



## Vulnérabilité et Confiance : une étude exploratoire

*Le rôle de la vulnérabilité du manager dans le développement de la confiance du subordonné : le cas de managers dévoilant une vulnérabilité à un subordonné.*

Vincent Berthelot

*Sous la direction de :*  
Pr. Fabien Blanchot

Master 101 – Politique Générale et Stratégie des Organisations  
Université Paris-Dauphine  
Année universitaire 2017-2018

Août 2018

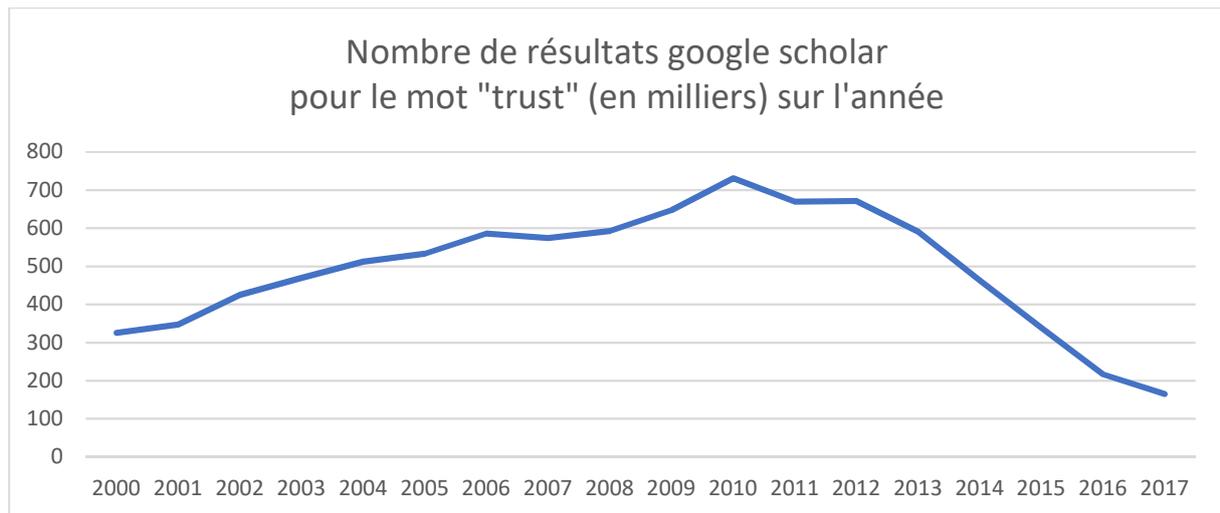
## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Première partie : éléments théoriques</b> .....	<b>5</b>
<b>La vulnérabilité, un concept central dans la recherche sur la confiance</b> .....	<b>5</b>
<b>La vulnérabilité, un concept flou et peu théorisé</b> .....	<b>6</b>
<b>Vulnérabilité, approfondissement du concept</b> .....	<b>9</b>
a. Tentative de définition de la vulnérabilité .....	10
b. L'intérêt du concept de vulnérabilité pour les sciences de gestion. Choix d'une définition ainsi que d'une approche de la vulnérabilité .....	15
c. Conclusion .....	17
<b>La théorie du don, cadre théorique pour étudier le dévoilement de sa vulnérabilité et son lien sur la confiance interpersonnelle</b> .....	<b>18</b>
a. Théorie du don et dévoilement de sa vulnérabilité .....	18
b. Théorie du don et confiance interpersonnelle.....	20
c. Conclusion .....	22
<b>Deuxième partie : éléments empiriques</b> .....	<b>23</b>
<b>Design de la recherche, collecte de données, analyse de données</b> .....	<b>23</b>
<b>Résultats de la recherche</b> .....	<b>25</b>
a. L'expression de sa vulnérabilité par un manager dans les faits.....	25
b. Expression de la vulnérabilité et développement de la confiance du subordonné .....	30
c. Confiance sans vulnérabilité : multiplication des injonctions paradoxales dans les organisations .....	36
<b>Conclusion</b> .....	<b>37</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>39</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>42</b>

## Introduction

La confiance suscite depuis de nombreuses années un grand intérêt de la part d'académiques et de praticiens du management. Il n'est pas surprenant que dans un monde de plus en plus complexe, la confiance, formidable réducteur de la complexité sociale qui permet de ne pas être paralysé par l'angoisse (Luhmann, 2006), soit aux centres des intérêts. La crise financière de 2007, illustre à quel point la confiance est vitale à la société et l'économie mais aussi qu'elle n'est jamais acquise et qu'elle est d'une grande fragilité. Alors qu'il est bien souvent plutôt question de méfiance ou de défiance envers les politiques, les grands patrons, les actionnaires, comprendre les mécanismes permettant de construire la confiance est stratégique.

Si le thème reste d'actualité, on peut toutefois observer un recul des articles de recherche sur la confiance depuis quelques années. Après une période d'expansion depuis le début des années 2000, 2010 semble être le point de retournement. Cette observation, qui reste à confirmer par une étude plus précise sur le contenu de ces recherches, trouve peut-être un élément d'explication dans l'extrême largeur du champ de recherche sur la confiance et son hétérogénéité qui peut finir par décourager certains chercheurs (Möllering, 2017). Confiance assurée ou confiance décidée, confiance cognitive ou affective, confiance interpersonnelle ou organisationnelle : quelques termes parmi beaucoup d'autres qui permettent de qualifier différentes formes de confiance et qui illustrent leur multiplicité. A cette diversité de formes, se combinent une grande diversité de disciplines et de méthodes de recherche.



Devant la largeur de ce champ de recherche et sa complexité, ce mémoire se donne deux objectifs : originalité et applicabilité. Originalité, tout d'abord, puisqu'il s'agit de traiter plus particulièrement d'une notion centrale dans la définition de la confiance mais ne faisant l'objet de quasiment aucune étude théorique et d'aucune étude empirique : la vulnérabilité. Applicabilité, ensuite, car nous concevons la recherche comme devant être au service d'un meilleur fonctionnement des organisations et ainsi nous partons d'une problématique réelle rencontrée en entreprise à laquelle nous proposerons quelques pistes de réponses : quels comportements managériaux sont-ils susceptibles de créer et de renforcer la confiance entre le manager et son subordonné ? Nous nous concentrons donc sur la confiance interpersonnelle entre un subordonné et son manager.

## Première partie : éléments théoriques

### La vulnérabilité, un concept central dans la recherche sur la confiance

Les situations où l'on fait confiance sont toutes marquées par une double incertitude : incertitude engendrée par les événements et incertitude quant aux comportements d'autrui (Reitter et al., 2012). Or cette incertitude crée de la vulnérabilité chez l'agent qui fait confiance, il s'expose au fait de se tromper ou d'être trahit. S'il n'y avait pas de risque et donc pas de vulnérabilité, il n'y aurait pas véritablement de confiance.

Pourtant, cette vulnérabilité n'est pas toujours perçue. L'anglais permet de distinguer deux formes de confiance par rapport à cette perception de la vulnérabilité (Luhmann, 1979 dans Quéré et al., 2001) :

- Confidence : la confiance assurée, lorsque l'on ne perçoit pas de risque et donc pas de vulnérabilité.
- Trust : la confiance décidée, lorsque l'on perçoit le risque et que l'on fait le choix de faire avec.

Les principales définitions de la confiance (trust) en gestion font ainsi référence à la vulnérabilité, qui caractérise le fait de faire confiance :

La confiance est « un état psychologique comprenant l'intention d'accepter de se rendre **vulnérable**, fondée sur des attentes positives quant aux intentions ou aux comportements d'une autre personne. » (Rousseau *et al.*, 1998)

La confiance est « la volonté délibérée d'être **vulnérable** aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie. » (Mayer *et al.*, 1995)

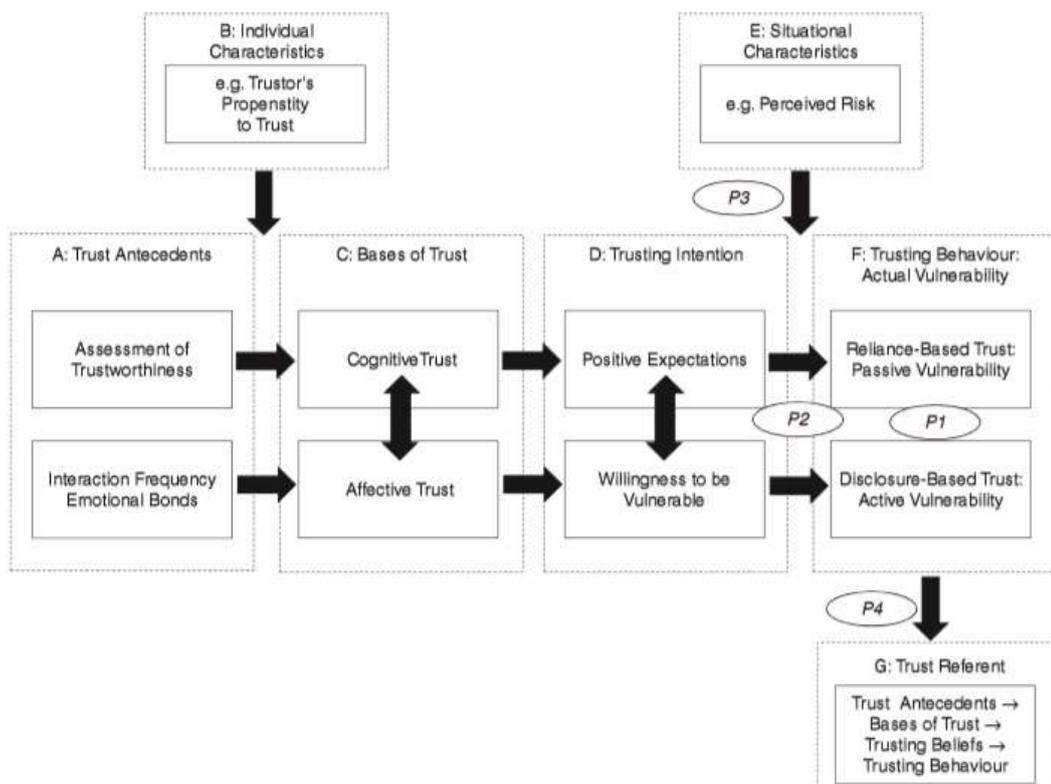
Confiance et vulnérabilité sont donc liées mais la nature de ce lien semble complexe. En effet, Guiddens souligne, dans *Les conséquences de la modernité* (1990), l'ambivalence qui caractérise les relations de confiance. L'incertitude qui implique de la vulnérabilité peut entraîner à faire confiance aussi bien qu'à se méfier. Parle-t-on de la même chose lorsque l'on utilise le terme vulnérabilité pour désigner une sorte de limite de nos capacités face à l'incertitude, par exemple, qui nous pousse à faire confiance et lorsque la vulnérabilité est créée par le fait même de faire confiance ? De plus, il est question ici de vulnérabilité du trustor (celui qui fait confiance), mais quel est le rôle de la vulnérabilité du trustee (celui à qui on fait confiance) ? Intéressons-nous donc désormais aux études sur la confiance entre manager et subordonné développant le concept de vulnérabilité.

### La vulnérabilité, un concept flou et peu théorisé

Dans la littérature « grand public » en management, la vulnérabilité fait l'objet d'un intérêt croissant. Le professeur Brené Brown, auteur du bestseller *Daring Greatly : How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent and lead* (2015) explique que : « Trust is a product of vulnerability that grows over time and requires work, attention and full engagement » (ibid, p 53). Son Ted Talk, *The power of vulnerability*, était en août 2018 le 4<sup>ème</sup> Ted Talk le plus populaire avec 35 millions de vues (source : site Ted.com). L'auteur de bestsellers sur le management, Patrick Lencioni, fait aussi de la vulnérabilité la clé de la réussite. Il parle de « vulnerability based trust » (2010) pour désigner une forme de confiance qui se distingue de la « predictability based trust », confiance assurée, et qui prend appui sur la vulnérabilité pour exister et se développer. Cette forme de confiance serait selon lui l'ingrédient essentiel du bon fonctionnement d'une équipe.

Toutefois dans la recherche en management les recherches sur la vulnérabilité et son lien avec la confiance sont rares. Une revue de littérature (Neinaber et al., 2015), centrée sur la recherche sur la confiance en sein de la relation managériale, démontre que le concept de vulnérabilité est peu conceptualisé et ne fait l'objet d'aucune étude empirique. A partir de

l'étude approfondie de 49 articles se référant à la vulnérabilité et portant sur la confiance manager-collaborateur, les auteurs élaborent un modèle théorique.



(source : Nienaber et al., 2015, Figure 1 : Theoretical framework of trust and vulnerability)

Les auteurs repartent des définitions établies de la confiance selon lesquelles la confiance combine des attention positives et une volonté de se rendre vulnérable.

Deux fondements de la confiance sont distingués :

-la confiance cognitive (cognitive trust) : confiance fondée sur une évaluation rationnelle de la fiabilité de l'autre (trustworthiness) en particulier sa compétence, son intégrité et sa bienveillance (Mayer et al., 1995).

-la confiance affective (affective trust) : confiance fondée sur les interactions interpersonnelles et les émotions.

Cet article présente plusieurs apports pour notre sujet :

1) Une première clarification de la vulnérabilité : L'intention de se rendre vulnérable est distinguée de la vulnérabilité réelle, elle-même décomposée en deux formes de vulnérabilité : la vulnérabilité passive, qui correspond au fait de dépendre de l'autre, et la vulnérabilité active, qui nécessite un « saut de foi » et une prise de risque.

2) Des propositions de pistes de recherche :

-la volonté de se rendre vulnérable serait selon la littérature plutôt liée à la confiance affective mais cela doit être confirmé car les études manquent sur ce sujet.

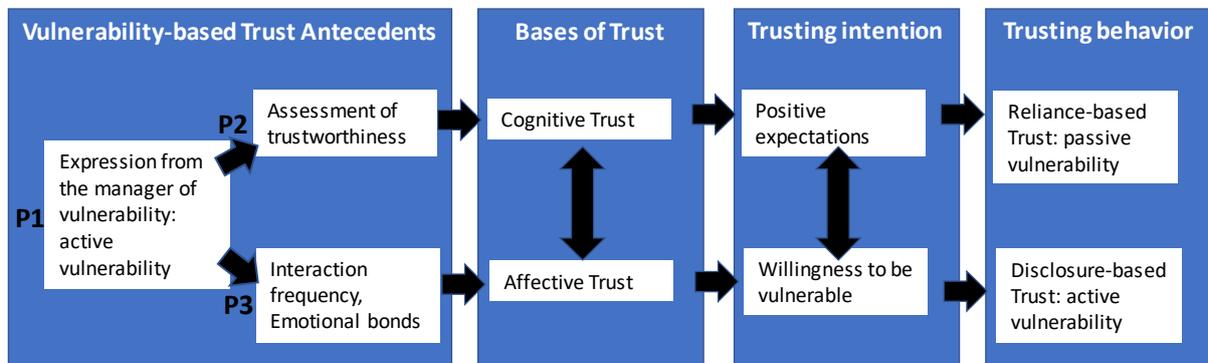
-les auteurs émettent la proposition théorique, devant être validée empiriquement que le niveau de vulnérabilité du trustor est fort plus la confiance réciproque sera élevée.

-parmi les implications pour le management des RH, les auteurs recommandent l'expression par le leader vis-à-vis de ses « followers » de sa vulnérabilité afin de construire la confiance. Cette proposition intéressante surprend car elle semble sans véritable fondement théorique, ni empirique. En effet, la vulnérabilité n'est pas dans l'article comme le modèle théorique le représente, un antécédent de la confiance mais plutôt un de ses effets. D'autre part, il n'est pas précisé ce que signifie exprimer sa vulnérabilité.

Depuis cet article nous n'avons trouvé aucune recherche sur la confiance approfondissant son lien avec la confiance interpersonnelle entre un manager et son ou ses collaborateurs. A partir de cette base, il nous a semblé intéressant d'approfondir le sujet en :

- 1) Précisant le concept de vulnérabilité pour mieux comprendre ce que peut signifier exprimer de sa vulnérabilité. (P1)
- 2) Envisageant plus seulement la vulnérabilité (volonté d'être vulnérable et vulnérabilité réelle) comme une conséquence de la confiance mais comme un antécédent. Pour cela nous nous intéresserons à l'expression de sa vulnérabilité par le manager à son collaborateur :
  - a. Cette expression peut-elle avoir un impact positif sur la perception de fiabilité et donc sur la confiance cognitive du subordonné en son manager ? (P2)

- b. Cette expression peut-elle avoir un impact positif sur la confiance affective du subordonné au travers de la dynamique relationnelle entre le manager et le subordonné ? (P3)



Modèle Théorique sur le rôle de la vulnérabilité du manager dans le développement de la confiance du subordonné en son manager.

Dans un premier temps, il nous semble important de creuser le concept de vulnérabilité afin de bien comprendre ce qu'il signifie, son intérêt pour les sciences de gestion et parvenir à préciser ce qu'est « l'expression de sa vulnérabilité par un manager ».

Dans un deuxième temps, nous argumenterons le fait d'avoir eu recours à la théorie du don pour comprendre le phénomène qui consiste pour un manager à dévoiler à son subordonné sa vulnérabilité. Cette théorie, dont l'intérêt a émergé aux cours des entretiens avec les managers, s'est révélée particulièrement pertinente pour comprendre le rôle de la vulnérabilité sur la dimension relationnelle et affective de la confiance. Cette dimension, peu développée par la littérature sur la confiance, repose en effet largement sur la face informelle des interactions entre collaborateurs dont la théorie du don saisit bien la logique.

### Vulnérabilité, approfondissement du concept

Cette partie est une synthèse de mon travail de mémoire majeur.

#### a. Tentative de définition de la vulnérabilité

Le terme de vulnérabilité fait l'objet d'une utilisation croissante depuis la fin des années 70. Jusqu'alors mobilisé dans le registre romanesque, dans le discours théologique et en philosophie morale (Thomas, 2010), son utilisation s'est étendue à des disciplines aussi variées que l'économie du développement, la géographie, la psychologie, la médecine, la sociologie, le droit. Le champ sémantique de la vulnérabilité s'est étendu qualifiant des états et des processus toujours associés à des attributs dévalorisants (Lhuillier, 2012). La vulnérabilité est désormais associée à la pauvreté, la maladie, la dépendance. Ainsi dans le livre II du Code pénal, concernant l'atteinte aux personnes et aux biens, la vulnérabilité de la victime constitue une condition aggravante pour un crime. Le Code précise les facteurs de vulnérabilité : « une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de son auteur » (article 223-15-2).

Peut-être victime de sa « popularité » et de son utilisation dans des disciplines éloignées les unes des autres, la notion de vulnérabilité peut sembler floue et mal définie.

##### *i. Etymologie et distinction par rapport à des notions voisines : risque, fragilité, faiblesse*

La racine latine de mot vulnérabilité est *vulnus* (la blessure). La vulnérabilité provient du terme latin *vulnerabilis* (qui peut être blessé) dérivé de *vulnerare* (blesser). La vulnérabilité est le caractère de ce qui peut être blessé. La vulnérabilité est donc fondamentalement associée à la vie humaine. Être vulnérable signifie être exposé à ce qui ne dépend pas de moi et qui peut me blesser. La vulnérabilité provient de la combinaison de caractéristiques personnelles et de l'exposition à une menace.

La vulnérabilité décrit aussi bien le sentiment, celui de se sentir menacé, qu'une situation d'exposition à une menace qui peut être ou non perçue par l'individu concerné.

La blessure est la conséquence de la combinaison d'une vulnérabilité personnelle avec un aléa qui constitue une menace mais elle peut aussi constituer une forme de vulnérabilité

en elle-même dans la mesure où elle affaiblit les capacités de résistance de la personne et qu'elle rend sensible telle ou telle zone.

Il est extrêmement compliqué de distinguer les termes vulnérabilité, fragilité, faiblesse et risque. Souvent utilisés dans des sens très proches, nous tentons ci-dessous d'identifier et mettre en évidence certaines différences :

	<b>Vulnérabilité</b>	<b>Fragilité</b>	<b>Faiblesse</b>	<b>Risque</b>
<b>Etymologie</b>	Vulnerabilis (qui peut être blessé)	Fragilis (qui peut se casser)	Flebilis (digne d'être pleuré)	Resecum (ce qui coupe)
<b>Définition possible</b>	Exposition à ce qui peut me blesser	Disposition à être brisé	Manque de capacités	Danger plus ou moins probable
<b>Antonyme possible</b>	Invulnérabilité, résilience, maîtrise, autosuffisance	Resistance	Force	Sureté

#### *ii. Deux approches de la vulnérabilité*

Nous nous sommes attachés à identifier les différentes conceptions de la vulnérabilité dans plusieurs disciplines scientifiques afin de tenter de clarifier le concept, en voici la synthèse ci-dessous :

<b>Discipline</b>	<b>Conception dominante de la vulnérabilité</b>	<b>Approche dominante</b>
Gestion des risques majeurs	-Exposition à un risque majeur	Risque
Sociologie	-Vulnérabilité sociale : possibilité d'être exclu	Risque
Economie	-Vulnérabilité économique : possibilité de tomber dans la pauvreté	Risque
Biologie	-Vulnérabilité biologique : susceptibilité à la destruction et l'affaiblissement	Ressource/Risque
Psychologie	-Vulnérabilité psychique, émotionnelle, psychologique : état de moindre résistance aux agressions. -Vulnérabilité ontologique : exposition à la souffrance et à la finitude.	Risque  Ressource/Risque
Philosophie	-Vulnérabilité ontologique : dépendance de l'homme à l'autre et aux conditions extérieures pour être heureux. -Vulnérabilité éthique : importance de la sensibilité et du souci de l'autre dans le jugement éthique.	Risque / Ressource  Ressource

Au travers des différentes conceptions de la vulnérabilité, il nous semble distinguer deux grandes approches concernant la vulnérabilité, que nous appellerons l'approche vulnérabilité risque et l'approche vulnérabilité ressource.

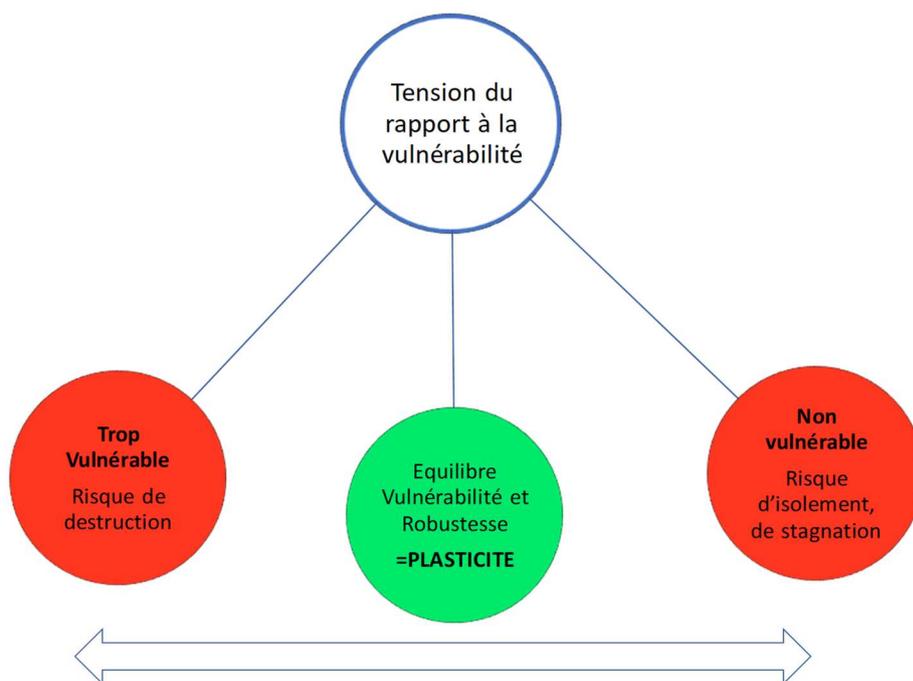
<b>Approche</b>	<b>Vulnérabilité Risque</b>	<b>Vulnérabilité Ressource</b>
<i>Quelle conception de la vulnérabilité ?</i>	Facteur de risque de crise	Condition de possibilité de la vie sociale et de la sensibilité
<i>Antonymes</i>	Résilience	Autosuffisance Insensibilité
<i>Focus</i>	La menace	La relation L'émotion
<i>Qui est vulnérables ?</i>	Certains plus que d'autres  Tendance à la catégorisation de « personnes vulnérables »	Tous les individus  Dimension ontologique de la vulnérabilité
<i>Quels objectifs ?</i>	Mesurer, évaluer pour prévenir	Reconnaître, accepter

L'approche vulnérabilité risque semble être l'approche dominante. Elle regroupe les travaux qui s'intéressent à la vulnérabilité en tant que facteur de risque pour la réduire et protéger l'individu ou le groupe. Dans cette approche l'individu ou le groupe est vulnérable car exposé à différentes menaces : la pauvreté, l'exclusion, la souffrance psychique, la maladie... Chacun est plus ou moins vulnérable selon le type de menace considéré, toutefois cette approche cherchant à prévenir tend à se concentrer sur les personnes les plus vulnérables. Un glissement normatif s'opère souvent consistant à partir d'indicateurs de vulnérabilité à qualifier certaines personnes ou certains groupes de « vulnérables ».

L'approche vulnérabilité ressource correspond à une conception de la vulnérabilité non plus comme contingence malheureuse mais comme caractéristique fondamentale et positive de la vie humaine. Fondamentale car toute personne est vulnérable en tant qu'être sociale, sensible, ayant besoin des autres pour vivre et s'épanouir. Positive car la vulnérabilité n'est plus menace mais possibilité même de ressentir des émotions positives, d'entrer en relation. Evidemment la souffrance liée à l'autre est toujours possible mais le risque de souffrir est en grande partie inévitable au sens où nous ne pouvons construire de relations profondes et humainement riches sans nous exposer.

Ces deux approches ne sont pas exclusives l'une par rapport à l'autre. Nous n'avons pas à faire à deux formes de vulnérabilités mais bien une seule qui peut constituer pour certains individus à un certain moment une menace et pour d'autres une ressource. La différence entre les deux approches ne semble pas se réduire à des natures de vulnérabilités différentes, la bonne d'un côté et la mauvaise de l'autre, car ces catégorisations existent mais elles ne peuvent être que normatives et arbitraires comme l'a démontré Canguilhem au sujet de la distinction entre le normal et le pathologique (Canguilhem, 2013). A sa suite et dans la lignée des travaux sur le care nous pouvons considérer que c'est l'acceptabilité ou le caractère problématique de telle ou telle vulnérabilité perçue par l'individu qui la positionnera comme une menace ou une ressource.

Nous remarquons que dans chaque discipline, sauf dans la gestion des risques majeurs, coexistent deux manières de considérer la vulnérabilité. Nous pouvons observer une tension entre ces deux approches. Or c'est justement la caractéristique de la vulnérabilité humaine et l'enseignement que nous livre, en particulier, la biologie. En biologie, la vulnérabilité est indispensable au développement des systèmes complexes. Pour se maintenir et se développer un organisme vivant doit intégrer la vulnérabilité et trouver un équilibre entre vulnérabilité et robustesse. Trop vulnérable l'organisme est détruit, trop robuste ou résistant, l'organisme ne se renouvelle pas, ne se développe pas.



Cette tension s'applique au corps de l'homme, à son psychisme mais aussi à la vie en société (Doat, conférence 2018). Des sociétés trop ouvertes sur l'extérieur comme trop fermées sont menacées. Pour qu'une société trouve un équilibre il importe que les deux regards sur la vulnérabilité coexistent (risque, ressource). Or nous constatons plutôt suite à notre analyse la prédominance de l'approche risque.

Discipline	Conception dominante de la vulnérabilité	Approche dominante
Gestion des risques majeurs	-Exposition à un risque majeur	Risque
Sociologie	-Vulnérabilité sociale : possibilité d'être exclu	Risque
Economie	-Vulnérabilité économique : possibilité de tomber dans la pauvreté	Risque
Biologie	-Vulnérabilité biologique : susceptibilité à la destruction et l'affaiblissement	Ressource/Risque
Psychologie	-Vulnérabilité psychique, émotionnelle, psychologique : état de moindre résistance aux agressions. -Vulnérabilité ontologique : exposition à la souffrance et à la finitude.	Risque Ressource/Risque
Philosophie	-Vulnérabilité ontologique : dépendance de l'homme à l'autre et aux conditions extérieures pour être heureux. -Vulnérabilité éthique : importance de la sensibilité et du souci de l'autre dans le jugement éthique.	Risque / Ressource Ressource

- b. L'intérêt du concept de la vulnérabilité pour les sciences de gestion. Choix d'une définition ainsi que d'une approche de la vulnérabilité

Comme nous l'avons vu au début du chapitre, le concept de vulnérabilité manque de théorisation en science de gestion. Nous le retrouvons principalement dans des recherches qui y voient un facteur de risque individuel ou organisationnel.

Sur le plan individuel, la vulnérabilité des personnes est principalement abordée dans la cadre des recherches sur les risques de santé, couramment appelés risques psycho-sociaux, pouvant porter atteinte à l'intégrité physique ou à la santé mentale des salariés. Le stress est compris comme le résultat d'un déséquilibre entre les exigences de la situation et les ressources de l'individu (Folkman et al., 1986 ; Folkman, 1984). La situation est alors perçue par l'individu comme nocive et menaçant son bien-être. L'exposition prolongée sur une longue période à un niveau de stress important conduit au burn-out qui a été défini comme un « syndrome de détresse psychologique intense lié au travail et caractérisé par trois manifestations : une grande fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation prononcée et un sentiment d'accomplissement personnel très bas » (Maslach, 1976). Ce courant de recherche s'intéresse donc à la vulnérabilité comme un sentiment, le sentiment d'être menacé ou de ne pas pouvoir contrôler la situation, mais aussi comme la combinaison de caractéristiques individuelles et liées à l'environnement qui exposent l'individu au stress et plus gravement au burn-out. L'objectif est de ces recherches est de prévenir les risques psychosociaux notamment en identifiant les facteurs de vulnérabilités. Ainsi dans le modèle demande-contrôle (Karasek et Theorell, 1990) trois dimensions sont identifiées comme permettant d'évaluer le niveau de stress professionnel : l'exigence de la demande, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Sur le plan organisationnel la vulnérabilité est moins étudiée que la vulnérabilité individuelle, toutefois elle fait l'objet d'un intérêt croissant (Benhayoune et al., 2016). Il s'agit d'étudier les risques auxquels sont confrontés les organisations ainsi que les caractéristiques organisationnelles, pratiques et cultures susceptibles de fragiliser l'organisation ou au contraire permettant d'éviter les crises, de les gérer et de s'en remettre. Les risques

considérés sont principalement des crises déstabilisant l'organisation et menaçant sa survie : érosion du lien social, perte de confiance des salariés, déstabilisation du management, médiatisation de certains événements etc. On retrouve dans ce champ les travaux de Karl Weick sur la résilience d'un groupe ou d'une organisation (Weick, 1990, 1993). A partir de son analyse de la catastrophe de Mann Gulch, Weick écrit « dans l'urgence l'organisation peut s'avérer incapable de donner un sens à la situation. Sa vulnérabilité vient d'une soudaine perte de sens » (Weick, 1993, p. 633).

Suite à notre analyse de la vulnérabilité, il nous semble que les sciences de gestion au même titre que les pratiques managériales privilégiant l'approche risque, néglige le caractère central de la vulnérabilité pour le bon fonctionnement des systèmes complexes. Le concept de vulnérabilité ambivalent (risque/ressource) est délaissé au profit du terme risque ou de facteur de risque, plus neutre. Chercher à protéger les individus ou à les rendre plus résilients aux crises ne peut être remis en question, mais si nous poursuivons notre logique c'est le fait de ne privilégier qu'une approche de la vulnérabilité qui est dangereux. Les dispositifs mis en place dans les entreprises afin d'évaluer et de mesurer les risques psychosociaux par exemple sont considérés comme ayant des objectifs ambigus (Lhuillier, 2012). A partir du moment où la vulnérabilité ontologique est niée et où ces systèmes permettent d'identifier des « personnes vulnérables », n'est-ce pas une tentative pour déplacer les problèmes des conditions de travail vers des problèmes de personnes ?

La vulnérabilité est au cœur de l'expérience du travail qui permet de construire le sujet. Christophe Dejours explique que dans le travail nous faisons l'expérience d'une forme de vulnérabilité. Le sujet qui travaille est mis en échec régulièrement par le réel qui résiste aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance. De cet échec naît une souffrance, un sentiment d'impuissance, d'irritation, de colère ou de découragement qui permet de faire l'expérience du monde et de soi-même. Le travailleur en cherchant à surmonter la résistance du réel va affirmer et développer sa subjectivité (Dejours, 2012). De plus le travail étant un projet collectif, le travailleur expérimente également la vulnérabilité en dépendant des autres. La dimension collective qui exige de la coopération vient forcément contraindre sa subjectivité, sa singularité ce qui peut occasionner de la souffrance. Si le

travailleur accepte cette contrainte c'est par ce qu'il attend une rétribution qui n'est pas seulement matérielle mais surtout symbolique : la reconnaissance. La reconnaissance passe par des jugements d'utilité et de beauté portés sur le travail par les collègues. La reconnaissance porte sur la qualité du travail et elle joue un rôle fondamental dans la formation de l'identité de celui qui travaille et son accomplissement. Nous l'avons vu l'homme est vulnérable car dépendant de la reconnaissance de l'autre (Honneth, 2015).

Nous sommes face à un paradoxe, alors que la vulnérabilité est constitutive même du travail et plus largement de la vie humaine, elle est très largement dans la recherche mais aussi dans les pratiques en entreprise considérée comme un « risque à maîtriser ». La souffrance au travail a été attribuée par certains chercheurs non pas à une surcharge de travail mais à un travail empêché (Clot, 2010). Or travail et vulnérabilité étant profondément liés, ne pouvons-nous pas émettre l'hypothèse que l'approche de la vulnérabilité uniquement comme un risque et les dispositifs organisationnels qui peuvent lui être rattachés, génèrent de nouvelles formes des pathologies associées à une « vulnérabilité empêchée » ? Nous n'aurons pas la possibilité d'examiner plus en profondeur cette question car il nous faut au préalable mieux comprendre comment la vulnérabilité peut être une ressource pour l'entreprise.

La vulnérabilité commence à émerger en tant en tant que ressource et levier de performance dans les organisations dans la recherche en sciences de gestion mais ces recherches restent très marginales. Quelques recherches sur le leadership mettent en avant que le fait que reconnaître sa vulnérabilité pourrait renforcer le leadership du dirigeant (Bligh et Ito, 2016) ou la performance de son entreprise (Raveleau et Ben Hassel, 2016). En s'inscrivant dans le mouvement du care, certains chercheurs (Calvat et Guérin, 2011) proposent le concept de « care management » pour désigner un modèle qui intègre vulnérabilité et performance. Une dynamique dans laquelle l'entreprise devient plus performante non pas en exigeant des plus vulnérables qu'ils s'adaptent mais en s'adaptant aux plus vulnérables.

### c. Conclusion

La recherche en sciences de gestion commence tout juste à s'intéresser à la vulnérabilité comme ressource pour l'entreprise. En utilisant le mot vulnérabilité au sein de la recherche en gestion, les recherches sur la confiance semblent adopter l'angle de vue « ressource » puisque la vulnérabilité est la condition de la confiance. Pourtant cet aspect n'est pas creusé et le mot vulnérabilité ne semble pas avoir de lien avec la partie peut-être plus sombre de la vulnérabilité : nos faiblesses, nos fragilités qui constituent des formes de vulnérabilité.

Dans la cadre de ce mémoire nous nous intéresserons à la vulnérabilité individuelle des salariés et plus particulièrement à la vulnérabilité de ceux qui peuvent parfois sembler « invulnérables » : les managers. Notre centre d'intérêt est moins la nature de ces vulnérabilités que la possibilité de les exprimer et son rôle sur la confiance du collaborateur. Les managers peuvent-ils se montrer vulnérables ? Par se montrer vulnérable nous entendons le fait de dévoiler des marques, des signes de vulnérabilité : des faiblesses, des fragilités, des limites, des difficultés professionnelles ou personnelles. Montrer à l'autre ce que l'on ne maîtrise pas et qui peut nous atteindre, nous faire souffrir, mais aussi montrer notre besoin de relation.

La théorie du don, cadre théorique pour étudier le dévoilement de sa vulnérabilité et son lien sur la confiance interpersonnelle

La logique du don propose une grille de lecture extrêmement intéressante pour notre sujet qui est apparu à la lecture des entretiens que nous avons réalisés auprès de managers. Cette partie est en partie une synthèse de mon travail de mémoire majeur.

a. Théorie du don et dévoilement de sa vulnérabilité

*i. Le dévoilement de soi, un type de don*

Le fait qu'un manager dévoile à son subordonné des marques, des signes de vulnérabilité ne correspond aucunement à une convention, une obligation bien au contraire.

Nos faiblesses, nos fragilités, nos limites, nos difficultés professionnelles ou personnelles sont des informations sensibles, qui ont une certaine forme de valeur sentimentales pour nous car elles appartiennent à notre intimité. Les partager à son collaborateur si c'est au service de la relation peut s'apparenter à une forme de don. De la part d'un manager ce « geste » peut sembler excessif, car il n'est évidemment pas attendu. Liberté, valeur pour soi, relation, excès : autant de caractéristiques du dévoilement de soi de la part d'un manager qui peuvent permettre de l'identifier comme un don.

Norbert Alter identifie plusieurs catégories de dons parmi lesquelles figure dans la catégorie de l'affectivité : le dévoilement de soi (Alter, 2009 p. 136). Se dévoiler, n'est-ce pas aussi se confier? Le lien avec le don, un don de soi, est alors évident.

*ii. Tout don est une forme de dévoilement de soi qui rend vulnérable*

Plus profondément, le dévoilement de soi est un fil rouge qui parcourt toute la logique du don. Tout d'abord, donner comme nous l'avons vu, c'est toujours se donner. « Donner, c'est toujours donner un peu de soi » (ibid., p. 28). Ce qui est donné, dit quelque chose de nous, de qui nous sommes.

Même au-delà de ce qui fait l'objet d'un don, le don implique d'exprimer des émotions pour dramatiser le geste, pour manifester l'excès et consumer, pour exprimer la gratitude. Ainsi tout don suppose une forme de dévoilement de soi au sens de dévoilement de ses émotions. « Et si je consume ainsi sans mesure, je révèle à mes semblables ce que je suis intimement » (Bataille, 1949 cité par Alter, 2009 p. 30)

Dévoilement également car le don associe des personnes au-delà des rôles et des fonctions. Le don parce qu'il est libre par rapport aux conventions ou en tous cas parce qu'il ne leur est pas totalement soumis, révèle la liberté d'une personne qui n'est pas enfermée dans un rôle. Etant donné la manifestation des émotions qui l'accompagne mais plus largement par la nécessité pour les partenaires de sortir de leurs rôles, sans quoi le don ne serait pas don, « le don repose sur ce dévoilement réciproque des personnes qui habitent les individus » (ibid., p. 33).

Ce dévoilement est un dévoilement d'une personne, de son identité, de ses émotions. Nous pourrions discuter ici pour savoir s'il n'est pas forcément dévoilement de la vulnérabilité car étant donné qu'il révèle ce qui est intime, sensible, ne révèle-t-il pas fondamentalement ce qui peut faire souffrir, ce qui peut nous exposer et donc ce qui est vulnérable ? Le dévoilement de soi révèle aussi notre besoin de lien et donc notre dépendance et notre vulnérabilité à l'autre dont nous espérons qu'il accueille notre don et y réponde. Nous resterons dans le mémoire sur une conception plus étroite du dévoilement de la vulnérabilité mais il semble être possible d'associer dévoilement de soi à dévoilement de sa vulnérabilité.

Toutefois le don, qui suppose un dévoilement de soi, s'il n'est pas forcément partage de sa vulnérabilité, rend bel et bien vulnérable. Le don comme nous l'avons vu vise la relation et est exposé à l'ingratitude. Le don est exposé à l'ingratitude car il ne peut forcer son acceptation par le donataire, ni imposer la relation et le retour qu'il espère. S'il rend vulnérable le don repose sur une conception de la vulnérabilité ressource car cette vulnérabilité est la condition de possibilité de ce qu'il cherche à créer : la relation. « Le don est caractérisé par la liberté, l'incertitude, il produit des relations « ouvertes », non maîtrisables, risquées par nature. Il est toujours vulnérable, exposé à l'abus. Et pourtant seules les relations « ouvertes » permettent la créativité, l'innovation, l'émergence du nouveau » (Gomez et al., 2016, p. 187).

#### b. Théorie du don et confiance interpersonnelle

La théorie du don qui permet de saisir le rôle fonctionnel de l'organisation informelle, relie une grande partie des éléments constitutifs de la confiance interpersonnelle (Reitter et al., 2012). Elle semble pertinente pour étudier la confiance d'un subordonné en son manager et l'impact du partage de la vulnérabilité de ce dernier sur cette confiance.

##### *i. Don et confiance, deux concepts très proches*

Si « donner » et « confier » sont deux termes très proches, y a-t-il pour autant un lien entre le don et la confiance ? Intéressons-nous aux caractéristiques communes du fait de donner et de faire confiance.

Tout d'abord la confiance ne se décrète, ni ne se commande. De même, le don se doit d'être un acte volontaire, non obligatoire. La liberté de l'individu est fondamentale pour pouvoir parler de don.

Ensuite la confiance, en particulier la confiance affective, est créée par le fait d'être en relation et génère elle-même la relation. De même le fait qu'une action soit un don « ne dépend pas de la nature de ce qui est donné, mais de la nature de la relation dans laquelle elle s'inscrit » (Alter, 2011 p 24). La relation est au centre de l'objet du don. Alors que l'échange marchand est principalement préoccupé par le bien échangé, le don est centré sur la relation, le lien.

Don et confiance ont en commun une forme de réciprocité. Les recherches sur la confiance ont bien montré comment le fait de faire confiance à un partenaire permet de susciter la confiance de ce partenaire. Les « trust games », expérimentations sur la confiance, ont établi ce fait (Bruni et al., 2014). De même, le don permet d'enclencher un cycle de dons et de contre-dons dont la répétition développe de la complicité et parfois de l'amitié entre les individus. Parfois les partenaires parviennent à un état de dette mutuelle positive, lorsque chacun des partenaires considère qu'il reçoit plus qu'il ne donne. « C'est un état de confiance mutuelle qui autorise un état de dette sans culpabilité, sans inquiétude, sans angoisse » (Godbout, 2000 p 49).

Nous l'avons vu la confiance suppose l'incertitude et la vulnérabilité. De même dans le don il y a toujours une part d'incertitude. Le don n'est pas forcément désintéressé ou « pur » mais le don est toujours incertain quant au retour. « Le don est un transfert non actualisé » (Godbout, 2007, p 29). Au moment où je donne je ne sais pas ce que je recevrai en retour contrairement à l'échange marchand qui précise les termes de l'échange par le contrat. Si le donateur s'expose ainsi au risque de l'ingratitude du receveur, le receveur lui est exposé à la manipulation du don. En effet le don est ambigu, car le même geste selon l'intention peut consister à donner ou à prendre en manipulant l'autre (Alter, 2009). Le don comme la confiance peuvent être déçus, manipulés.

Ainsi on comprend bien que faire confiance à quelqu'un, combinaison d'attentes positives et d'acceptation de la vulnérabilité, peut être considéré comme une forme de don. L'expression « donner sa confiance à quelqu'un » illustre bien ce point.

### c. Conclusion

Beaucoup d'autres théories pourraient certainement s'appliquer au phénomène que nous souhaitons étudier. Alors que nous étions partis sans modèle théorique interroger des managers, la théorie du don a émergé de l'analyse des entretiens. La confrontation avec d'autres théories (analyse stratégique, leadership authentique, construction identitaire : cf mémoire majeur) nous a permis de confirmer notre choix d'y avoir recours pour aborder notre sujet : « le rôle de la vulnérabilité du manager dans le développement de la confiance du subordonné: le cas de managers dévoilant une vulnérabilité à un subordonné ».

« La confiance ressemble énormément à l'amour : il n'y a pas d'amour sans preuves d'amour. La confiance doit être pensée comme une structure similaire au don. A partir du moment où je donne de l'amour ou de la confiance, il y a toujours la possibilité que l'autre ne soit pas prêt à accepter ou à donner en retour. C'est ce qui fait la spécificité de la confiance. La confiance est nécessaire mais dangereuse parce qu'à partir du moment où je donne ma confiance, et que 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 rentrer, rien n'est possible. La confiance est productrice. Ce n'est qu'à partir du moment où on fait confiance que l'on peut envisager la possibilité de créer du lien intersubjectif. »

Michela Marzanno en novembre 2010 lors d'une conférence pour l'institut Kervégan suite à la sortie de son livre *Le contrat de défiance* (Marzanno, 2010).

## Deuxième partie : éléments empiriques

### Design de la recherche, collecte de données, analyse de données

Ce mémoire s'appuie sur mon travail de mémoire majeur dont le titre était « *Le rôle de la vulnérabilité du manager dans la construction de la relation managériale : le cas de managers dévoilant une vulnérabilité à un subordonné.* » Au cours de ce travail, il m'est apparu que le développement de la confiance du subordonné en son manager était un des éléments clés partagés par les personnes rencontrées. J'ai alors eu l'envie de creuser cet aspect dans un mémoire mineur en :

- mettant en perspective ce thème par rapport à la littérature sur la confiance.
- codant et analysant mes données par rapport à la problématique dégagée sur la confiance (l'expression de la vulnérabilité du manager comme antécédent possible de la confiance du subordonné) puisqu'il y a sur ce sujet un manque identifié d'études empiriques.

Ce travail reprend donc le design de recherche, le mode de collecte et d'analyse des données de mon mémoire majeur synthétisés ci-dessous :

**-Positionnement subjectiviste et compréhensive** visant à « connaître [le phénomène] de l'intérieur et [...] le replacer dans son cadre à partir de ce que les acteurs, qui sont aussi des sujets, en disent » (Chanlat, 1998, p. 32).

**-Recherche de nature qualitative** (Graebner et al. 2012) fondée sur une **étude de cas multiples** dont l'unité d'analyse sera la personne qui parle en tant que manager ou en tant que collaborateur relatant le dévoilement observé chez un de ses N+1. L'étude de cas multiples est pertinente pour étudier un phénomène contemporain encore mal délimité, dans son contexte, en mobilisant de multiples sources de données (Yin, 2003) et nous permettra de renforcer la validité des résultats (Yin, 2003) et de mieux comprendre notre phénomène en comparant les cas et en analysant les récurrences et les divergences.

**-Collecte des données** : au cours d'**entretiens semi-directifs centrés** auprès de managers au sein de deux entreprises d'un même secteur, le secteur bancaire, ce qui nous a permis d'introduire du contraste dans notre échantillon sur une dimension nous semblant centrale

dans le rapport à la vulnérabilité, le contexte organisationnel. Nous devons conserver l'anonymat des sociétés toutefois voici certaines de leurs caractéristiques :

<b>Société</b>	<b>Alpha</b>	<b>Beta</b>
<b>Secteur</b>	Bancaire	Bancaire
<b>Statut</b>	Administration publique	Entreprise privée
<b>Nombre de salariés</b>	+ de 100 000	+ de 100 000

Les deux sociétés présentent quelques points communs : ce sont des entreprises encore très hiérarchisées, de culture « classique ». Toutefois, depuis quelques années, une stratégie visant à transformer le rôle des managers et à supprimer certaines lignes hiérarchiques a été amorcée. La tendance est au développement du management transversal, management de projet fonctionnel, plutôt qu'au management hiérarchique. Les managers, même lorsqu'ils sont supérieurs hiérarchiques, sont encouragés à passer d'une logique de « command and control » à une logique de « facilitateur ». Les témoignages recueillis font état de nombreuses transformations organisationnelles en particulier la promotion de méthodes agiles au sein des équipes opérationnelles qui est revenue très souvent (4 managers sur 7 directement concernés chez Alpha, 1 sur 5 chez Beta) ou le basculement de fonctionnement d'équipes vers des modèles inspirés de l'holocratie ou de l'entreprise libérée (2 cas chez Beta).

Les grandes différences entre les deux organisations portent sur le fait qu'Alpha est une administration publique dans laquelle la pression pour les résultats est plus faible et la sécurité de l'emploi beaucoup plus forte que chez Beta. Une différence notable également : au sein d'Alpha, nous avons interviewé les managers d'une même division d'Alpha qui partagent donc le même métier, alors qu'au sein de Beta, nous avons interviewé des managers de métiers différents.

Bien que notre **échantillon soit de convenance** nous avons cherché à diversifier le plus possible les niveaux hiérarchiques (manager de proximité, intermédiaire, de direction, de projet) et les profils des managers.

Manager (prénom fictif)	Société	Type de manager	H/F	Age	Nbe de collaborateurs		Date et lieu	Durée
					direct	(indirect)		
Carine	Alpha	Intermédiaire	Femme	55	4	(25)	23/03/18 Paris	1h09
Philippe	Alpha	Intermédiaire	Homme	52	6	(150)	30/03/18 Paris	1h20
Patrick	Alpha	Proximité	Homme	44	20		30/03/18 Paris	1h09
Serge	Alpha	Intermédiaire	Homme	54	5	(50)	03/04/18 Paris	45min
Hortense	Alpha	Proximité	Femme	47	7		05/04/18 Paris	1h06
Grégoire	Alpha	Proximité	Homme	52	10		26/04/18 Paris	1h03
Gaston	Alpha	Proximité	Homme	34	10	(40)	27/04/18 Paris	1h02
Yann	Beta	Projet	Homme	54	5	(100 manag. transversal)	24/04/18 Paris	1h03
Franck	Beta	Projet	Homme	51	15	(150)	03/05/18 Paris	1h45
Charles	Beta	Intermédiaire	Homme	54	9	(45)	07/05/18 Paris	51min
Patrice	Beta	Proximité	Homme	53	7		18/05/18 Paris	1h14
Fabien	Beta	RH resp formation manager	Homme	51			18/05/18 Paris	1h17
Etienne	Beta	Direction	Homme	58	12	(1600)	08/06/18 Paris	44min

**-Analyse des données :** Notre analyse a mêlé de manière complémentaire l'attention flottante et le codage (Ayache et Dumez, 2011). Le codage a été effectué à l'aide du logiciel Nvivo 11. Le mémoire majeur ayant été finalisé en juin 2018, nous avons recodé en août 2018 nos entretiens avec un code spécifique pour la « confiance » permettant d'identifier tous les passages se référant à la confiance entre manager et collaborateur.

## Résultats de la recherche

### a. L'expression de sa vulnérabilité par un manager dans les faits (P1)

#### Récit de la confession d'un manager à son collaborateur

Vincent : Te rappelles-tu d'une situation où tu as dévoilé une vulnérabilité à un collaborateur ?

Yann : Alors je l'ai reçu d'un manager. (...) C'était un moment un peu inopiné, je pense qu'il a eu un certain stress ou qu'il avait besoin de se confier à quelqu'un à un moment. (...) On parlait de différentes choses et... C'est venu comment ?... Je ne me souviens pas je suis

désolé.... Ça montrait d'ailleurs une certaine spontanéité, ce n'était pas calculé, préparé, sophistiqué, dans une posture ou un truc artificiel, c'était vraiment dans la relation... « Voilà toi et moi... » et tac, ouh, tu écoutes, tu te tais... Qu'est-ce qu'il est en train de me dire ? Hou... Je comprends que c'est sensible, c'est juste pour moi.

(...) C'était un moment assez fort, c'était à la fois sur certains de ses défauts dont il prenait conscience etc. et compte tenu de son rang élevé j'ai été un peu surpris mais il me connaissait et donc si tu veux il savait qu'avec moi il était capable d'exprimer cela et il savait que ce serait une confession qui resterait secrète. Voila. Mais c'était un moment fort, enfin je m'en souviens, assez positif de confiance et d'un manager qui par ailleurs est très bon. Qui du coup a cet équilibre professionnel / humain, assez complet. Mais qui m'a partagé quelque chose qu'il n'a certainement pas partagé avec d'autres ou très rarement... Peut-être qu'il l'a fait je ne sais pas mais c'était...Voila.

(...) C'était aussi sur le fait qu'il peut avoir ses moments de faiblesse par rapport à certaines postures de résistance ou de rébellion ou d'opposition. Il reconnaissait qu'il n'a pas forcément certaines capacités de résistance à certaines oppositions alors que dans son poste...

(..) Son manque de courage et peut être aussi sur un point plus sensible qui est ... Mon salaire, mon bonus, l'argent que je gagne est en jeu et donc j'aime l'argent et... donc du coup au nom de ça je vais céder sur certaines choses alors que je sais que ce n'est pas juste ou pas ajusté. Donc manque de courage et amour de l'argent, c'est un peu une caricature mais si tu veux c'est pour résumer. Et du coup, reconnaître cela vis-à-vis d'un collaborateur... Ouff... c'est costaud quand même !

(...) Alors comme il est très bon par ailleurs heu... si tu veux [ça a changé dans la relation] très peu de choses. Cela m'a permis juste de voir là où quelques fois il atteint ses limites, je comprends pourquoi. Et il y a certaines décisions ou certains choix d'organisation, des choix d'investissement, des postures business etc. que du coup les autres collègues ne comprennent pas, "Pourquoi il fait ça, il fait ci etc.?" et moi je sais pourquoi. (...) Je n'ai aucun regard culpabilisant sur lui. Heu... Je pense que les autres eux aussi ont ça. Dans la banque on a quand même des salaires, des bonus, des parts variables, des enjeux d'argent, etc. je sais que les autres aussi l'ont mais ils ne le reconnaissent pas ou ils ne le formalisent

pas comme cela... Alors que lui il l'a verbalisé et partagé...Alors du coup je vois ses limites et ses faiblesses et je l'ai gardé en admiration en me disant « Whaoo il a cet autodiagnostic et il est capable de rentrer dans cet autodiagnostic et cette connaissance de soi à ce point-là ! ». (...) Ça a fait **grandir la confiance réciproque**. Ça permet que moi je peux du coup déverrouiller certains aspects de faiblesses, de questionnement etc. Dans la relation avec lui je peux être un peu plus transparent. Du coup ça a ouvert, si tu veux, une espèce de donnant donnant. Spontanément d'ailleurs, il ne me demandait rien, mais je sais qu'avec cette confiance je peux d'avantage ouvrir la mienne aussi. Parce que c'est un manager qui est mon manager hiérarchique aussi et donc du coup heu... c'est ça qui était le challenge dans la relation.

Quelle belle illustration de la logique du don ! Tout y est. Au début du récit, Yann emploi le mot « reçu » qui nous place dans le champ du don. La dimension volontaire et libre est évidente. Compte tenu du rang du manager, c'est inattendu et cela provoque la surprise de Yann. L'excès se retrouve dans la sensibilité des informations partagées. Dans le milieu de la banque, il n'est pas rare d'apprécier l'argent mais le dire est une information « sensible ». Ce moment est chargé d'émotion. Yann est ému. Le montre-t-il ? Nous n'en savons rien, en tout cas il écoute attentivement. Son manager ne semble pas calculer. Sa démarche spontanée, témoigne de sa confiance en Yann et de son lâcher prise dans la relation. Nous ne lisons pas comment le geste a été dramatisé mais le résultat est là : Yann a conscience qu'on lui fait confiance et qu'il est privilégié. Les informations échangées n'ont pas de valeur en soi, mais cet échange fait grandir la relation. Yann comprendra désormais mieux son manager, ses réactions, ses attitudes. Loin de le juger ou de le mépriser pour cet instant de faiblesse, il l'admire. Ce don est vulnérable. Comme tout don, il n'oblige à aucun retour. Toutefois, ayant été reçu par Yann, il l'encourage à donner à son tour en « déverrouillant certains aspects de faiblesses », nourrissant ainsi « la confiance réciproque ».

Tous les dévoilements que nous avons recueillis ne se déroulent pas de la même manière, mais tous semblent se rapprocher d'une logique de don. Brièvement : ils manifestent toujours une liberté, celle de donner ou de ne pas donner, et sont vulnérables ne peuvent exiger d'être acceptés ou d'entraîner un retour. Au-delà de ce qui est échangé ils visent à

développer la confiance et plus largement la relation. Ils sont un « fait social total » dans le sens où ce qui est échangé est un mélange d'économique, de social, de symbolique et d'affectif. Ils sont ambigus car l'intention qui les commande est incertaine. Ils peuvent servir à aider mais aussi être détournés pour manipuler le lien.

Nous avons cherché à clarifier les types de situations rencontrées, à les distinguer et à identifier certaines de leurs caractéristiques afin de voir concrètement ce que peut signifier dévoiler ou exprimer de la vulnérabilité.

Cas de dévoilements recueillis	Caractéristiques générales	Info pro ou perso	Responsabilité directe oui/non	Besoin de l'autre	Risque pour soi au partage	Nbe de situa.	Exemples
<b>Excuses à un collaborateur</b>	Demander pardon à un collab. pour rétablir la relation	pro	oui	Fort	Moyen	2	Aller s'excuser auprès d'un collab. après s'être emporté contre lui en réunion
<b>Mea culpa devant une équipe</b>	Reconnaitre une erreur vis-à-vis d'une équipe	pro	oui	Faible	Elevé	2	Reconnaitre devant plus de 100 personnes s'être trompé pour un projet très couteux
<b>"Confession" professionnelle</b>	Partager à un collab. digne de confiance des difficultés pro sensibles pour obtenir du soutien et développer la relation	pro	oui	Fort	Elevé	2	Partager à un collab. sa difficulté à résister à certaines oppositions
<b>Confidence personnelle</b>	Partager à un collab. digne de confiance des difficultés perso sensibles pour obtenir du soutien et développer la relation	perso	oui/non	Fort	Moyen	4	Partager à un collaborateur les graves soucis de santé de son enfant
<b>Appel à l'aide</b>	Reconnaitre son incompetence/ ses limites dans un domaine pour obtenir de l'aide	pro	oui	Fort	Moyen	2	Expliquer que l'on y comprend rien, alors que c'est une partie de son métier (la technique)
<b>Transparence</b>	Partager une difficulté ne mettant pas directement en cause à une équipe afin d'être compris et de justifier des contraintes	pro/perso	oui/non	Faible	Faible	5	Partager les budgets pour justifier une impossibilité de faire quelque chose
<b>Témoignage d'une difficulté pro passée</b>	Partager une difficulté passée que l'on a dépassée pour conseiller et rassurer	pro	oui	Faible	Nul	1	Partager une expérience malheureuse de feedback afin d'encourager les autres à partager durant un atelier de formation
<b>Plainte</b>	Partager une difficulté ne mettant pas directement en cause en vue d'apitoyer et d'obtenir quelque chose	pro	non	Faible	Nul	3	Expliquer à son collab. insatisfait de son salaire que l'on a soi-même pas été bien servi cette année

Pour plus de détail sur chacun de ces types de situations et des verbatims illustrant les cas, se référer au mémoire majeur.

Evidemment partager à son collaborateur des marques de vulnérabilité, n'est pas une chose aisée pour un manager. C'est un don, par sa dimension excessive et le sacrifice qu'il représente. « J'entends ici le terme de sacrifice au sens commun de renoncer volontairement à une chose, un être ou une situation auxquels on tient » (Alter, 2009, p. 28). Le manager renonce à une certaine image. Une image « d'invulnérabilité » qui a du prix dans nos organisations mais aussi pour soi car nombreux sont ceux qui ont grandi avec l'invulnérabilité comme modèle.

« Je trouve qu'on grandit déjà sur un mode : un garçon ça pleure pas, si tu tombes tu te relèves tout de suite, tu ne montres pas tes sentiments, c'est une faiblesse de montrer tes sentiments. Les gens vraiment forts sont ceux qui sont vraiment blindés et qui ont développé un blindage. "Sois fort et tais-toi!" On parle de l'épaisseur du cuir, "il a le cuir épais", et c'est une qualité c'est une force. On parle d'être capable de rester constant dans les situations quelles qu'elles soient et on développe ça comme un modèle en fait. Tout le modèle explicite ou implicite, c'est de dire si "tu ne pleures pas, si tu maîtrises tes émotions, si tu ne les montres pas, si tu deviens un chevalier avec une belle cuirasse et que les balles ricochent sur ta cuirasse, bah tu es le meilleur et tu vas être gagnant". (Etienne)

Toutefois ce qui est frappant, dans les situations que nous avons recueillies, c'est le niveau de conscience des collaborateurs de la vulnérabilité de leur propre manager. Bien souvent ce qui est révélé est connu ou pressenti du collaborateur.

« Mon chef je le connais depuis très longtemps et je connais ses faiblesses. Enfin certaines de ses faiblesses dans le cadre du boulot. C'est-à-dire que je sais là où il ne sera pas bon et je sais là où il est bon. » (Grégoire)

Dans ce cas, quel intérêt pour un manager d'en parler ouvertement à son collaborateur? Il semble que c'est justement pour le don qu'elles peuvent représenter. *Sentir quelque chose chez l'autre*, n'est pas du tout du même ordre que *se le voir confier*. Ainsi le fait de dévoiler ouvertement semble provoquer des effets, qui n'ont pas grand-chose à voir avec ce qui est dévoilé en tant que tel.

- b. Expression de la vulnérabilité et développement de la confiance du subordonné (P2 et P3)

Parmi les effets recensés dans les entretiens, la confiance tient une place centrale. Très majoritairement, il semblerait que les cas rencontrés relèvent plutôt de la confiance affective, liée au développement de la relation et de la complicité. Cependant, il s'avère extrêmement compliqué de distinguer les deux formes de confiance (cognitive, affective) dans le cas d'une relation managériale.

Une remarque : le mot confiance n'est pas toujours employé dans les verbatims mais il nous semble que lorsqu'une personne parle du développement d'une relation intime ou de complicité avec son manager, c'est aussi de confiance dont il s'agit.

**Le dévoilement de sa vulnérabilité par un manager développe la confiance cognitive car cela semble agir sur la perception d'intégrité et de bienveillance associée à la confiance cognitive (Mayer et al., 1995) (P2).**

En effet, le fait d'être authentique en partageant une difficulté, une faiblesse ou une fragilité, peut être relié à l'intégrité, qui correspond au fait d'adhérer à des principes considérés comme acceptable par le trustee (ibid.).

« Donc pour moi la vulnérabilité c'est le chemin, ce n'est pas un chemin, c'est le chemin de la libération de soi... et c'est le chemin de la réalisation de soi. Il n'y en a pas d'autres en fait, je n'en connais pas d'autres. En entreprise, ça a la vertu de... c'est le seul moyen d'être authentique parce que si tu es uniquement authentique sur tes points forts et que tu caches, tu ne montres pas les points de fragilité alors tu n'es pas authentique. » (Etienne)

« Il y a aussi cette franchise qui a permis certainement d'établir, alors avec les clients et avec mes équipes, des relations de confiance de reconnaissance. Je ne sais pas avec ma hiérarchie. Ça m'a donné une image, on en a tous, de quelqu'un qu'il ne faut pas trop aller chercher. (...) Ces postures-là m'ont données beaucoup de confort presque une aura. J'étais un peu le trublion, le vilain petit canard. (...) Non, non, je n'ai jamais eu d'activité syndicale. En fait, je suis communiste. Je n'ai jamais caché mon appartenance politique et peut-être que ça a participé à ça. » (Serge)

D'autre part, cette attitude ne renforce-t-elle pas la perception de bienveillance, au sens de vouloir du bien à l'autre (ibid.) ? Nous voyons un lien étroit entre le fait de « désarmer » le collaborateur, qui comprend que ses propres vulnérabilités ne seront pas utilisées contre lui et qu'il peut donc les exprimer librement, et le fait qu'il perçoive son manager comme bienveillant.

« En fait, je me rendais compte que dans beaucoup d'endroits, il y a de vieux réflexes qui arrivent, on essaie de se protéger, on sort les parapluies. On fait une connerie, quelque part, on n'ose pas, on n'assume pas. (...) Donc c'est le jour où je me suis rendu compte qu'un moment le fait de dire, "effectivement, c'est de ma responsabilité, je me suis plantée". C'est vrai, je ne vais pas dire "c'est machin qui n'a pas fait son boulot", "c'est moi !" Ça désarmait beaucoup de monde, en fait. (...) Au final, ils me disaient « écoute, oui je me suis plantée ». (Carine)

Expression d'une vulnérabilité et perception d'une compétence, troisième pilier de la confiance cognitive, semblent pourtant opposés. Lorsqu'un manager dit qu'il ne parvient pas à réaliser une tâche, cela ne dégrade-t-il pas son image de personne compétente et ainsi la confiance de ses collaborateurs ? Dans notre étude empirique, aucun cas ne présente une contradiction entre les deux termes. Bien entendu, le fait que nous ne disposions que de 21 situations ne permet pas de tirer des conclusions, mais plusieurs éléments nous semblent intéressants sur ce point. Tout d'abord, la « vulnérabilité reconnue » peut-être de l'ordre du domaine personnel et n'avoir aucun lien avec les compétences attendues du manager.

Ensuite, le fait de reconnaître une vulnérabilité valorise au contraire des compétences nécessaires au manager, parmi lesquelles l'humilité, la prise de recul. Finalement, la confiance que peut développer ce dévoilement de soi, n'est pas tant une confiance pour la réalisation d'une tâche précise qui nécessiterait telle ou telle compétence, qu'une confiance dans la personne.

« J'en ai connu un manager qui a cette image parfaite. Qui a quelques faiblesses parce qu'on connaît des points de carrière où il y a eu quelques soucis donc il les cache. Et qui du coup n'accepte pas, on le voit dans des réunions où il y a des gens qui bafouillent, des plus jeunes qui hésitent, il est vraiment dans l'exigence de performance complète est parfaite. Tout et tout de suite et ce n'est pas possible. Donc du coup les gens ne veulent pas travailler avec lui, il a mauvaise réputation et tout ça parce qu'il est dans le..., il est dans le déni des vulnérabilités. Donc ces dénis de vulnérabilités ont déclenché un manque d'empathie et même à la limite un caractère un peu froid et asocial qui fait qu'il n'est, du coup, pas du tout apprécié, ni recherché comme manager etc. [Les faiblesses que ses collaborateurs perçoivent c'est qu'] il est très très sûr de lui. Sincèrement je pense qu'il pense qu'il est très très compétent, très bon professionnel etc. et il le montre. Alors qu'on sait qu'il y'a eu des cas de dossiers, des cas de clients, des cas de deals etc. qui ont été ici ou là pas très bien réussis parce qu'il a presque 60 ans et on sait qu'ici ou là dans sa carrière avec d'autres collègues il a eu des problèmes. Et tout le monde est prêt à l'accepter parce que on l'a tous c'est normal. Mais si tu veux quand il rentre dans ce **déni**-là de de... et donc du coup de froideur de supériorité et d'exigences de performance bon ben si tu veux... nous **on dévalorise cette personne** voilà. » (Yann)

Ci-dessous le terme de confiance n'est pas employé mais on sent bien que le collaborateur, prêt à avouer ses propres difficultés, est touché par l'intégrité de son patron et lui fait confiance (pas forcément pour redémarrer un projet à 100 millions mais pour se confier à lui).

« S'excuser c'est reconnaître ses erreurs, et s'excuser c'est l'arme fatale aussi, c'est super important. J'ai été très impressionné un jour par un directeur général qui a dit : " bah, voilà je

suis désolé, j'ai cru à ce projet, je l'ai développé, il a coûté 100 millions d'euros et c'est un échec, je ne veux pas gaspiller de l'argent, je me suis trompé". J'ai trouvé que c'était d'une puissance, c'est d'une puissance ça. Dans un monde, où le droit à l'erreur ce n'est pas aussi évident, tu n'admet pas facilement les choses en public. Enfin il y avait bien, je ne sais pas, 100 personnes et de dire ça... Tu vois quand tu entends ça, c'est cool, quoi. Tu as un élan vers la personne, tu dis : "ok ! ça va, moi aussi j'ai fait plein d'erreurs et tout mais ça fait du bien d'entendre que tu le dises et du coup, ça me rassure, ça me...". Tu vois, du coup, c'est comme si **ça créait des ponts...** que ça me faisait une passerelle pour aller vers lui. » (Etienne)

**Si le lien avec la confiance cognitive semble logique mais est difficile à valider à partir des données, c'est qu'au sein de la relation managériale, la dimension affective domine.** Le dévoilement de sa vulnérabilité lorsqu'il épouse la logique du don et qu'il est accepté par l'autre, développe une relation de confiance (**P3**). En se confiant ainsi le manager fait confiance à son collaborateur. La confiance trouve alors son sens plein : « la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie » (Mayer et al., 1995). Or cette confiance donnée, forme de cadeau fait à son collaborateur, nourrit une relation plus ou moins privilégiée mais en tout cas authentique où le collaborateur est encouragé à se montrer un peu plus tel qu'il est. A l'image de la kula (Malinowski, 1922), objet sans valeur économique échangé par les Trobriandais pour développer le lien qui servira à faire circuler beaucoup d'autres choses, le don de sa vulnérabilité peut être le socle d'une relation de confiance, qui permettra de partager beaucoup plus. « Accorder sa confiance permet et suppose de "se confier" » (Alter, 2009, p. 66). Les « sociétés secrètes » sont notamment bâties sur le partage de certains secrets qui viennent départager les initiés des non-initiés. (ibid.)

« J'ai été très frappé par un dirigeant. J'avais l'image de quelqu'un de très orgueilleux, que j'étais peut-être d'ailleurs. J'avais l'image de quelqu'un de très fier et lui ne supportait pas les gens orgueilleux ou fier. (...) Je me souviens d'un entretien (...) [il me disait] "je veux t'entendre dire là où tu n'as pas été bon et là où tu as été fragile, tu as été mauvais". Il ne le disait pas comme ça, c'était pas explicite mais c'était un implicite, je sentais que... tant que je n'étais pas rentré sur le terrain de l'acceptation d'une fragilité, d'une imperfection, d'une insuffisance et bien il ne pouvait pas avoir confiance et je sentais que c'était une condition de la confiance.

Et bien d'une certaine manière, on peut réfléchir à ça... mais d'une certaine manière, je pense que... l'acceptation de sa vulnérabilité fonde la confiance. Ça autorise du coup "s'il est capable de ne pas cacher ça (...) d'avoir ce regard bienveillant dessus, il pourra avoir le même regard bienveillant sur mes fragilités à moi" et du coup, ça me relie à cette personne-là en profondeur parce qu'il est du coup en pleine humanité (...). Moi je pense que ça joue beaucoup sur la **confiance**. » (Etienne)

« Je me suis, à un moment donné, agacé sur un meeting vis-à-vis de personnes. A la fin du meeting quelqu'un vient me voir et me dit : "là je pense que « machin » l'a mal pris, ça a été un peu mal et tout et tu devrais lui... Tu devrais lui envoyer un mail, lui téléphoner". Je lui ai envoyé un mail et je lui ai dit : " je suis désolé, je n'ai pas été correct". Cette personne-là juste après, j'ai senti que c'était comme un lien supplémentaire, comme une passerelle, du coup. **Ça a renforcé la relation**, ça l'a développée. Donc, tu vois les excuses, c'est aussi énorme. Parce que du coup : "ok il a fait une connerie, il a été con, il s'est mal comporté mais il s'est excusé". (Etienne)

« J'ai été une douzaine d'années manager donc j'ai un peu pratiqué. Sur mon premier poste, personne ne m'a dit comment je devais être et bien j'ai été naturel et ça s'est super bien passé. Mais par la suite je me suis retrouvé en difficulté. J'ai arrêté d'être naturel et ça s'est super mal passé. Je n'étais pas expert. Des rôles difficiles. A un moment j'ai dit « stop j'arrête tout ». J'ai été voir des collaborateurs en leur disant « écoute, j'ai l'impression que je ne te sers pas à grand-chose. Dis-moi comment je peux t'aider ». « Bah écoute, tu fais super bien les réponses aux réclamations ». « Banco je prends ! ». J'ai mis une de mes forces à disposition d'un collaborateur. Je lui ai enlevé une épine du pied et on a renoué une relation d'utilité puis de **confiance** avec ce collaborateur. » (Fabien)

« C'était un moment assez fort, c'était à la fois sur certains de ses défauts dont il prenait conscience etc. (...) C'était un moment fort, enfin je m'en souviens, assez positif de confiance et d'un manager qui par ailleurs est très bon (...) Alors du coup je vois ses limites et ses faiblesses et je l'ai gardé en admiration en me disant « Whao il a cet autodiagnostic et il est capable de rentrer dans cet autodiagnostic et cette connaissance de soi à ce point-

là ! ». (...) Ça a fait grandir la **confiance** réciproque. Ça permet que moi je peux du coup déverrouiller certains aspects de faiblesses, de questionnement etc. » (Yann)

« Et quand effectivement, il a pu avoir des soucis personnels, des soucis familiaux, qui nécessitaient qu'il s'absente, je fais partie des premières personnes qu'il a prévenues. Aussi bien pour me dire "désolé tu vas être tout seul pour gérer un certain nombre de choses" mais aussi en me donnant directement l'explication alors que pour beaucoup de gens, il ne l'avait pas donnée. Donc ça, si tu veux, c'est une certaine **complicité** aujourd'hui qu'on peut avoir dans le boulot. (...) En termes d'un petit peu faiblesses, ou quand il a eu des faiblesses, il a pu en parler et moi à l'inverse aussi je lui dis. (...) Il y a un climat d'échange et je peux aller lui dire

Attention cependant, l'expression d'une forme de vulnérabilité de la part d'un manager peut aussi générer de la méfiance et du rejet. C'est le cas notamment de la plainte, où l'intention n'est pas de développer une relation de confiance mais de manipuler l'autre. C'est aussi le cas lorsque le dévoilement est complètement décalé par rapport au niveau de la relation. Se confier intimement à un « étranger », est perçu comme étrange.

« Et je ne vais surtout pas dire, "tu n'es pas content et bien sache que moi non plus j'ai mal été servi". Parce que je me souviens d'un manager qui m'a dit la même chose. J'ai dit "Attends toi c'est toi, moi c'est moi. On ne mélange pas les deux" ». (Franck)

« Un jour, je l'ai très mal pris quand un de mes chefs m'a parlé de sa propre motion en me disant "tu sais moi-même je n'ai pas été augmenté...". Je m'en fous que tu n'aies pas été augmenté ! Je veux dire ce n'est pas mon problème si mon chef n'est pas augmenté et donc ce n'est pas le problème de mon équipe si je suis augmenté ou pas augmenté. Donc je pense quand même je ne vais pas essayer... J'aurais peur qu'ils prennent ça comme essayer de les faire pleurer en disant "moi-même je n'ai pas été augmenté. Tu te rends compte, c'est dur la vie enfin". (Grégoire)

- c. Confiance sans vulnérabilité : multiplication des injonctions paradoxales dans les organisations

En encourageant les employés à faire preuve d'«authenticité » et en insistant sur le « droit à l'erreur », les organisations auraient-elles saisis le lien entre expression de la vulnérabilité et confiance ? « Etre authentique » ou « reconnaître son erreur » peuvent en effet être considérés comme des formes d'expression de sa vulnérabilité.

En réalité les personnes interviewées évoquent une situation de transition durant laquelle se multiplie les injonctions contradictoires pour le manager : innove mais ne prends pas de risque ; fais confiance et délègue mais sois responsable de tout ; sois authentique mais ne montre pas ce qui n'est pas politiquement correct ; sois humain mais atteints les résultats coûte que coûte. Les organisations si elles essaient de développer la confiance, ont encore beaucoup de mal à accepter l'expression de marques de vulnérabilités surtout venant de manager. Pour progresser, il convient de les masquer. Seuls quelques « invulnérables » parviendront au sommet.

« Le fait que vous soyez vulnérable, le fait que vous le montriez, le fait que vous ayez des défauts et que vous ne les cachiez pas. Ça vous rendra humain et ça fera que les collaborateurs diront "j'ai une vraie relation avec mon manager. Il ne me cache pas les choses". Soyez transparent (...). Alors vous n'avez pas besoin de dire que vous êtes alcoolique ou autre. Il y a des choses qui ne se disent pas, qui sont trop personnelles ou politiquement incorrectes mais dans votre quotidien, dans vos gestes, soyez-vous mêmes. » (Fabien, relatant le discours transmis aux managers lors de la formation managériale de l'entreprise Beta)

« Les managers, ils sont un petit peu embêtés. Ils ne savent pas faire parce que pour eux le manager type chez Beta, il est comme ça. Il est carré, il faut qu'il soit dans le moule. Surtout qu'il n'y a que ceux qui sont dans le moule qui progressent. Les managers stratégiques ils ont beau revoir les valeurs de la maison, ils ne vont coopter que ceux qui sont comme eux. Normal "t'es comme moi donc t'es un bon il faut que tu montes". Donc le manager de manager il a

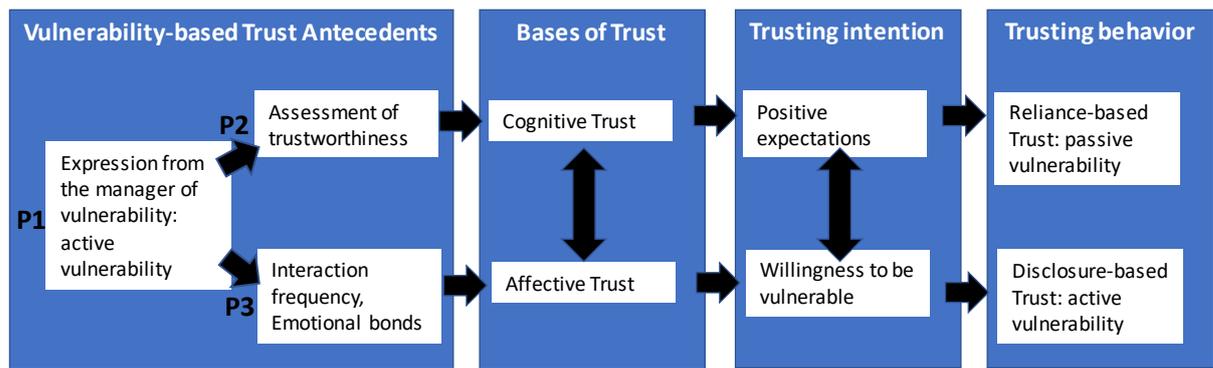
plus de mal que le manager de proximité. Le manager de proximité on prend surtout des nouveaux donc ils sont encore authentiques, ils ne se sont jamais mis dans la peau d'un manager de proximité donc ils n'ont pas encore fait tout le travail de "je suis capable d'endosser un autre habit et de mettre mon trois pièces avec mon beau chapeau". Les managers stratégiques, je pense que c'est sans espoir. T'en as qui sont restés authentiques qui montrent des éléments d'authenticité mais tu en as beaucoup qui sont restés dans la distance, dans la réflexion, et qu'on ne voit jamais dans les étages où il y a les équipes. »  
(Fabien)

« [au cours de l'atelier de formation] le manager dit : "dire que je ne sais pas faire est un aveu de faiblesse". C'est les top managers qui disent cela au cours de l'atelier ! Donc comment amener les top managers à dire : "je ne sais pas". Et quand je vois Michel Edouard Leclerc qui parle de lui de façon assez naturelle, je pense que les jeunes sont dans cette attente de simplicité. »  
(Franck)

« Tu vois il y a un risque quand même, le risque dans une entreprise c'est qu'en fait c'est difficile...il faut trouver un juste milieu, quand tu t'avances trop tu vas te dévoiler. Et la difficulté c'est qu'il ne faut pas trop se dévoiler non plus. Il faut rester dans quelque chose qui est heu... dans un certain cadre. (...) ça va plus se faire dans des plus petites structures ou tu as une proximité beaucoup plus importante. Ici on est dans de l'industrie (...) il faut faire super gaffe à tout cela donc il faut vraiment rester dans le cadre et ne pas aller au-delà. » (Charles)

## Conclusion

Dans le cadre de ce mémoire nous nous sommes attachés à approfondir le sens de la vulnérabilité, notion clé dans les travaux sur la confiance mais peu étudiée. Puis nous avons cherché à montrer comment la vulnérabilité, en particulier la vulnérabilité du manager et son expression, peut développer la confiance de son collaborateur. Notre travail permet de fournir un cadre théorique et de premiers éléments empiriques pour valider ce lien et le modèle ci-dessous.



D'un point de vue managérial ce travail offre quelques pistes de réflexion :

Les entreprises cherchent à développer un management par la confiance (Blanchot, 2018) qui suppose une certaine forme de dévoilement de vulnérabilité (authenticité, droit à l'erreur), pourtant l'acceptabilité de la vulnérabilité reste encore très faible dans certaines entreprises. Il y a donc un lien entre confiance et vulnérabilité à révéler pour aller plus loin dans le développement de la confiance.

Ne faudrait-il pas également mieux accompagner les managers ? Ils sont naturellement plus ou moins à l'aise avec le partage de leur vulnérabilité. Il ne s'agit pas évidemment de tout dire, à tout le monde mais de les aider à prendre conscience du fait que des difficultés, des faiblesses, des fragilités, peuvent être des ressources pour leur métier de manager. Les partager dans certaines conditions peut permettre d'instaurer la confiance et d'inciter le collaborateur à faire de même. Ainsi il semble intéressant d'accompagner les managers dans la prise de conscience de qui ils sont (coaching par exemple) car pour se dévoiler encore faut-il mieux comprendre qui l'on est. Il convient également de les accompagner dans l'apprentissage de manières d'être leur permettant de se montrer un peu plus mais de manière contrôlée. Pour beaucoup, se dévoiler correspond à s'attacher. Or lorsque l'on gère une très grande équipe ou lorsque l'on n'est pas maître de décisions venues « d'en haut » cela peut-être très dangereux pour soi. Le risque de ne pas accompagner les personnes dans la gestion de ces injonctions paradoxales c'est de laisser trouver elles même la solution. Or bien souvent cette solution s'appelle : le repli qui peut générer un climat de méfiance.

## Bibliographie

- A. Jr. Karasek, Robert, et Töres Theorell. *Healthy Work: Stress, Productivity, and The Reconstruction Of Working Life*, 1990.
- Alter, Norbert. *Donner et prendre: la coopération en entreprise*. Paris: La Découverte, 2011.
- Ayache, Magali, et Hervé Dumez. « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? » *Le Libellio d'Aegis* 7, n° 2 (1 janvier 2011): 33-46.
- Benhayoune, Imane, et Bruno Urli. « La résilience organisationnelle: étude exploratoire au sein des entreprises du Bas Saint-Laurent et de la Côte Nord ». In *Gérer la vulnérabilité et la résilience en milieu professionnel: un défi à relever ?* Paris: L'Harmattan, 2016.
- Blanchot, Fabien. « Management par la confiance : spécificité, fondements et défis ». In *L'état du management 2018*. Paris: La Découverte, 2018.
- Brown, Brene. *Daring Greatly - How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Liv.*, 2015.
- Bruni, Luigino, Claire Perfumo, et Pierre-Yves Gomez. *La blessure de la rencontre l'économie au risque de la relation*. Bruyères-le-Châtel (Domaine d'Arny, 91680): Nouvelle cité, 2014.
- Calvat, Thierry, et Serge Guérin. *Le droit à la vulnérabilité manager les fragilités en entreprise*. Paris: Michalon, 2011.
- Chanlat, Jean-François. *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Les presses de l'université Laval & Editions Eska. Québec, 1998.
- Clot, Yves. *Le travail à coeur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Decouvert, 2010.
- Dejours, Christophe. *Travail vivant. 2, 2.* Paris: Éd. Payot & Rivages, 2012.
- E. Weick, Karl. *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*. Vol. 38, 1993.
- . *The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster*. Vol. 16, 1990.
- Folkman, Susan. « Personal Control and Stress and Coping Processes: A Theoretical Analysis. » *Journal of Personality and Social Psychology* 46, n° 4 (1984): 839-52.

- Folkman, Susan, Richard S. Lazarus, Christine Dunkel-Schetter, Anita DeLongis, et Rand J. Gruen. « Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. » *Journal of Personality and Social Psychology* 50, n° 5 (1986): 992-1003.
- Godbout, Jacques. *Ce qui circule entre nous: donner, recevoir, rendre*. La couleur des idées. Paris: Seuil, 2007.
- . *Le don, la dette et l'identité: homo donator versus homo oeconomicus*. Collection « Recherches ». Série Bibliothèque du M.A.U.S.S. Paris: Découverte, 2000.
- Gomez, Pierre-Yves, Anouk Grevin, et Olivier Masclef. *L'entreprise, une affaire de don: ce que révèlent les sciences de gestion*. GRACE. Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité, 2015.
- Giddens, Anthony. *Les conséquences de la modernité*. Paris: Ed. L'Harmattan, 2010.
- Ito, Ai, et Michelle C. Bligh. *Feeling Vulnerable? Disclosure of Vulnerability in the Charismatic Leadership Relationship*. Vol. 10, 2016.
- Lencioni, Patrick. *Getting naked: a business fable about shedding the three fears that sabotage client loyalty*. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- Lévinas, Emmanuel, et Philippe Nemo. *Ethique et infini: dialogues avec Philippe Nemo*. Éd. 16. Livre de Poche 4018. Paris: Librairie Général Française, 2011.
- Lhuilier, Dominique. « Introduction à l'oeuvre de Claude Veil ». In *Vulnérabilités au travail: naissance et actualité de la psychopathologie du travail*. Toulouse: Erès, 2012.
- Luhmann, Niklas. *La confiance: un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Collection Etudes sociologiques. Paris: Economica, 2006.
- Malinowski, Bronislaw, et André Devyver. *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Paris: Gallimard, 2007.
- Marzano, Michela. *Le contrat de défiance*. Paris: Bernard Grasset, 2010.
- Maslach, Christina. « Burned-out ». *Human Behavior* 5, n° 9 (1976): 16-22.
- Mauss, Marcel. *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. 1. éd, 4. tirage. Quadrige Grands Textes. Paris: Presses Universitaires de France, 2010.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, et D.F. Schoorman. « An Integrative Model of Organization Trust ». *Academy of Management Review* 20, no 3 (1 juillet 1995): 709-7034.

- Möllering, Guido. « Cultivating the Field of Trust Research ». *Journal of Trust Research*, 12 octobre 2017.
- Nienaber, Ann-Marie, Marcel Hofeditz, et Philipp Romeike. *Vulnerability and trust in Leader-Follower relationships*, 2015.
- Quééré, Louis, et Régine Bercot. *La confiance*. Paris: Hermès Science Publications : Lavoisier, 2001.
- Raveleau, Benoît, Farid Ben Hassel, Mokhtar Kaddouri, et Dominique Vermersch. *Gérer la vulnérabilité et la résilience en milieu professionnel: un défi à relever ?* Paris: L'Harmattan, 2016.
- Reitter, Roland, et Bernard Ramanantsoa. *Confiance et défiance dans les organisations*. Gestion. Paris: Economica : Trust Management Institute, 2012.
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, et Colin Camerer. « Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust ». *Academy of Management Review*, 1 juillet 1998, 393-404.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks. California: SAGE, 2003.

## Guide d'interview (jusqu'au 5<sup>ème</sup> entretien)

**Phrase d'entame** : Pourriez-vous me décrire votre parcours et ce qui vous a amené à devenir manager ?

### **Thème 1 : Le métier du manager : mission, qualités requises**

En quoi consiste votre métier ?

Qu'est-ce qu'un bon manager selon vous ?

Des exemples de bons managers qui vous ont inspiré ? Quelles qualités ?

### **Thème 2 : Ce qui compte (valeurs) : difficultés / manque/ satisfactions**

Qu'est-ce qui vous donne satisfaction dans votre mission de manager ?

Qu'est-ce qui vous manque ? Quelles situations difficiles avez-vous rencontré ?

### **Thème 3 : Menace : expositions / ce qui inquiète / ce qui fait souffrir**

Avez-vous rencontré des situations difficiles qui vous ont affectés ?

Situations de danger / souffrance / échec / incertitude/ instabilité

Sentiment de dépendance/ d'insécurité / de peur

Relations collègues / hiérarchie /subordonnés

### **Thème 4 : Ressources : ce qui protège / ce qui rassure**

Qu'est qui vous permet de faire face aux difficultés ou de rebondir ? Qu'est que qui vous rassure face aux difficultés ?

Ressources protectrices :

Capacités personnelles ; Collègues et Entreprise ; Ressources familiales ; Ressources relationnelles ; Ressources formatives ; Ressources matérielles

Comportements protecteurs :

Déni ; Résistance ; Adaptation ; Résignation ; Acceptation ; Lâcher prise

### **Questions (à poser systématiquement) en fin ou en cours d'entretien :**

Pensez-vous que le manager soit vulnérable ?

Vous sentez-vous vulnérable ?

Pourriez-vous me partager une situation où vous vous êtes senti vulnérable ?

## **Guide d'interview utilisé à partir du 6<sup>ème</sup> entretien**

**Phrase d'entame :** Est-ce que je peux vous laisser vous présenter ? Quel a été votre parcours pour arriver à ce poste ?

### **Thème 1 : Expérience du métier de manager : satisfactions/ difficultés/ vulnérabilités**

Qu'est-ce qui vous plaît le plus aujourd'hui dans votre métier ?

Qu'est-ce qui est difficile, que vous vivez mal ?

Situations de vulnérabilité ?

### **Thème 2 : Managers inspirants : qualités / faiblesses**

Avez-vous des exemples de managers qui vous ont inspiré et pourquoi vous ont-ils inspirés, quelles qualités ?

Ces managers avaient-ils des faiblesses, fragilités, difficultés, doutes, et les montraient-ils ?

### **Thème 3 : Dévoilement de sa vulnérabilité : situations/ sens / effets / risques**

Pourriez-vous me partager une situation où un manager vous a partagé une faiblesse, fragilité, difficulté que normalement on garde cachée ?

Quel contexte et raison à ce partage ?

Qu'est-ce que cela a changé par rapport à l'image / la relation ?

Vous souvenez-vous d'une situation où vous avez partagé une difficulté, une faiblesse ou quelque chose de sensible à un collaborateur ?

Quel impact sur la relation, votre réputation ?

Qu'est-ce qui vous encourage à le faire ou pourquoi ne le faites-vous pas (risque) ?

## **Appel à témoignage recherche**

Cher monsieur/madame,

Je vous contacte dans le cadre d'un projet de recherche sur le management au sein de l'université Paris Dauphine.

*Vincent Berthelot –Vulnérabilité et Confiance : une étude exploratoire*

Suite à une expérience professionnelle de 6 années chez Essilor en tant que responsable grands comptes, j'ai repris des études cette année dans le cadre d'un congé sabbatique. Je suis actuellement une formation à la recherche en management en vue de poursuivre en doctorat.

Dans le cadre de ma formation je mène une recherche sur le métier du manager. Je m'intéresse à l'évolution de ce métier et aux nouveaux défis rencontrés par les managers. Les différences de perceptions entre les générations me semblent très révélatrices de ces changements, je cherche à rencontrer des managers de moins de 40 ans et des managers de plus de 50 ans.

Voici quelques unes des questions auxquelles je cherche à répondre:

- Qu'est-ce qu'un bon manager aujourd'hui ?
- Le métier du manager est-il devenu plus complexe?
- Les managers sont-ils soumis à plus de tensions? De quel type de tensions s'agit-il?
- Comment le manager vit-il et gère-t-il ces tensions?

Le recueil de votre témoignage sera réalisé dans le plus strict anonymat, en toute confidentialité et sous couvert de la plus grande discrétion. Tous les propos que nous échangerons au cours de cet entretien ne seront partagés que par vous et moi et tous les éléments susceptibles de dévoiler votre identité ou celle de vos proches seront modifiés. La durée de cet entretien sera fonction de votre disponibilité. Si vous souhaitez me rencontrer et me faire part de votre expérience, sachez que le lieu et l'heure de notre rencontre seront laissés à votre convenance.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous avez portée à la lecture de ce document et reste à votre disposition pour tout autre renseignement complémentaire.

(...)