



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

Dauphine | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS

# CULTURES, CONFIANCE ET CONTRÔLE

*Compte-rendu*

---

*Workshop de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine - 19 mars 2019*



# CULTURES, CONFIANCE ET CONTRÔLE

---

*Workshop de la chaire confiance et management, 19 mars 2019*

La comparaison internationale montre qu'un large éventail de significations sont prêtées au contrôle exercé par le manager sur le travail de son subordonné : d'aucuns, par exemple les Américains, y verront un acte de management essentiel permettant au supérieur de s'assurer de façon parfaitement légitime que le contrat passé avec son subordonné a bien été respecté; d'autres, par exemple nombre de salariés français, y verront plutôt une marque de défiance, questionnant à la fois leur niveau d'expertise et de conscience professionnelle. D'autres encore, par exemple au Japon, regarderont ce contrôle comme relevant davantage des attributions quotidiennes des collègues, et, parmi eux, des plus anciens et des plus expérimentés, que de celles d'un supérieur hiérarchique mobilisé par d'autres tâches dans l'organisation. Loin d'être vécu comme une marque inquiétante de défiance à leur égard, le contrôle, surtout s'il est encadré par des procédures bien précises, peut encore être vécu, par exemple en Afrique de l'Ouest, comme une garantie confortable renforçant la confiance qu'il place en leur supérieur. Il peut aussi être, comme par exemple en Océanie, l'occasion pour le supérieur de montrer à son subordonné combien il apprécie les efforts consentis par ce dernier et combien, en retour, il se soucie de lui.

Confiance, Contrôle et Management entretiennent donc des interactions particulièrement étroites qui sont médiatisées par le cadre de référence culturel auquel se réfèrent les acteurs. La présentation, s'appuyant sur une longue expérience de recherche, mettra surtout l'accent sur l'influence des cultures nationales sur la façon dont se conjuguent, aux yeux des protagonistes du rapport hiérarchique, la confiance et le contrôle. Le débat qui suivra pourra aussi porter sur la façon dont les diverses cultures professionnelles et les diverses cultures d'entreprise exercent également leur influence.

## ***Intervenant :***

***Jean-Pierre Ségal*** a mené au sein du Centre National de la Recherche Scientifique pendant plusieurs décennies des recherches sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Au sein de l'équipe Gestion & Société qu'il a animé avec Philippe d'Iribarne, il s'est particulièrement intéressé au management comparé entre pays économiquement avancés et au transfert au sein des filiales du Sud de pratiques managériales initialement forgées au Nord. Il a rejoint ensuite, voici bientôt 10 ans, l'équipe Management et Organisation du laboratoire Dauphine Recherche Management. 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 Ouest Dauphine. Il a notamment publié aux Editions du Seuil « Cultures et Mondialisation » (1998, en collaboration) et « Efficaces, ensemble : un défi français » (2009).



Le champ de la diversité culturelle est très vaste, et bénéficie d'une belle actualité. Deux dimensions l'ont considérablement renouvelé et actualisé : la mondialisation et les migrations. Cette diversité croissante interroge les entreprises comme la société tout entière.

## **L**a culture en organisation : éléments de définition

À de très rares exceptions près, toutes les organisations ont été, sont et seront multiculturelles.

Les composantes les plus couramment évoquées dans les travaux sur la culture des organisations sont la culture professionnelle, la culture d'entreprise et la culture nationale.

En France, la **culture professionnelle** occupe une place de taille dans les organisations et même, plus globalement, dans la société. Ainsi, lorsque l'on doit présenter quelqu'un, on indique ce qu'il fait dans la vie, c'est-à-dire quel est son métier. Ne pas en avoir est d'ailleurs perçu comme un handicap social. Qui plus est, l'on ne dit pas que l'on travaille à la SNCF ou dans tel hôpital, mais que l'on est cheminot ou infirmière. Le métier constitue donc un véritable marqueur social, une façon d'exister pour soi et pour les autres. En Allemagne, cette culture joue aussi un grand rôle dans les organisations, où l'apprentissage et la formation professionnelle forgent l'identité. Il est d'ailleurs intéressant de noter que « profession » (*Beruf*) signifie aussi « vocation ». Dans les pays émergents, en revanche, l'appartenance à une profession n'a que peu d'importance, d'autant qu'il n'est pas rare d'exercer plusieurs métiers – simultanément ou successivement.

La **culture d'entreprise** varie elle aussi d'une géographie à l'autre. Dans

un certain nombre de pays, en particulier en Asie, le patriotisme d'entreprise contribue pleinement à l'identité sociale des salariés. On travaille ainsi chez Toyota et l'on conduit une Toyota avant d'être ingénieur ou secrétaire. L'on pense aussi aux Japonais qui portent un brassard blanc pour montrer qu'ils font grève tout en travaillant. Ces pratiques ont fait école aux États-Unis dans les années 1980, où l'affichage de la culture managériale via les chartes de valeurs, les pratiques d'intégration ou les codes éthiques a tendu à renouer avec la tradition communautaire et religieuse. Certaines entreprises étrangères désireuses de s'y implanter ont alors été contraintes de se doter d'une charte éthique ou d'un code de conduite. Mais en France, l'entreprise n'est pas un « prêt à penser » et la culture d'entreprise apparaît moins puissante que les cultures de métier.

Pour expliquer ces différences, qui se maintiennent en dépit des transformations des sociétés, on peut suivre une approche institutionnelle ou une approche culturelle, mettant en avant la **culture nationale**. La première est privilégiée par le monde académique français. La seconde vient du fait qu'avant d'être un rapport économique, le travail est un rapport social. À cet égard, il est intéressant de noter que dans le monde anglo-saxon, « culture » recouvre ces deux dimensions.

Mais il existe d'autres composantes de

la culture en organisation, lesquelles participent aussi aux constructions identitaires des salariés : la culture de genre – les *gender studies* constituant un pan nouveau de la sociologie –, celle de génération – la problématique de la construction des relations de confiance et de management avec la « génération Y » ou les « *millennials* » se posant dans des termes nouveaux – ou encore la culture de l'appartenance syndicale.

## **L**a construction de la confiance managériale est-elle favorisée par le partage d'une même culture ?

La confiance managériale s'articule autour de deux axes : la confiance entre les personnes et la confiance placée dans les méthodes ou les outils organisant les coopérations horizontales et verticales. Mais bien souvent, le management oublie la culture et considère les outils de gestion comme des réalités universelles, capables de produire de l'efficacité. Or, souvent créés dans un environnement bien précis, ces outils méritent d'être contextualisés et territorialisés.

Le management par objectifs né aux États-Unis, par exemple, est souvent présenté comme un dispositif technique qui vise à formaliser ce que l'on attend des salariés (objectifs) et les critères qui permettront de dire s'ils y ont répondu (indicateurs), et à mesurer de façon aussi objective que possible que cela a été le cas (contrôle). Mais il est aussi conçu pour accroître la confiance, selon l'idée qu'un niveau de confiance plus élevé renforcera l'implication et l'efficacité. Cette vision s'inspire de l'idéal démocratique véhiculé par le credo américain : le citoyen doit être capable de déterminer lui-même le cours de son existence, en toute connaissance de cause. Cette culture politique se retrouve aussi bien à l'extérieur de l'entreprise. Sa prise en compte est essentielle pour comprendre ce mode de management. Dans ce pays, qui plus est, le contrôle est un gage de confiance qui garantit les droits des supérieurs autant que des subordonnés. Cette transparence de part et d'autre est une valeur très forte, pour les Américains.

Qu'en est-il lorsque ce dispositif est transposé ailleurs ?

En France, aucun de ces éléments ne fait

consensus. Du fait du poids de la culture professionnelle ou de métier, chacun a une idée précise de ce que signifie « bien faire son travail » – expression intraduisible dans les autres langues. Et cette vision ne saurait se réduire à des objectifs, auxquels on préfère la notion de « mission ». De la même façon, on travaille plutôt « avec » son chef que « pour » lui. Dans ce contexte, la culture de l'objectif est vécue comme une forme d'infantilisation, de dépendance ou de soumission – pour laquelle les Français nourrissent une appréhension, pour ne pas dire une aversion. Par ailleurs, la formalisation d'indicateurs de performance est perçue comme réductrice au regard de la richesse du contenu d'un métier. Quant au contrôle, il apparaît comme une véritable marque de défiance. Le fait de ne pas contrôler serait, à l'inverse, la marque supérieure de la confiance que l'on place dans les individus. En somme, les hiérarchies professionnelles et l'évaluation ne sont acceptées qu'à condition qu'elles apportent de la valeur.

Dans les pays émergents, trois exemples s'avèrent particulièrement intéressants. Au Vietnam, les managers ont un rôle d'éducation et d'accompagnement visant à garantir un travail efficace, en diffusant des consignes claires (et non des « objectifs ») et en soudant le collectif des subordonnés grâce à une évaluation toujours positive et des encouragements continus (et non un « contrôle »). Ainsi, dès lors qu'un manager fixe des objectifs à ses subordonnés, il doit les aider à les atteindre.

En Afrique de l'Ouest, les travaux d'Alain Henry ont mis en lumière la très grande pression exercée par les bailleurs de fonds internationaux pour moderniser le management. Car dans la culture

locale, un manager qui fixe des objectifs trop élevés ou qui sanctionne est perçu comme malintentionné. Un mécanisme « d'intentionnalisation » est à l'œuvre. En définitive, la relation importe davantage que l'objectivation des performances. En revanche, les manuels de procédure sont bien acceptés : en permettant aux salariés qui s'y conforment de prouver leurs bonnes intentions, ils protègent contre les risques d'interprétation.

En Nouvelle-Calédonie, une composante essentielle des relations sociales est la réciprocité. Toute personne relevant du statut supérieur doit s'occuper de celles du statut inférieur – et ce souci permet une égalisation symbolique. Dès lors, le fait d'être convoqué une fois par an et même plus souvent est interprété comme une marque de l'intérêt porté par le manager à son subordonné, qui aspire à entrer dans une relation d'échange et de réciprocité avec son manager et supporte, à l'inverse, d'être traité de façon anonyme.

En résumé, la confiance dans le management est profondément soumise à l'épreuve des lectures culturelles, et toute méthode qui circule à travers le monde est nécessairement interprétée.



# Comment construire de la confiance au sein de groupes culturellement hétérogènes ?

Le débat est le même pour les organisations de travail que pour la société. D'aucuns considèrent que travailler avec beaucoup d'implicite, sans trop de hiérarchie et une flexibilité maximale impose de rester entre soi. À l'inverse, d'autres estiment que les organisations doivent être aussi multiculturelles que l'environnement dans lequel elles se trouvent. En tout état de cause, la question primordiale est celle de l'anticipation des interprétations. Pour ce faire, il est indispensable de contextualiser chaque situation. Globaliser ou apporter une réponse unique n'est pas pertinent.

Dans *Le management des équipes interculturelles*<sup>1</sup>, Sylvie Chevrier construit une typologie très instructive des situations interculturelles. Il est notamment essentiel de s'interroger sur l'hétérogénéité culturelle dont on parle : culture de métier, culture d'entreprise, culture nationale, culture relationnelle, culture de genre ? Il importe tout autant de

poser la question du contenu de la mission assignée au collectif, mais aussi de sa durée – afin de savoir quel degré investir dans la confiance. Enfin, il est nécessaire d'identifier les inégalités qui traversent le collectif en termes de maîtrise de la langue et de capacité à imposer ses catégories de pensée et de jugement.

Finalement, construire une confiance commune requiert quatre grands types de ressources :

- du temps (l'improvisation n'a pas sa place) ;
- de la réflexivité culturelle (qui passe par une prise de conscience, alors que le propre d'une culture est d'être « respirée » de façon naturelle) ;
- de la disponibilité de la part des médiateurs ;
- le respect d'un certain équilibre interne des pouvoirs.

Mais force est de constater qu'elles sont rarement réunies dans les organisations.

---

<sup>1</sup> S. Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, 2000

# Échanges avec la salle

*L'actualité de Renault-Nissan souligne l'importance de l'équilibre des rapports de force pour rendre acceptables certaines différences. A contrario, le sentiment de perte d'équilibre fait ressortir des interprétations qui nuisent à cette acceptation. Et, de façon générale, la coopération fait souvent mauvais ménage avec la domination.*

*Par ailleurs, la culture renvoie nécessairement au collectif. Qu'en est-il des situations dans lesquelles l'homogénéité culturelle est éclatée, au sein d'équipes projet internationales par exemple ? Un Africain de l'Ouest ou un Japonais qui viendrait travailler à Paris avec les mêmes outils réagirait-il de la même façon que dans son pays ? Quel est le lien entre environnement et représentations mentales ?*

De nombreux paramètres entrent en compte. Un groupe de quelques individus a tout intérêt à intégrer les valeurs dominantes, au risque d'être fragilisé ou incompris. Par ailleurs, les ressources les mieux à même d'encadrer des collectifs sont celles qui savent manier plusieurs cultures et qui sont capables d'adopter les règles et les codes d'autres pays que le leur. Pour autant, certaines dimensions de la culture d'origine ne se modifient pas aisément. Adopter un code langagier ou des manières d'être ne suffit pas, par exemple. Une étude mérite d'être conduite au cas par cas.

*La notion d'intentionnalité est très intéressante. Au Japon, l'on est plus sensible aux codes rationnels qu'à la dimension affective, par exemple. Quant à la culture d'entreprise, elle peut être très prégnante. Lors de la fusion entre Carrefour et Promodès, il est apparu que les cultures de ces deux entreprises étaient plus fortes que la culture nationale.*

La notion de distance entre deux cultures est subjective. Les Français se sentent assez proches des Italiens, par exemple. Et pourtant, certaines différences culturelles entre ces deux pays semblent irréductibles. Compte tenu du nombre de registres culturels à l'œuvre, l'hétérogénéité culturelle ne se situe pas toujours là où on l'imagine. Et la culture nationale n'est pas toujours la plus importante.

*Quelle est la fonction de la culture, exactement ? Pour un individu, ce peut être la recherche de sécurité, de reconnaissance, d'adaptation ou d'intégration. Un salarié qui travaille à l'étranger ne réagira pas de la même façon selon qu'il est dans une équipe multiculturelle ou biculturelle. D'où l'importance, vous l'avez dit, de la contextualisation. Mais le paramètre personnel entre en compte également. Tout le monde n'a pas la même relation à la culture, ni la même « plasticité ». Certaines personnes se révèlent davantage dans un contexte que dans un autre.*

Certaines personnes se sentent mieux dans d'autres cultures que celle de leur propre pays, en effet. La plaque commémorative apposée sur l'immeuble de la rue du faubourg poissonnière dans lequel vécut le poète allemand Heinrich Heine cite : « Si quelqu'un vous demande comment je me porte ici, dites alors comme un poisson dans l'eau ; ou plutôt, dites aux gens que lorsque dans la mer un poisson demande à un autre comment il se porte, ce dernier répond comme Heine à Paris ! ».

*Dans la littérature académique, le concept de confiance est assez clairement codifié. Avoir confiance, c'est croire que l'autre adoptera un comportement conforme à nos attentes, ce qui nécessite de penser que l'autre est compétent, intègre et bienveillant. Mais ces notions peuvent prendre un sens très divers d'un contexte à l'autre, donc être source de malentendus.*

Qui plus est, cette définition élimine le cas de figure des comportements apparemment exemplaires qui justifient que l'on investisse de confiance ceux qui les adoptent, au risque de passer à côté des dimensions inexprimables par celui qui est en position dominée, dimensions qui pourront sortir violemment et de façon inattendues comme l'a très bien montré 'être surpris de voir des comportements non anticipés Leïla Slimani dans son roman Chanson douce<sup>2</sup>.

*La rupture de confiance naît d'un écart entre notre représentation et la perception que l'on a du comportement de l'autre – du fait d'une ambiguïté ou d'une asymétrie informationnelle.*

Cela montre à quel point la culture peut constituer un élément perturbateur, en créant des situations de malentendu !

*Face à la montée de l'individualisme, peut-on encore parler de culture d'entreprise et la construire ?*

En France, il existe encore des « esprits maison ». De façon générale, l'attachement à l'entreprise reste très fort. Mais il vient plutôt d'affinité avec les autres personnes du collectif que d'une adhésion à un corpus et des normes.

*Le plus souvent, la culture d'entreprise est définie comme une culture prescrite. Mais il existe aussi une culture réelle, d'organisation – laquelle est consubstantielle à tout collectif. L'on parle d'ailleurs de « culture familiale » pour qualifier le mode de vie, quel que soit le degré d'individualisme des membres de la famille. Tout collectif n'est-il pas une culture, en définitive ?*

Il s'agit de distinguer la conception normative de la culture de sa conception interprétative, qui permet une très grande diversité des pratiques. Ce qui est perçu comme intangible pour des raisons culturelles n'est en fait jamais acquis et peut fluctuer. L'évolution de l'opinion française sur le mariage homosexuel, par exemple, en témoigne avec force. Il faut aussi distinguer la culture héritée de la culture construite. En entreprise, la culture est construite – raison pour laquelle elle est volatile. Et pour cause, c'est un lieu d'interactions continues entre les acteurs. Les compromis, si solides semblent-ils, sont toujours fragiles.

---

<sup>2</sup> L. Slimani, Chanson douce, Gallimard, 2018

*Les jeunes sont souvent demandeurs d'objectifs et de vision claire, afin de comprendre le sens de ce que l'on attend d'eux. À défaut, la défiance est réelle. Tout le monde a besoin d'un cadre, même si un dialogue de coconstruction peut créer un changement de culture de travail.*

Nombre d'enquêtes comparatives internationales montrent que le point de vue développé par les salariés vis-à-vis de la hiérarchie est plus critique en France qu'ailleurs. Dans notre pays, on n'obéit pas à son chef mais aux règles du métier. Finalement, nous considérons que nous sommes tous égaux face à la raison et aux règles du métier, auxquelles nous acceptons de nous soumettre.





## CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

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)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant