

Rapport d'activité 2017

Chaire Confiance et Management



Sommaire

PRÉSENTATION : 05 à 11

<i>Édito</i>	07
<i>Introduction</i>	08
<i>Gouvernance</i>	09
<i>Entreprise partenaire</i>	10
<i>Équipe</i>	11

ACTIVITÉS : 13 à 27

<i>Recherche</i>	14
<i>Axe 1 - Recherches et pratiques sur la confiance en management</i>	15
<i>Axe 2 - Configurations, déterminants et effets de la confiance</i>	15
<i>Axe 3 - Dynamique des formes de confiance</i>	16
<i>Axe 4 - Culture et confiance</i>	16
<i>Réalisations 2017</i>	18
<i>Recherches en cours et perspectives</i>	18
<i>Formation</i>	20
<i>Certificat Confiance et Management</i>	20
<i>Prix du meilleur mémoire</i>	21
<i>Valorisation</i>	22
<i>Événements</i>	22
<i>Supports de communication</i>	22

ANNEXES : 28 à 38

<i>La chaire en quelques mots - infographie</i>	30
<i>Plaquette de présentation de la chaire</i>	31
<i>Plaquette de présentation du certificat "confiance et management"</i>	33
<i>Prix du meilleur mémoire - Sarah Bassite</i>	35
<i>Prix du meilleur mémoire - Groupe MBA RH</i>	37

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 2017 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. 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. Fort de son succès, l'organisation du prix a été reconduite pour 2018.

En matière de recherche, trois des 5 projets de recherche initiés en 2016 ont significativement progressé en 2017. 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 devrait être administré en 2018 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, sept événements (4 workshops, 2 tables-rondes, 1 « battle »), 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 second 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, maître de conférences 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 de :

- Fabien Blanchot, Université Paris-Dauphine
- Patrick Blanchard, MAIF
- Eric Campoy, Université Paris-Dauphine
- Catarina Garcia, MAIF
- Dominique Movellan, MAIF
- Clémentine Palestro, Université Paris-Dauphine
- Claire Reynard, MAIF
- Rozenn Schafer, MAIF
- Klara Tucholka, Université Paris-Dauphine

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 2017 le comité de pilotage s'est réuni aux dates suivantes :

16 janvier 2017

23 mars 2017

2 juin 2017

8 septembre 2017

20 novembre 2017



Février 2017 - Accueil de la 1^{ère} promotion du Certificat Confiance et Management

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.



assureur militant

Équipe

2 Membres permanents

- **Fabien Blanchot**, Maître de conférences 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

- **Laura D'Hont**, Professeur de management, Institut Supérieur de Gestion
- **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

- **Klara Tucholka**, Chargée de Projets à la Fondation Paris-Dauphine, Responsable de la valorisation des travaux et de la gestion des affaires courantes de la chaire. (Janvier - juillet 2017)
- **Clémentine Palestro**, Chargée de Projets à la Fondation Paris-Dauphine, Responsable de la valorisation des travaux et de la gestion des affaires courantes de la chaire. (Octobre 2017 - Décembre 2017)

Activités

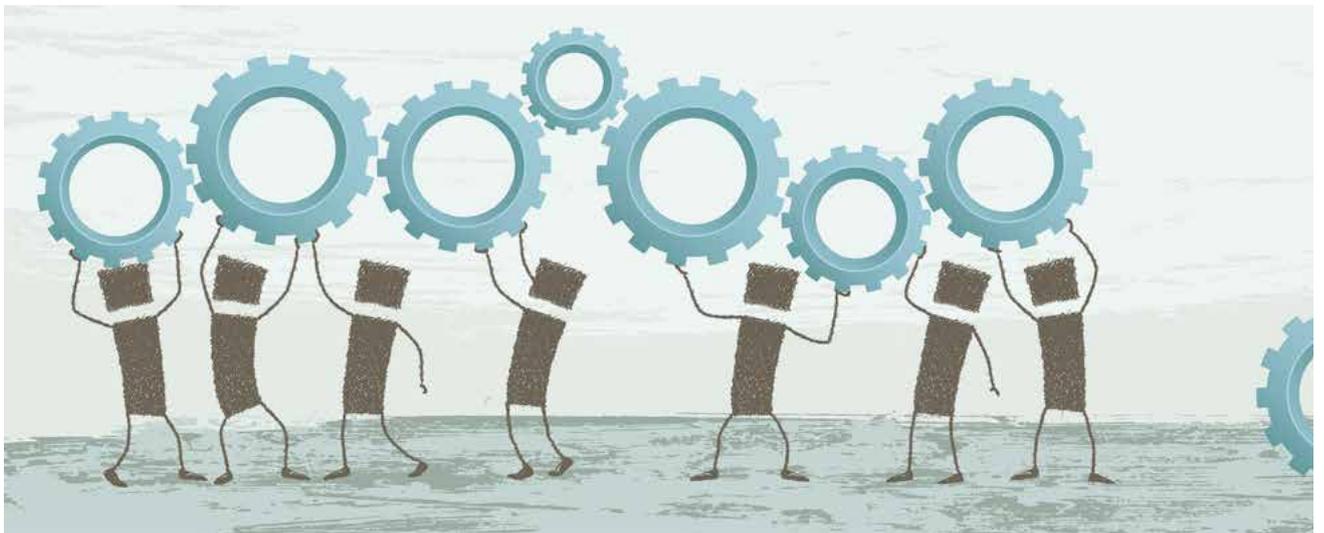
Recherche

Axes de 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.



Axe 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 2016, 6320 articles de recherche (hors citations et brevets) comportant le mot « trust » dans son titre, 2230 articles comportant le mot « confidence » et 113 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.

Axe 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 ?

Axe 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.).

Au delà de l'étude de la dynamique entre ces deux cercles, l'objectif est de comprendre :

- Comment et dans quel cas la confiance peut être rompue
- Par quel(s) type(s) de comportement cela se traduit.
- Quelles sont les marges de manœuvre des managers / des dirigeants pour reconstruire les fondements d'une nouvelle relation favorisant le rétablissement de la confiance.
- Si on peut revenir au niveau initial de confiance, qui prévalait avant la rupture de confiance.

Cette étude du maintien et de la réparation de la confiance pourra se faire dans le cadre plus large d'une étude de climat de confiance au sein de l'ensemble de l'organisation.

Axe 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.

Réalisations 2017



1 Un chapitre dans un ouvrage collectif : "Management par la confiance : spécificité, fondements et défis"

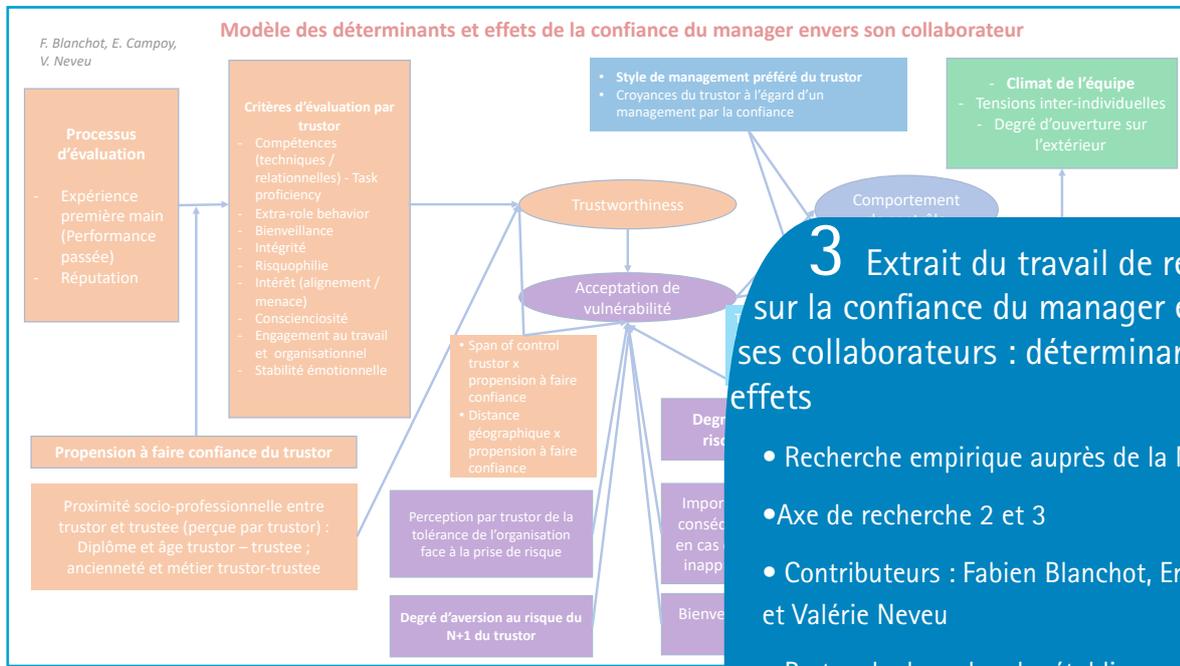
- Responsable : Fabien Blanchot

2 "Management par la confiance"

- Axe de recherche 1
- Article "Le management par la confiance" tiré du magazine de la MAIF "En mode confiance"
- Avec : Fabien Blanchot et Eric Campoy codirecteurs de la Chaire confiance et management



Recherches en cours et perspectives



3 Extrait du travail de recherche sur la confiance du manager envers ses collaborateurs : déterminants & effets

- Recherche empirique auprès de la MAIF
- Axe de recherche 2 et 3
- Contributeurs : Fabien Blanchot, Eric Campoy et Valérie Neveu
- Protocole de recherche établi
- Démarrage de la collecte des données : juin 2018

4 Cartographie des articles de recherche sur la confiance

- Proposition d'une catégorisation des articles clefs selon la nature du trustor et du trustee
- Axe de recherche 1
- Projet d'article, à partir d'une analyse de la littérature de recherche
- Contributeurs : Fabien Blanchot, Eric Campoy, Laura D'hont (post-doctorante chaire)

		Trustee	
		Individu	Organisation
Trustor	Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Inter individus (A2, A9, A13, A19, A21, A27, A29, A35, A37, A38, A42, A43, A57, A65, A70, A76, A79, A81, A87, A99, A103, A108, A109, A121, A123, A127, A145) • Collaborateur-Manager (A18, A31, 34, A39, A40, A41, A49, A58, A73, A82, A85, A101, A105, A111, A122, A124, A126, A128, A129, A131, A134, A139, A143) • Pairs (A4, A144) • Équipe (A17, A26, A33, A54, A86, A118) • A78 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions (A93, A94, A102) • E-commerce (A7, A12, A23, A24, A25, A32, A47, A51, A55, A56, A60, A61, A63, A64, A66, A74, A75, A84, A89, A92, A98, A104, A107, A114, A116, A132, A140, A142) • Comportement du consommateur (A10, A16, A20, A50, A53, A88, A137, A138) • Collaborateur-organisation (A14, A41, A72, A133) • Équipe (A83, A91, A109, A143)
	Organisation		<ul style="list-style-type: none"> • Relations clients-fournisseurs (A1¹, A5, A8, A15, A46, A59, A67, A68, A69, A71, A77, A112, A115, A117, A125, A141) • Alliances (A6, A11, A36, A44, A45, A62, A90, A95, A96, A97, A100, A119, A120, 135, A136) • Les modes d'entrée sur le marché (A22, A30, A48, A52, A106, A113, A119)

THE COMMITMENT-TRUST THEORY OF RELATIONSHIP MARKETING	MORGAN, RM; HUNT, SD	JOURNAL OF MARKETING	1994	4325
AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST	MAYER, RC; DAVIS, JH; SCHOORMAN, FD	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1995	3871
Not so different after all: A cross-discipline view of trust	Rousseau, DM; Sitkin, SB; Burt, RS; Camerer, C	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1998	2003
AFFECT-BASED AND COGNITION-BASED TRUST AS FOUNDATIONS FOR INTERPERSONAL COOPERATION IN ORGANIZATIONS	MCALLISTER, DJ	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	1995	1697
An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships	Doney, PM; Cannon, JP	JOURNAL OF MARKETING	1997	1689
DOES FAMILIARITY BREED TRUST - THE IMPLICATIONS OF REPEATED TIES FOR CONTRACTUAL CHOICE IN ALLIANCES	GULATI, R	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL		7
Trust and TAM in online shopping: An integrated model	Gefen, D; Karahanna, E; Straub, DW	MIS		
Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance	Zaheer, A; McEvily, B; Perrone, V	ORG		
RELATIONSHIPS BETWEEN PROVIDERS AND USERS OF MARKET-RESEARCH - THE DYNAMICS OF TRUST WITHIN AND BETWEEN ORGANIZATIONS	MOORMAN, C; ZALTMAN, G; DESHPANDE, R	JOU RES		

5 Extrait du travail de recherche sur l'influence effective de l'article de recherche le plus cité sur la confiance

- Projet d'article, à partir d'une analyse de la littérature de recherche
- Axe de recherche 1
- Contributeurs : Fabien Blanchot, Eric Campoy, Laura D'hont (post-doctorante chaire)

“ Le rôle de la confiance dans le pilotage des organisations est essentiel. Le 20ème siècle nous avait appris à nous passer de la confiance et même à nous baser sur la défiance. En instaurant par exemple des hiérarchies, un management plutôt par la contrainte en instaurant des contrôles, des process qui permettent d'encadrer l'activité des gens à l'intérieur d'un cadre extrêmement stricte et limité, et d'obtenir d'eux exactement ce que l'on souhaitait. Et puis, ce début de 21ème siècle nous montre que l'on peut en réalité, à la fois proposer un cadre beaucoup plus agréable et beaucoup plus épanouissant pour les collaborateurs et infiniment plus efficace pour l'entreprise en faisant le pari au contraire de l'intelligence collective et de la capacité des collaborateurs à prendre des initiatives, des décisions, à assumer des responsabilités et donc sortir du cadre strict à l'intérieur duquel on est contenu. Dans cette disposition d'esprit, la confiance devient un outil de pilotage très efficace, à la fois au bénéfice du salarié mais aussi de l'entreprise. ”

Pascal Demurger, Directeur Général du groupe MAIF, dans "3 questions sur la confiance à...", à visionner sur le site de la chaire www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr

Formation

Certificat "confiance et management"

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.



Cérémonie de la remise du Certificat Confiance et Management - Promo 1 - 2017

Prix du meilleur mémoire



CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT
Fondation Paris-Dauphine



DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

**PRIX DU MEILLEUR MÉMOIRE 2017 SUR LE THÈME
«CONFIANCE ET MANAGEMENT»**



Ouvert à tous les étudiants inscrits en Master 1 ou 2 d'université, en dernière année de Grande École ou en Mastère spécialisé en 2016-2017, en gestion, marketing, finance, économie, droit, sciences humaines et sociales.

1^{er} PRIX : VIS MA VIE AVEC RENCONTRE DE DIRIGEANTS À LA MAIF

Date limite de dépôt des mémoires: 31 octobre 2017
Format : pdf du mémoire + synthèse de 3-5 pages
klara.tucholka@fondation-dauphine.fr, 01 44 05 45 40



En 2017, deux prix ont été remis :

- Le prix "Vis ma vie avec des dirigeants de la MAIF" a été remis à Sarah Bassite pour son mémoire intitulé "*La confiance, ressource clé des business models de l'économie collaborative*".
- Le prix "Atelier d'échanges avec des dirigeants de la MAIF" a été remis à Anne-Sophie Attia, Carole Legros Bradol, Flore de Soultrait et Marco Dalla Palma pour leur mémoire collectif intitulé "*Management par la confiance et performances : contributions actuelles et perspectives pour la fonction RH*".

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.



Remise du pris du meilleur mémoire 2017 - de gauche à droite : Eric Campoy, Sarah Bassite et Fabien Blanchot.



Sarah Bassite lors de son expérience "Vis ma vie" avec les équipes de la MAIF.

Valorisation

Evénements



23 mars 2017

Workshop « Confiance et digital »

L'univers du numérique est associé à des stratégies spécifiques pour bâtir la confiance. A mesure que les usages du numérique se développaient, des formes nouvelles de confiance, propres à la société réticulaire (mécanismes pair-à-pair), sont apparues, questionnant les systèmes de légitimité sous-jacents aux mécanismes de la confiance. Plus encore, les développements récents du numérique, comme la blockchain, esquissent une société où

la confiance est inclus dans les mécanismes mêmes de l'échange. Un tel développement modifierait profondément les logiques institutionnelles et les systèmes de légitimité producteurs de confiance.

Intervenant :

Henri Isaac, Docteur en sciences de gestion, maître de conférences à PSL Research University, Université Paris-Dauphine, chercheur au sein de Dauphine Recherches en Management (CNRS, UMR 7088).

21 avril 2017

Workshop « Confiance et expérience client »

Le management de l'expérience client est devenu un enjeu central dans de nombreuses organisations. Mais sur quoi repose une expérience positive, voire unique ? Quel rôle joue la confiance au sein des parcours d'achat ? Que peuvent faire les organisations pour gagner et conserver la confiance de leurs clients ?



Intervenant :

Pierre Volle, Professeur à l'université Paris-Dauphine, président honoraire de l'Association Française du Marketing, directeur du Center for Customer Management et responsable du Certificat Expérience client



27 avril 2017

Table-ronde « Confiance et régulation sociale dans les organisations »

Cette table ronde a nourri la réflexion des praticiens et des chercheurs sur la régulation sociale et son rapport à la confiance en débattant autour de quatre grandes questions :

Les Institutions Représentatives du Personnel sont-elles irremplaçables dans la régulation sociale ?

Ce qui se produit dans les entreprises dites « libérées » ne reflète-t-il pas une forme de régulation sociale alternative ?

Comment évolue la place respective de la régulation de contrôle et de la régulation autonome dans les organisations ?

La confiance constitue-t-elle un ingrédient important dans la régulation sociale ?

Intervenants :

Christophe Carrère, Secrétaire de l'Union Fédérale Maîtrises et Cadres CGT Cheminots

Fathallah Charef, Directeur du Département RH, BHV Marais

Damien Doré, Directeur des relations et de l'innovation sociales, Groupe Casino

Pierre Koelsch, Directeur relations sociales, Coca-Cola European Partners France

Jean-Nicolas Moreau, Directeur Res-EuroConseil

Olivier Ruthardt, DGA Richesses Humaines, MAIF

Gérard Taponat, Professeur associé, université Paris-Dauphine

Modérateur :

Fabien Blanchot, codirecteur scientifique de la chaire, Université Paris-Dauphine

2 mai 2017

Workshop « Confiance et transformation du travail du manager »

La confiance devient parfois un « impératif catégorique » à l'adresse des managers. C'est le cas dans les organisations dites « libérées » mais aussi dans d'autres organisations, comme la MAIF. Notre projet consiste à en comprendre les tenants et les aboutissants, notamment pour le travail des managers, à partir de l'étude des transformations qui s'opèrent à la MAIF.

intervenants :

Fabien Blanchot, codirecteur scientifique de la chaire, Université Paris-Dauphine





1er juin 2017

Workshop « Confiance et nouvelle pratique de travail »

De nouvelles pratiques de travail émergent depuis le milieu des années 90. Elles s'inscrivent en rupture avec les modes d'action et de collaboration traditionnels. L'entrepreneuriat collaboratif, le télétravail, la mobilité généralisée, le coworking, les logiques de DIY, le hacking et la doocracy sont au coeur de ces transformations. Plus largement, on assiste au retour (cyclique) des communautés comme pratiques et idéologie valorisant un collectif isonomique. Le workshop aura pour but d'analyser ces transformations qui sont au coeur du travail contemporain. Il portera tout particulièrement sur les pratiques de coworking et de hacking. La problématique de la confiance apparaîtra comme un contexte autant que comme une relation, ainsi qu'une dimension que rend plus que jamais visible les problématiques qui sont au coeur des transformations du travail (notamment le télétravail).

Intervenant :

François-Xavier de Vaujany, professeur à l'université Paris-Dauphine et directeur de recherche au sein de l'UMR CNRS Dauphine Recherche en Management (DRM).

15 juin 2017

Table-ronde « La confiance dans les alliances complexes »

Cette table ronde a nourri la réflexion des praticiens et des chercheurs sur la place et le rôle de la confiance dans la gestion externe et interne des alliances complexes. Réflexions autour des formes et des défis de la complexité et des conditions d'émergence de la confiance comme facteur clef de réussite.



intervenants :

Philippe Bordes, Alliance Manager IMI, Sanofi

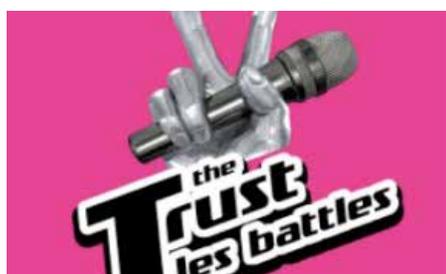
Jean-Marc Gottero, VP EMEA Cloud Alliances & Channels, Oracle

Pascale Luciani-Boyer, CEO, NEOXPECTIVE GROUP

Nicolas Windpassinger, VP Global channel program, Schneider Electric

Modérateur :

Fabien Blanchot : codirecteur scientifique de la chaire, Université Paris-Dauphine



23 juin 2017

Battle de la confiance

Co-organisé avec le master RH de Paris-Dauphine

8 groupes constitués d'étudiants du MBA RH et du Master RH de Dauphine se sont affrontés en duels sur 5 thèmes liés à la confiance :

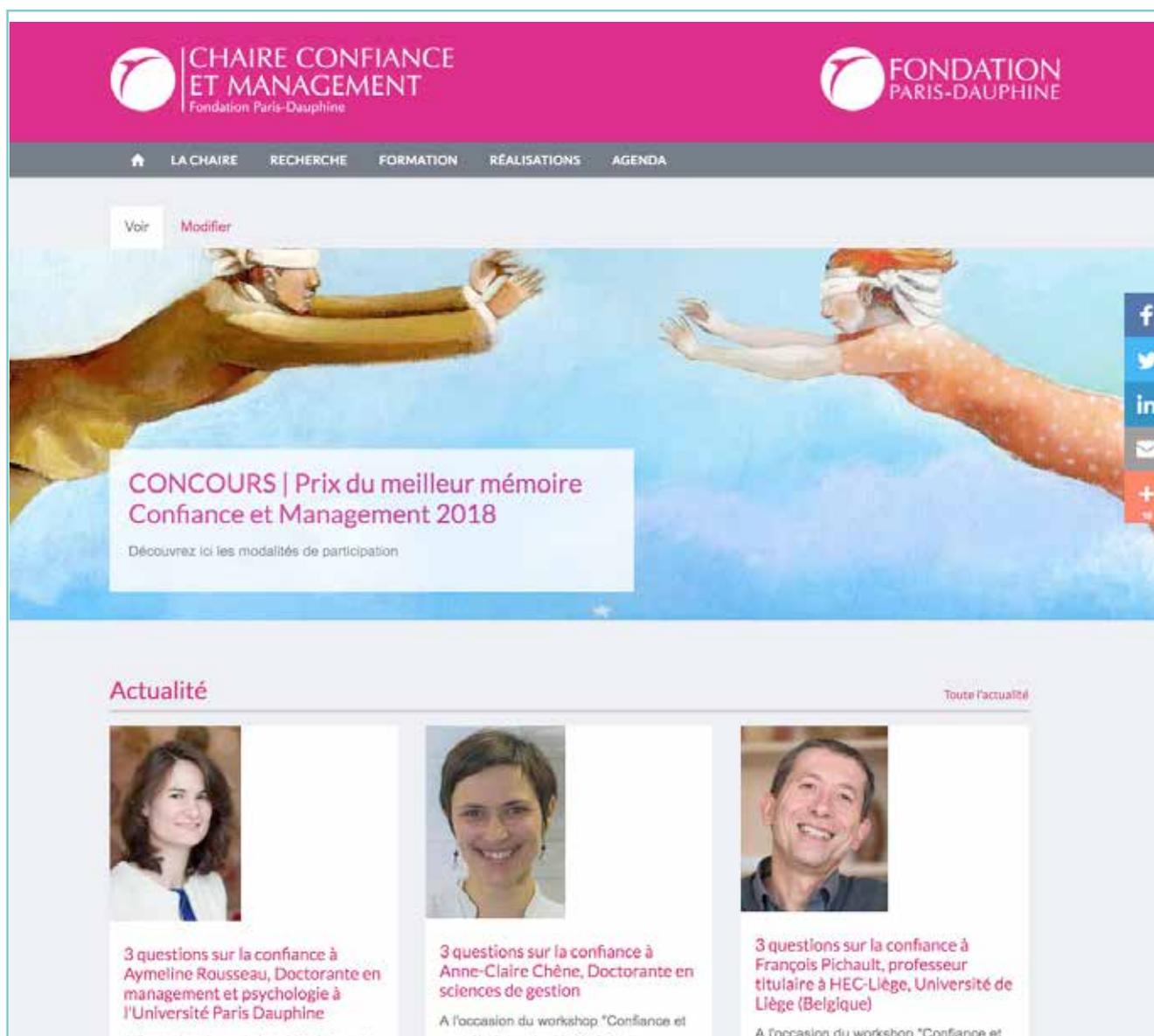
- Confiance et intergénérationnel
- Confiance et partenaires sociaux
- Confiance et rapports entre départements-services (au sein d'une organisation)
- Confiance et rapports managers-collaborateurs
- Confiance et rapport entreprise-clients

Supports de communication

Site internet de la chaire

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr

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.



Twitter de la chaire

@Ch_Confiance

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 et de et par la confiance.

Fin 2017, le compte twitter de la chaire comptait 176 abonnés. Au cours de l'année, la Chaire a posté 67 tweets et a acquis 34 nouveaux abonnés.

The image shows a screenshot of the Twitter profile for 'CHAIRE CONFiance ET MANAGEMENT' (Fondation Paris-Dauphine). The profile header is pink with the organization's name in white. The profile picture is a blue circle with a white stylized 'C' and 'M'. The bio states it is the official account of the #chaire #confiance and #management de la Fondation Paris-Dauphine. The statistics show 155 tweets, 87 followers, and 210 following. The main content area displays three tweets from the account, including one about a workshop on 'Confiance et leadership' and another featuring a video of Aymeline Rousseau. The right sidebar shows 'Activité de vos Tweets' (3,217 impressions) and 'Suggestions' (Nina Gamatta, EDBA Dauphine, CIP Dauphine).

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.

Retrouvez toutes nos vidéos sur le site de la chaire !

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



Annexes

La chaire en quelques mots - infographie




LA CHAIRE CONFIANCE & MANAGEMENT





27/01/2016 - signature du partenariat
Pascal Demurger, Directeur Général du Groupe MAIF (à gauche)
Laurent Batsch, Président de l'Université Paris-Dauphine et de la Fondation Paris-Dauphine (à droite)

POURQUOI CETTE CHAIRE ?



Une chaire est un espace de recherche et d'expertise pédagogique financé par une entreprise, favorisant les échanges et les synergies entre les partenaires académiques et industriels. La chaire Confiance et Management est un levier du projet sur la confiance de la MAIF. Elle constitue un pôle de compétence pluridisciplinaire (économie, sciences juridiques, sciences sociales) qui contribue à la culture de confiance dans une organisation principalement dite pôle de responsabilité.

2 CO-DIRECTEURS SCIENTIFIQUES



Laurent Batsch, est économiste directeur à Paris-Dauphine. Il est également un spécialiste de confiance et de responsabilité. Il est par ailleurs vice-président de l'Université et directeur de l'ISG-Paris.



Pascal Demurger est économiste directeur à Paris-Dauphine. Il est également un spécialiste de confiance et de responsabilité. Il est directeur de la chaire et directeur de la Fondation Paris-Dauphine.

Les co-directeurs à proposer il s'agit d'experts qui possèdent des notions de recherche relatives aux 4 axes de recherche de la chaire.

AXES DE RECHERCHE




1 Recherches et pratiques sur la confiance en management.
 Quel est l'état des connaissances sur la confiance et sur le management par la confiance ?

2 Configurations, déterminants et effets de la confiance
 Quels sont les leviers possibles de la confiance dans différents contextes ?

3 Dynamique des formes de confiance
 Comment identifier (relativité de) confiance dans le temps ? Comment mesurer la confiance quand elle est là, justice ?

4 Culture et confiance
 Comment diffuser la confiance dans les organisations ? Comment créer une culture de la confiance ?

ACTIVITÉS



Veille



Publications



Conférences



Ateliers de travail



Accompagnement managérial



Formation Certification

POUR LES COLLABORATEURS DE LA MAIF, C'EST LA POSSIBILITÉ DE:





#1

Participer aux conférences organisées par la chaire.

#2

Suivre une formation certifiante sur le management de et par la confiance conçue par la chaire.



#3

Être acteur dans différents projets en coopération avec des enseignants-chercheurs.

CONTACT



Hara.tucholska@fondation-dauphine.fr



+33 1 44 05 45 40



www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr



Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 PARIS CEDEX 16

Plaquette de présentation de la chaire (1)



Signature de la convention de partenariat en présence de Pascal Desmazes, Directeur général du groupe MAIF



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 une chaire « Confiance et Management ». Cette chaire constitue un pôle de compétences pluridisciplinaire (gestion, économie, droit, sciences sociales) au service d'une meilleure intelligence des pratiques de management par la confiance et du management de la confiance dans les organisations.

DIRECTION SCIENTIFIQUE

Fabien 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

Recherche

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

Les directeurs scientifiques de la chaire s'appuient sur une équipe de chercheurs associés.

4 axes de recherche sont actuellement en cours, tous co-développés avec l'entreprise partenaire, la MAIF.

- 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 ?

Plaquette de présentation de la chaire (2)

Formation

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

- 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 «Rencontres 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



Claudie Haigneré, invitée d'honneur de la conférence inaugurale de la chaire Confiance et Management

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 Chiapasco – Chargée de projets pour la chaire
Fondation Partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 Paris
joanna.chiapasco@dauphine.fr
+33 (0) 1 44 05 48 66

Plaquette de présentation du certificat (1)



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 ?

- Un Certificat éligible au CPF
- Une validation d'expériences acquises
- Un développeur et révélateur de compétences
- Une expérience collective unique



OBJECTIF

- 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 PÉDAGOGIE

Le certificat comprend 12 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. Il est délivré par l'Université Paris-Dauphine.

DIRECTION PÉDAGOGIQUE

Fabien 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
→ Co-directeurs scientifiques de la chaire Confiance et Management

DURÉE

13 jours entre février et novembre 2019.

CONTACT

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

Plaquette de présentation du certificat (2)



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 ?

- Un Certificat éligible au CPF
- Une validation d'expériences acquises
- Un développeur et révélateur de compétences
- Une expérience collective unique



OBJECTIF

- 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 PÉDAGOGIE

Le certificat comprend 12 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. Il est délivré par l'Université Paris-Dauphine.

DIRECTION PÉDAGOGIQUE

Fabien 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
→ Co-directeurs scientifiques de la chaire Confiance et Management

DURÉE

13 jours entre février et novembre 2019.

CONTACT

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

Prix du meilleur mémoire

LA CONFIANCE, RESSOURCE CLE DES BUSINESS MODELS DE L'ECONOMIE COLLABORATIVE

Sarah Bassite

Introduction

Avant l'avènement des plateformes numériques, l'économie collaborative était réservée à des membres appartenant à une communauté restreinte comme les amis ou la famille. Cette économie s'apparentait à un mécanisme de survie qui permettait de mieux lutter contre la pauvreté et la discrimination (Stack, 1974). Les crises financières et économiques de 2008 ont donné une autre ampleur à l'économie collaborative. A cela s'ajoute, l'essor des plateformes numériques, qui ont permis d'élargir les communautés restreintes à des communautés ouvertes composés de plusieurs milliers d'individus partageant une volonté commune de partager un bien ou un service. Toutefois ces plateformes collaboratives impliquent des risques. Ces risques sont liés à l'incertitude et à la vulnérabilité des membres de la communauté lors de l'échange d'un bien ou d'un service (Demary, 2015). L'anonymat attise les craintes liées à l'opportunisme de certains membres de la communauté. Pour réduire le risque d'opportunisme, les plateformes collaboratives se sont inspirés des marketplaces et ont mis en place des mécanismes de gestion de la confiance tels que les systèmes de notations et de commentaires. D'autres mécanismes telles que la vérification de l'identité sont venus compléter les systèmes de notation et de commentaires des utilisateurs. Ces systèmes sont reconnus dans la littérature comme étant des outils de réputation (Schor et Fitzmaurice, 2014). Ces outils incitent les utilisateurs de la plateforme à se comporter de la meilleure manière afin de ne pas être pénalisé pour de futurs échanges, ils permettent ainsi d'installer un sentiment de confiance entre les utilisateurs (Tadelis, 2016).

Les fondateurs des plateformes collaboratives sont conscients du potentiel des mécanismes de gestion de la confiance pour créer et entretenir le sentiment de confiance entre les utilisateurs malgré certaines limites. Cependant, jusqu'à présent, les chercheurs se sont principalement intéressés aux limites de ces mécanismes (Pope et Snyder, 2011 ; Dellarocas et Wood, 2008 ; Horton et Golden, 2015). Et pourtant ceux-ci permettent également aux plateformes de créer et de capter de la valeur à travers la confiance entre les utilisateurs. La confiance entre les utilisateurs peut donc être considérée comme une ressource stratégique des business model des plateformes collaboratives.

Problématique de recherche

Dans la littérature, peu de travaux existent sur les plateformes collaboratives, et en particulier sur leur capacité à créer et entretenir la confiance entre les utilisateurs. L'objectif de ce mémoire est de mener une approche exploratoire visant à mieux comprendre comment les plateformes collaboratives gèrent la création et l'entretien de la confiance entre les utilisateurs, ressource clé de leurs business model.

Revue de littérature

Pour y répondre, nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature. Celle-ci a permis de revenir sur les nombreuses définitions de l'économie collaborative, de présenter les défis qu'elles suscitent aux pouvoirs publics et à ses propres plateformes. Ces défis nous ont amené à réfléchir sur la capacité des plateformes à proposer

des business model innovants qui externalisent les coûts associés au capital physique (Montel, 2016) tout en essayant d'optimiser ses revenus (Schor et Fitzmaurice, 2014) par le biais du volume d'échanges et du nombre de services fournis par la plateforme (Acquier et al., 2016). Ces business model reposent sur une ressource stratégique clé : la confiance, et spécialement la confiance entre les utilisateurs. Si il n'y a pas de sentiment de confiance entre les utilisateurs, alors il n'y aura pas d'échanges possible entre eux. Le rôle d'intermédiation des plateformes dans la création de la confiance se heurtent à des problèmes de temporalité. En effet, il faut créer de la confiance rapidement dans un environnement très dynamique où plusieurs acteurs entrent et sortent du marché. La revue de littérature a permis d'approfondir la compréhension du concept de confiance dans le cadre d'analyse de cette étude : les plateformes collaboratives. Elle nous a permis également de mettre en évidence le fait que la confiance est une stratégie clé des business model. Mais contrairement à d'autres types de ressources, il n'y a pas de marché de la confiance. Ce qui oblige les plateformes à produire cette confiance, puis l'entretenir.

Méthodologie

Nous avons déployé une méthodologie de recherche exploratoire dans le but d'améliorer la compréhension des similitudes et des différences de pratiques des stratégies de création et d'entretien de la confiance entre les utilisateurs, par les plateformes. Nous avons appuyé notre démarche de recherche sur deux études de cas principales : Gangz et LaCarte. Il s'agit de deux plateformes en cours de création dont le premier impératif est de fédérer une masse critique d'utilisateurs sur chaque côté du marché. Le fait qu'elles soient en cours de création est d'autant plus intéressant pour observer comment les fondateurs s'approprient la confiance, l'importance qu'ils accordent à ce concept et quelles sont leurs sources d'inspiration. Trois études de cas sont venues compléter le terrain d'investigation, il s'agit de : Nosrezo, GuestToGuest et BlaBlaCar. Les trois plateformes existent depuis quelques années et peuvent montrer une évolution du concept de confiance. En ce qui concerne la collecte des données, nous nous sommes appuyés principalement sur plusieurs entretiens semi-directifs. Nous avons complété cette riche source de données par de l'observation non participante puis par la collecte de documents.

Conclusion

Si la littérature reconnaît l'importance des mécanismes de gestion de la confiance, elle n'en demeure pas moins limitée quant à la réflexion sur les modes de création et d'entretien de cette ressource par les plateformes collaboratives. L'analyse thématique de nos données et leur confrontation avec la littérature ont permis de répondre à notre question de recherche suivante : comment les plateformes collaboratives gèrent-elles la création et l'entretien de la confiance, ressource clé de leur business model ?

Les entretiens analysés soulignent l'importance de la confiance sur la plateforme. La confiance est bien une ressource clé, mais pas pour les mêmes raisons selon les fondateurs de plateformes. L'intérêt de l'implémentation des systèmes de confiance n'est pas la même selon le type de business model. En ce qui concerne le business model de type peer to peer, les systèmes de confiance sont considérés comme des systèmes d'incitation. Dans le cas des business model de type business to consumer, les mécanismes de gestion de la confiance sont également considérés comme des systèmes de contrôle.

Retrouvez le mémoire de Sarah Bassite sur le site de la Chaire !

<http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/prix-du-meilleur-memoire-0>

Prix du meilleur mémoire

MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE ET PERFORMANCES : CONTRIBUTIONS ACTUELLES ET PERSPECTIVES POUR LA FONCTION RH

Anne-Sophie Attia, Carole Legros Bradol, Marco Dalla Palma, Flore De Soultrait

En préalable, signalons qu'il y a peu de littérature disponible sur le thème du management par la confiance et sur ses effets sur performances de l'entreprise. Un auteur contemporain se penche aujourd'hui de manière approfondie sur le sujet. Il s'agit de Laurent Karsenty (CNAM). Une partie de notre propos repose sur sa réflexion. On distingue deux pré requis nécessaires pour que puisse s'installer un management par la confiance. D'une part, les contrats invisibles, c'est-à-dire la « prise en compte des attentes et besoins de l'organisation et des salariés » ; d'autre part, la connaissance de soi et l'ouverture aux autres ; il s'agit d'accepter ses propres vulnérabilités et ses peurs (rejet, non reconnaissance...) pour éviter de développer des mécanismes de défense qui empêchent l'ouverture à l'autre et donc l'installation d'une relation de Confiance.

Comment appréhender le management par la confiance ?

Selon Laurent Karsenty, avec Elton Mayo, Mac Gregor ou Maslow, tout est dit ! En effet, le management par la confiance consiste en une vision de l'homme au travail radicalement différente de celle de Taylor... L'homme est Bon et « les collaborateurs contribueraient davantage à la performance de leur entreprise s'ils étaient traités comme des personnes responsables et de valeur et si l'environnement de travail était propice à leur développement » (Mac Gregor ; The human side of enterprise, 1960).

Quelles sont les spécificités du management par la confiance ?

La réalisation des activités dites managériales ne repose plus sur l'action d'un pouvoir décisionnel centralisé, mais sur l'action d'un collectif formé d'acteurs responsables, capables de s'autodiriger, de s'organiser et de se coordonner, et attachés au maintien de relations de confiance entre eux.

Parmi les bénéfices, on peut citer la baisse des coûts de contrôle et de coordination, une communication plus fluide et plus qualitative, une coopération renforcée, un engagement individuel au service d'un but commun, la création d'une histoire collective et la construction d'une identité forte, enfin la capacité à innover (faire le pari de l'intelligence collective).

Quels sont les effets ? Ceux-ci se portent à la fois sur l'individu, l'organisation et, à plus long terme, la culture d'entreprise. Concernant les individus, on peut retenir l'évolution des postures et des rôles. Par exemple, le manager/dirigeant doit désormais se concentrer sur le portage du sens et de la vision ; il doit anticiper, assurer un pilotage stratégique, soutenir les équipes : développer les compétences, créer les meilleures conditions de travail, nourrir l'intelligence de ses collaborateurs à travers notamment des apports de l'extérieur... Le rapport au pouvoir pour les managers/dirigeants évolue. Un cheminement personnel doit accompagner une forme de « lâcher-prise ». Sur l'organisation, on peut souligner des effets de décloisonnement, la création de nouvelles transversalités qui dépassent les logiques d'organigramme, des évolutions sur la verticalité (dans le cas d'organisations en réseau) ; des circuits plus courts et des niveaux de subsidiarité revisités émergent également. Enfin, sur la culture d'entreprise, émerge progressivement le développement d'une « culture expérimentale », où les logiques de test-erreur et d'ajustements dynamiques et d'adaptation permanente sont encouragées et deviennent l'ADN de l'organisa-

tion ; l'agilité organisationnelle est renforcée.

A ce stade, il est important de souligner que l'installation d'un management par la confiance est propre à chaque organisation, selon la nature de l'activité, la culture d'entreprise, son histoire... ; il est contingent ; il relève d'un état d'esprit qui doit irriguer progressivement toute l'entreprise.

Dès lors, il est légitime de se demander quel est l'impact d'un management sur la confiance sur la performance de l'organisation ?

Nous n'avons pas véritablement trouvé dans la littérature académique de thèses établissant un lien direct entre management par la confiance et performances de l'entreprise. Néanmoins, tous les auteurs consultés d'accordent à dire que l'installation d'un climat de confiance au sein d'une organisation améliore les performances de l'entreprise.

De quelle performance parle t-on ? Nous avons cheminé en balayant l'évolution des acceptations du concept de performance dans l'entreprise : performance financière et économique, organisationnelle, globale puis performance individuelle et collective... Notre conclusion est la suivante : se poser la question du lien entre management par la confiance et performances revient notamment à s'interroger sur les capacités organisationnelles d'une entreprise à mobiliser au mieux ses ressources immatérielles, c'est-à-dire son capital humain au service de ses objectifs de performance.

Ce sont les approches de la performance des individus, qu'elle soit individuelle et collective qui nous a permis de faire émerger un lien beaucoup plus direct entre performance et management par la confiance.

Concernant la performance individuelle, la psychologie a enrichi la manière d'appréhender celle-ci en intégrant des dimensions cognitives et émotionnelles influençant positivement le comportement des salariés au service de sa performance (Motowildo et Borman). Parmi ces dimensions, est explicitement citée la confiance interpersonnelle. Du côté de la performance collective, les caractéristiques du travail en équipe identifiés par les chercheurs sont nombreuses : baisse des coûts de coordination verticale et hiérarchique, motivation et satisfaction, aptitude à identifier puis résoudre les problèmes, interactivité et partage d'une intention, préservation d'un lien social coopératif sans pour autant empêcher d'en retirer un avantage individuel, etc. Ces dimensions font largement écho aux bénéfices d'un management par la confiance cité précédemment.

En conclusion de cette première partie, on peut donc affirmer qu'il existe une corrélation entre le développement d'un management par la confiance au sein d'une organisation et les performances de celles-ci.

Retrouvez leur mémoire sur le site de la Chaire !

<http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/prix-du-meilleur-memoire-0>



**CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT**
Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
Tél. : 01 44 05 48 66
secretariat@fondation-dauphine.fr
joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu



assureur militant