



CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT
Fondation Paris-Dauphine

Dauphine | PSL 
UNIVERSITÉ PARIS

CONFIANCE ET VULNÉRABILITÉ MANAGÉRIALE

Compte-rendu

*Workshop de la Chaire Confiance et Management
Université Paris-Dauphine - 16 avril 2019*

CONFIANCE ET VULNÉRABILITÉ MANAGÉRIALE

Workshop de la chaire confiance et management, 16 avril 2019

Peut-on penser la vulnérabilité du manager d'une manière positive ? L'association des termes « vulnérabilité » et « manager » surprend. Dans nos entreprises, les managers sont censés incarner la maîtrise, l'assurance. La vulnérabilité est plutôt associée aux personnes fragiles, âgées, malades ou en situation de handicap. A partir d'un examen de la notion de vulnérabilité et d'une recherche auprès de managers, Vincent Berthelot défendra l'idée que la vulnérabilité managériale peut être un formidable levier de confiance interpersonnelle.

Intervenant :

Vincent Berthelot est doctorant au sein de Dauphine Recherches en Management. Diplômé de l'Essec en 2010, il était précédemment responsable grands comptes chez Essilor.

Pour susciter la confiance et l'engagement de ses équipes, le manager doit-il se conformer à l'archétype du leader infailible, au cuir épais, étranger à toute faiblesse et n'exprimant pas ses sentiments ? L'expression de marques de vulnérabilité ne peut-elle pas, au contraire, renforcer la relation qu'il entretient avec ses collaborateurs ?

Alors que j'étais en poste chez Essilor, j'ai été frappé par la difficulté qu'éprouvaient les managers à laisser transparaître la moindre vulnérabilité. Aussi en ai-je fait un thème de recherche. Mon travail s'appuie largement sur des témoignages recueillis auprès d'une quinzaine de managers de grandes banques françaises.

La vulnérabilité, risque ou ressource ?

La vulnérabilité est souvent associée – voire réduite – aux situations de grand âge, de handicap ou de dépendance. Le Code pénal voit d'ailleurs un facteur aggravant dans le fait de commettre un crime contre une personne considérée comme vulnérable.

L'étymologie latine du mot vulnérabilité, *vulnus*, désigne la blessure. La vulnérabilité est ainsi le caractère de ce qui peut être blessé. Or, personne n'est susceptible d'échapper à une blessure. Chaque fois que nous nous exposons, nous nous rendons vulnérables.

Dans une série de tableaux consacrée à la vulnérabilité, l'artiste syrien Abdalla Al Omari, réfugié en Belgique, a représenté les puissants de ce monde dans la situation d'individus extrêmement vulnérables, en l'occurrence, des migrants. Bien que l'entreprise fût initialement ironique, il s'est aperçu qu'il ressentait de l'empathie envers ces personnages. La vulnérabilité est le trait de la condition humaine.

En économie, en sociologie ou encore en management de la sécurité, la vulnérabilité est perçue comme un facteur de risque : elle expose aux aléas, à la pauvreté, à l'exclusion, à la dépression... Le terme vulnérabilité est convoqué pour les personnes les plus fragiles.

Il s'agit de comprendre leurs facteurs de vulnérabilité et de les limiter autant que possible. L'enjeu n'est pas d'atteindre l'invulnérabilité – objectif illusoire – mais de développer une résilience, c'est-à-dire une capacité à absorber les chocs. Cette approche domine dans les entreprises et les organisations.

Toutefois, il existe d'autres approches de la vulnérabilité. En biologie par exemple, elle est la condition du renouvellement des cellules et des organismes. Les écosystèmes vivants ont besoin d'être fragiles et vulnérables, et la possibilité d'altération est nécessaire à leur survie.

La philosophe Martha Nussbaum distingue deux formes de vulnérabilité. La première touche à l'interdépendance qui caractérise les êtres. Nous avons un besoin fondamental d'entrer en relation avec les autres, d'être reconnus, et ceci nous expose aux aléas que sont la déception, la trahison ou la domination. Cependant, et c'est sa deuxième forme, cette vulnérabilité ouvre la possibilité de ressentir des émotions, d'éprouver de l'amour et de s'engager.

La vulnérabilité est donc aussi la condition de la vie biologique, sociale et émotionnelle. C'est ce que j'appelle la « vulnérabilité ressource ». Dans cette approche, le contraire de la vulnérabilité est l'autosuffisance ou l'insensibilité. La distinction entre les vulnérables et les résilients n'a alors plus lieu d'être : chacun est considéré comme porteur de vulnérabilité, et il est même recommandé de s'exposer *a minima* pour vivre une vie épanouie.

Une certaine tension est donc inhérente à la vulnérabilité. A limiter à outrance la « vulnérabilité risque », nous nous priverions des aspects positifs de la « vulnérabilité ressource ». L'enjeu est de faire preuve de plasticité – terme emprunté à la biologie. Il faut se garder d'être trop vulnérable, car on risquerait de ne pas se relever, mais aussi d'être trop robuste : on risquerait alors le repli sur soi, l'isolement, la stagnation.

L e paradoxe du manager

Les premiers groupes humains dont nous ayons des traces, sociétés de chasseurs-cueilleurs que l'on pourrait considérer comme fragiles, accueillaienent en leur sein des personnes extrêmement handicapées, vulnérables. A l'inverse, les entreprises, bien qu'elles disposent de moyens importants, peinent à accueillir une vulnérabilité dans laquelle elles voient le contraire de la performance.

Le fondateur de Starbucks, Howard Schultz, affirme que « *la caractéristique la plus sous-évaluée du leadership est la vulnérabilité et la capacité à demander de l'aide* ». Comme nous tous, les managers possèdent une part de vulnérabilité. Ils sont soumis à la pression, à des objectifs inatteignables, au *burn-out*... Ils sont néanmoins tenus d'afficher une maîtrise, une force, une capacité à garder le cap en dépit des difficultés.. Il leur est demandé d'accepter une forme de vulnérabilité en s'exposant d'avantage : déléguer, s'extraire des silos pour collaborer avec des professionnels qui ne partagent pas leur culture, travailler en équipe projet, innover... Ils doivent prendre le risque de s'exposer, de ne plus tout contrôler, avec pour corollaire la possibilité d'échouer, d'être trahi ou incompris. Paradoxalement, si ces comportements sont attendus, les signes de vulnérabilité sont bannis par les organisations.

L a confiance, une expérience de la vulnérabilité

Sans vulnérabilité, peut-il y avoir de la confiance ? « A partir du moment où je donne ma confiance et où l'autre peut toujours trahir la confiance qu'il a reçue, je suis dans un état de vulnérabilité extrême. Nous mettons à nu nos faiblesses, mais en même temps, si nous n'ouvrons pas une porte pour que l'autre puisse entrer, rien n'est possible » explique la philosophe Michela Marzano. Il faut lâcher prise et renoncer à une part de contrôle – se rendre vulnérable – pour accorder sa confiance. La confiance se mesure au degré de vulnérabilité que l'on est prêt à accepter. Et si nous accordons notre confiance, c'est parce que nous avons besoin de l'autre.

La littérature en management associe la confiance à la vulnérabilité. Elle évoque par exemple la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une tierce partie, fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira en retour une action importante. L'expérience de la vulnérabilité conduit à faire confiance, mais faire confiance nous rend vulnérables.

La capacité du manager à montrer sa vulnérabilité est-elle susceptible de créer de la confiance chez ses collaborateurs ? Avant toute chose, il convient de distinguer deux formes de confiance :

- **la confiance assurée** (en anglais, *confidence*), perçue comme une évidence – dans le fait que le sol ne va pas s'effondrer, par exemple ;
- **la confiance décidée** (en anglais, *trust*), qui implique une perception de vulnérabilité. Elle peut être raisonnée, rationnelle, fondée sur la fiabilité reconnue à autrui – cette dernière se caractérisant par l'intégrité, la bienveillance et la compétence. Cette confiance peut aussi être affective, naître dans l'interaction, dans le développement d'un attachement à l'autre, qu'il soit fiable ou non. En cela, la confiance est un don que l'on fait à autrui.

L'expression de sa vulnérabilité par un manager : une forme de don

L'expression par un manager de sa vulnérabilité peut-elle renforcer la confiance que lui accordent ses collaborateurs ? Contrairement à mes attentes, les managers que j'ai interrogés sur ce sujet délicat n'ont pas été surpris par cette question. Ils sont toutefois nettement plus prolixes sur la vulnérabilité qu'a pu dévoiler leur propre manager que sur la leur !

L'un d'entre eux m'a relaté un échange privilégié durant lequel son supérieur lui a livré une « confession » sur certaines de ses faiblesses, sur sa relation à l'argent en particulier. L'aveu était spontané, non calculé. *« Comme il est très bon par ailleurs, ça n'a pas changé grand-chose dans ma manière de le voir. (...) Cela a fait grandir la confiance réciproque. Cela me permet, du coup, de déverrouiller certains aspects de faiblesse et de questionnement. Dans la relation avec lui, je peux être un peu plus transparent. Du coup, cela a ouvert une espèce de donnant-donnant »,* explique-t-il. Cette notion de don est souvent ressortie des entretiens que j'ai recueillis. J'ai vu dans l'expression de la vulnérabilité une forme de don particulière. Or, comme l'ont analysé de nombreux sociologues, le don répond à des codes précis. Il me semble qu'il présente des caractéristiques communes avec dévoilement de la vulnérabilité.

Ainsi, le don est volontaire et libre : un don que l'on exigerait d'un tiers n'en serait plus un. Bien que le don soit souvent associé à la gratuité, il n'est pas toujours désintéressé. Cependant, le retour que l'on peut en attendre est incertain. En outre, l'objet que l'on échange a moins d'importance que la valeur du geste dans la relation. Le don a un caractère quelque peu excessif : si l'on donne précisément ce qui est attendu, ce n'est qu'un dû. Combien de fois, en recevant un cadeau, avons-nous dit « tu n'aurais pas dû » ? Le don génère de l'émotion chez celui qui offre

et chez celui qui reçoit. Cette émotion est d'ailleurs mise en scène, chacune des parties montrant qu'elle a conscience que le geste est exceptionnel. Dans tous les cas, une ambiguïté persiste : celui qui donne attend-il quelque chose en retour ? Le don appelle en effet une réciprocité. Il vous met en dette vis-à-vis d'autrui.

Dans l'optique de la théorie du don, les signes de vulnérabilité sont des présents que l'on peut donner et partager, et qui recèlent un potentiel considérable de développement d'une relation. Le don doit coûter à celui qui offre. Pour un manager, il est coûteux de sortir de sa posture et de dévoiler ses difficultés. Cela a une valeur considérable pour ceux qui reçoivent ce don.

J'ai identifié différentes formes de partage de sa vulnérabilité et de dévoilement de la part du manager :

- présenter ses excuses à un collaborateur, reconnaître son erreur ;
- faire un mea culpa devant une équipe ;
- s'autoriser une « confession » professionnelle : partager un point sensible en face-à-face ;
- faire une confidence personnelle, sur des difficultés familiales par exemple ;
- appeler à l'aide, pour une tâche dans laquelle le manager est censé être compétent ;
- faire preuve de transparence ;
- témoigner d'une difficulté professionnelle passée ;
- exprimer une plainte.

Toutes ces modalités ne témoignent pas du même degré de vulnérabilité, ni de la même intention. Il n'est pas équivalent d'avouer d'une difficulté passée et une incapacité actuelle, par exemple. Quant à la plainte, il semble qu'elle vise surtout à susciter un apitoiement.

Dévoilement de soi et confiance

Bien souvent, les collaborateurs connaissent déjà les fragilités et les faiblesses de leur manager, en dépit des efforts qu'il a pu déployer pour les dissimuler. L'expression d'une vulnérabilité n'entame donc pas leur confiance cognitive. Ce dévoilement est associé par certains à une authenticité et à une intégrité, d'autant plus fortes qu'elles portent sur des zones d'ombre. Cela suscite de la bienveillance.

L'expression de ses difficultés par un manager peut mettre à mal la vision que l'on a de ses compétences. Paradoxalement, elle prouve aussi qu'il possède certaines qualités attendues de lui, comme l'humilité, la prise de recul et le lâcher prise.

Cependant, le dévoilement de soi a surtout un effet sur la confiance affective. Ce don que fait le manager développe la relation et l'attachement. Il incite à la réciprocité.

Exprimer sa vulnérabilité, risque et ambiguïté

Un collaborateur n'a pas nécessairement envie de recevoir la confiance d'une vulnérabilité de son manager, s'il ne souhaite pas entrer avec lui dans une relation de don-contre-don. Les cas de cette nature dont j'ai eu connaissance touchent le plus souvent à la rémunération, lorsque, par exemple, le manager justifie l'absence de prime d'un subordonné par le fait que lui-même n'en a pas reçu. Les salariés y voient une plainte malvenue. De façon plus générale, certains managers craignent, en se livrant, d'être soupçonnés de vouloir apitoyer leurs collaborateurs, d'attendre quelque chose en retour. Trois logiques peuvent inciter un manager à dévoiler sa vulnérabilité.

- **La logique affinitaire**

Le manager se dévoile par besoin de développer une relation privilégiée, complice, avec des membres choisis de son équipe. Ce dévoilement crée un attachement, mais peut placer le manager dans une situation délicate lorsqu'il devra annoncer de mauvaises nouvelles à ses collaborateurs.

- **La logique altruiste**

Certains managers ayant traversé de rudes épreuves dans leur vie personnelle ou professionnelle assument sans crainte leur vulnérabilité. Ils n'ont pas le sentiment que leur être profond s'en trouve menacé. Ils sont conscients que la vulnérabilité n'est pas nécessairement une faiblesse et qu'elle peut avoir des effets bénéfiques. En se dévoilant, il s'agit pour d'une question de cohérence personnelle dont ils n'attendent pas forcément un retour.

- **La logique utilitaire**

Le manager se dévoile afin d'obtenir quelque chose de son collaborateur. Il cherche à l'apitoyer, à avoir l'air « humble » etc. Le dévoilement correspond à une forme de manipulation.

Au regard du dévoilement de soi, les managers sont en proie à des injonctions paradoxales. Ils doivent pratiquer un management par la confiance, ce qui implique qu'ils se rendent plus vulnérables, sans toutefois montrer de faiblesse. Ils doivent être authentiques, mais sans sortir du cadre et en restant policés.

Autre contradiction, les managers prennent conscience que s'ils veulent monter dans la hiérarchie, ils doivent renoncer à une certaine forme d'authenticité et taire leurs faiblesses. Le modèle qui règne dans les hautes sphères est loin d'être celui du dévoilement de la vulnérabilité.

Pistes de réflexion

Le lien entre la confiance et la vulnérabilité doit être approfondi dans les organisations. Comprendre la nature de ce lien est la première étape pour éviter de soumettre les managers à des injonctions contradictoires. Nous devons reconnaître que la vulnérabilité ne peut être réduite à un accident de parcours, une faiblesse, qu'il faut compenser ou corriger. C'est aussi fondamentalement la possibilité de nous relier les uns aux autres. La vulnérabilité nous lie beaucoup plus fortement que nos forces car elle nous rend interdépendants. Ainsi la vulnérabilité peut-être une chance pour la relation manager-collaborateur mais plus largement pour le collectif.

Par ailleurs, il serait catastrophique de dispenser une formation managériale au dévoilement de la vulnérabilité. Partager sur sa propre vulnérabilité doit demeurer un don gratuit, libre et volontaire sous peine d'être instrumentalisé. Le manager peut en revanche créer un cadre favorable à l'expression de soi, pour lui-même et pour ses collaborateurs, dans le but de renforcer la cohésion. Ce faisant, il doit absolument assurer une régulation dans son équipe pour neutraliser les esprits moqueurs, prêts à se repaître de la moindre faiblesse. Il doit aussi prendre soin de ceux qui ont pris le risque de s'exposer.

Enfin, je fais le pari que l'entreprise pourrait s'ouvrir à la vulnérabilité en accueillant des collaborateurs dont la société considère qu'ils sont vulnérables, des personnes handicapées par exemple. La démonstration qu'une personne très vulnérable trouve sa place dans l'organisation peut avoir un potentiel extraordinairement libérateur pour l'équipe.

Échanges avec la salle

Ne faut-il pas avoir acquis une certaine sagesse et une confiance en soi pour s'autoriser à montrer sa vulnérabilité ? Comment préparer les jeunes managers à accepter leur vulnérabilité ?

L'homme est éminemment vulnérable au début et à la fin de son existence. Entre les deux, il s'efforce de mettre sa vulnérabilité sous contrôle. L'enfant ne craint pas de montrer sa vulnérabilité ni son besoin d'être aidé. Cependant, il reçoit une éducation qui vise à le rendre autonome, à ne plus le faire dépendre des autres. A la sortie des études, les jeunes ont le sentiment de devoir cacher qu'ils sont vulnérables – alors qu'ils le sont par définition, comme tout débutant. Parfois, après plusieurs années de frustration, un choc personnel les convainc de dire enfin qui ils sont. L'entreprise leur éviterait cette perte de temps si elle les autorisait à manifester leurs difficultés, d'autant qu'ils ont une grande capacité de résilience, d'apprentissage et de rebond.

La question de la vulnérabilité renvoie à l'éternelle tension entre l'individu et le collectif. Vous avez abordé la vulnérabilité sous un angle très individuel. Or, la possibilité de faire société implique une négation partielle de l'individualisme.

De mon point de vue, le contraire de la vulnérabilité est l'autosuffisance. Dès lors que nous entrons en relation avec les autres, nous dépendons d'eux et acceptons une forme de vulnérabilité. Si nous étions invulnérables, nous ne vivrions pas en société ! Je suis convaincu que nous nous associons beaucoup plus par nos manques que par nos forces.



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
joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu



assureur militant