

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2 0 1 9

Chaire Confiance et Management

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr



SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION

2. ÉDITO

5. GOUVERNANCE

6. ENTREPRISE PARTENAIRE

7. L'ÉQUIPE

9. ACTIVITÉS

10. RECHERCHES

13. RÉALISATIONS 2019

17. RECHERCHES EN COURS

18. FORMATION

CERTIFICAT CONFIANCE ET MANAGEMENT .18

PRIX DU MEILLEUR MÉMOIRE .19

20. VALORISATION

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 2019 sont en ligne avec cette triple ambition et s'inscrivent dans la continuité des projets initiées 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. 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, puis 24 participants en 2019 dans la promotion 3). 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 1 remise 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 2019 comme suit:

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

Avec un comité annuel composé en 2019 comme suit :

- Patrick Blanchard, MAIF
- Fabien Blanchot, Université Paris-Dauphine
- Eric Campoy, Université Paris-Dauphine
- Joanna Chiapasco, Université Paris-Dauphine
- Catarina Viana-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.

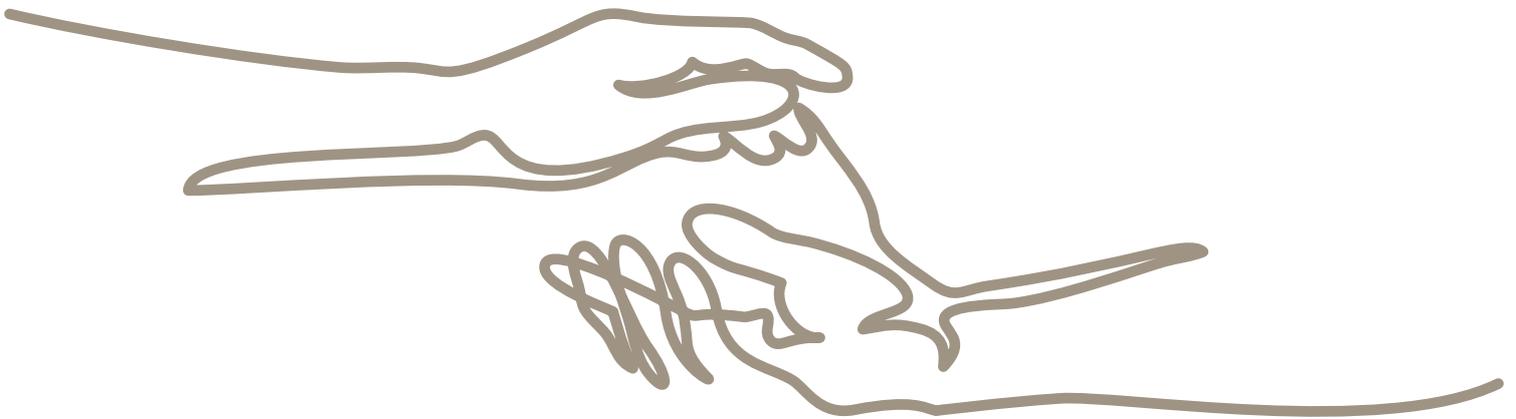
En 2019 le comité de pilotage s'est réuni à la date suivante :

29 août 2019

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
- **Laurent Karsenty**, Chercheur associé au CNAM
- **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 ?

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.

RÉALISATIONS

2019

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, travail attendu et management** » - workshop du 17 janvier 2019
- « **Confiance et performance à l'ère numérique** » - workshop du 15 mars 2019
- « **Culture, confiance et contrôle** » - workshop du 19 mars 2019
- « **Confiance et générations** » - workshop du 25 mars 2019
- « **Confiance et vulnérabilité managériale** » - workshop du 16 avril 2019
- « **La médiation, outil de restauration de la confiance** » - workshop du 12 juin 2019
- « **Confiance dans une organisation** » - workshop du 4 juillet 2019

Cahiers de la Chaire :

- « **Comment maintenir durablement la confiance : état des lieux** » rédigé par Laurent Karsenty



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 2019, les interviews suivantes ont été réalisées :

- « 3 questions sur la confiance à **Jean-Pierre Segal** à l'occasion du workshop « **Cultures, confiance et contrôle** »
- « 3 questions sur la confiance à **Catherine Chouard** à l'occasion du workshop « **Confiance et génération** »
- « 3 questions sur la confiance à **Vincent Berthelot** à l'occasion du workshop « **Confiance et vulnérabilité managériale** »
- « 3 questions sur la confiance à **Patrice Naudy** à l'occasion du workshop « **Confiance dans une organisation** »

Retrouvez toutes nos vidéos sur le site de la chaire !

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



RECHERCHES EN COURS

Manager - *Dojo!* 2

Propension à faire confiance

Vous devez indiquer 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 qu'ils fassent ce qu'ils disent qu'ils vont faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De nos jours, il faut être vigilant, même 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 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 exercent leur métier avec compétence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Degré d'assertion au travail

Vous devez indiquer 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 les cartes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je prends des risques régulièrement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 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"/>
5. Je me considère comme quelqu'un qui se fait peur à l'égard de risques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relation au management par la confiance

Vous devez indiquer 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 tous 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 presque d'accorder ou déléguer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. S'accorder en confiance de manière différenciée aux collaborateurs de l'équipe accroît en moyenne les tensions au sein de l'équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 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"/>
5. Manager par la confiance, c'est susciter la confiance des collaborateurs envers leur manager.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 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"/>
7. S'engager dans un management par la confiance, implique d'accorder une large autonomie.	<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 acceptent volontiers d'assumer les responsabilités associées à leur autonomie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Partie I

Numéro Manager : _____

VOUS

- Vous êtes ? 1 Une femme 2 Un homme
- Quelle est votre année de naissance ? 19 _____
- Quelle est votre formation ?
Spécialité : _____
Niveau : _____
- Métier : _____
- Votre fonction est-elle rattachée : 1 Au siège 2 Au réseau 3 Aux deux
- Quelle est votre ancienneté au sein de la MAIF ? _____ année(s) ou _____ mois
- Quelle est votre ancienneté dans votre équipe ? _____ année(s) ou _____ mois
- Quelle est votre ancienneté sur votre poste actuel ? _____ année(s) ou _____ mois
- Depuis quand êtes-vous manager ? _____
- Combien de collaborateurs en direct avez-vous sous votre responsabilité ? _____

Leadership orienté

Pour les questions 9 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.

- Mes compétences sont principalement :
 - _____ Analytiques
 - _____ Tactiques
 - _____ Relationnelles
 - _____ Emotionnelles
- La meilleure description de moi-même est :
 - _____ Expert(e) technique
 - _____ Négociateur(trice) chevronné(e)
 - _____ Sans de l'équipe
 - _____ Leader inspirant(e)
- Ce qui constitue mon meilleur atout pour être performant(e) dans mes activités, c'est ma capacité personnelle à :
 - _____ Prendre des bonnes décisions
 - _____ Construire des alliances fortes et un réseau d'influence
 - _____ Accompagner et développer les autres
 - _____ Inspirer et stimuler les autres
- Ce que les gens remarquent le plus chez moi, c'est :
 - _____ L'attention que je porte aux détails
 - _____ Ma capacité à réagir dans un contexte conflictuel et d'opposition
 - _____ L'attention que je porte aux gens
 - _____ Mon charisme
- Mon principal trait en tant que manager est :
 - _____ Une pensée claire et logique
 - _____ Une sincérité et une fermeté en toutes circonstances
 - _____ Un soin et un soutien accordés aux autres
 - _____ L'imagination et la créativité
- Globalement, je me décrirais comme :
 - _____ Un(e) analytique
 - _____ Un(e) politique
 - _____ Un(e) humaniste
 - _____ 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.
- La nouvelle promotion en 2019 comptait également 24 nouveaux managers qui ont été certifiés lors de la remise du certificat.

<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 2019, un prix a été remis :

Le prix du meilleur mémoire confiance et management 2019 a été remis à :

- Brahim Bouabbas, Cécilia Carron et Delphine Prieto pour leur mémoire collectif sur « *La confiance instantanée dans les équipes projet* »



VALORISATION

ÉVÈNEMENTS



The trust : les battles saison 2
6 décembre 2019



Cérémonie de remise des
certificats et des meilleurs
mémoires Confiance et
Management
21 janvier 2019

Workshop «Confiance, travail attendu et management»

animé par **Laurent Karsenty** Chercheur associé (HdR) au CNAM et à la Chaire Confiance et Management Dauphine
17 janvier 2019

Les travaux qui tentent de modéliser le processus de construction de la confiance au travail conduisent à souligner l'importance des attentes que chacun forme vis-à-vis de l'autre dont il dépend. Laurent Karsenty proposera d'examiner de plus près l'origine de ces attentes ainsi que leur impact dans la dynamique des relations de travail. A partir de là, il montrera comment cette modélisation peut se traduire concrètement en entreprise, notamment sous la forme d'ateliers d'expression des attentes. Enfin, il partagera quelques résultats et réflexions tirés des ateliers qu'il a lui-même animés et des équipes qu'il a suivies à la suite.



Workshop «Cultures, confiance et contrôle»

animé par **Jean-Pierre Ségal** Chercheur au CNRS
19 mars 2019

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



Workshop «Confiance et générations»

animé par **Catherine Chouard**, Coach international, senior advisor Soft Skills et directrice du Programme Trajectoires à l'Université Paris Dauphine PSL.
25 mars 2019

Comment la confiance est-elle vécue par la génération des 18-20 ans ? Ayant côtoyé plus de 2000 étudiants en licence Sciences des Organisations depuis 2016 à l'occasion d'amphithéâtres interactifs et d'une centaine d'ateliers expérimentaux centrés sur l'intelligence émotionnelle, Catherine Chouard proposera un voyage dans l'espace et le temps en partageant son retour d'expérience ainsi que sa réflexion sur les générateurs de confiance, notamment inspirée des sagesses des peuples premiers.



Workshop «Confiance et vulnérabilité managériale»

animé par **Vincent Berthelot**, Doctorant au sein de Dauphine Recherches en Management. Diplômé de l'Essec en 2010, il était précédemment responsable grands comptes chez Essilor.
16 avril 2019



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

Workshop «La médiation, outil de restauration de la confiance managériale»

animé par **Didier Morfoisse**, Enseignant depuis 5 ans en master à Paris I («gestion des conflits»), Didier est depuis 2016 le président de l'ANM (Association Nationale des Médiateurs).
12 juin 2019

Au travers de cas pratiques vécus au sein d'équipes internationales, de collectivités territoriales, d'organisations syndicales, nous vivrons ensemble pendant ce workshop ce que révèle le dépassement du conflit, et en quoi la pratique de la médiation renforce la connaissance de l'autre et la confiance des acteurs/managers, armés pour résoudre une crise future.



Workshop «Confiance dans une organisation : pourquoi et comment ?»

animé par **Patrice Naudy**, co-fondatrice de MoonSpark, cabinet de conseil en transformation des organisations.
4 juillet 2019

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

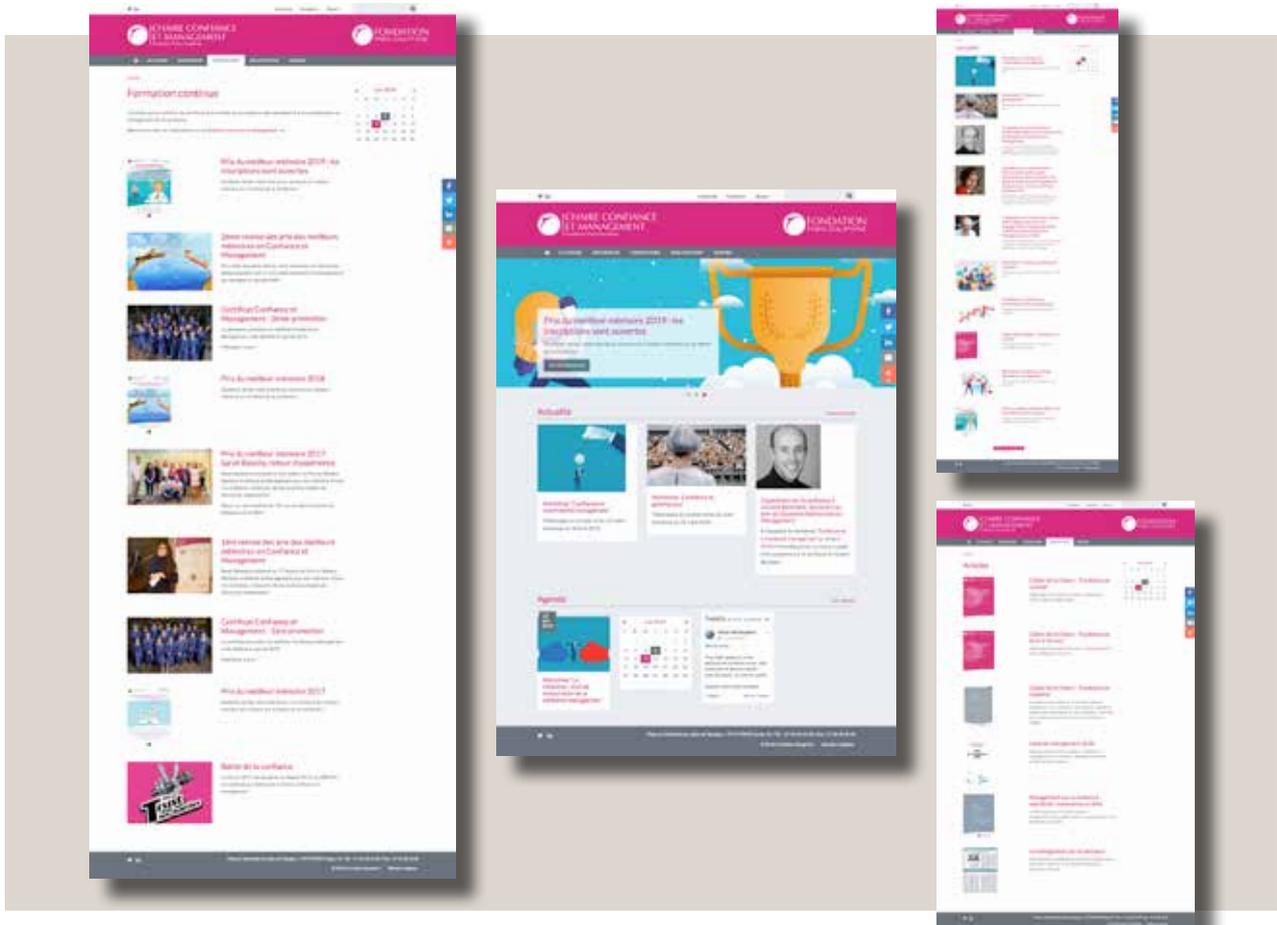
SUPPORTS DE COMMUNICATION

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.

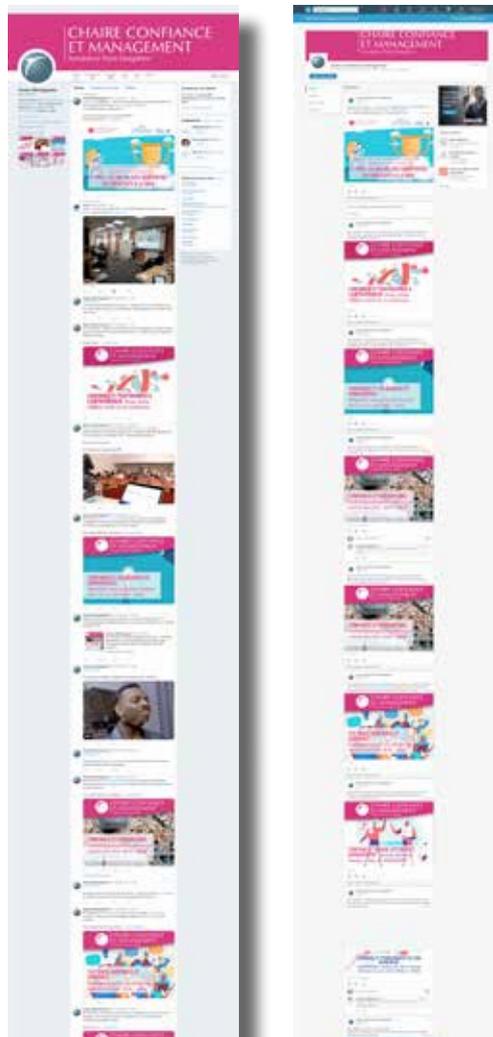
LES RÉSEAUX SOCIAUX

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 2019, le compte twitter de la chaire comptait 230 abonnés. Il possède désormais 255 abonnés et totalise 243 tweets.

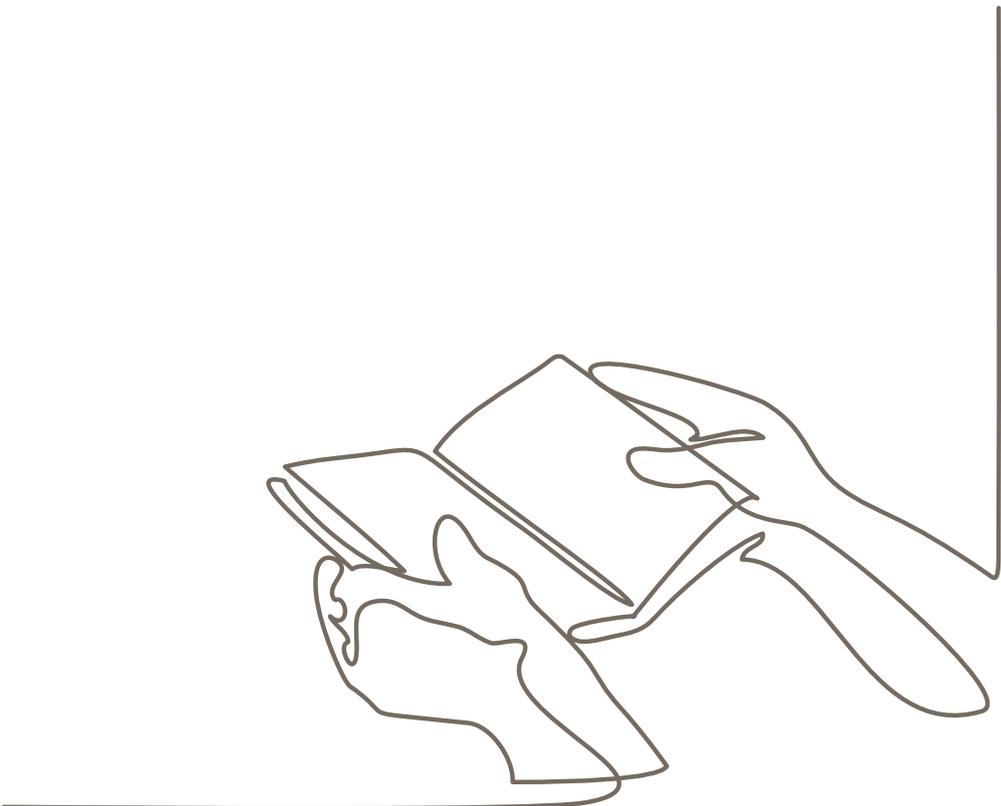
@Ch_Confiance

Twitter



LinkedIn

En **septembre 2018** le compte **LinkedIn** de la Chaire comptait seulement 15 abonnés. La page était peu exploitée et générait donc peu d'interactions. En avril 2019 elle compte 138 abonnés et son nombre accroît après chaque évènements ou publications de la Chaire. Aujourd'hui, elle compte 211 abonnés.



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

Confiance, travail attendu et management

Workshop du 17 janvier 2019 animé par
Laurent Karsenty

Confiance et performance à l'ère numérique

Workshop du 15 mars 2019 animé par
Bruno Dufay

Cultures, confiance et contrôle

Workshop du 19 mars 2019 animé par
Jean-Pierre Segal

Confiance et générations

Workshop du 25 mars 2019 animé par
Catherine Chouard

Confiance et vulnérabilité managériale

Workshop du 16 avril 2019 animé par
Vincent Berthelot

La médiation, outil de restauration de la confiance managériale

Workshop du 12 juin 2019 animé par
Didier Morfoisse

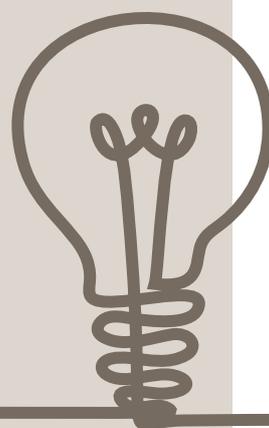
Confiance dans une organisation : pourquoi et comment ?

Workshop du 4 juillet 2019 animé par
Patrice Naudy



*Aperçu de la page
agenda du site web de
La Chaire*

ANNEXES



LA CHAIRE EN QUELQUES MOTS

INFOGRAPHIE

CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT
 Université Paris-Dauphine | PSL*

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

Fabrice Blanchet : Docteur en sciences de gestion, enseignant-chercheur à Paris-Dauphine, directeur du MBA Dauphine Management des Ressources Humaines

Éric Comangy : 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

- 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 essentiels de la confiance dans différents contextes ?
- Dynamique des formes de confiance : comment insérer 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 ?

Les directeurs scientifiques de la chaire s'inscrivent sur une feuille de recherche associée

4 axes de recherche sont actuellement en cours, mais de nombreux autres s'inscrivent dans la MAIF.

Formation

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

- Prix du meilleur séminaire organisé annuellement
- Visites
- Certificat Confiance et Management : À destination des managers et des futurs managers
- Ingénierie de formation : Conception d'outils de test
- 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 affaires managériales », « Confiance et régulation sociale dans les organisations », « Confiance et transformation du travail du manager »
- Des workshops « hors-centre » de la confiance
 Ex : « Confiance et leadership », « Confiance et bien-être », « Confiance et territoires », « Confiance et changements »
- Des interviews vidéo
 Sur les conférences
 Sur les workshops
 Sur les travaux de recherche
- Des publications scientifiques

Jeanette Thibault : Docteur en droit, enseignante-chercheuse à Paris-Dauphine, directrice 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
 Jeanette Thibault - Docteur en droit, enseignante-chercheuse à Paris-Dauphine, directrice de la chaire Confiance et Management
 Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 Paris
jeanette.thibault@dauphine.fr
 +33 (0) 1 44 00 40 04

www.chaireconfiance.fondation-dauphine.fr

Plaquette de présentation de la Chaire

Plaquette de présentation du certificat

CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT **DAUPHINE | PSL**

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

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

DIRECTION PÉDAGOGIQUE Fabien 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

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

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

BÉNÉFICES

Pour le bénéficiaire

- Renforcer sa maîtrise du management par la confiance et du management de la confiance.
- S'enrichir des expériences des autres.

Pour l'entreprise

- Fortifier les compétences managériales de ses équipes.
- Faciliter le déploiement de nouvelles approches du management.

PROGRAMME

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

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

Manager la confiance (4 jours)

- Confiance et éthique
- Justice organisationnelle et contextes 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

PRIX DU MEILLEUR MÉMOIRE

CHARLOTTE BENAÏCHA

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

La thèse : les équipes projet virtuelles créent une forme particulière de confiance : la confiance instantanée (ou « swift trust »).

Cette confiance instantanée va permettre à des personnes ne se connaissant pas et séparées géographiquement, de rapidement coopérer en vue d'atteindre un haut niveau de performance collective.

La mondialisation et l'essor des nouvelles technologies a, depuis l'an 2000, modifié l'organisation du travail au sein des entreprises et des administrations publiques.

Rendu impérieux par la concurrence à l'échelle planétaire, la dispersion géographique des équipes et le besoin permanent d'agilité des organisations, le mode projet s'est banalisé du fait de la performance d'outils communicationnels bon marché.

Le travail « en mode projet » s'est ainsi imposé comme trait caractéristique de l'organisation du travail contemporain.

Le travail au sein de ces équipes projet pose cependant question. En effet, poursuivant des objectifs hautement stratégiques, les équipes projet sont contraintes de générer de la performance dans des délais très courts. Pour cela, elles doivent instantanément être opérationnelles et produire un haut degré de coopération et donc de confiance.

Dans le même temps, la création des équipes projet virtuelles intervient généralement dans la précipitation. Elles sont constituées de personnes compétentes mais provenant de multiples horizons, sans expérience ou vécu professionnel partagé et de surcroît qui sont amenées à travailler principalement dans des espaces virtuels.

Comment, dès lors, générer ce « shoot » de confiance quand l'ensemble des déterminants de la confiance n'est pas rassemblé ? Par quelle « magie », dans ce contexte singulier, développer rapidement un haut niveau de performance ?

Notre objectif dans ce travail universitaire est de montrer au travers d'une étude de terrain l'existence de cette confiance instantanée et décrire les principaux déterminants de son émergence, de son affermissement ou de sa détérioration. Il propose également d'analyser le rôle des principaux acteurs des équipes projet et de donner quelques conseils pour la développer.

INTRODUCTION

La mondialisation et la technologie incitent et permettent aux entreprises de coordonner leur travail faisant fi des frontières temporelles, spatiales et culturelles. Travailler en équipe projet à distance et en mode virtuel est devenu un phénomène courant dans toutes les organisations. En effet, même les personnes qui se trouvent dans des environnements de travail traditionnels travaillent de plus en plus par le biais de systèmes de communication basés sur la technologie.

Les équipes projet virtuelles ne sont donc pas seulement présentes comme on pourrait le penser au niveau des entreprises multinationales. Il s'agit d'un mode de travail que les entreprises ou organisations nationales adoptent de plus en plus.

En effet, ce type d'équipe permet de faire travailler ensemble des personnes aux compétences les plus appropriées et pertinentes pour un projet, sans avoir à se soucier de leur situation géographique. Outre l'agilité et la rapidité d'exécution que peut engendrer le fait de travailler à distance, d'autres bénéfices peuvent être mis en avant tels que la réduction des transports, source d'une diminution des frais, l'adéquation avec la politique RSE de l'entreprise, la diminution de la fatigue et donc une meilleure qualité de vie au travail à laquelle les salariés sont de plus en plus attachés.

Cependant ces équipes posent un certain nombre de défis, dont l'instauration de la confiance nous a semblé centrale, car c'est elle qui permet à ses membres de mieux coopérer, de travailler avec efficacité et donc d'assurer le succès du projet.

Nous verrons que pour que cette confiance s'instaure les questions de temporalité et de partage de valeurs vont apparaître comme primordiales. Ces déterminants sont souvent naturellement présents au sein des équipes traditionnelles, car leurs membres travaillent sur le même site, ont déjà pu travailler ensemble, se côtoyer ou se connaître de réputation. Par conséquent lorsque l'équipe projet est constituée, la confiance entre les membres, ou parfois la méfiance, est déjà présente.

Dans les équipes virtuelles les membres ne se connaissent pas ou peu car ils n'ont souvent jamais travaillé ensemble, ils sont situés sur des sites différents, souvent distants, appartiennent à des directions différentes et, de ce fait, peuvent à l'intérieur d'une même organisation avoir des cultures différentes.

Lorsque nous nous sommes posé la question de l'émergence de la confiance dans ce type d'équipe, c'est le concept de confiance instantanée qui est apparu. Nous nous sommes alors attachés tant à comprendre comment ce type particulier de confiance se créait qu'à étudier comment il pouvait être développé.

Notre première partie est constituée d'une revue de littérature qui va porter sur plusieurs éléments :

- En premier lieu, il convenait de définir ce qu'est une équipe projet virtuelle, nous attachant tant aux notions d'équipe projet (I) que de virtualité (II)
- En second lieu nous nous sommes penchés sur la définition de la confiance afin d'en cerner les limites, les contours, les effets ainsi que les acteurs pouvant influencer dans le cadre d'une équipe projet (III)
- Enfin c'est l'étude de ce type de confiance particulier qu'est la confiance instantanée qui nous a occupé puisqu'il convenait de la définir et de comprendre les déterminants de sa création et de son évolution (IV).

Notre seconde partie vise de façon pratique à observer dans nos organisations et nos propres équipes projet si cette confiance instantanée, faisant désormais l'objet d'une littérature importante, était confirmée et corroborée par une étude de terrain. Nous souhaitons également à travers notre enquête tirer des enseignements sur la façon de favoriser son apparition et de la développer. Enfin, car c'est le cœur de notre métier, nous avons certaines intuitions à ce sujet et il nous importait de

découvrir si les acteurs RH intervenaient et/ou pouvaient avoir un rôle à jouer.

Dans cette partie il était naturel de présenter notre méthode d'investigation au sein d'organisations que nous avons pu étudier de l'intérieur. Nous avons eu la chance d'avoir un accès direct aux acteurs de ces équipes, même lorsque les projets étaient tout à fait confidentiels et stratégiques. Nous exposerons donc notre méthodologie déployée au travers de questionnaires mais surtout d'entretiens de terrain qui se sont révélés réellement passionnants et riches d'enseignements.

Nous nous attacherons enfin à présenter les résultats de l'investigation au travers notamment de larges extraits de l'ensemble des questionnaires exploités. Il est d'ores et déjà intéressant de souligner un rôle central du chef d'équipe et une absence totale des RH, ce qui nous a amené à pouvoir émettre quelques préconisations qu'il pourra s'avérer intéressant de mettre en pratique au sein de nos organisations et de les partager avec la communauté RH du MBA.



Adobe





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