

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2 0 1 8

Chaire Confiance et Management

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr



CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT
Fondation Paris-Dauphine





SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION

2. ÉDITO

5. GOUVERNANCE

6. ENTREPRISE PARTENAIRE

7. L'ÉQUIPE

9.
ACTIVITÉS

10.
RECHERCHES

13.
RÉALISATIONS 2018

17.
RECHERCHES EN COURS

18.
FORMATION

CERTIFICAT CONFIANCE ET MANAGEMENT .18

PRIX DU MEILLEUR MÉMOIRE .19

20.
VALORISATION

20. ÉDITO

24. SUPPORTS DE COMMUNICATION

25. LES RÉSEAUX SOCIAUX

26. NEWSLETTER

28. DEPUIS LA CRÉATION DE LA CHAIRE

31.
ANNEXES

PRÉSENTATION



ÉDITO

La chaire Confiance et Management est née en 2016 sous l'impulsion conjointe du groupe MAIF, de l'université Paris-Dauphine et de sa fondation. Elle nourrit une triple ambition. D'abord, **l'approfondissement des connaissances sur le management de la confiance**, sur le management par la confiance et sur les antécédents et les effets de la confiance dans différentes relations : entre managers et collaborateurs, entre pairs, entre organisations, entre clients et entreprise. Ensuite, la **stimulation des échanges**, entre tous types d'acteurs de la société académique, économique, politique et civile, sur le phénomène de confiance, sur les nouvelles pratiques managériales et sur le rapport entre les deux. Enfin, **l'élaboration de dispositifs de formation axés sur les défis managériaux** d'aujourd'hui.



Les réalisations 2018 sont en ligne avec cette triple ambition et s'inscrivent dans la continuité des projets initiés en 2016.

En matière de formation, le certificat Confiance et Management, conçu en 2016, a été déployé en 2017, avec la constitution d'une première promotion de 21 participants, tous managers. Comme suite au succès rencontré avec cette première promotion, il a été décidé de recruter une seconde promotion et d'ouvrir la formation à des managers d'organisations autres que la MAIF (21 participants en 2018, dans la promotion 2). Suivant cette perspective, un site dédié au certificat Confiance et Management a été créé. Par ailleurs, le prix du meilleur mémoire sur le thème « Confiance et management » imaginé en 2016 a trouvé sa concrétisation en 2017 : Six mémoires d'excellente facture ont été retenus et deux ont obtenu un prix le 25 janvier 2018, décerné lors la cérémonie de remise des certificats. Fort de son succès, l'organisation du prix a été reconduite pour 2019.

En matière de recherche, trois des 5 projets de recherche initiés en 2016 ont significativement progressé en 2018. Un chapitre d'ouvrage et un article ont été rédigés sur le management par la confiance, l'un pour publication dans l'ouvrage collectif « L'état du management 2018 » (collection Repères, la Découverte), l'autre pour publication dans le magazine « En mode Confiance. 2014-2017 » édité par la MAIF. Par ailleurs, Le projet de recherche relatif à la confiance des managers envers leurs collaborateurs a donné lieu à de nombreuses réunions collectives pour élaborer un questionnaire qui est désormais finalisé et prêt à être administré auprès de collaborateurs de la MAIF. Les deux projets initiés en collaboration avec une post-doctorante recrutée par la chaire sur la période septembre 2016-septembre 2017 ont progressé mais n'ont pas abouti à des publications. Enfin, la réflexion sur l'engagement dans la réalisation d'un ouvrage collectif sur « confiance et management » a permis d'élaborer un canevas précis pour préparer le lancement d'un appel à contributions.

Par ailleurs, neuf événements (7 workshops et 2 remises de prix) ont été organisés ou co-organisés, réunissant une grande diversité de participants et donnant lieu à des productions vidéos et/ou des comptes-rendus, disponibles sur le site web de la chaire.

Ces différentes réalisations ont été le fruit d'un travail collectif entre des acteurs de la MAIF, de l'université Paris-Dauphine, de la fondation Paris-Dauphine, dont les noms sont pour partie cités dans le présent rapport d'activité. Nous leurs adressons nos plus vifs remerciements.

Bonne lecture de ce troisième rapport d'activité de la chaire Confiance et Management !

Fabien Blanchot & Eric Campoy
Co-directeurs scientifiques de la chaire Confiance et Management

INTRODUCTION

La MAIF est régulièrement distinguée par des prix sur la qualité de la relation client. Cette reconnaissance repose en partie sur la confiance que les sociétaires ont vis-à-vis de la MAIF, actif immatériel constitutif d'un avantage compétitif.

Cette confiance est entretenue par la satisfaction des sociétaires, qui est un objectif permanent de la MAIF. Au service de cette satisfaction, la MAIF ambitionne de développer son agilité et ses innovations, ces deux ambitions impliquant le développement de la confiance interne (confiance des collaborateurs).

La MAIF s'est donc engagée dans un projet de développement de la confiance à la fois en externe (sociétaires) et en interne (collaborateurs), avec l'idée que la confiance, la symétrie liée à la confiance (interne et externe) et l'agilité se combinent pour être source de performance.

Afin de développer les connaissances sur les ressorts et effets de la confiance dans les contextes managériaux, l'Université Paris-Dauphine, la Fondation Paris-Dauphine et la MAIF ont créé ensemble la chaire « Confiance et Management ». Cette chaire constitue un **pôle de compétences pluridisciplinaire** (gestion, économie, droit, sciences sociales) autour du **rapport entre management et confiance**.

Dans le cadre de la chaire « Confiance et Management », l'objectif est de **contribuer au renforcement et à la diffusion des connaissances** sur :

- les pratiques du management de la confiance et du management par la confiance
- la mesure de la confiance
- les antécédents et les effets de la confiance
- l'articulation entre confiance interne et externe
- le rapport entre culture et confiance

Pour ce faire la Chaire se propose de réaliser :

- des activités de recherche
- des activités pédagogiques
- des événements visant à diffuser les connaissances et à susciter la réflexion et l'échange sur les thèmes portés par la chaire.

GOUVERNANCE

Les coresponsables scientifiques de la Chaire sont :

- **Fabien Blanchot**, professeur à l'université Paris-Dauphine
- **Eric Campoy**, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine

La Chaire s'appuie sur un comité de pilotage composé en 2018 comme suit:

- **Fabien Blanchot**, Université Paris-Dauphine
- **Eric Campoy**, Université Paris-Dauphine
- **Joanna Chiapasco**, Université Paris-Dauphine
- **Catarina Garcia**, MAIF
- **Dominique Movellan**, MAIF

Avec un comité annuel composé en 2018 comme suit :

- **Patrick Blanchard**, MAIF
- **Fabien Blanchot**, Université Paris-Dauphine
- **Eric Campoy**, Université Paris-Dauphine
- **Joanna Chiapasco**, Université Paris-Dauphine
- **Catarina Garcia**, MAIF
- **Dominique Movellan**, MAIF
- **Claire Reynard**, MAIF

Le comité de pilotage est chargé de :

La définition et le développement du programme d'activités de la Chaire (comprenant trois volets : **recherche, enseignement et valorisation**) et notamment du calendrier d'avancement des travaux, des moyens utilisés, etc.

- La détermination de la composition de l'équipe de chercheurs appelés à travailler dans le cadre du programme défini.
- La définition du budget annuel alloué à chaque volet du programme.
- L'établissement d'un rapport annuel d'activité sur l'état d'avancement des travaux de la Chaire.

En 2018 le comité de pilotage s'est réuni aux dates suivantes :

28 février 2018
22 mai 2018
14 novembre 2018
21 décembre 2018

L'ENTREPRISE PARTENAIRE

La chaire est soutenue par le **Groupe MAIF**.

Fondée sur des valeurs mutualistes, la MAIF a fait le pari de placer la **confiance au service de sa performance** ; une confiance qui nourrit à la fois les aspirations des salariés, les attentes des sociétaires et les besoins de l'entreprise.



L'ÉQUIPE

2.

MEMBRES PERMANENTS

- **Fabien Blanchot**, Professeur des universités en sciences de gestion, co-directeur scientifique de la chaire Confiance et Management, directeur du MBA Management des Ressources Humaines de Paris-Dauphine
- **Eric Campoy**, Maître de conférences en sciences de gestion, co-directeur scientifique de la chaire Confiance et Management, directeur du Master Management des Ressources Humaines de Paris-Dauphine

6.

MEMBRES ASSOCIÉS

- **Henri Isaac**, Maître de conférence à l'université Paris-Dauphine
- **Valérie Neveu**, Maître de conférences en sciences de gestion à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne
- **Arnaud Raynouard**, Professeur de droit à l'université Paris-Dauphine
- **David Schoorman**, Professeur à l'université de Purdue, Minnesota, USA
- **François-Xavier de Vaujany**, Professeur à l'université Paris-Dauphine
- **Pierre Volle**, Professeur à l'université Paris-Dauphine

1.

CHARGÉE DE PROJETS

- **Joanna Chiapasco**, Chargée de Projets à la Fondation Paris-Dauphine, Responsable de la valorisation des travaux et de la gestion des affaires courantes de la chaire.

ACTIVITÉS



RECHERCHE

La confiance constitue un concept important dans les champs de l'organisation et du management, deux domaines d'expertise de l'université Paris-Dauphine, en particulier de son laboratoire de recherche DRM (Dauphine Recherches en Management). Dans le cadre de la chaire Confiance et Management, l'objectif est de contribuer au renforcement des connaissances sur :

- Les pratiques du management de la confiance et du management par la confiance
- La mesure de la confiance
- Les antécédents et les effets de la confiance
- L'articulation entre confiance interne et externe
- Le rapport entre culture et confiance

Pour ce faire la recherche s'articule autour de **quatre axes**

1.

RECHERCHES ET PRATIQUES SUR LA CONFIANCE EN MANAGEMENT

Le concept de confiance est très présent dans la littérature académique. A titre d'illustration, le moteur de recherche Google Scholar recense, pour la seule année de publication 2018, 6830 articles de recherche (hors citations et brevets) comportant le mot « trust » dans son titre, 2620 articles comportant le mot « confidence » et 130 articles comportant le mot « confiance ».

Il est utile, dans un tel contexte d'abondance de recherches, d'établir un état de la connaissance. C'est l'objectif du premier axe de recherche proposé. Il s'agit notamment de :

- Cerner, dans le champ organisationnel, le concept polysémique de confiance (trust, confidence), ses domaines d'application et ses mesures.
- Rendre compte de la genèse et dynamique des recherches sur la confiance dans le champ du management et du leadership : de la théorie X-Y de Mc Gregor à l'entreprise libérée.
- Extraire les résultats saillants des recherches empiriques portant sur les relations entre confiance et management.
- Une veille des pratiques du management de et par la confiance complète cet état des lieux en s'appuyant sur les recherches et es productions qui émergent chaque année.
- Repérage des expériences positives et avant-gardistes dans le domaine RH et managérial.

Il prend notamment la forme d'un cycle annuel de conférences assorties de comptes-rendus.

2.

CONFIGURATIONS, DÉTERMINANTS ET EFFETS DE LA CONFIANCE

Cet axe de recherche a pour objectif :

- D'affiner la connaissance de la notion de confiance au sein d'une organisation (ses formes, ses modalités, etc.).
- D'étudier les déterminants de la confiance.
- D'étudier les effets de la confiance sur l'organisation.

Ces travaux doivent notamment contribuer à une meilleure compréhension des défis et leviers de la confiance au service d'une pratique managériale éclairée.

Le second volet de cet axe concerne les effets de la confiance sur les acteurs : attitudes, postures et comportements, modes de relations en vigueur dans l'entreprise (engagement, citoyenneté, agilité et capacité d'adaptation, coopération). Il s'agit de rendre compte des effets positifs et négatifs de la confiance, des limites d'un management par la confiance et des conditions de sa pertinence.

Pour appréhender cet impact, nous observons ses effets sur les acteurs : attitudes, postures et comportements, modes de relations en vigueur dans l'entreprise. L'impact est d'ailleurs probablement différencié selon la source/la cible de confiance (implication du salarié envers son manager/ envers l'entreprise/ envers son métier et les produits qu'il vend/ envers les clients, etc.).

Enfin, l'impact de la confiance sur les individus et équipes (et donc indirectement sur l'entreprise) n'est pas nécessairement positif. Qu'en est-il des comportements dits contre-productifs (fraude, absentéisme) ? Sont-ils freinés dans un contexte de confiance ? Ou bien la confiance peut-elle parfois peiner à empêcher (voire favoriser) la survenance de ces manifestations malheureuses pour l'entreprise ?

RÉALISATIONS 2018

3.

DYNAMIQUE DES FORMES DE CONFIANCE

On peut faire l'hypothèse que deux cercles vertueux de confiance peuvent cohabiter voire interagir, avec pour conséquence l'amélioration de la performance collective :

- Un cercle interne à l'entreprise : la confiance des managers et de l'entreprise à l'égard des collaborateurs nourrit la confiance de ceux-ci à l'égard de leurs managers et de l'entreprise et se trouve, à son tour, renforcée, à long terme, créant un cercle vertueux de la confiance interne.
- Un autre cercle plutôt ancré à la frontière de l'entreprise : la confiance interne nourrit la confiance des clients, ce qui, en retour, renforce la confiance interne (reconnaissance, fierté, etc.).

4. CULTURE ET CONFIANCE

La question de la confiance peut être vue comme un élément de la culture d'une organisation, d'un état d'esprit, comme une dimension collective et pas uniquement individuelle. Quel en est le processus de construction ?

Cette question peut être traitée en s'appuyant sur les nombreuses recherches relatives à la culture d'entreprise et à ses processus d'évolution.

Dans ce cadre, des échanges peuvent être organisés entre des chercheurs spécialistes de ces questions et des représentants de la MAIF.

1. ARTICLES

Manager par la confiance : Pourquoi ? Comment ?
Renouveler les pratiques managériales, compte rendu Anvie, analyse par Fabien Blanchot



Article *Innovation Managériale*
Personnel, La revue de l'ANDRH
analyse par Fabien Blanchot & Eric Campoy

2. CAHIERS DE LA CHAIRE ET COMPTES-RENDUS

À la suite de chaque événement de la Chaire Confiance et Management, nous publions un **compte-rendu** des échanges qui l'ont animé. Quand nous en avons la possibilité, nous demandons aussi à nos intervenants de contribuer aux recherches de la Chaire avec un **Cahier** détaillant ses recherches. Tous ces documents sont accessibles sur le site internet de la Chaire et distribués aux participants lors de nos événements.

Comptes rendus :

- « **Confiance et digital** » - workshop du 23 mars 2017
- « **Confiance et changement** » - workshop du 16 avril 2018
- « **Confiance et leadership** » - workshop du 24 septembre 2018
- « **Confiance et droit à l'erreur** » - workshop du 19 novembre 2018
- « **Confiance, expérience client et big data** » - workshop du 14 décembre 2018

Cahiers de la Chaire :

- « **Confiance et droit à l'erreur** » rédigé par Julien Cusin
- « **Confiance et contrat** » rédigé par Valérie Neveu

Comptes rendus



Cahiers de la Chaire

Workshops

3. INTERVIEWS VIDÉOS

Chaque workshop organisé par la chaire, ainsi qu'une partie des conférences, donne lieu à une vidéo «3 questions sur la confiance à ...». Ces vidéos de 3 minutes environ reprennent les grandes questions des présentations des intervenants.

En 2018, les interviews suivantes ont été réalisées :

- « 3 questions sur la confiance à **François Pichault** » à l'occasion du workshop « **Confiance et changement** »
- « 3 questions sur la confiance à **Anne-Claire Chêne** » à l'occasion du workshop « **Confiance et contrôle** »
- « 3 questions sur la confiance à **Aymeline Rousseau** » à l'occasion du workshop « **Confiance et bien-être** »
- « 3 questions sur la confiance à **François-Daniel Migeon** » à l'occasion du workshop « **Confiance et leadership** »
- « 3 questions sur la confiance à **Julien Cusin** » à l'occasion du workshop « **Confiance et droit à l'erreur** »
- « 3 questions sur la confiance à **Sylvie Rolland** » à l'occasion du workshop « **Confiance, expérience client et big data** »

Retrouvez toutes nos vidéos sur le site de la chaire !

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/interviews-video-0



RECHERCHES EN COURS

Manager - **Doigt**

Proposition à faire confiance

Vous indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes :	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1. On peut compter sur la plupart des gens pour ce qu'ils disent ce qu'ils ont fait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De nos jours, il faut être vigilant, sinon les gens sont susceptibles de profiter de vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La plupart des gens font passer leur intérêt personnel avant toute autre chose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La plupart des gens considèrent que l'honnêteté est le meilleur comportement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En général, les gens n'acceptent que les missions pour lesquelles ils ont les compétences requises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La plupart du temps les gens exécutent leur travail avec compétence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Degré d'assurance au risque

Vous indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes :	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1. Pour moi, la sécurité passe avant tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je ne joue pas avec ma santé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je préfère éviter les risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Je prends des risques régulièrement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Je décide au jour le jour si je suis sûr ou pas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Je considère généralement les risques comme un défi à relever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Je me considère comme quelqu'un qui est téméraire à l'égard du risque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relation au management par la confiance

Vous indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes :	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1. Manager par la confiance, c'est faire confiance à ses collaborateurs, sans exception	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Manager par la confiance, c'est faire confiance à priori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. S'engager dans un management par la confiance, implique d'accepter des obligations envers ses collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Accorder sa confiance de manière différentielle aux collaborateurs de l'équipe, selon au minimum les talents de celui-ci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Manager par la confiance, c'est susciter le développement de la confiance entre les collaborateurs de son équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Manager par la confiance, c'est susciter la confiance des collaborateurs envers leur dirigeant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Pour la plupart des salariés, un bon manager doit faire confiance à ses collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. D'une manière générale, les salariés souhaitent avoir une large autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. D'une manière générale, les salariés souhaitent valentiers d'assumer les responsabilités associées à leur autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Partie 1

Numéro Manager : _____

VOUS

1. Vous êtes ? 1 Un homme 2 Une femme

2. Quelle est votre année de naissance ? 19 _____

3. Quelle est votre formation ?
Spécialité : _____
Niveau : _____

4. Métier : _____

5. Votre fonction est-elle rattachée à ? 1 Au siège 2 Au réseau 3 Aux deux

6. Quelle est votre ancienneté au sein de la MAIF ? _____ année(s) ou _____ mois

7. Quelle est votre ancienneté dans votre équipe ? _____ année(s) ou _____ mois

8. Quelle est votre ancienneté sur votre poste actuel ? _____ année(s) ou _____ mois

9. Depuis quand êtes-vous manager ? _____ année(s) ou _____ mois

10. Combien de collaborateurs en direct avez-vous sous votre responsabilité ? _____

Leadership orientatif

Pour les questions 11 à 14, veuillez classer chacune des 4 propositions de 1 à 4 : 1 étant ce qui vous ressemble le plus, 4 ce qui vous ressemble le moins.

11. Mes compétences sont principalement :
a. Analytiques c. Tactiques
b. Relationnelles d. Emotionnelles

12. La meilleure description de moi-même est :
a. Expert(e) technique c. Négociateur(trice) charismatique
b. Sans de l'écou d. Leader inspirant(e)

13. Ce qui constitue mon meilleur atout pour être performant(e) dans mes activités, c'est ma capacité personnelle à :
a. Prendre des bonnes décisions c. Gérer des alliances fortes et un réseau d'influence
b. Accompagner et développer les autres d. Inspirer et stimuler les autres

14. Ce qui me pose davantage le plus chez moi, c'est :
a. L'attention que je porte aux détails c. Ma capacité à réagir dans un contexte conflictuel et d'opposition
b. L'attention que je porte sur les gens d. Mon charisme

15. Mon principal trait de caractère est :
a. Une pensée claire et logique c. Une situation et une formation en toutes circonstances
b. Un sens et un soutien apportés aux autres d. L'imagination et la créativité

16. Globalement, je me décrirais comme :
a. Un(e) analytique c. Un(e) pragmatique
b. Un(e) humaniste d. Un(e) visionnaire

Questionnaire Manager modèle



Modèle des déterminants et effets de la confiance du manager envers son collaborateur

FORMATION

La chaire a construit en 2016 le **certificat « Confiance et Management »**, dont la première édition a été lancée début 2017.

Il s'agit d'une **formation certifiante à destination des managers et accompagnateurs de projets** qui souhaitent renforcer leurs connaissances et leur compréhension des effets et leviers de la confiance au service d'un management enrichi.

Elle se déroule en sessions de 2 jours mensuelles, avec 13 jours de formation au total, et a été validée à l'automne 2017 par la restitution des travaux des participants (écrite puis orale).

Le programme s'articule autour de trois grands axes :

- penser la confiance
- agir sur la confiance
- agir sur le management, l'organisation et la culture

La première édition du certificat, s'est déroulée de février à octobre 2017, et était réservée aux collaborateurs de la MAIF.

Les sept travaux collectifs réalisés ont porté sur quatre thèmes liant confiance et management :

- Les défis d'un management partagé
- Les défis de la coopération en l'absence d'autorité hiérarchique, dans un contexte matriciel
- Les défis de la gestion d'un manager en difficulté / d'une équipe en difficulté
- Les défis de la gestion d'un changement Les 21 participants ont été certifiés en janvier 2018, lors d'une remise de certificats.

Une seconde promotion a été recrutée pour une formation débutant en février 2018. Des managers hors MAIF peuvent désormais faire acte de candidature.

<https://www.confiance-management.dauphine.fr/>



PRIX DU MEILLEUR MÉMOIRE

La chaire a mis en place en 2016 le dispositif du « prix du meilleur mémoire » qui a été déployé en 2017.

Ce concours concerne tous les étudiants en M1, M2 ou en dernière année de Grande Ecole rédigeant un mémoire sur le thème « confiance et management ».

Il récompense le ou les lauréats sous la forme d'une expérience « vis ma vie à la MAIF » de deux ou trois jours, permettant à l'étudiant de rencontrer des dirigeants de la MAIF et de se retrouver plongé au cœur d'une grande entreprise française engagée dans le management bienveillant.

En 2018, deux prix ont été remis :

Le prix « Vis ma vie avec des dirigeants de la MAIF » a été remis à :

- Charlotte Benaïcha pour son mémoire intitulé « *To what extent the level of GDPR-related knowledge affects the trust individuals place in their bank ?* »
- Ainsi qu'à Vincent Berthelot pour son mémoire intitulé « *Vulnérabilité et Confiance : une étude exploratoire* ». Vincent Berthelot animera d'ailleurs un workshop en 2019 pour la Chaire sur le thème : « **Confiance et vulnérabilité managériale** ».



VALORISATION

ÉVÈNEMENTS



Remise de prix des Battles
9 janvier 2018



Cérémonie de remise des certificats et des meilleurs mémoires Confiance et Management
25 janvier 2018

Workshop «Confiance et Changement»

animé par **François Pichault**, Docteur en sociologie, professeur titulaire à HEC-Liège/Université de Liège (Belgique)
16 avril 2018

Les nouvelles formes de travail introduisent des ruptures dans les modes de fonctionnement traditionnel des organisations. Celles-ci concernent à la fois les emplois (zone « grise » de nouveaux arrangements contractuels entre le statut d'employé et celui d'indépendant, avec intervention croissante de nouveaux intermédiaires) et les modes d'organisation du travail (organisations agiles, flexibilité spatio-temporelle, équipes virtuelles, etc.). La plupart d'entre elles convoquent le principe de confiance comme soubassement de ces nouveaux modes de fonctionnement : la confiance ne peut toutefois pas être considérée comme acquise d'emblée ou se développer de façon spontanée, face aux risques fréquemment associés aux nouvelles formes de travail. A partir d'une alternance de cas concrets et de grilles d'analyse, le workshop proposera une réflexion critique sur les conditions d'établissement de pareilles relations de confiance.



Workshop «Confiance et Contrôle»

animé par **Anne-Claire Chêne**, Doctorante en Sciences de gestion à l'IRG (Institut de Recherche en Gestion), IAE Gustave Eiffel, Université Paris Est Marne-la-Vallée.
3 mai 2018



Depuis quelques années, la confiance s'impose dans le paysage des entreprises, que ça soit le « Trust Index » qui sous-tend le classement Great Place to Work, « l'audace de la confiance » comme plan stratégique de la MAIF, « les neurosciences de la confiance » dans Harvard Business Review ou le « management par la confiance » de FAVI et autres entreprises libérées. Pourtant, nous héritons de décennies de « command-and-control ». La confiance peut-elle remplacer le contrôle ? Le doit-elle ? Vient-elle le compléter ? Cet atelier explorera la relation dynamique entre confiance et contrôle et la façon dont ces approches peuvent aussi bien s'opposer que se compléter et s'enrichir, selon la façon de les concevoir et de les mettre en œuvre. Il s'appuiera sur la combinaison d'une approche théorique et d'une étude de cas longitudinale dans une entreprise « libérée » qui a supprimé il y a trois ans Business Units, PnL, managers hiérarchiques, et indicateurs de suivi.

Workshop «Confiance et bien être»

animé par **Aymeline Rousseau**, Doctorante en Management et en psychologie à l'Université Paris-Dauphine
24 mai 2018

A l'issue d'une recherche sur les divergences et les convergences entre les conceptions de Bien-être au travail et de Qualité de vie au travail, la dimension des Relations au travail apparaît comme fondamentale. Parmi elle, la Confiance semble jouer un rôle clé. Ainsi le Bien-être au travail peut-il être envisagé sans Confiance, dans un contexte en forte demande d'autonomie et de flexibilité ? Après avoir clarifié ce que recouvre ces deux notions, cet atelier dressera un état des lieux de la recherche sur les liens qui les unissent.



Workshop «Confiance et droit à l'erreur»

animé par **Julien Cusin**, Maître de conférences à l'IAE Bordeaux
19 novembre 2018

Dans la continuité de ses recherches, qui portent depuis une quinzaine d'années sur le management individuel et organisationnel des erreurs et des échecs, Julien Cusin proposera une réflexion sur les relations entre confiance et droit à l'erreur. Tout d'abord, il expliquera comment et pourquoi créer un environnement de travail psychologiquement rassurant, dans lequel les individus ne craignent pas de révéler leurs erreurs à leur supérieur. Il s'interrogera ensuite sur les conditions nécessaires pour que les salariés ne « trahissent » pas cette confiance qui leur a été accordée par la ligne hiérarchique, le droit à l'erreur devenant alors un moyen de contribuer à la performance globale. Enfin, au-delà des frontières de l'organisation, il se demandera dans quelle mesure les relations de confiance construites au fil du temps avec les clients contribuent à ce que ces derniers accordent une « seconde chance » à l'entreprise ayant commis des erreurs de service.



Workshop «Confiance et leadership»

animé par **François-Daniel Migeon**, Fondateur Thomas More Partners
24 septembre 2018



Confiance et Leadership: l'impossible rationalité ?

A la lumière de son expérience auprès de nombreux dirigeants engagés dans des transformations ambitieuses dans des contextes de culture, taille ou secteur très différents, François-Daniel Migeon, fondateur de Thomas More Partners viendra lever le trop fréquent quiproquo sur la confiance qui sape à sa racine tout espoir de leadership. Il partagera les clés concrètes pour comprendre le lien intime entre confiance et leadership, pour en vivre et bénéficier de ses fruits.

Workshop «Confiance, expérience client et big data»

animé par **Sylvie Rolland**, Enseignant-chercheur
14 décembre 2018



Le développement des sciences et techniques des données permet aujourd'hui le traitement en temps réel d'un volume important de données structurées ou non. Ces « big data » offrent aux entreprises une connaissance fine du client et de son parcours y compris dans sa composante émotionnelle grâce aux analyses des sentiments.

Les entreprises peuvent ainsi repenser leurs relations en offrant à leurs clients l'expérience qu'ils souhaitent à des fins de fidélisation.

Comment les entreprises peuvent-elles utiliser cette matière première, la donnée, sans altérer la confiance ? C'est autour de cette question que nous débattons lors de cet atelier. Nous tenterons d'apporter ensemble des éclairages sur cet enjeu qui impacte radicalement le paysage de la relation client.

VALORISATION

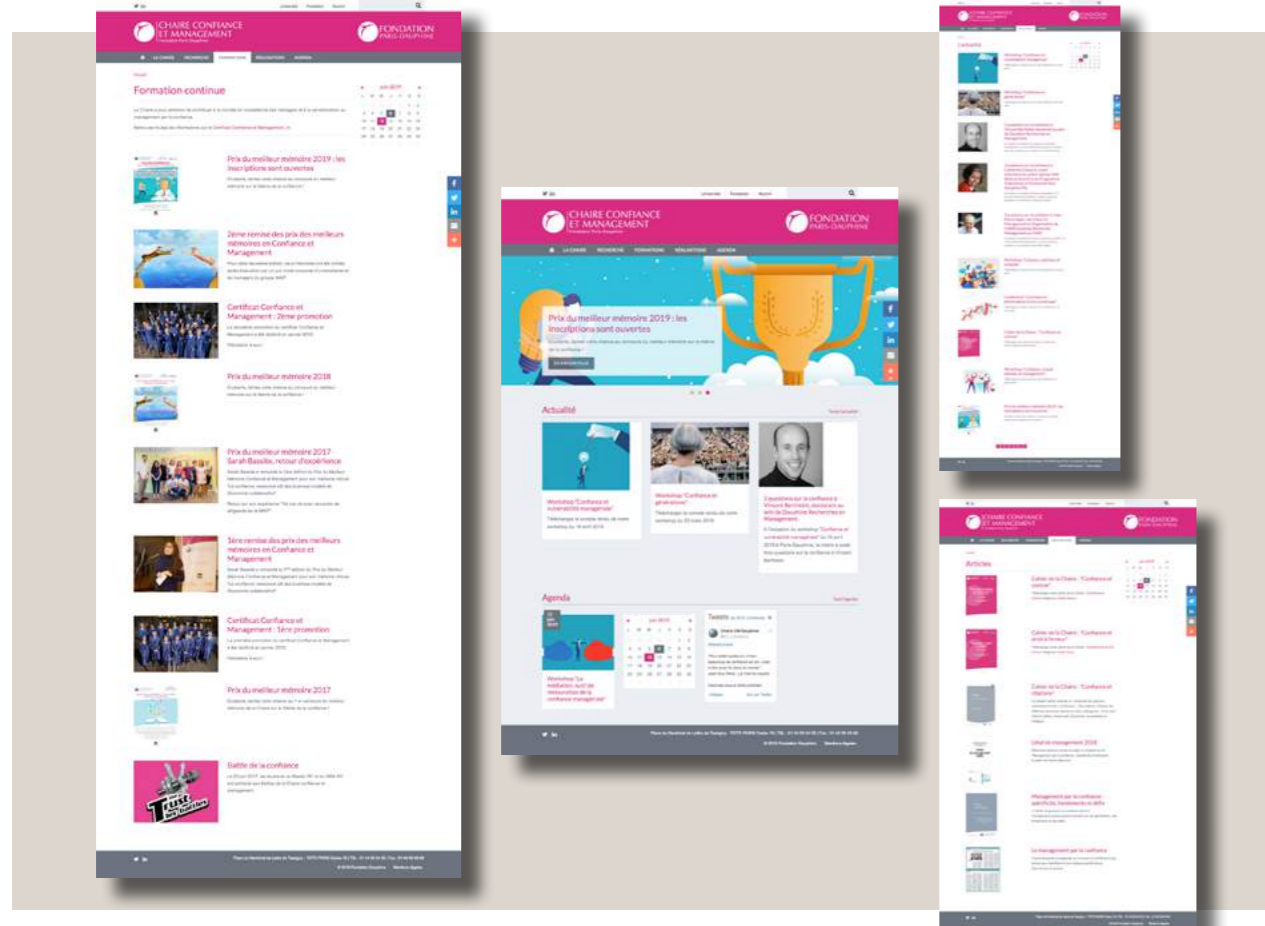
SUPPORTS DE COMMUNICATION

1.

SITE INTERNET DE LA CHAIRE

La chaire dispose de son propre **site internet**. Y sont annoncés les événements à venir ainsi que les actualités et les retours sur les événements passés.

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr



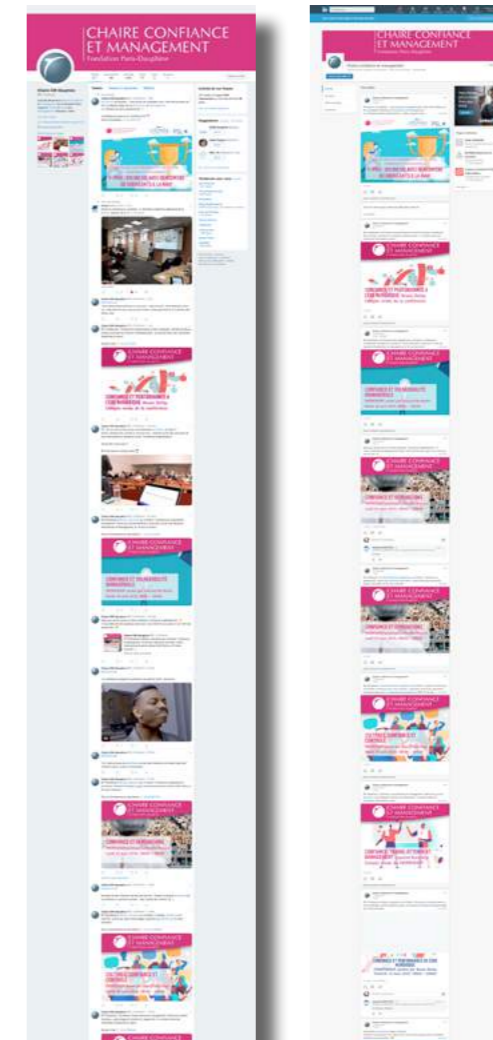
2.

LES RÉSEAUX SOCIAUX

Le **twitter** de la chaire a été créé en juin 2016. La chargée de mission est en charge de l'animer en y postant les événements de la chaire, les nouvelles actualités ainsi qu'en portant ou repostant du contenu relatif au management de et par la confiance.

Fin 2017, le compte twitter de la chaire comptait 176 abonnés. Il possède désormais 241 abonnés et totalise 211 tweets.

@Ch_Confiance



Twitter

LinkedIn

En septembre 2018 le compte **LinkedIn** de la Chaire comptait seulement 15 abonnés. La page était peu exploitée et générant donc peu d'interactions. En avril 2019 elle compte 138 abonnés et son nombre accroit après chaque évènements ou publications de la Chaire.

3.

NEWSLETTER

La Chaire tient régulièrement ses abonnés informés de ses actualités par le biais d'une **newsletter** via la **plateforme Mailchimp**. Nous y envoyons notamment les **invitations à nos évènements**, les **comptes rendus et cahiers** ainsi que les **liens aux interviews vidéo** de nos intervenants.



En septembre 2018 la Chaire comptait 425 personnes inscrites sur cette liste de diffusion. En avril 2019 elle en compte 562. Elle est régulièrement mise à jour et alimentée par la chargée de mission qui a mis en place un système de formulaire d'inscription via les workshops de la Chaire.

VALORISATION

DEPUIS LA CRÉATION DE LA CHAIRE

L'Expérience Chronoflex - vers la libération des entreprises

Conférence du 09 juin 2016 animée par Alexandre Gérard

Confiance et contrat

Workshop du 13 septembre 2016 animé par Arnaud Raynouard, Valérie Neveu

Bien plus que le talent, la confiance comme déterminant essentiel d'un recrutement réussi ?

Dîner-Débat du 13 septembre 2016 animé par Olivier Ruthardt, Henri Floret

Conférence inaugurale «La confiance à travers les métiers et les situations»

Conférence du 27 septembre 2016 animée par Claudie Haigneré, Pascal Demurger

Confiance et Institutions : les ressorts collectifs de la coopération

Workshop du 07 novembre 2016 animé par Éric Brousseau

Trust and Governance

Workshop du 14 décembre 2016 animé par David Schoorman

Confiance et digital

Workshop du 23 mars 2017 animé par Henri Isaac

Confiance et expérience client

Workshop du 21 avril 2017 animé par Pierre Volle

Confiance et Régulation sociale dans les organisations

Conférence du 27 avril 2017 animée par Christophe Carrère, Fathallah Charef, Damien Doré, Pierre Koelsch, Jean-Nicolas Moreau, Olivier Ruthardt, Gérard Taponat

Confiance et nouvelles pratiques de travail: au coeur des communautés collaboratives

Workshop du 01 juin 2017 animé par François-Xavier de Vaujany

Confiance et transformation du travail du manager

Conférence du 02 juin 2017 animée par Fabien Blanchot

La confiance dans les alliances complexes

Conférence du 15 juin 2017 animée par Philippe Bordes, Jean-Marc Gottero, Pascale Luciani-Boyer, Nicolas Windpassinger

The Trust : les battles !

23 juin 2017

Remise des prix des Battles

09 janvier 2018

Cérémonie de remise des Certificats et des meilleurs mémoires Confiance et Management

25 janvier 2018

Confiance et changement

Workshop du 16 avril 2018 animé par François Pichault

Confiance et contrôle

Workshop du 03 juin 2018 animé par Anne-Claire Chêne

Confiance et bien être

Workshop du 24 juin 2018 animé par Aymeline Rousseau

Confiance et leadership

Workshop du 24 septembre 2018 animé par François-Daniel Migeon

Confiance et droit à l'erreur

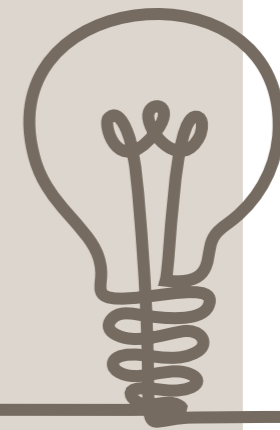
Workshop du 19 novembre 2018 animé par Julien Cusin

Confiance, expérience client et big data

Workshop du 14 décembre 2018 animé par Sylvie Rolland



ANNEXES



LA CHAIRE EN QUELQUES MOTS

INFOGRAPHIE

Plaquette de présentation du certificat

CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT
UNIVERSITÉ PARIS | PSL

Formation
Contribuer à la montée en compétence des managers et à la sensibilisation au management de et par la confiance

- Prix du meilleur mémoire organisé annuellement
- Vidéos
- Certificat Confiance et Management A destination des managers et des futurs managers
- Ingénierie de formation Conception d'études de cas
- Accompagnement managérial
- Ateliers de travail

Valorisation
Organiser l'accès des académiques, praticiens et entreprises au savoir développé par la chaire

- Un site internet dédié à la chaire Confiance et Management www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr
- Des conférences publiques
Ex : «Confiance dans les alliances complexes», «Confiance et nouvelle pratique de travail», «Confiance et régulation sociale dans les organisations», «Confiance et transformation du travail du manager»
- Des workshops efficients de la confiance
Ex : «Confiance et leadership», «Confiance et bien-être», «Confiance et contrôle», «Confiance et changement»
- Des interviews vidéo
Sur les conférences
Sur les workshops
Sur les travaux de recherche
- Des publications scientifiques

Recherche
Développer les connaissances sur les ressorts et effets de la confiance dans les contextes managériaux

- Recherches et pratiques sur la confiance en management : quel est l'état des connaissances sur la confiance et sur le management par la confiance ?
- Configurations, déterminants et effets de la confiance : quels sont les leviers possibles de la confiance dans différents contextes ?
- Dynamique des formes de confiance : comment inscrire les relations de confiance dans la durée ? Comment reconstruire la confiance quand elle a été perdue ?
- Culture et confiance : comment diffuser la confiance dans les organisations ? Comment créer une culture de la confiance ?

DIRECTION SCIENTIFIQUE
Fabrice Blanchot : Docteur en sciences de gestion, enseignant-chercheur à Paris-Dauphine, directeur du MBA Dauphine Management des Ressources Humaines
Eric Campoy : Docteur en sciences de gestion, enseignant-chercheur à Paris-Dauphine, directeur du Master Management des Ressources Humaines

Notre partenaire
Fondée sur des valeurs mutualistes, la MAIF a fait le pari de placer la confiance au service de sa performance ; une confiance qui nourrit à la fois les aspirations des salariés, les attentes des sociétaires et les besoins de l'entreprise.

Contact
Joanna Chiapposo - chargée de projet pour la chaire
Fondation Partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 Paris
joanna.chiapposo@dauphine.fr
+33 (0) 1 44 05 40 66

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr

CERTIFICAT «CONFIANCE ET MANAGEMENT»
Au service de la compréhension des nouveaux modèles de management.

Qu'est-ce qu'un certificat à l'Université Paris-Dauphine ?

- Une formation courte de haut niveau
- Une validation d'expériences acquises
- Un développeur et révélateur de compétences
- Une expérience collective unique

OBJECTIFS
Renforcer ses connaissances et sa compréhension des effets et leviers de la confiance, au service d'un management enrichi. Mieux comprendre les nouveaux modèles de management.

CONTENU ET PEDAGOGIE
Le certificat comprend 13 jours de formation. Il s'appuie sur un corps professoral de haut niveau et sur des dispositifs stimulant l'échange entre participants.

PUBLIC CIBLE
Le certificat s'adresse à des managers expérimentés.

DIRECTION PEDAGOGIQUE
Fabrice Blanchot, enseignant-chercheur, co-directeur scientifique de la chaire Confiance et Management
Eric Campoy, enseignant-chercheur, co-directeur scientifique de la chaire Confiance et Management

DURÉE
13 jours entre février et juillet 2019. Certificat délivré par l'Université Paris-Dauphine (début 2020)

CONTACT
Marie-Camille Delacroix, chargée de formation, Département d'Éducation Permanente : delacroix@dep.dauphine.fr +33 (0) 1 44 05 42 50

BÉNÉFICES

<p>Pour le bénéficiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> → Renforcer sa maîtrise du management par la confiance et du management de la confiance. → S'enrichir des expériences des autres. 	<p>Pour l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> → Fortifier les compétences managériales de ses équipes. → Faciliter le déploiement de nouvelles approches de management.
---	--

PROGRAMME

Penser la Confiance et le Management par la confiance (4 jours)

- Introduction générale
- La confiance dans tous ses états
- Management par la confiance
- Confiance et contrôle

Manager la confiance (4 jours)

- Confiance et Éthique
- Justice organisationnelle et contrats psychologiques
- Confiance en soi, self-leadership
- Détection et développement des compétences

Développer un Management par la Confiance (4 jours)

- Comprendre la culture et son rapport à la confiance
- Comprendre l'organisation et son rapport à la confiance
- Mentoring et coaching
- Évaluer le déploiement d'un management par la confiance
- Manager le changement

Etude d'une situation managériale (1 jour)

- Accompagnement de projets

Validation du certificat

La validation du certificat repose sur deux éléments :

- L'assiduité aux sessions de formation
- La réalisation d'un travail en groupes prenant la forme d'un dossier d'application (écrit)

La formation se termine par une restitution orale des travaux, le jour de la cérémonie de remise des certificats.

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr
www.confiance-management.dauphine.fr

Plaquette de présentation de la Chaire

PRIX DU MEILLEUR MÉMOIRE

CHARLOTTE BENAÏCHA

SYNTHÈSE

Problématique : Dans quelle mesure le niveau de connaissance du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) affecte-t-il la confiance que les individus placent dans leur banque ?

Mots clefs : Règlement Général sur la Protection des Données ; RGPD ; Industrie bancaire ; Transformation ; Réglementation ; Protection des données ; Confiance ; Fiabilité ; Propension à faire confiance ; Relations avec la clientèle ; Problématiques quant aux interactions en ligne

De manière générale, on considère la confiance comme inhérente à la plupart des interactions sociales d'un individu, impliquant doute et dépendance. Les interactions en ligne, c'est-à-dire virtuelles, ne font pas exception, notamment en ce qui concerne l'anonymat (ou le manque d'identité prouvée) et l'opportunisme manifestés par Internet. Avec la médiatisation de plus en plus poussée des sujets relatifs à l'utilisation des données (personnelles) des individus, ceux-ci expriment une méfiance croissante vis-à-vis des risques perçus (numériques). Cela semble être d'autant plus fort qu'il n'est pas possible, dans le cas d'une relation virtuelle de vérifier les tenants et aboutissants de la relation.

Ce mémoire a souhaité comprendre dans quelle mesure l'influence du règlement général pour la protection des données personnelles (plus connu sous l'acronyme « RGPD ») faisait vaciller la confiance des individus dans leur banque.

Dans le cas de la relation liant un individu à une banque de détail, la banque est considérée comme le fiduciaire, c'est-à-dire la partie en qui la confiance est placée et qui a la possibilité de tirer parti de la vulnérabilité de l'individu. La banque récolte en effet des données sur ses clients et a un degré de connaissances plus important qu'un quidam. Cette inquiétude est par ailleurs renforcée par les scandales soulevés par les médias au sujet des abus qui ont été possibles avec toutes ces données récoltées, qu'elles soient personnelles ou non. Pour n'en citer que quelques-uns, le grand public a été particulièrement touché par l'affaire Snowden, le scandale Enron, l'affaire Kerviel, la crise des subprimes...

En outre, notre Société actuelle est de plus en plus digitale voire digitalisée, connectée voire hyper-connectée, l'information est ainsi (plus) facilement à tout à chacun et se répand d'autant plus rapidement. Les problèmes de confiance sont dès lors reconnus comme des préoccupations majeures des banques de détail car ils englobent toutes les interactions et peuvent avoir un impact

important sur la reconnaissance de la marque et la fidélité des clients. La collecte de plus en plus quotidienne de données sur les clients souligne l'importance primordiale pour les banques de détail de construire une relation de confiance à long terme avec les individus. Cette étude propose et teste de manière empirique quatre hypothèses sur un échantillon de 170 personnes majeures afin de fournir un modèle démontrant l'impact que le degré de connaissance des individus en matière de réglementation fondée sur la protection peut avoir sur la confiance des individus dans le secteur de la banque de détail.

Hypothèse de travail

Les hypothèses testées à travers l'étude sont les suivantes :

H1. Il existe une relation positive entre les caractéristiques des établissements bancaires et la confiance des individus.

H2. Plus la propension à la confiance de l'individu est forte, plus la confiance de l'individu envers sa banque est élevée - avant l'influence du niveau de connaissance sur la réglementation en matière de protection des données.

H3. Plus un individu maîtrise le Règlement Général sur la Protection des Données, moins il aura confiance en sa banque

H4. Les individus accordent leur confiance à leur banque selon leur perception de la compétence, de l'intégrité et de la bienveillance de cette dernière.

Démarche

Afin de proposer un questionnaire permettant de répondre efficacement et pertinemment à la problématique soulevée, il a paru opportun de réaliser au préalable des entretiens dits exploratoires de sorte à cibler les critères à retenir pour l'étude. La réflexion pour construire le questionnaire qui servirait de base à l'étude s'est également appuyée sur des documents internes à des cabinets de conseil, spécialisés dans l'implémentation opérationnelle de la nouvelle réglementation en matière de données personnelles.

La littérature a permis ensuite d'identifier les variables et construits nécessaires à cette étude. Ainsi,

- Les caractéristiques de la banque de détail, mesurées grâce à :
 - La satisfaction du client
 - L'image de marque
- Les 3 dimensions de la confiance, appréhendées à travers :
 - La compétence/capacité à faire o L'intégrité
 - La bienveillance
- La propension à faire confiance
- Le degré de connaissance du RGPD

ont permis d'établir, pour chaque répondant, son niveau de confiance dans sa banque.

Le questionnaire élaboré et soumis avait pour objectif de mesurer le niveau de confiance du répondant dans sa banque, puis de l'informer sur les principes fondamentaux de la réglementation liée aux données personnelles, pour finalement mesurer à nouveau son niveau de confiance.

Analyse des données collectées

L'analyse des données collectées s'est ensuite faite en deux phases.

Dans un premier temps, la fiabilité des variables a été vérifiée de sorte à s'assurer que les construits représentaient bien leurs éléments constituants. Dès lors, a été utilisé l'alpha de Cronbach, qui s'est avéré être systématiquement supérieur à 0,7, permettant de confirmer l'utilisation des construits. Le questionnaire étant basé sur une échelle de Likert, les réponses obtenues étaient ordinales. Dès lors, de sorte à prédire la confiance à partir des caractéristiques de propension à la confiance et des institutions bancaires, a été réalisé un test de régression multiple, qui a démontré l'interdépendance des variables.

Par la suite, en suivant la méthodologie suivie dans la littérature, pour tester l'influence que la réglementation en matière de protection des données peut avoir sur le niveau de confiance, a été appliqué un test de Wilcoxon signé. Strictement parlant, il est conçu pour des données continues, mais il est fréquemment utilisé avec des données ordinales (Sheskin, 2011). Le test implique les trois hypothèses suivantes qui doivent être remplies pour une conclusion significative :

1. Le modèle comprend une variable dépendante que constituait la variable de confiance finale.
2. Le modèle comprend une variable indépendante. Cette condition a été remplie grâce aux deux catégories générées par les réponses avant et après une explication sur le RGPD.
3. La répartition des différences entre les deux groupes apparentés doit être de forme symétrique. Cette hypothèse est également remplie puisque les groupes sont les mêmes à deux moments différents (avant et après les explications relatives au GDPR).

Sur les 170 participants au questionnaire, distribué via Internet, les explications et les détails ont suscité une baisse de confiance de 107 participants par rapport aux participants sans aucune expertise GDPR, alors que 27 personnes n'ont pas constaté de différence et 36 considèrent qu'il est utile de faire davantage confiance à leur banque.

Le test de Wilcoxon signé a déterminé qu'il existait une diminution médiane statistiquement significative de la confiance des particuliers envers les organismes bancaires (Mdn = -0,20). En calculant la différence entre les deux étapes (avant et après l'explication), il apparaît que plus les individus ont un fort niveau de connaissance sur la protection des données, plus la confiance envers leur banque est faible.

Apports et limites

Les contributions de ce mémoire sont de différentes nature : d'abord théoriques, mais aussi pratiques.

Ainsi, l'étude permet d'étoffer les travaux de recherche précédemment menées en établissant une relation entre la confiance et l'expertise en matière de conformité, les résultats contribuent à montrer que la confiance fondée sur les connaissances est utile pour bien établir une relation virtuelle à long terme. En effet, la plupart des études précédentes n'incluent que des facteurs liés aux clients, notamment la propension à faire confiance. Les risques qu'un client percevra des paramètres basés sur de l'argent ont un impact significatif sur la décision finale de poursuivre la relation. Il ne s'agit donc pas uniquement de la tarification (facteur externe), mais également des barrières psychologiques inhérentes à chacun. Outre ces facteurs contextuels définis par les auteurs cités, la littérature antérieure ne considère pas le degré d'expertise en réglementation comme faisant partie des facteurs liés à la consommation, au même titre que la familiarité avec le site Web, Internet ou

les nouvelles technologies.

Par ailleurs, dans un contexte dématérialisé, les individus ont tendance à être plus méfiants, notamment en ce qui concerne le partage de données à caractère personnel. En effet, les gens sont de plus en plus connectés. Ainsi, la technologie elle-même peut être considérée comme un objet de confiance puisqu'elle est censée être prévisible. Les risques liés aux transactions en ligne peuvent être affectés car la technologie permet de réduire les incertitudes liées au système.

D'un point de vue opérationnel, les établissements bancaires s'inscriraient dans une logique gagnant-gagnant en considérant davantage que les interactions sociales virtuelles. En effet, la dépendance de la population à l'égard des smartphones et autres appareils connectés ne fait que s'accroître. Par conséquent, les processus de transaction ont tendance à être de plus en plus dématérialisés. Or, aucune banque ne peut se permettre d'exposer des informations sensibles et des données financières concernant des individus. Cela peut apparaître comme un paradoxe, car les individus sont disposés à surveiller de plus en plus facilement les opérations bancaires individuelles avec des informations de base, mais également appropriées. Les personnes, en particulier les personnes qui travaillent, veulent pouvoir discuter avec leur conseiller bancaire sans se rendre dans une agence bancaire locale - la fermeture se faisant souvent à 18 heures ou plus tôt. Cette exigence d'une clientèle toujours plus connectée pourrait expliquer la vague de création de banques en ligne.

Selon les résultats de l'étude, les institutions bancaires devraient davantage se préoccuper de la formation des utilisateurs. Cela permettrait d'éviter les idées fausses et autres préjugés tant sur la sécurité que sur la confidentialité. Pour ce faire, des interactions fréquentes avec le conseiller bancaire aideraient les clients à renforcer leur confiance dans les établissements bancaires, car ils se sentiraient importants et connus de leur banque. Cela intensifierait également le degré de relation. L'expérience bancaire serait donc plus aisée et personnalisée.

En outre, des explications supplémentaires sur les contraintes et les exigences auxquelles les banques sont confrontées pourraient contribuer à améliorer leur image de marque.

Enfin, alors la réglementation est de plus en plus présente dans le secteur bancaire, exigeant la mettant en œuvre d'un cadre parfois coûteux mais toujours compliqué à intégrer aux réalités opérationnelles, il semble que la minimisation des données puisse être une idée prometteuse. Les banques ont tendance à conserver toutes les données qu'elles collectent « au cas où ». En ce qui concerne les coûts générés par les fournisseurs de solutions de données, une telle politique de gestion des données permettrait de générer d'importantes économies de coûts.

Cette étude a également été confronté aux limites suivantes :

Un *biais cognitif* puis que la jeunesse du RGPD, entré en vigueur le 25 mai 2018, n'a pas permis lors de la rédaction de ce mémoire de tenir compte d'un grand nombre d'articles traitant des dimensions de confiance face à un défi de conformité réglementaire.

Un *biais de source* puisque le questionnaire a été administré à mon réseau tant personnel que professionnel.

Une *faible généralisation des conclusions* puisque l'échantillon peut ne pas être représentatif de la population mondiale en termes de répartition des sexes, en termes d'âge, en termes d'habitus.

Conclusion

Dans la littérature antérieure, aucun lien approprié n'a été établi entre la confiance et l'expertise en réglementation. Il semble donc que les individus tendent de plus en plus à savoir ce que les entreprises et les institutions peuvent faire avec leurs données personnelles et les risques inhérents.

La recherche met en évidence certains antécédents de confiance. Il semble que les particuliers

tendent à tenir compte des caractéristiques des banques pour leur faire confiance. Outre ces facteurs externes, les individus sont biaisés par leur propension à faire confiance, qui est fonction de leur aversion au risque, de leur confiance en autrui et de leur perception d'autrui. Pourtant, le questionnaire a démontré que les individus ont une bonne connaissance des risques liés à une atteinte à la sécurité des données.

Compte tenu des résultats de l'étude, il apparaît utile d'éduquer les individus à tenir compte des risques liés à la protection des données, alors qu'ils ont tendance à être de plus en plus hyper-connectés avec de multiples appareils, tant personnels que professionnels. Les banques devraient également adapter leur stratégie, orientée sur les données, de sorte à mettre en place anonymisation et pseudonymisation a posteriori dans les meilleurs délais. De plus, il semble que la confidentialité du stockage peut être améliorée.

Néanmoins, il peut être coûteux pour les organisations d'appliquer de tels changements pour se conformer à toutes les directives proposées par le nouveau règlement. Dans le but de compenser les opinions négatives sur les exigences réglementaires, cette étude recommande d'envisager cette nouvelle réglementation comme une opportunité de modifier de manière proactive le modèle économique des institutions bancaires traditionnelles afin de mieux répondre aux désirs et aux attentes des clients. Le RGPD devrait ainsi être perçu davantage comme un catalyseur du changement que comme une énième contrainte réglementaire.

Vulnérabilité et Confiance : une étude exploratoire

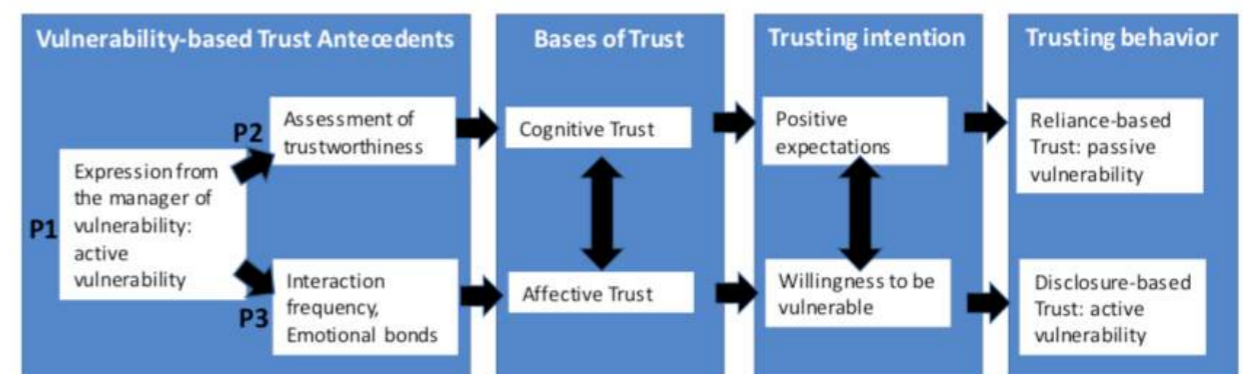
Le rôle de la vulnérabilité du manager dans le développement de la confiance du subordonné : le cas de managers dévoilant une vulnérabilité à un subordonné.

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)

Les principales définitions de la confiance (trust) en gestion font ainsi référence à la vulnérabilité, qui caractérise le fait de faire confiance. Pourtant 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 des recherches sur les antécédents de la confiance, nous avons dans ce mémoire choisit de nous concentrer sur l'expression de sa vulnérabilité par le manager à son collaborateur. Reprenant le modèle théorique de Neinaber et al. (ibid) nous avons proposé de le compléter :

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)



Partie théorique

Nous avons tenté d'éclairer le concept de vulnérabilité à partir de différentes disciplines scientifiques pour le définir, démontrer son intérêt pour les sciences de gestion et préciser ce qu'est « l'expression de sa vulnérabilité par un manager ».

Deux approches de la vulnérabilité ont été distinguées. Dans les sciences de gestion, l'approche « vulnérabilité risque » concentre l'essentiel des travaux de recherche. Notre travail en s'intéressant à l'expression de la vulnérabilité comme un facteur de confiance, se positionne dans l'approche « vulnérabilité ressource ».

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

Nous avons décidé de définir le fait d'exprimer de la vulnérabilité comme 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.

Nous avons également mobilisé la théorie du don pour comprendre le phénomène « étrange » qui consisterait pour un manager à dévoiler à son subordonné sa vulnérabilité. Cette théorie nous a permis de mieux comprendre le rôle de la vulnérabilité sur la dimension relationnelle et affective de la confiance.

Méthodologie

Etant donné la visée exploratoire, nous avons eu recours à un dispositif de recherche qualitatif, étude de cas multiple, pour mieux comprendre le phénomène étudié et tester nos propositions théoriques. Au sein de deux entreprises du secteur bancaires, nous avons recueilli des données par des entretiens auprès de manager (13 personnes) de niveaux hiérarchiques et de profils variés (manager de proximité, intermédiaire, de direction, de projet).

Résultats de recherche

« 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. » (Yann)

Les entretiens nous ont permis de bâtir une première taxonomie des différentes formes que peut prendre « l'expression de sa vulnérabilité » par un manager à son collaborateur (P1). Nous avons repéré huit formes que nous avons décrites et nommées et qui ne présentent pas le même risque pour soi ou la même ouverture à l'autre (excuses, mea culpa, confiance personnelle, « confession » professionnelle, appel à l'aide, transparence, témoignage, plainte).

Les situations identifiées attestent d'un lien fort entre « expression de sa vulnérabilité par un manager » et « développement de la confiance affective » (P3), toutefois le lien avec la confiance cognitive (P2) est difficile à valider.

Nous avons également compris que 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. Ainsi le dévoilement de la vulnérabilité par un manager à son collaborateur reprend la logique du don décrite par les sociologues.

Finalement 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 atteint 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.

D'un point de vue managérial, ce travail démontre que si les entreprises souhaitent un management par la confiance (Blanchot, 2018) cela 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. Au-delà d'en prendre conscience, nous proposons quelques pistes pour mieux accompagner les managers, 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.

Bibliographie

Blanchot, Fabien. « Management par la confiance : spécificité, fondements et défis ». In L'état du management 2018. Paris: La Découverte, 2018.

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.

Nienaber, Ann-Marie, Marcel Hofeditz, et Philipp Romeike. Vulnerability and trust in Leader-Follower relationships, 2015.

Retrouvez leurs mémoires [sur le site de la Chaire !](#)

Chaire Confiance et Management

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris

Tél. : 01 44 05 48 66

secretariat@fondation-dauphine.fr
joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr