au développement: le cas d'une ONG franco-malgache', Management International/Gestión Internacional/International Management, 17 (1), pp. 103-16.
- Descolonges, M., 1996, Qu'est-ce qu'un métier, PUF.
- Drucker, P. (1998), Peter Drucker on the Profession of Management (Harvard Business School Press).
- Dupriez, P. and Simons, S., 2002, La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel (De Boeck Supérieur).
- Geertz, C., 1973, The Interpretation of Cultures: Selected Essays (Basic Books).
- Getz, I., 2012, La liberté d'action des salariés: une simple théorie ou un inéluctable destin, Gérer et Comprendre n°108; Juin
- Gilbert, P., Teglborg, A., Rault-Crosset, N., 2017, L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participative? Gérer et Comprendre. Mars N°127
- Henry, A., 2011, 'Les traductions vietnamiennes d'un code d'éthique français', Annales des Mines, Gérer et Comprendre, 104 (Juin), pp. 48-60.
- Hofstede, G., 2001, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (Sage Publications).
- House, et al. (eds.), 2004, Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies (Sage Publications).
- Iribarne d', P., 1989, La logique de l'honneur, Seuil.
- Iribarne, P. d', Henry, A., Segal, J-P., Chevrier, S. et Globokar, T., 1998, Cultures et mondialisation. Seuil
- Iribarne d', P. 2003 a, Le Tiers-Monde qui réussit, O.Jacob
- Iribarne d', P., 2003 b, Trois figures de la liberté. Annales. Septembre-Octobre. p 953-978.
- Iribarne, P., Henry, A., 2007, Successful Companies in the Developing World .Agence Française de Développement (AFD), Research Department.
- Iribarne, (d'), P., 2008, Penser la diversité du monde, Seuil
- Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J-P, Treguer-Felten, G. Cross-Cultural Management revisited, a qualitative approach Oxford University Press, 2020

Kostova, T. (1999), 'Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective', *Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 308–24.

Linhart, D., *Télérama*, 3483, 12 October 2016, p. 24.

Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J-J, 1982, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF,

Nguyen, Viet Long, 2015, *Enjeux managériaux des entreprises internationales dans le contexte vietnamien*. Thèse Université PSL.Paris Dauphine)

Segal, J-P, 2009, *Efficaces ensemble: un défi français*, Seuil.

Segal, J-P. 2011, 'Management international au Vietnam', in A. Florin and S. Guillonnet (eds.), *Les apports des sciences humaines et sociales, Actes du colloque international de Hanoi 2011* (Université de Nantes), pp. 69–75.

Segal, J-P. 2015, *Gestion et Société approach to cooperation in French firms*, *International Journal of Organization Analysis*.

Tréguer-Felten, G., 2018, *Langue commune, cultures distinctes. Les illusions du Globish* Presses de l'Université de Laval.

# Dauphine | PSL

**CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT**

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris  
Tél. : 01 44 05 48 66  
[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[steve.serafino@dauphine.psl.eu](mailto:steve.serafino@dauphine.psl.eu)

