



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS

PSL 

# CONFIANCE ET LEADERSHIP

*Compte-rendu*

---

*Workshop de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine - 24 septembre 2018*



# CONFIANCE ET LEADERSHIP

*Workshop de la chaire confiance et management, 24 septembre 2018*

---

Au cours de ce workshop, François-Daniel Migeon nous a conduit à distinguer différentes formes de confiance et à comprendre que le leadership et la confiance d'un leader en ses collaborateurs sont fondés sur la responsabilité personnelle. Passer d'une confiance raisonnée ou raisonnable, à une confiance offerte suppose un changement d'intention et une acceptation de la vulnérabilité au cœur de la confiance. Cette forme de confiance s'appuie sur des « moments ressources », des expériences de confiance offerte transformatrices au cours de notre histoire. Elle permet de ne pas seulement mobiliser les compétences ou le potentiel de l'autre mais toute sa personne.

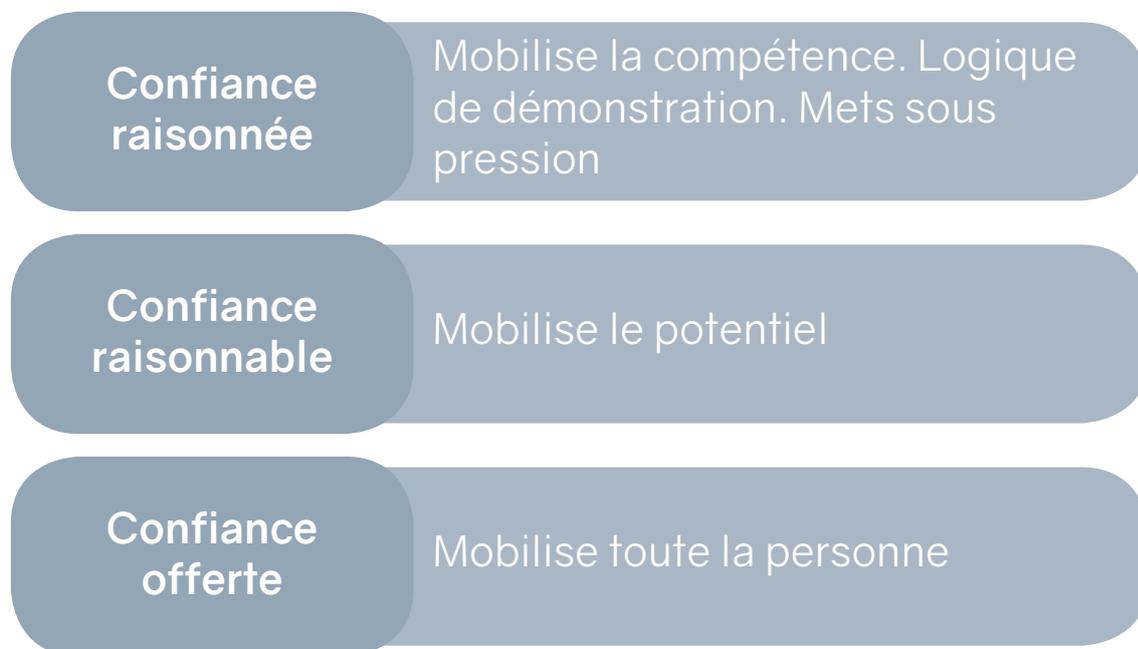
## ***Intervenant :***

***François-Daniel Migeon*** est diplômé X-Ponts. Il a commencé sa carrière à la Banque mondiale, puis au ministère de l'Équipement et au sein du cabinet McKinsey&Company. Appelé en cabinet ministériel, il est ensuite nommé directeur général de la Modernisation de l'État (2007- 2012). Fin 2012, il fonde le cabinet Thomas More Partners dont la raison d'être est de catalyser le leadership des dirigeants et de leurs équipes pour des transformations durables. À ce jour, plus de 1800 personnes de 23 nationalités différentes dans 11 pays ont bénéficié de cette pratique.



## Quelques repères conceptuels : les différentes formes de confiance

François-Daniel Migeon distingue trois formes de confiance.



Chaque forme de confiance génère des effets différents sur celui à qui l'on fait confiance. Ces effets ont été recueillis auprès des participants au workshop.

- **La confiance raisonnée** demande à l'autre d'être à la hauteur de ce qu'il a déjà réalisé. Elle pousse à la démonstration et met « sous pression ». Cette forme de confiance est unilatérale car elle ne pose pas la question de la confiance réciproque.
- **La confiance raisonnable** déclenche une dynamique de mobilisation du potentiel et stimule l'apprentissage, la prise de risque. Cette forme de confiance reste unilatérale.
- **La confiance offerte** renvoie l'autre à sa propre capacité à faire confiance. Elle exprime une solidarité inconditionnelle par rapport à un projet commun. Elle prend en compte l'autre en tant qu'être humain limité et permet de le mobiliser de manière personnelle. Elle est limitée par la capacité de confiance de l'autre et est éminemment fragile puisqu'elle suppose de dépendre de l'autre et de se rendre vulnérable.

Passer de la confiance raisonnée ou raisonnable à la confiance offerte suppose un vrai lâcher prise. Offrir sa confiance c'est renoncer à exiger pour vivre avec. Pour cela il faut sortir de son rôle de supérieur hiérarchique et se montrer vulnérable mais aussi renoncer à une conception du contrôle « surveillance » pour passer à un contrôle permettant de se situer par rapport au réel.

Confiance et leadership relèvent d'une responsabilité personnelle. Aucun système ne produit en lui-même la confiance. Les systèmes peuvent prédisposer à faire confiance mais fondamentalement le management par la confiance relève de la liberté personnelle. Car faire confiance c'est poser un geste gratuit de vulnérabilité qui est le propre de l'être humain.

## Une expérience de confiance

Pour être capable de confiance offerte, il faut revenir à ces « moments ressource » où l'on a soi-même été bénéficiaire d'une confiance offerte. D'expérience, François-Daniel affirme que toute personne « équilibrée » a vécu ces moments.

Trois critères permettent d'identifier un moment ressource :

- Le caractère inconditionnel de la confiance reçue
- La valeur ajoutée, son caractère gratuit et risqué pour l'autre
- Le déclic et la transformation provoqués chez soi

Nous avons été invités à vivre une expérience de passage d'une confiance raisonnable à une confiance offerte. Cette expérience s'est déroulée en trois étapes faisant appel à nos souvenirs:

**Etape 1 :** chacun d'entre nous s'est remémoré une situation où nous n'avons pas fait confiance à une personne. Ces situations relevant de l'intime ont été décrites dans des carnets à cet effet et n'ont pas dues être partagées au groupe.

**Etape 2 :** nous avons recherché dans notre histoire personnelle un moment ressource, au cours duquel nous avons fait l'expérience d'une confiance offerte de la part d'une personne. Le moment avec le plus fort impact a été choisi. Ses effets ont été analysés.

**Etape 3 :** nous sommes revenus à la situation de l'étape 1 pour réfléchir à ce qu'aurait pu créer chez l'autre et chez nous une confiance offerte de notre part.

Cette expérience insiste sur la responsabilité personnelle qui est au cœur de la confiance offerte. Cette forme de confiance ne dépend pas tant de l'autre que de soi. En repensant aux effets de la confiance offerte sur sa vie, offrir sa confiance à l'autre ne semble plus si déraisonnable. La mémoire de ces moments ressources est le « principe actif » de notre capacité à faire confiance.

Ainsi, afin de développer la confiance en son sein, l'entreprise se doit de faciliter l'expérience par les salariés de « moments ressource ». De la densité de ces moments vécus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation dépendra la capacité des salariés à faire confiance.

## Conclusion

La confiance offerte crée l'envie de faire confiance à son tour pour rendre ce que l'on a reçu. Elle est à la base d'un leadership d'inspiration qui s'oppose au leadership d'admiration. Le leadership d'admiration séduit par sa puissance mais ne met pas en mouvement. Il met sous pression et immobilise. A l'inverse, le leadership d'inspiration s'appuie sur une reconnaissance de sa propre vulnérabilité au sens de « fragilité objective assumée ». Cette vulnérabilité de tout patron, par nature extrêmement dépendant des autres, en étant reconnue dynamise et met en mouvement les collaborateurs.

Afin de développer cette forme de leadership, les organisations devraient promouvoir les personnes en fonction de ce qu'elles déclenchent chez les autres mais également accompagner celles qui exercent des responsabilités dans un travail de mémoire de leurs « moments ressource ».

Les participants au workshop ont conclu par ces quelques mots signifiants ce qu'ils ont vécu :

**Vase communicant, lâcher prise, ancrage, accepter la vulnérabilité, humilité, mémoire, énergie, déploiement, conscience, faire émerger, accueil, espoir.**







## 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](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant