



Mercredi 9 mars 2016
Amphithéâtre
Edgar-Faure

Intervenants :

Jean-Philippe Gatien
*Ancien champion du monde
de tennis de table*

Grégoire Gonnord
Président du groupe Fleury Michon

Mark Hunyadi
Philosophe

Paul Valadier
Théologien

Avec la participation de Malel, artiste-peintre

Le thème de l'affiche qui invitait à la conférence est une stylisation du labyrinthe de la cathédrale de Chartres, au pied de laquelle s'est déroulée l'exposition sur la confiance dans la collégiale Saint-André.
« *Le labyrinthe n'égare pas ceux qui s'y engagent : les méandres de l'itinéraire mènent finalement directement au centre. »*

sommaire



Sommaire.....	1
Présentation	2

Ouverture

Avant-propos de Renaud Dorandeu.....	3
Introduction d'Hubert Fondecave	4
Communication de Malel	5
« confiance et fragilités » de Malel.....	6
« paternité » de Malel.....	7

Enquête

Résultats.....	8
Analyse.....	10

Conférence

Communication de Grégoire Gonnord	11
Communication de Jean-Philippe Gatién	13
Communication de Paul Valadier.....	15
« Réflexions sur la confiance érodée » de Mark Hunyadi.....	18
« La confiance » de Sylvia Vandermeer.....	22
« Maria Verkündigung » (« <i>L'annonce faite à Marie</i> ») de Sylvia Vandermeer	23

Clôture

Conclusion de Jean-Claude Petit	24
---------------------------------------	----



« Grande conférence » du 9 mars 2016 La confiance, la parole et l'épreuve

2

Le programme Grands enjeux contemporains (GEC) organise de Grandes conférences, visant à une mise en perspective de l'enseignement autour d'une question ou d'une notion. Cette année, le thème retenu a été la confiance, qui est à la fois une catégorie morale et juridique, un problème inscrit dans l'interrogation philosophique (telle celle d'Aristote sur l'amitié) ainsi que dans la théologie (« croire » la promesse de Dieu), et, à notre époque, un objet de l'analyse sociologique (on pense ici aux travaux respectifs de James Coleman et de Niklas Luhmann, deux grands sociologues contemporains) ou économique (on peut évoquer les analyses d'Oliver Williamson, économiste majeur des organisations).

Les étudiants de deuxième année ont été associés à la préparation de cet événement, en participant en grand nombre à une enquête sur le « vécu » de la confiance dans les relations sociales, à laquelle trois cents d'entre eux ont répondu et dont les résultats sont reproduits et commentés ci-après. Ils ont assisté, encore plus nombreux, à la manifestation, qui a réuni près de 1000 personnes (dont plus de 200 invités extérieurs). C'est un étudiant de troisième année qui a joué le rôle de modérateur du débat.

Le lendemain même de la Conférence, et de manière fortuite, un quotidien national titrait « La France minée par la défiance »¹. Comme on le verra, le problème a été ici, davantage que sous l'angle de la « crise de confiance », envisagé de manière constructive. Au-delà de la nécessité de la confiance pour toute vie sociale pacifique, on s'est interrogé sur les conditions de la « crédibilité ».

Le fait de se fier (du latin *fides* – foi – à l'agir d'autrui résulte d'une *parole*, d'un engagement, se réalisant dans la durée. C'est à l'épreuve du temps que la confiance se révèle bien ou mal placée.

La confiance n'est pas un simple sentiment, mais une relation, elle est surtout un phénomène dont chacun fait l'expérience sensible, c'est un mot qui parle à tous ; et des poètes ou des peintres peuvent, en sublimant le mot

et l'expérience dans leur art, nous aider à entrer autrement dans cette relation, à la re-comprendre.

Cette conférence s'est ainsi, cette année, combinée avec une exposition d'œuvres de plasticiens organisée, sur ce thème de la confiance, à Chartres, par ETHIEA, société partenaire de la Fondation Dauphine et de son programme Culture, partenariat qui mobilise chaque année des étudiants ayant participé, dans le cadre du cours de GEC, aux opérations menées avec les musées nationaux².

Nous reproduisons quelques œuvres de deux peintres ayant exposé à Chartres : Malel (qui a présenté certains de ses tableaux lors de la conférence – ses propos figurent ci-après), et Sylvia Vandermeer, qui a écrit un texte autour de son propre travail, ainsi que l'allocution d'Hubert Fondecave, directeur général d'ETHIEA et co-organisateur de notre événement.

Nous publions dans cette brochure les interventions des quatre participants à la conférence : deux praticiens – un chef d'entreprise, Grégoire Gonnord, et un champion sportif, Jean-Philippe Gatien –, et deux théoriciens – Paul Valadier, théologien, Mark Hunyadi, philosophe –, ainsi que les propos introductifs et conclusifs de Renaud Dorandeu, Directeur du département de Licences (LSO) et Jean-Claude Petit, Vice-président de l'université, dont différentes composantes ont permis cet événement ou s'y sont associées³.

Christian Bouchindhomme

Paul Deshays

Pierre Maclouf

(Programme Grands enjeux contemporains)

2. Cette année, quinze Dauphinois ont accueilli un public de près de 2000 personnes à la collégiale Saint-André de Chartres, où une quinzaine d'artistes exposaient des œuvres thématiques par « la confiance ».

3. Outre le département LSO, le service des Sports, le département d'Education permanente, le service de la Communication, la Fondation Dauphine (programme Culture), ainsi que la chaire Confiance et management.

1. *L'Opinion*, 10 mars 2016.



ouverture



Renaud DORANDEU
Directeur du Département
Licences en sciences des
organisations (LSO)



3



Bienvenue à toutes et à tous pour cette conférence, inédite dans l'histoire des conférences organisées à Dauphine, et qui est organisée dans le cadre de l'enseignement de Grands enjeux contemporains.

C'est la deuxième conférence exceptionnelle organisée par cet enseignement. L'année dernière, nous avons eu le plaisir d'accueillir Yves Coppens et Georges Vigarello pour une confrontation très fructueuse.

Cette année nous avons le privilège d'accueillir quatre invités, que je remercie au nom du Président de l'université.

Je me tourne d'abord vers ceux qui sont présentés comme deux « témoins d'expérience » : Grégoire Gonnord, Président du groupe Fleury Michon, et Jean-Philippe Gatien, champion du monde de tennis de table.

Et vers deux analystes – deux penseurs. J'ai le grand plaisir, parce que je l'ai lu très souvent, d'accueillir Paul Valadier, théologien; et aussi d'accueillir celui que je suis en train de lire, qui est Mark Hunyadi, philosophe, professeur d'éthique à l'université de Louvain-la-Neuve.

La confiance, ce devrait être comme l'air que l'on respire, mais ça ne l'est pas. On n'a jamais autant parlé de défiance. Je pense au petit livre, *La société de défiance* – qui a reçu le Prix du livre d'économie 2008 –, rédigé

par Pierre Cahuc et Yann Algan, avant que ces auteurs n'écrivent, en 2012, un autre ouvrage intitulé *La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir*.

On va aborder, grâce à vous, messieurs, ce soir, la question, en se plaçant du côté de la confiance, et pas de celui de la défiance – la confiance, question très actuelle, au point qu'a été créée à Dauphine la chaire Confiance et Management, avec comme principal partenaire la MAIF.

Je remercie le service des Sports, le Département d'Éducation permanente, la Fondation Dauphine au titre de son programme Culture, le service de la Communication, ainsi qu'un partenaire extérieur, la société ETHIEA, signataire d'une convention de partenariat avec la Fondation, et qui est organisatrice d'une exposition annuelle à Chartres, avec la participation d'une quinzaine d'étudiants de Dauphine.

Et je me retourne vers nos intervenants et le modérateur, Pierre Nouvel-Alaux, étudiant du magistère BFA.

Vous avez la parole.



Hubert FONDECAVE
Directeur général d'ETHIEA



4

En 1981, le Professeur Yves Simon m'a fait confiance en me sélectionnant pour le master 203 ; il a ainsi changé le cours de ma vie.

Ayant été diplômé en 1982, Jacques Nivard, agent de change, m'a accordé sa confiance en me proposant d'intégrer sa jeune équipe des marchés de taux. Après avoir dirigé, créé, restructuré des départements de gestion de capitaux dans des institutions françaises et étrangères, j'ai créé en 2002 le Groupe ETHIEA – l'éthique en action. La confiance de nos clients est à la base de notre travail quotidien.

Depuis trop longtemps, la défiance, la suspicion, la peur du risque règnent dans nos métiers de la finance.

Jusqu'à la fin des années 1980, la parole primait dans nos métiers, elle suffisait.

En Bourse, nous faisons des transactions de centaines de millions de francs chaque jour en les inscrivant au crayon de papier sur des fiches, seule la gomme était interdite. Et j'avais pour ma part une fiche de paie, mais pas de contrat de travail.

Aujourd'hui, les contrats de travail font quinze pages : dix lignes pour les droits du salarié, le reste sont des interdictions.

Autre exemple, le *disclaimer*, ce long texte écrit tout petit en bas de page par des juristes pour vous dire que le document commercial que vous lisez, orné du logo de la banque X ou Y, est en fait un document que vous auriez trouvé par hasard... – pourquoi pas dans la rue ? –, pour lequel la banque, et ses collaborateurs, ne sont responsables de rien... et surtout pas de votre lecture. Le *disclaimer* incite-t-il à la confiance, même s'il est approuvé par nos autorités de régulation ?

Aujourd'hui encore, toutes les conversations sur les marchés sont enregistrées, cela n'a pas empêché la crise de 2008, ni divers problèmes coûteux dans certaines banques... et pas seulement à La Défense.

Depuis 2009, le législateur et les autorités de régulation ont multiplié les réglementations, alourdi les codes, et pourtant, au cours de ce premier trimestre 2016, l'ensemble des banques européennes cotées en bourse ont perdu 30 % de leur valeur, près de cent cinquante milliards d'euros.

Les règlements ne suffisent pas à fixer la confiance. Notre société est bloquée par l'édification de murailles de textes complexes, chacun s'enfermant dans sa petite citadelle, et la parole de l'autre n'est peut-être plus un laissez-passer naturel.

Aussi, je ne suis pas certain que l'avenir de notre humanité heureuse soit dans une complexification scripturale byzantine. Et la question que je vous pose est : quelle valeur accordez-vous à la parole de l'autre ?

Des artistes, comme Malel ou Sylvia Vandermeer, savent partager leur réflexion sur notre monde, notre condition humaine, notre espérance, par leurs œuvres qui touchent immédiatement les cœurs, même les plus humbles.

C'est aussi pour cette raison que, chaque mois depuis huit ans, nous accueillons gratuitement des artistes dans nos bureaux. Cela se fait en toute confiance, par un simple accord verbal.

Depuis 2013, nous en sélectionnons une quinzaine pour notre exposition Multi-Arts à Chartres. Ce samedi 12 mars, ce sera le vernissage de notre quatrième édition, avec pour thème « La confiance ». Comme chaque année désormais, des étudiants dauphinois aideront les artistes à accueillir le public, dans le cadre d'une relation partenariale du Groupe ETHIEA avec la Fondation Dauphine et son programme Culture.

Vous êtes tous les bienvenus à Chartres.
 Je vous remercie.



MALEL
Artiste-peintre



Je vais vous parler sur la confiance à partir de quatre tableaux.¹

Le premier est un arbre avec de la lumière à l'intérieur.

Ce que je veux dire par ce tableau, c'est appeler tous les jeunes à voir en chacun de nous de la lumière. Vous êtes appelés à voir la lumière qui est au fond de vous, à la voir à l'intérieur des autres, et cette lumière doit vous donner la confiance d'aimer et de vous laisser aimer.

Le second tableau est un couple. Si je l'ai apporté ici, sur le thème de la confiance – ce couple, que j'ai fait poser pendant de nombreuses heures –, c'est que j'ai choisi d'y accoler le thème de la nudité, parce que je crois fondamentalement que, pour arriver à avoir une confiance en l'autre – la confiance, c'est la relation humaine, on ne l'a pas avec soi tout seul, le couple illustre bien cette relation humaine.

Et pourquoi la nudité ? On ne se met pas nu devant n'importe qui. Pour accepter de s'exposer nu(e), il faut sentir que l'autre valorisera notre corps, le comprendra, l'acceptera, l'aimera. Nous sommes fragiles lorsque nus. Nous ne nous cachons plus lorsque nous sommes nus. La nudité implique l'aveu, l'acceptation de nos fragilités. Nous sommes donc dans un moment de vérité, transparents, touchables, rejoignables.

La confiance qui s'installe entre deux êtres implique une *diminution de leurs orgueils* réciproques. Pour faire diminuer les orgueils, le premier chemin est de reconnaître les fautes et de demander des pardons. Cette reconnaissance régulière des erreurs devant l'autre libérera les deux personnes.

Si dans notre monde chacun d'entre nous n'accepte pas sa fragilité, n'ose pas la montrer, n'ose pas en parler, il n'y aura pas de confiance réciproque : fragilité et vérité sont sœurs jumelles.

Le troisième tableau est sur le thème de la paternité : l'homme et l'enfant.

La confiance me paraît naître d'un respect et d'une compréhension juste de ce qu'est la paternité, et en cela j'appellerai tous nos contemporains à accepter cette paternité juste.

Nous avons souvent tendance à expliquer aux jeunes – j'ai quatre enfants –, à leur dire : « Essayez de tout découvrir par vous-mêmes ! ». On nie le passé, on nie ceux qui nous ont précédés, or ils sont extrêmement importants. S'il n'y a pas de paternité acceptée, si on ne regarde pas ce qu'ont fait nos ancêtres, ce qu'ils ont trouvé bien avant nous, il n'y aura qu'une confiance en nous-mêmes, extrêmement limitée. On ne peut pas vous appeler à tout redécouvrir par vous-mêmes et à n'avoir confiance qu'en vous-mêmes.

Dans ce tableau, l'enfant se sait en *sécurité*. Pour être en confiance, il faut se sentir en sécurité. Qui ne désire pas la sécurité pour lui-même et ceux qu'il aime ? C'est un désir des grandes profondeurs.

Enfin, voici un tableau sur le thème de l'eau.

Je peins souvent l'été dans les rivières, je plante mon chevalet et les toiles au plein milieu des rivières et j'aime dessiner et peindre l'eau qui bouge.

Pourquoi ? Parce que chacun d'entre nous est appelé à avoir confiance dans le fait de bouger. Et de bouger vers l'avenir, dans une société qui a peur de l'avenir, qui a peur de la mondialisation, qui a peur de tout ce qui bouge et qui va finir, dans bien des cas, par un rétrécissement identitaire, voire l'envie de ne jamais bouger, de ne jamais changer les choses.

Et c'est pour cela que je peins sur le thème de l'eau qui bouge. L'eau c'est ce qui vivifie, nous en avons tous besoin. Nous avons un appel à lancer à notre monde, à avoir confiance dans le fait d'avancer vers l'avenir.

L'eau bouge, elle bouge sans arrêt. Ne restez pas immobiles. Je vous rappelle qu'entre l'océan, l'embouchure et la source, il y a beaucoup plus d'eau à l'embouchure, devant vous, et dans l'océan, qu'à la source.

1. Le texte présenté ici est une transcription, un peu abrégée, de la communication et des interventions de M. Malel.





MALEL
confiance et fragilités, 2016.



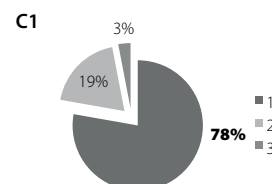
MALEL
paternité, 2016.

l'enquête



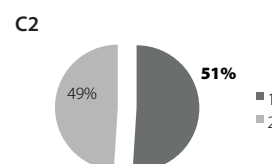
C1. L'un (l'une) de mes trois meilleures ami(e)s me demande de lui prêter une certaine somme (disons 250 euros) ; il (elle) me propose de me faire un papier de reconnaissance de dette (un seul choix possible) :

- | | |
|--|-------------|
| 1. Je prête et dis que ce n'est pas la peine de faire ce papier | 78 % |
| 2. Je ne prête rien tant que je n'ai pas le papier | 19 % |
| 3. Je ne prête rien du tout car on ne sait jamais | 3 % |



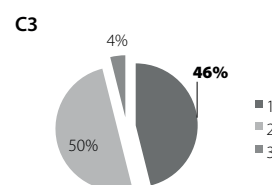
C2. J'ai à m'« engager » avec quelqu'un (amitié, collaboration soutenue dans un travail, une activité...) (un seul choix possible) :

- | | |
|--|-------------|
| 1. Je le fais spontanément, parce que la personne m'inspire | 51 % |
| 2. Je suis prudent, je réfléchis à deux fois | 49 % |



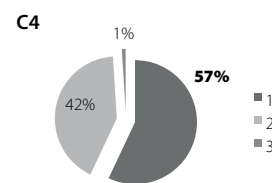
C3. Une mère de famille est avec ses enfants au jardin public du quartier ; elle doit s'absenter quelques minutes et demande à une voisine qu'elle rencontre là de temps en temps de jeter un coup d'œil sur ses enfants. Je me dis (un seul choix possible) :

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| 1. Je ferais comme ça | 46 % |
| 2. Elle est irresponsable | 50 % |
| 3. Je ne sais qu'en penser | 4 % |



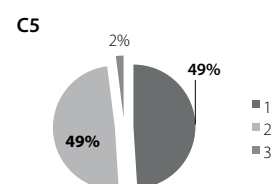
C4. Je m'imaginer en bibliothécaire (moniteur étudiant) et personnellement responsable des ouvrages, et le système de la bibliothèque est bloqué. Un étudiant a besoin urgent, pour un exposé, d'un livre qui ne peut pas être enregistré, il promet de le rapporter le lendemain (un seul choix possible) :

- | | |
|--|-------------|
| 1. Je me montre compréhensif, je lui prête le livre | 57 % |
| 2. Je me montre intraitable, il part sans le livre | 42 % |
| 3. Je ne sais qu'en penser | 1 % |



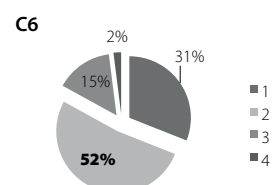
C5. Je viens d'égarer mon téléphone ou mon portefeuille dans une salle de classe dans laquelle va avoir lieu le cours suivant et je m'en aperçois à la fin de l'intercours. Je me dis (un seul choix possible) :

- | | |
|--|-------------|
| 1. Un de mes camarades l'aura trouvé et me le donnera | 49 % |
| 2. Sûrement, quelqu'un l'a volé | 49 % |
| 3. Je ne sais qu'en penser | 2 % |



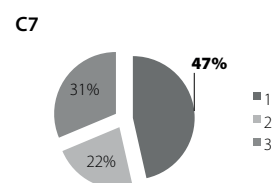
C6. Je « suis avec » quelqu'un que j'aime depuis un certain temps et j'ai le sentiment que c'est partagé (un seul choix possible) :

- | | |
|---|-------------|
| 1. J'ai besoin de me dire que ça va durer | 31 % |
| 2. Je ne peux m'empêcher de me dire qu'on ne sait jamais ce qui peut se passer dans la tête de l'autre | 52 % |
| 3. J'ai besoin de me dire que je peux me désengager | 15 % |
| 4. Je ne sais qu'en penser | 2 % |



C7. Il a pu déjà m'arriver d'être très déçu par quelqu'un de plus ou moins proche. Je me suis dit (un seul choix possible) :

- | | |
|--|-------------|
| 1. Je ne croirai plus jamais cette personne-là ou ce qu'elle représente | 47 % |
| 2. Il ne faut jamais croire qui que ce soit, il vaut mieux se méfier de tout | 22 % |
| 3. Ce n'est qu'un accident | 31 % |



8



C8. Je viens de rendre un service important à l'un de mes proches (un seul choix possible) :

1. Je me dis que je l'ai fait pour lui être agréable et cela me suffit, je n'attends rien en retour **84 %**
2. Je me dis qu'il me le rendra bien 16 %

C9. Un ami ou une amie se confie à moi et me parle d'un événement important pour lui ou elle (une affaire sentimentale délicate, un gros problème familial, une appartenance particulière...) (un seul choix possible) :

1. Je n'en parle jamais à personne **57 %**
2. Il peut m'arriver de le raconter dans un groupe d'amis 9 %
3. Je m'autorise moi-même à le redire « sous le sceau du secret » à un proche 34 %

C10. Un bon leader, c'est quelqu'un de (seulement deux choix possibles, hiérarchisés 1 et 2) :

	Cité en priorité 1	Cité en priorité 2	Cité en priorité 1 ou 2
1. Proche	12 %	14 %	26 %
2. Efficace	63 %	21 %	85 %
3. Équitable	29 %	30 %	59 %

Si « Efficace » est cité en priorité 1

	Cité en priorité 2
Proche	12 %
Équitable	66 %

Si « Efficace » est cité en priorité 2

	Cité en priorité 1
Proche	26 %
Équitable	74 %

C11. Quand j'apprends un événement très inhabituel, je me dis (un seul choix possible) :

1. C'est vrai, les médias l'ont dit 16 %
2. Il y a peut-être une autre version des faits **82 %**
3. Je ne sais qu'en penser 2 %

C12. J'ai voté pour la liste ou l'homme politique de mon choix. Je me dis (un seul choix possible) :

1. Il tiendra ce qu'il a dit 3 %
2. Il va oublier ses promesses, ils le font tous 28 %
3. Il fera ce qu'il pourra **68 %**
4. Je ne sais qu'en penser 1 %

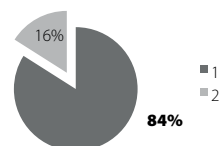
C13. Les adultes (un seul choix possible) :

1. Ils préparent pour moi le futur **53 %**
2. Ils pensent d'abord à eux 43 %
3. Je ne sais qu'en penser 4 %

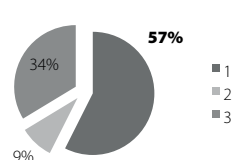
C14. Parmi les autorités suivantes, celle dont la parole me paraît la plus crédible (un seul choix possible) :

1. Un membre du gouvernement ou le Premier ministre 10 %
2. Le pape **40 %**
3. Le président de la République 8 %
4. Un chef de grande entreprise 20 %
5. Je ne sais qu'en penser 22 %

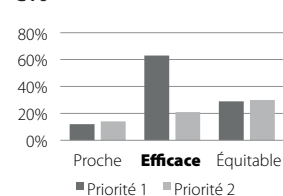
C8



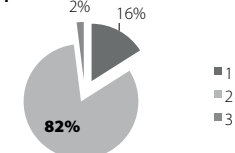
C9



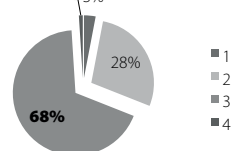
C10



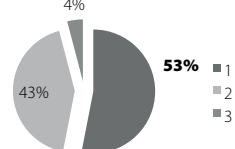
C11



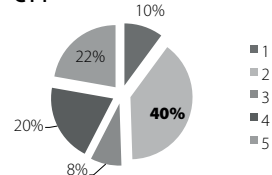
C12



C13



C14



À l'aide de la passation du questionnaire dédié aux « relations sociales » dans le cadre du cours de GEC, le thème de la confiance a été investigué auprès des étudiants de DEGEAD 2.

Il en ressort que des tendances émergent ; elles se rapportent à l'expression d'une forme de représentation collective qui est partagée.

Ainsi, dans le rapport entretenu avec les relations sociales où le recours à la catégorisation d'autrui est requis, des régularités observables se dessinent.

Les résultats peuvent être regroupés en deux grands blocs :

1. Les relations inter-personnelles de nature élective : la confiance comme « compartiment des situations à risque » (J. Coleman)

On suit ici une gradation qui va de la simple interaction bienveillante (C4) à l'amitié (C1) et à l'amour (C6), en passant par l'intimité (C9).

a) Accorder sa confiance à l'autre dépend du **motif social** qui structure l'interaction. Lorsque celle-ci est orientée vers le groupe d'appartenance étudiant dans le cadre d'un travail universitaire, alors elle est généralement admise y compris si sa vérification sera différée (C4). Ainsi, dans les rôles sociaux de face à face, le moniteur prête le livre en échange d'une simple promesse (C4 : indice de confiance 5,7).

b) La confiance, quand elle est mobilisée dans des **relations amicales**, est alors plutôt aisément accordée, en grande majorité, notamment quand elle se rapporte à un prêt monétaire (C1). Le recours à l'oralité est estimé suffisant comme preuve tangible de l'engagement d'aider un ami proche (C1 : indice de confiance 7,7).

c) Confier un secret est à la fois une « assurance » et une prise de risque : dans le rapport à la **confiance**, la norme du maintien du secret (58 % des répondants ne parlent jamais à personne de ce qu'un ami leur a confié – C9) est partagée. Cette norme peut être enfreinte dans un cadre restrictif qui lui confère une légitimité : une interaction à seulement deux participants (34 % des répondants s'autorisent eux-mêmes à le redire « sous le sceau du secret » à un proche – C9).

d) Dans le domaine des **relations sentimentales réciproques**, la confrontation potentielle à l'incertitude de l'issue de la relation entreprise à deux domine (52 % C6), même si les représentations font également état d'un besoin de certitude (31 % C6) nécessaire à la projection dans la stabilité relationnelle amoureuse. Il faut noter que seuls 15 % des répondants disent vouloir se réserver la possibilité de se dés-engager (C6). Ainsi, quand les relations interpersonnelles engagent l'affect de manière plus existentielle, l'indice de fiabilité du sujet atteint 8,5 (seuls 15 % des enquêtés envisagent de rompre selon leur convenance – ce qui signifie que l'autre peut avoir confiance à hauteur de 8,5).

Dans ce dernier cas de manière très appuyée, mais aussi dans les autres, la confiance est associable à une autre notion : la **loyauté**. On « sait » dans les 3/4 des cas que l'argent prêté à l'ami sera rendu et près de 60 % des répondants savent garder le secret confié. L'indice est à peine plus faible dans l'interaction la moins per-

sonnalisée (C4) que dans la relation très personnalisée conduisant à s'ouvrir d'un état intime (C9). Dans les deux cas, c'est la promesse qui constitue le lien (confier un secret à quelqu'un suppose de la part de ce dernier la promesse – implicite lorsqu'elle n'est pas expressément sollicitée de conserver ce qui est « donné »).

2. Le monde de l'autrui social : la confiance comme adhésion ?

Touchant là à un contexte collectif, on suit encore une gradation, qui va de l'autrui significatif à la référence à l'univers abstrait de la médiatisation de la vie sociale, en passant par la relation à une personne représentant légitimement la société.

a) Face à la confiance à l'épreuve du temps, on observe un pragmatisme des attentes entre déconvenue et bienveillance.

La confiance prend sa consistance à l'épreuve du temps : elle est **attente bienveillante** (selon plus des 2/3 des répondants, l'homme politique fera ce qu'il pourra – C12). Mais, si survient la déception de la part d'un autrui significatif, alors s'installe la **défiance** plus ou moins radicale. Ainsi, dans le cas d'une déconvenue avec une personne plus ou moins proche, cette expérience orientera sensiblement le devenir de l'attribution ultérieure de la confiance. En effet, 46 % des répondants (C7) ne croiront plus jamais cette personne-là ou ce qu'elle représente alors que 31 % considèrent qu'il ne s'agit que d'un accident.

b) Les **représentants de l'institution sociale** voient leur crédibilité globalement affectée (22 % des répondants à C14 n'accordent foi à aucun des représentants indiqués), mais de manière inégale. La « retraite » du politique (seulement 18 %) ne signifie pas automatiquement une qualification de l'économique, dont le représentant (un chef de grande entreprise) obtient un score à peine supérieur (20 % contre les 18 % précédents). C'est un détenteur d'une autorité spirituelle (dépourvu de « divisions » – cf. le mot de Staline : « *Le Pape, combien de divisions a-t-il ?* ») qui émerge comme l'autorité la plus digne de recevoir l'adhésion, donc la plus « légitime » (son score dépasse les scores cumulés des deux autres sortes d'autorités). Ainsi, la parole la plus crédible est celle du pape pour 40 % des répondants (C14).

c) Dès lors que la confiance ne dépend plus d'une relation sociale identifiable dans une relation de face à face, mais qu'elle se rattache à **l'expression plus impersonnelle de l'institution sociale**, alors elle est moins accordée. La défiance s'accroît dans le contexte collectif le plus diffus, et le plus extensif, dans l'univers des médias, lesquels constituent une autorité virtuelle auto-désignée (ce qui n'est le cas d'aucune des autorités précédentes). Un rapport de doute est entretenu à l'égard de la véracité des faits restitués par les institutions médiatiques : 82 % des répondants disent qu'il y a peut-être une autre version des faits quand ils apprennent un événement très inhabituel (C11). L'indice de confiance envers les médias est de 1,8 : il est le même que celui accordé aux autorités politiques (C14).



la conférence



Grégoire GONNORD
Président du groupe
Fleury Michon¹

11

Fleury Michon est une marque alimentaire consommée par 80 % des Français. Ce n'est pas une grosse entreprise, on est une société vendéenne; on est une entreprise de taille intermédiaire – une ETI –, centenaire cotée en Bourse, mais avec des blocs familiaux dans le capital, ce qui est de nature à permettre l'établissement d'une culture de confiance dans la durée.

Si j'ai une seule chose à vous dire sur la confiance dans une entreprise, c'est que ce n'est pas une option; ce n'est pas « important », c'est vital. L'entreprise est certes un lieu de rapports de force; mais c'est d'abord un lieu dans lequel la confiance doit circuler partout. Et ce pour deux raisons :

Le premier rôle de la confiance au sein de l'entreprise, c'est de relier, c'est de faire tenir ensemble des parties prenantes qui n'ont pas toujours, *a priori*, les mêmes intérêts. On pense spontanément aux parties prenantes les plus évidentes : les clients, les consommateurs, les investisseurs. Nous sommes dépendants des consommateurs, et de quatre gros clients, pour chacun 20 % de notre chiffre d'affaires. Chacun est beaucoup plus important que nous en chiffre d'affaires. Notre seule façon d'exister face à eux, c'est la confiance.

Mais, au-delà de ces trois parties prenantes, la confiance doit aussi nous relier aux fournisseurs et aux salariés. Avec les fournisseurs, on a fait le choix de travailler dans une relation d'intérêt général partagé sur le long terme. Si on avait eu un lien qui soit uniquement basé sur un rapport de force avec eux, on n'aurait pas pu le faire. La confiance qui nous réunit avec les fournisseurs est la clef de l'innovation.

Une autre partie prenante de l'entreprise, ce sont les salariés. Si les salariés n'ont pas confiance envers l'entre-

prise et ses dirigeants, s'ils n'ont pas confiance dans le projet, alors il n'y a pas de « boîte ». Une dernière partie prenante est la société civile : nous vivons dans un monde qui s'est ouvert, et on doit s'ouvrir à la société civile. C'est ce qu'on a fait avec l'opération surimi, après le « *horse-gate* », le scandale de la viande de cheval en 2013. Le surimi est habituellement un produit avec beaucoup d'additifs, c'est le produit le plus emblématique de la suspicion industrielle, car on ne sait pas ce qu'il y a dedans. Et on a dit : « il ne doit plus y avoir un seul additif. Et on doit pêcher le poisson dans des zones avec un environnement préservé, en Alaska. Et on va vous inviter, consommateurs, journalistes, blogueurs. Et vous venez vérifier, et vous direz ce que vous voudrez sur internet ». En interne il y avait des résistances, parce qu'on nous disait qu'on allait prendre des coups. On a fait un spot, « *Venez vérifier* », et on a eu 1,5 million de participations sur Internet. On a été les premiers à dire : « vous vous posez des questions sur ce qu'il y a dans le produit industriel, venez » : la confiance ne doit pas seulement être chez le client, chez le consommateur, chez l'investisseur, chez le salarié : elle doit être dans la société civile.

La confiance joue ainsi le rôle de charpente d'une maison, c'était le premier point. Le deuxième rôle de la confiance, c'est l'action. L'entreprise est un lieu d'action, avec des êtres, des hommes et des femmes, avec plein d'émotions. Et quand il n'y a pas la confiance dans une communauté, on ne peut pas agir, on est bloqué, et si on veut bouger – et le rôle d'un chef d'entreprise c'est de faire bouger une ligne, c'est de faire agir un groupe –, le préalable, c'est qu'il y ait de la confiance. Et quand il y a une crise de confiance, vous pouvez vous bloquer.

Le rôle de la confiance, c'est aussi de vivifier, d'apporter cette vitalité, et c'est pour cela que c'est fondamental, pour vous, futurs managers, de diffuser la confiance

1. Le texte présenté ici est une transcription, un peu abrégée, de la communication et des interventions de M. Gonnord.



autour de vous. C'est le rôle du chef d'entreprise de faire grandir les personnes en développant la confiance, de faire tenir l'ensemble par la confiance, et de rendre ainsi possible l'action. Ce n'est pas évident, car le plus évident, c'est de vouloir contrôler. Mais je suis persuadé, avec l'expérience, que la confiance fait aller les gens beaucoup plus loin.

C'est la première chose que je regarde, quand je regarde une autre entreprise : est-ce qu'il y a de la confiance entre les gens ? Il y a quelques années, je voulais acheter une entreprise, et j'avais un dîner avec les dirigeants de l'entreprise. Il y avait les dirigeants du groupe, ceux de la filiale française, et j'étais avec mon DG. C'était la fin du repas, le climat de confiance était établi. Et je parlais avec le président, qui me disait à l'oreille : « vous savez, moi, mes actionnaires, je fais ce que je veux avec eux ; mon *board*, j'ai mis des copains, ils peuvent dire ce qu'ils veulent, moi, ce que je veux faire, c'est ça ! ». Et, au même moment, son DG disait à mon DG : « Le président, il peut dire ce qu'il veut, moi ce que je veux faire, c'est ça ! ». Et en sortant de la réunion, je me disais : « mais cette boîte, où va-t-elle ? » Et quand on a vu les comptes, c'était pire que ce qu'on imaginait ! Quand il n'y a pas de confiance au plus haut niveau, quand les membres de l'entreprise ne sont pas alignés dans une confiance minimum, ça ne peut pas aller bien.



Dans la seconde partie de la conférence, M. Gonnord est revenu sur la confiance dans l'entreprise, en insistant sur la question du leadership.

Je pars tout à l'heure pour les États-Unis, et je trouve qu'en France on s'américanise : on bâtit tout sur le contrat, et on coupe la relation. On vit dans l'instant, dans l'optimisation des avantages individuels, et on y perd individuellement beaucoup de sève, et aussi beaucoup de sens. Or le meilleur moyen de la motivation, ce n'est pas le contrat, c'est ce dont les gens ont soif : les gens ont faim et soif de reconnaissance. Et ils veulent partager un sens et l'inscrire dans la durée.

Les managers américains ne s'engagent pas, ils prêtent leur temps, ils louent leur temps ! Et il en résulte un manque d'engagement de leur part. Les *stock options* sont un des symptômes de ce manque d'engagement des managers mercenaires dans l'entreprise. Et il est intéressant de voir, dans votre sondage (à la question 14), que le leader en qui les étudiants ont le plus confiance, c'est le pape, c'est-à-dire quelqu'un qui donne du sens.

Je connais d'ailleurs des dirigeants qui ne sont pas complètement « nourris » par cette coalition entre des managers de circonstance et actionnaires de passage. Et c'est un vrai problème, car l'entreprise est une communauté globale, et si en son sein il y a une coupure entre des managers qui créent des *packages* et unissent leurs intérêts, et le reste des salariés, cela crée un malaise. Je connais ainsi une entreprise qui en est à son cinquième LBO, et le dernier fonds, avant de la vendre, s'est endetté de 800 millions d'euros pour verser des dividendes à

l'actionnaire – c'est-à-dire à lui-même ! Cela ne peut pas durer, il y a là quelque chose qui va se tuer.

Chez Fleury Michon, nous sommes une ETI, et nous y faisons très attention. La dernière fois qu'on a distribué des actions gratuites, cela n'a pas été pour les managers, cela a été pour tous les salariés, et ils étaient très surpris. Je leur ai écrit que cela reflétait l'engagement de tous dans l'entreprise ; maintenant, tous les nouveaux les salariés sont actionnaires.

J'en reviens au leader : quand votre enquête dit (à la question 10), qu'un bon leader, c'est quelqu'un d'efficace : oui, mais c'est quelqu'un qui sert l'intérêt général.

Le rôle d'un leader économique est de restituer la crédibilité : on doit gouverner par le sens, on doit mettre le sens et l'intérêt général au-dessus de tout. Il faut réunir les membres de l'entreprise autour de quelque chose qui est transcendant – et je reviens sur le mot de M. Hunyadi : nous manquons de « transcendance ». C'est par rapport à celle-ci qu'un projet d'entreprise doit s'inscrire dans la durée.

Il y a trois types de managers : ceux qui pensent à eux, ceux qui pensent à leur groupe de managers ; et il y a ceux qui pensent à l'intérêt général : le leader est là pour ça !

Pour trouver ou retrouver la confiance d'un groupe, il faut qu'il fasse le deuil de son ego et ne soit pas dans une posture personnelle, et ne se conduise pas comme le leader providentiel (et le problème, c'est qu'en France on adore le grand leader providentiel, quelqu'un qui a réponse à tout, alors que le leader n'a pas réponse à tout : on doit faire le deuil du grand leader – De Gaulle –, et accepter des leaders plus modestes, qui dirigent par le sens).

Ce leader modeste est là pour donner la direction, pour dire : « voilà pourquoi on va là », et pour libérer les moyens d'action, donner du sens, et indiquer la direction, le projet. Et donner l'énergie pour l'action.

Et là, on a le choix : soit on peut y aller par la contrainte, soit on peut y aller par la confiance, et c'est beaucoup plus riche, car alors la motivation vient de l'intérieur des personnes. Chez nous, les managers n'ont pas de *stock options*, mais dans leurs primes est compris le fait qu'ils doivent aller tous les mois voir les salariés.

Cette manière de diriger suppose une qualité selon moi discriminante : c'est le courage. Le bon dirigeant n'est pas nécessairement le plus brillant, c'est le courageux, celui qui a la parole juste. Aujourd'hui on vit une crise de confiance énorme envers les responsables politiques et leurs discours (on pense au Discours du Bourget en janvier 2012...) Il faut en effet mesurer sa parole, faire très attention à sa parole. Le modèle, c'est Winston Churchill qui, en 1940, au début de la guerre, dit au peuple anglais qu'il n'a « rien d'autre à offrir que du sang, de la peine, des larmes et de la sueur » ; mais il ajoute qu'il a un but, qui tient en un seul mot, qu'il répète plusieurs fois : « la victoire ».

Ainsi, les organisations ne sont pas des machines, elles ne peuvent pas être réduites à des tableaux. Elles restent des individus, des personnes ; l'individu a besoin de sens, et il faut que les leaders du groupe soient toujours des incarnations du sens.





Jean-Philippe GATIEU
Directeur des Sports du comité de
candidature pour Paris 2024
Ancien champion du monde de
tennis de table (1993) ¹

Je suis ici pour vous apporter un témoignage dans un autre domaine : on vient de parler de l'entreprise, moi, je viens du monde du sport.

J'ai été champion du monde de tennis de table, j'ai été également médaillé olympique à plusieurs reprises. Le sport est un domaine auquel on associe facilement le terme de « confiance ». Elle est indispensable, elle est cruciale dans une quête d'excellence et de succès.

M. Gonnord évoquait le fait que la confiance permettait d'aller plus loin, et j'en suis le témoin privilégié, puisque j'ai réussi, grâce à la confiance, à être « sur le toit » du monde et à devenir un jour champion du monde. On me demande souvent quel est mon meilleur souvenir : est-ce que c'est le moment où on monte sur le podium et où on entend cette Marseillaise ? Est-ce que c'est le moment où on gagne cette balle de match ? Moi, c'était plutôt un autre moment, quelques mois après, le moment où l'on retombe dans certains travers et où l'on ne gagne plus. C'était de jouer avec ma mappemonde, chez moi, de la faire tourner, et d'appuyer le doigt n'importe où là où elle s'arrêtait ; et je pouvais dire : « là, c'est moi le meilleur ». J'étais champion du monde, c'était un sentiment fabuleux et je vais vous raconter comment cela a pu être possible, et comment cette confiance est venue.

C'est venu d'abord de par la confiance envers une personne qui est un entraîneur que j'ai rencontré à l'âge de onze ans – j'ai commencé le tennis de table à l'âge de cinq ans –, qui s'appelait Michel Gadat, et qui avait décelé mes qualités (qui n'avaient rien d'extraterrestre !), et qui a eu un discours, qui a eu des paroles extrêmement visionnaires, extrêmement positives, extrêmement ambitieuses, à mon égard, et qui m'a dit : « Écoute, Jean-Philippe, on va essayer de voir grand, on va essayer de te faire devenir l'un des meilleurs joueurs du monde ».

En tennis de table, il y a une énorme concurrence asiatique, notamment chinoise. Les Chinois sont nombreux, ils sont très nombreux. Il m'a dit : « Ils sont une centaine de millions de joueurs, ils commencent à six ans, ils s'en-

traînent quatre heures par jour dès l'âge de six ans, ils ont de meilleurs entraîneurs que nous, ils ont un meilleur savoir que nous. Si on fait comme eux, on n'a aucune chance de les battre. Essayons de réfléchir à une nouvelle façon de jouer, à une nouvelle façon de s'exprimer à la table, pour un jour les surprendre et gagner ».

Ces paroles me paraissaient un peu folles dans un premier temps, mais elles ont eu un sens incroyable et elles ont donné un sens à mon travail quotidien. On a appris à jouer d'une certaine manière, avec un système de jeu basé sur la vitesse. Cette vision qu'a eue cet entraîneur a eu en moi un effet positif, car elle m'a permis de m'inscrire dans le temps, et je pense que la notion de temps est essentielle quand on aborde le terme de confiance : il faut du temps pour avoir confiance en la personne, il faut aussi du temps en sport de haut niveau pour acquérir certaines bases et être performant. Donc cet entraîneur a eu un message ambitieux et il a donné du sens à mon travail quotidien et au fur et à mesure que mon travail avançait, que mon travail quotidien se mettait en place.

Je savais pourquoi je faisais les choses – je ne sais pas si on peut faire référence à la lumière que M. Malel évoquait tout à l'heure à propos de son tableau, mais la lumière était là : essayer de devenir un des meilleurs joueurs du monde, et essayer de construire petit à petit, avec cette relation humaine qu'on avait mise en place avec mon entraîneur, cette confiance-là.

Et cela a été très bénéfique pour moi. J'ai pu gravir les échelons petit à petit et inverser les rôles entraîneur-entraîné. Dans un premier temps, cet entraîneur, je le suivais, j'écoutais tout ce qu'il me disait, parce que j'avais onze ans, j'avais douze ans, j'avais quatorze ans, et je n'étais pas en capacité de pouvoir répondre à quoi que ce soit. Je voyais aussi que ce qu'il me disait se vérifiait au quotidien, et il était important d'avoir la preuve par les actes que ses paroles étaient vraies. Et, petit à petit, avec cette relation humaine qu'on avait mise en place avec mon entraîneur, cette confiance-là.

Et cela a été très bénéfique pour moi. J'ai pu gravir les échelons petit à petit et inverser les rôles entraîneur-entraîné. Dans un premier temps, cet entraîneur, je le suivais, j'écoutais tout ce qu'il me disait, parce que j'avais

1. Jean-Philippe Gatieu fut également vice-champion olympique à Barcelone (1992) et à Sidney (2000) et champion d'Europe en 1993, 1998, 2000.

Le texte présenté ici est une transcription, un peu abrégée, de la communication et des interventions de M. Gatieu.



onze ans, j'avais douze ans, j'avais quatorze ans, et je n'étais pas en capacité de pouvoir répondre à quoi que ce soit. Je voyais aussi que ce qu'il me disait se vérifiait au quotidien, et il était important d'avoir la preuve par les actes que ses paroles étaient vraies. Et, petit à petit, cette confiance a grandi en moi. Et j'ai pu passer du rôle d'apprenti au rôle de chef de projet, et j'ai pu m'approprier cette carrière qui m'a permis de gravir les échelons et de devenir un jour champion du monde.

Il est important, dans la relation de confiance que l'on peut avoir à l'autre, de se laisser du temps de bien vérifier la véracité des propos qui nous sont avancés, pour acquérir certaines bases et être performant. Donc cet entraîneur a eu un message ambitieux, un message assez clair, et il a donné du sens à mon travail quotidien. Et au fur et à mesure que ma carrière avançait, au fur et à mesure que mon travail quotidien se mettait en place, ce projet devenait clair. Michel Gadat m'a permis de pouvoir évoluer; donc cette confiance est indispensable.

Comment on l'obtient? Je ne pense pas que ce soit uniquement du fait de la rencontre avec cet entraîneur, même si cela a été un élément déclencheur. Il y a aussi – et c'est un témoignage personnel – le rôle de l'entourage, de la famille, le fait d'évoluer dans un « cocon » familial extrêmement positif, où on « positivait » tout (je crois beaucoup au « positivisme »). Je crois beaucoup au pouvoir des mots. Le fait d'évoluer dans un contexte « positif », et d'être en capacité – même dans les mauvais moments – de pouvoir s'auto-évaluer en permanence, de pouvoir essayer de comprendre pourquoi on a failli, pourquoi on a fait cette erreur, le fait d'avoir la volonté en permanence de s'améliorer et d'apprendre de ses échecs, permet de construire au fur et à mesure cette confiance qui est indispensable au succès.

Un second événement m'a marqué dans ma carrière. J'étais plutôt en fin de carrière, j'étais déjà assez avancé, déjà champion du monde, j'avais des médailles olympiques, et, pour les Jeux olympiques de Sidney, en 2000, je jouais en double avec un partenaire qui s'appelle Patrick Chila (et nous avons obtenu une médaille de bronze à ces Jeux olympiques).

Peu de temps avant Sidney, celui par qui cette aventure a débuté, c'est-à-dire mon papa, qui m'a initié au tennis de table, qui m'a transmis sa passion et qui m'a poussé dans ce monde sportif, est décédé subitement un matin en buvant son café, à deux semaines des Jeux olympiques.

Là, tout devient très complexe, on dépasse largement le cadre du sport dans la réflexion, et je veux à nouveau parler de cette relation de confiance à autrui, en l'occurrence mon partenaire de double – et je rejoins là encore les propos tenus par M. Malel, pour son tableau sur la nudité. Patrick Chila était quelqu'un que je connaissais beaucoup, et on avait initié une relation assez forte et assez longue dans le temps, et je me suis mis à nu, à deux semaines des Jeux olympiques, pour lui exprimer la détresse dans laquelle je me trouvais, pour lui exprimer le fait que les Jeux olympiques, qui étaient une compétition qui m'habitait depuis que je me suis lancé dans cette aventure, étaient devenus complètement anecdotiques pour moi par rapport à l'événement qui venait de se passer.

Et, petit à petit, les jours ont passé, on a beaucoup parlé, il m'a réconforté et le fait également de jouer en double, d'être impliqué auprès de quelqu'un, d'être

impliqué fortement dans le résultat de quelqu'un qui est à vos côtés et avec lequel vous vous entraînez depuis des années, m'a permis de pouvoir dépasser cette détresse.

Je voulais souligner cet aspect de confiance dans la relation humaine, qu'il est important de tisser dans son entourage. C'est un monde différent du monde de l'entreprise, même s'il y a des similitudes, mais on voit, là aussi, que la confiance permet d'aller plus loin et de se mettre en action et le sport en est une formidable preuve.



Dans la seconde partie de la conférence, M. Gatien s'est appuyé, à propos du problème de la crédibilité, sur son expérience au sein du Comité Paris 2024.

Je viens d'être embauché par le Comité de candidature de Paris 2024, en tant que directeur des Sports. Ce projet de Paris 2024, d'accueil dans la capitale des Jeux olympiques et des Jeux paralympiques, est évidemment excitant pour le sportif que je suis (j'ai participé à quatre Jeux olympiques). Il s'agit d'un enjeu de décision.

Certes, il y a évidemment une certaine défiance aujourd'hui par rapport à la gouvernance du sport; M. Valadier a parlé de la FIFA; on pourrait aussi citer les différents cas de dopage qui plombent le monde du sport aujourd'hui, et je crois qu'il y a un vrai enjeu sur cette candidature de Paris 2024 aux Jeux olympiques et paralympiques, pour faire passer le message que les Jeux restent associés à des valeurs très fortes.

Où le *sport-business* existe, il ne faut pas le nier. Les Jeux olympiques, ce sont beaucoup de revenus, qui permettent à des Fédérations sportives de vivre. Mais, pour l'avoir vécu de l'intérieur, les Jeux c'est quelque chose d'impressionnant et de magnifique et les termes d'universalité et de solidarité, qui reviennent souvent, sont absolument considérables dans cet événement. Une vie au Village pendant quinze jours, de 205 nations, tous sports, toutes religions confondues, qui vivent ensemble, qui oublient leurs différences pour défendre une même cause, pour défendre une même passion, c'est absolument fabuleux, et il faut que nous arrivions à transmettre ces messages.

Aujourd'hui, la crédibilité de Paris 2024, ce sera la faculté que nous aurons de faire comprendre aux Parisiens, aux Franciliens, aux Français, que les Jeux olympiques, ce ne sont pas seulement quinze jours de compétition, mais – si nous sommes choisis – sept ans pendant lesquels il est absolument crucial de pouvoir mettre en avant les « talents » que M. Valadier a évoqués tout à l'heure, dans le sport certes, mais aussi dans les domaines des activités culturelles, des activités gastronomiques... La France regorge de talents, et il est important de pouvoir les mettre en avant et de pouvoir à nouveau « capitaliser » sur les valeurs fondatrices du sport : les valeurs éducatives, les valeurs de citoyenneté, de solidarité, de santé, qui sont associées à cet événement.

La volonté du Comité Paris 2024, c'est de co-construire ce projet avec les Parisiens, avec les Franciliens, avec les Français, de les impliquer à travers une plate-forme de concertation, de manière à ce qu'ils puissent s'exprimer sur ces Jeux : qu'est-ce que ce projet pourrait laisser à la société en héritage? Car les Jeux peuvent laisser un héritage durable pour la ville, pour la société.





Paul VALADIER
Jésuite.
Professeur émérite aux
Facultés jésuites de Paris¹

Bonsoir, tout d'abord, à chacune et chacun d'entre vous, et un grand merci à ceux qui m'ont invité à m'exprimer sur ce sujet si fondamental.

Je vais ordonner mon propos autour d'un slogan d'origine un peu nietzschéenne. Je dirais que, par les temps qui courent, il faut manifester à la fois beaucoup de confiance et beaucoup de méfiance.

1. D'abord, il faut manifester beaucoup de méfiance, peut-être pour ne pas confondre la confiance avec la crédulité, la naïveté, avec l'idée « tout le monde, il est beau, tout le monde, il est gentil », ce qui nous conduirait tout de suite dans le mur. Il faut donc concilier à la fois la confiance et certainement aussi l'esprit critique, sinon on ne sait pas comment se mobiliser et on risque de tomber dans ce que j'appelle, effectivement, la naïveté.

Le problème – et, me semble-t-il, c'est une situation assez grave de nos jours –, est celui de la méfiance systématique, non seulement de voir le verre à moitié vide et à moitié plein, mais surtout de voir toujours le verre à peu près totalement vide. Je crois qu'il faut, en effet, d'abord et avant tout, se méfier de la méfiance systématique, déconstruire les déconstructeurs, critiquer ceux qui critiquent, se méfier de ceux qui répandent autour d'eux la méfiance généralisée. Car – et on peut évidemment ne pas être d'accord avec ce point – je trouve tout à fait frappant de voir à quel point, aujourd'hui, le pessimisme domine : on nous annonce que l'euro est en crise, que Schengen est par terre, que l'Europe n'a plus d'avenir, que la planète va s'effondrer demain, etc., etc. Il y a évidemment beaucoup de vrai dans tout ce qui est dit là, mais en même temps – et je reprendrai aussi une formule nietzschéenne –, « l'œil mauvais rend le monde mauvais. » À force de ne voir partout que des catastrophes, à force d'entretenir en soi le pessimisme, on entretient en soi un esprit de catastrophe et on aboutit à la catastrophe. Je crois donc qu'il faut beaucoup de méfiance à l'égard de

tous ceux et celles qui, aujourd'hui, nous annoncent, en invoquant l'écologie et toute forme d'apocalypse soi-disant éclairée, que nous sommes « foutus » et que demain matin le monde va s'effondrer.

Je pense qu'il s'agit là d'une attitude tout à fait grave et qu'il faut, au contraire, manifester beaucoup de confiance malgré tout. Or la confiance passe d'abord par *la confiance en soi*. On n'aura pas confiance dans l'avenir de la planète, dans l'avenir de l'euro, dans l'avenir de l'économie, dans l'avenir de la France, etc., si on ne commence pas par avoir confiance en soi-même. Vous savez que, dans les Évangiles, on lit la parabole des talents. Le talent est une pièce de monnaie, mais aussi une capacité « dormante » en chacun ; or ce qu'il est intéressant de retenir, c'est que, finalement, chacun a des talents. Certains en ont un, certains en ont cinq, certains en ont dix, mais tout le monde a quelques talents. Et il me semble que le point de départ, la base même de la confiance, c'est de croire que chacun de nous a des talents. Bien sûr (*en direction de Jean-Philippe Gatién*), nous ne serons pas tous des champions du monde de tennis de table, nous n'aurons pas tous des prix Nobel de physique ou de chimie, mais nous pouvons être des gens qui rendent des services à la place qu'ils occupent parce qu'ils ont des talents. Et on ne développera pas ces talents si l'on n'a pas la certitude, d'abord, d'en avoir. Il ne s'agit pas de se comparer aux autres, en disant que les autres sont plus malins que moi, plus habiles, plus matheux, je suis le cancre de la classe ; il faut regarder ce que l'on a. C'est la condition, je dirais, de toute autre confiance : la confiance en soi. La formule évangélique dit : « Il faut aimer Dieu comme soi-même ». C'est très difficile de s'aimer soi-même. On ne peut pas s'aimer soi-même si l'on n'a pas le minimum de considération pour soi. Je trouve tout à fait désastreux de dire aux jeunes générations : « vous savez, c'est « foutu » ; vous n'avez pas d'avenir. Tout va à la catastrophe. » Mais non ! On ne va pas nécessairement vers un avenir radieux, vers une planète totalement pacifique, mais on ira tout droit à la catastrophe, si chacun de nous, à son niveau, n'a pas la confiance en lui-même

1. Le texte présenté ici est la transcription intégrale de la communication et des interventions de M. Valadier.





pour construire, pour mettre une pierre dans l'édifice commun.

2. Cette confiance en soi-même est la condition pour *faire confiance aux autres*. On ne fera jamais confiance aux autres si l'on n'a pas eu d'abord confiance en soi-même. Ce n'est pas une question de chronologie : il ne s'agit pas d'abord de... et ensuite de..., mais je dirais que cela fait partie du jeu. Au fond – et je cite à nouveau une parole évangélique, qui me paraît tout à fait fondamentale dans notre sujet –, c'est celle qui est adressée au paralytique : « Lève-toi et marche ! ». Cette formule est le b-a ba de toute relation pédagogique, et aussi, je crois, comme vous l'avez dit (*en direction de Grégoire Gonnord*), de toute relation économique dans l'entreprise. « Lève-toi et marche ! ». C'est la parole des parents, que nous avons entendue – de manière peut-être inconsciente, mais nous l'avons entendue – qui a consisté à nous dire : « Lève-toi, sors de ton narcissisme, et marche ! » Ils ne nous ont pas nécessairement dit où marcher, mais la parole parentale, la parole de nos éducateurs, est une parole qui nous arrachés à notre solitude pour nous aider à marcher. Et je crois que cette parole « Lève-toi et marche ! » signifie « Fais confiance à l'autre ». C'est ce que font les parents. Le bébé se cassera la figure, il va pleurer, il aura un bobo au genou, mais l'essentiel est que la parole parentale revienne, en effet, sur cet incident et lui dise « Lève-toi et marche ! Ne regarde pas ton bobo, il existe, mais tu es capable de plus ». Et les grands éducateurs que nous avons eus – (*en direction de Jean-Philippe Gatien*) vous avez donné cet exemple de votre propre éducateur, c'est précisément de nous dire : « Lève-toi et marche ! Tu es capable de choses à faire, regarde devant toi ».

Il me semble qu'il est beaucoup plus courageux de faire confiance aux autres, de faire confiance au réel, que de s'indigner. C'est une belle formule que l'« indignez-vous », elle a eu un écho quasiment mondial : s'indigner ! Mais s'indigner, cela veut dire que je regarde le monde avec une certaine distance ; il n'est pas digne de moi, je vaudrais mieux que lui, moi au moins je peux toiser de haut un tel monde. Or l'indignation nous replie sur nous-mêmes, au lieu de nous conduire à l'action. Je crois que la confiance suppose, à l'inverse, qu'on lâche prise, qu'on donne la liberté à l'autre, qu'on sache jouer le jeu de la liberté.

Il y a évidemment un risque. Tout éducateur sait bien qu'il y a un risque. On ne devient pas champion du jour au lendemain ; on se casse la figure. Et il faut, effectivement, remettre les choses sur le tapis et recommencer après l'échec ou la déception.

C'est dire aussi que la confiance joue sur la parole échangée, c'est la parole échangée qui crée la relation, et la relation durable. On pourrait ici voir que toute confiance suppose une foi, pas nécessairement une foi religieuse au sens propre du terme. Et cependant la confiance fait crédit, pose un acte de foi en l'autre ou dans le réel, elle n'est jamais loin d'une attitude religieuse. D'ailleurs la foi religieuse proprement dite est à comprendre dans cette ligne ; elle n'est pas un saut dans l'absurde, mais une confiance faite à une Parole entendue, à une Alliance proposée, par exemple dans le cas des religions de la Bible, juive et chrétienne. On se lève du doute et du repli sur soi parce que le croyant a enten-

due une Parole qui l'appelle à vivre vraiment et en vérité. Non qu'il ait entendu des voix, mais parce qu'il a entendu par ses éducateurs, par des témoins, qu'il valait la peine de faire confiance à un Appel qui nourrit une vie et lui donne sens. En ce sens toute vie humaine n'est au total qu'une longue confiance faite à la vie (à la Vie donnée et accueillie jour après jour).

3. Mais il faut admettre aussi que la confiance comporte toujours une prise de risque, mais une *prise de risque mesurée*. (*En direction de Jean-Philippe Gatien*) Vous avez eu un éducateur qui vous a fait confiance ; il aurait pu se tromper. Vous auriez pu ne pas être le champion que vous avez été. Il a pris un risque. Il n'y a pas de confiance sans prise de risque. D'où l'importance de mesurer les risques. Cela rejoint ce que je disais en commençant sur l'esprit critique. La confiance n'est pas béate. Il faut mesurer les talents, les possibilités de l'autre. Mais il est extrêmement important de faire confiance. Et c'est aussi une vertu politique, la confiance, une vertu sociale. Les Anciens parlaient de l'amitié civique. Comme le respect mutuel, l'amitié est beaucoup plus importante que le blasphème. Le blasphème est une méfiance, et même un mépris de l'autre. C'est l'inverse de la confiance. Entre citoyens, nous sommes plutôt appelés à nous faire confiance, c'est-à-dire à nous respecter. D'où l'importance, d'ailleurs, pour faire confiance, des codes : des codes de conduites et des manières de faire qui nous rassurent. Et nous voyons bien que l'une des difficultés, dans la confiance, c'est lorsque les codes manquent – devant une femme entièrement voilée que nous rencontrons dans la rue, ou dans l'entreprise, que faut-il faire ?, qu'est-ce que cela veut dire ?, qui est-elle ?, que veut-elle ?, quel type de rapport entretient-elle avec moi ? Or les codes ne sont qu'une forme de paroles sur lesquelles on s'appuie pour vivre et pour entretenir des relations sociales gratifiantes. Ici encore on est tout proche de la foi proprement religieuse qui met sa confiance en une Parole codifiée (Écritures et traditions religieuses).

On peut donc dire que les codes, qui obligent à la politesse, qui guident la rencontre commune, sont absolument essentiels pour assurer la confiance dans une société. Et on voit bien la grande difficulté à partir du moment où nous n'en disposons plus afin de décoder les discours, les comportements des autres. On rencontre cette difficulté à l'étranger, quand on va en Chine, par exemple : que veulent dire les gens ? comment se comporter ? pourquoi font-ils ce qu'ils font ? Justement, on ne le sait pas parce qu'on ne maîtrise pas les codes élémentaires de cette société.

La prise de risque mesurée suppose que l'on se demande : jusqu'où faire confiance ? Il peut, en effet, y avoir de la naïveté à aller trop loin. « Jusqu'où aller ? » est évidemment une question que l'on peut poser, sans doute dans l'entreprise, mais aussi partout ailleurs.

4. La dernière remarque que je proposerai, dans la ligne de ce que je viens de dire, est celle-ci : si la confiance suppose un risque, c'est que *la confiance peut être trahie*. C'est le côté tragique de toute confiance. On met sa confiance en quelqu'un, en un employé qu'on engage, en un étudiant que l'on croit doué, en un partenaire

amoureux et affectif, et on s'aperçoit qu'il vous trahit. La confiance suppose, en effet, ce que les philosophes appellent une « reconnaissance », c'est-à-dire *un lien de réciprocité*. Ce lien de réciprocité, si l'on fait confiance à autrui, on voit très bien qu'il peut être trahi, qu'il peut être abîmé. Cela dénote le caractère essentiel de la confiance : elle ne doit pas être aveugle, mais elle doit aussi, cependant, consister en un lâcher-prise, en une remise de soi entre les mains d'autrui. On pourrait dire que la confiance doit être consciente de ce risque de trahison. Et justement parce que le risque est là, cela suppose que, de manière permanente, la confiance soit réanimée. Je ne crois pas qu'on puisse donner sa confiance une fois pour toutes. Si on le pensait qu'on peut bâtir sur le béton, on courrait, me semble-t-il, à la catastrophe.

Dans un couple, entre un homme et une femme, on doit se faire confiance, mais croire que la confiance est établie une fois pour toutes, ce serait la ruine du couple. La confiance doit être voulue de manière permanente, réactivée, réanimée ; c'est pourquoi il faut se donner des preuves de confiance – des preuves de confiance entre soi, des preuves de confiance entre citoyens. On pourrait dire, puisque j'ai déjà cité Nietzsche, qu'il y a un *éternel retour* du dire-oui à l'autre, un éternel retour de la confiance. Bref toute une durée dans la confiance réciproque, car celle-ci doit toujours être réactivée. Mais n'est-ce pas cela la vie justement, un investissement permanent et toujours neuf ?

Nous voyons bien – et je termine par là –, une fois que la confiance a été trahie, combien les choses vont mal. On a parlé du sport de manière positive (*en direction de Jean-Philippe Gatién*), mais nous voyons aussi, aujourd'hui, combien le sport est corrompu : la FIFA par exemple, mais cette organisation n'est pas la seule malheureusement à soulever de graves doutes sur son intégrité. Quand nous regardons un match à la télévision, nous nous disons : mais est-ce que tout cela n'est pas déjà joué ?, est-ce qu'on ne se moque pas de moi ? – pour ne rien dire de ce qui se passe dans le domaine de la politique.

Et donc si la confiance est essentielle, la perte de confiance, dans un couple, dans la vie politique, dans le sport, dans l'entreprise, est quelque chose de dramatique – justement parce qu'elle est essentielle ; lorsqu'elle n'est plus là, on pourrait dire que la plupart des relations humaines s'effondrent. Mais une fois perdue, comment retrouver la confiance ? Elle est donc fragile, précieuse, et exige d'être entretenue, nourrie, fortifiée en permanence dans toutes les relations humaines, tout autant que dans la vie spirituelle et religieuse.

Je vous remercie.



Intervention 1 (sur la crédibilité des J.O. à Paris).

Comme je le disais tout à l'heure, il faut avoir une confiance limitée. Il faut donc un peu calculer, quand même.

Est-ce que la Ville de Paris et le pays ont les moyens de se payer des Jeux olympiques dans quelques années ou non ? On peut se demander aussi s'il n'y a pas eu un pari risqué, peut-être fou, dans cette affaire. Je crois donc que le calcul – je contredis un tout petit peu Monsieur Hunyadi – est absolument indispensable. Il n'est pas le tout des choses : il y a aussi l'ambition du pays, la promotion du sport qui sont importantes. Mais je ne vois pas – ou je vois mal – comment des femmes ou des hommes politiques pourraient éviter les calculs, d'autant que nous vivons dans des pays endettés jusqu'au cou. C'est donc une question que l'on peut poser : est-ce que ces Jeux olympiques ne vont pas nous enfoncer encore un peu plus dans nos dettes ?

Ce sont des questions qui, je crois, sont légitimes. C'est un peu de méfiance, mais sur une base de confiance. De fait, on peut croire que ceux qui ont pris cette décision ont quand même réfléchi avant, mais on peut aussi les interroger eux-mêmes. Est-ce qu'ils ne sont pas trop audacieux, trop naïfs, sur les possibilités du pays ? Est-ce qu'ils ne nous engagent pas dans des impasses ? Il me semble que beaucoup de villes qui ont organisé les Jeux olympiques s'en sont ensuite un tout petit peu mordus les doigts, sauf, je crois, Los Angeles.

Ce ne sont pas des questions absolument rédhitoires, mais qu'il faut quand même poser.

Intervention 2 (sur l'écart entre la confiance inspirée par le Pape et celle inspirée par le Président de la République).

C'est ce qui fait que je suis conduit à me méfier des résultats des sondages. Vous avez posé la question : faites-vous confiance au Pape ? Si vous aviez posé la question : « Faites-vous confiance en l'Église catholique ? », je ne suis pas sûr que vous auriez obtenu le même résultat.

Si vous aviez demandé à propos du pape Benoît XVI, vous n'auriez pas eu le même résultat, non plus. Ici, il s'agit du Pape... il aurait fallu ajouter : François.

C'est le charisme d'un homme plus que la fonction. Sans doute, la fonction compte. Qui peut parler au niveau global et planétaire, si ce n'est le Pape ? Mais je crois que le charisme personnel joue quand même beaucoup.

On retrouve cela à tous les niveaux. Un chef d'entreprise qui a du charisme sera plus facilement accepté. Pensons à un homme comme Mandela. Voilà un homme qui s'est imposé par son prestige, par sa force d'âme, par son sens de la réconciliation. L'idée d'une société arc-en-ciel, c'est justement l'idée qu'il faut savoir se pardonner – c'est énorme quand on pense à ce qu'a été l'apartheid, quand même ! Voilà un monsieur qui a été capable, non sans peine, non sans critiques, non sans erreurs, de surmonter des défiances qui provoquaient la rupture de son pays, l'Afrique du Sud. On a besoin d'hommes et de femmes de haut vol, en effet, et pas seulement d'institutions, de structures, qui soient capables de porter une charge et de donner du sens à ce qui a lieu. Mais nous voyons aussi malheureusement à quel point de telles personnalités sont rares de nos jours...



Mark Hunyadi
Professeur de philosophie et d'éthique
UCL (Louvain-la-Neuve)
Directeur du
Centre de philosophie pratique *Europé*



18

Réflexions sur la confiance érodée

En examinant les œuvres de grands théoriciens de la société – j'en donnerai rapidement trois exemples dans un instant –, on ne peut qu'être frappé par la disproportion entre l'importance réelle qu'ils accordent tous à la confiance, reconnaissant son caractère essentiel à la vie sociale, et la place qu'ils lui accordent dans leurs développements théoriques.¹ À la fois tous conviennent du caractère structurellement indispensable de la confiance dans notre expérience des autres et de la société, et tous ne l'évoquent presque qu'en passant, au détour de réflexions qui se contentent de noter le caractère évidemment indispensable de la confiance. Ils renoncent à la thématiser pour elle-même, comme si elle n'avait d'importance que négative : comme l'air que l'on respire, on ne la remarque que quand elle manque.

Elle est pourtant présente à tous les niveaux de l'expérience sociale, tous le savent. Trois exemples. John Rawls, le théoricien de la justice, accorde à la confiance une place centrale, parce que dans un système de coopération équitable, chacun doit avoir confiance dans la volonté de coopérer des autres, chacun doit croire que les autres apporteront aussi leur contribution à la coopération². Une tâche essentielle des institutions consiste donc à assurer aux partenaires que l'accord collectif, c'est-à-dire le contrat social, sera respecté³. C'est ce qui justifie l'instauration d'un système d'amendes et de pénalités qui permettent à chacun de maintenir sa confiance dans le

système, et de générer ainsi une confiance publique, qu'on pourrait aussi appeler « confiance institutionnelle ». La confiance est le ciment d'un ordre institutionnel qui n'existerait tout simplement pas sans lui.

Que la confiance soit tout aussi centrale (bien que tout aussi discrète) chez Habermas, cela n'est pas surprenant, chez lui qui construit toute sa cathédrale philosophique autour de la communication, puisque même intuitivement (je veux dire : sans entrer dans les dédales argumentatifs de la Théorie de l'agir communicationnel), on voit bien qu'aucune activité communicationnelle ne pourrait faire valoir ses droits si la confiance ne venait en quelque manière la rendre possible. Certes, Habermas donne de la confiance une vision très rationaliste, propre à son modèle cognitiviste, puisque la confiance en question est celle de la garantie réciproque que se donnent les locuteurs d'honorer, le cas échéant, leurs prétentions à la validité. Mais quoi qu'il en soit, chez lui aussi, la confiance est une condition de possibilité de la coordination d'action en général et donc de la société, c'est entendu.

En revanche, il est peut-être plus surprenant de voir que la confiance a un rôle quasi identique chez Hobbes, le théoricien de la guerre de tous contre tous, le père du nominalisme et de l'individualisme politiques. L'auteur du *Léviathan* note en effet que la première loi dérivée de la loi naturelle fondamentale (laquelle dit qu'il faut chercher la paix) est que « l'on doit être fidèles aux pactes conclus⁴ ». Or, a-t-il noté, « celui qui est tenu par un pacte est l'objet d'une confiance (car la confiance est le seul lien des pactes)⁵ ». Chez Hobbes, la confiance est l'anti-état de nature, l'anti-guerre de tous contre tous, puisque rompre la confiance, c'est rompre le pacte, et rompre le pacte, c'est retourner à l'état de guerre⁶. C'est

1. Le texte présenté ici est une version écrite, légèrement augmentée, de la communication présentée le 9 mars.
2. Pour Rawls, il est essentiel de se prémunir contre deux choses dans la société : d'une part, contre la tentation que peut avoir chaque acteur d'éviter de faire son devoir (c'est ce qu'on appelle le « free-rider » ou resquilleur), d'autre part contre la suspicion qui peut s'emparer de chacun des acteurs que les autres ne font pas leur devoir. Cf. *Théorie de la justice*, trad. Catherine Audard, Paris, Seuil, 1987, p. 378.
3. *Ibid.*, §42, p. 310.

4. *De Cive*, III, 1.
5. *Ibid.*, II, §18.
6. Voir *ibid.*, III, §8.



dire ici aussi le caractère absolument fondamental de la confiance, qui n'est ni plus ni moins que l'autre de la guerre de tous contre tous.

Si à ces contributions théoriques, on ajoute divers éléments tirés du sondage, on obtient, même en premier examen, une vision différenciée de la confiance. On pourrait en effet représenter ces divers niveaux de confiance selon une structure en couches d'oignons, qui va de la plus extérieure à la plus profonde et la plus enfouie. La pelure de l'oignon, la robe qui lui donne sa couleur, serait le niveau le plus superficiel de la confiance, évoquée aussi dans le sondage – la confiance qu'on attribue aux hommes politiques (il est superficiel, parce qu'on peut ne pas avoir confiance en un homme politique, et avoir néanmoins confiance dans l'institution qu'il incarne) ; puis la confiance dans les institutions, qui garantissent la conformité des comportements extérieurs des membres de la société (Rawls) ; puis la confiance dans les personnes, qui me permet de coordonner mes actions dans une interaction directe (Habermas et Hobbes) ; puis la confiance affective, elle aussi évoquée dans le sondage, qui contribue de façon essentielle à la constitution d'une identité personnelle stable dans la sphère de l'Amour au sens large (thématisée par exemple par Honneth sous la figure de la reconnaissance).

À tous ces niveaux qui s'étagent de la sorte, j'aimerais en rajouter un, plus inaperçu parce que plus enfoui encore, mais qui les traverse tous – c'est celui du rapport fiduciaire (de confiance, donc) très originaire que nous entretenons avec ce qui forme à chaque fois notre contexte immédiat, au sein duquel nous nous mouvons sans réserve. Pensons au rapport que l'enfant entretient avec son monde immédiatement environnant, à la solidité du sol sans laquelle il ne pourrait pas apprendre à marcher et qu'il ne lui viendrait pas à l'idée de mettre en doute, à la stabilité des choses qui l'entourent et qui lui permet d'apprendre à s'orienter dans le monde. Il y a cette confiance que ce qui est comme cela maintenant sera encore comme ça après et après. C'est à partir de cette confiance originaire progressivement élaborée qu'il devient possible

- d'aimer dans son contexte affectif,
- de connaître dans son contexte cognitif,
- d'agir dans son contexte pratique,
- de communiquer dans son contexte relationnel.

Notre connexion au monde procède de cette relation de confiance originaire à partir de laquelle toutes les autres attitudes et relations élémentaires deviennent possibles. Si d'aventure dans l'histoire d'une vie, et singulièrement dans l'histoire des débuts de vie, cette confiance originaire s'ébranle, c'est toute l'existence qui peut en être durablement meurtrie – un tel défaut dans la confiance est de l'ordre du traumatisme. À toutes les couches d'oignon que j'évoquais, j'ajoute donc ce noyau dur de la confiance préverbale originaire dans le contexte, cette relation fiduciaire qui non seulement est le cœur de notre expérience du monde, mais qui se diffuse à travers chacune des autres couches et les tient ensemble.

Je suis parti de la disproportion entre l'importance réelle que les théoriciens accordent à la confiance, et la place qu'ils lui accordent dans leurs développements théoriques. Cette disproportion se marque aussi dans le

fait qu'ils ne la définissent pas. Pourtant si on ne la définit pas, on ne peut cerner ce qui la menace. Curieusement, c'est Hobbes qui est le plus près d'une définition, lorsqu'il distingue le CONTRAT du PACTE. Le contrat, c'est un transfert de droit dont les deux parties s'acquittent immédiatement ; le pacte, c'est un transfert de droit qui fait intervenir la promesse de s'en acquitter dans le futur. Par exemple, acheter quelque chose à quelqu'un ou échanger deux objets est un CONTRAT ; prêter de l'argent ou se marier pour le meilleur ou pour le pire sont un PACTE. Autrement dit, à la différence du contrat qui s'épuise immédiatement dans son acquittement même, la confiance sur laquelle repose le pacte est une promesse qui engage pour l'avenir ; elle projette les parties dans le temps – c'est pourquoi elle a besoin de la PAROLE, du langage, qui est pour Hobbes le signe de la volonté. Pour Hobbes, on a besoin du langage pour signifier qu'on est prêt à s'engager à l'avenir par un pacte avec autrui.

Je généralise ces vues profondes de Hobbes : la confiance implique un moment de transcendance spécifique, un moment où l'on dépasse l'immédiateté du présent. Par transcendance, je ne veux pas dire un au-delà de l'homme (Dieu etc.), mais un au-delà de l'immédiateté de ses intérêts actuels, une capacité de sortir de soi et de se projeter avec l'autre dans l'avenir, vers quelque chose qui n'est pas actuellement le cas et qui néanmoins nous lie ; l'homme qui a le sens de la transcendance est quelqu'un qui a la capacité de se projeter au-delà de ses intérêts immédiats actuels. C'est pourquoi la confiance est liée à la PAROLE ; car seule la parole nous permet de communiquer sur une réalité qui n'est pas, une réalité contrefactuelle, qu'elle se décline sur le mode du futur qu'on anticipe, du possible qu'on espère ou de l'imaginaire qu'on invente. Seule la parole est capable de nous ouvrir à cette transcendance spécifique de ce qui n'est pas actuellement le cas.

Il est dès lors facile de répondre à la question de savoir ce qui érode la confiance : c'est ce qui érode le sens de la transcendance, au sens spécifique qui vient d'être dit. Et donc aussi : tout ce qui érode la parole dans sa capacité à porter cette transcendance.

Or, qu'est-ce qui érode la transcendance aujourd'hui ? Les candidats sont nombreux, mais je nomme le principal : le calcul. Le calcul s'imisce aujourd'hui comme jamais dans notre vie sociale, et nous impose dans tous les domaines la dictature du chiffre. Il s'imisce notamment sous trois formes dominantes : l'évaluation, la contractualisation et l'automatisation.

1. **L'évaluation.** La frénésie de l'évaluation s'est d'abord emparée du monde de l'entreprise sous la forme du « management par objectifs », théorisé par Peter Drucker. Aujourd'hui, plus personne n'y échappe : les médecins sont contrôlés par la Sécurité sociale, les employés sont évalués par leur manager, les managers par leur patron ou N+1, les N+1 par leurs actionnaires ; les étudiants sont évalués par les professeurs, les professeurs par leurs étudiants, les évaluations par les universités, les Universités par les Chinois... Partout, la qualité doit s'exprimer en quantité, le chiffre est devenu une seconde nature, il a installé sa cage de fer, imposant aux individus un





mode de vie que personne n'a choisi mais que tout le monde subit. Or, cette tyrannie de l'évaluation dessine une société où la confiance est remplacée par la performance, la parole donnée par le résultat escompté, le gouvernement de soi et des autres par la discipline des chiffres, la communication par la mise en concurrence généralisée. Il en résulte une normativité sociale où le calcul remplace le jugement, la prime ou la sanction les rapports de confiance. Tout cela suppose en outre l'usage d'un langage extraordinairement appauvri, réduit à sa seule fonction constative de transmission d'informations quantitatives codées en chiffres. Le calcul à la fois détruit la confiance dans les autres, et mine la foi dans la parole.

2. La contractualisation. Le principe de la pensée néolibérale, c'est de généraliser le recours au contrat. Pourquoi ? Parce que l'idée, c'est que pour des individus dotés d'une volonté libre, c'est le meilleur moyen « d'optimiser leurs utilités », comme ils disent, c'est-à-dire de satisfaire au maximum leur intérêt. Au lieu de soumettre les individus à une même règle qui vaut pour tous (et assurerait une communauté, une solidarité, qui tablerait sur la confiance qu'on peut avoir dans le comportement des uns et des autres), on dit : chacun pour soi, que chacun se débrouille avec chacun et passe un contrat avec lui, indépendamment de ce que font les autres. Chacun s'en tire mieux s'il s'arrange avec ses partenaires directs, au coup par coup, en quelque sorte. Cela vaut pour les individus au sein de la société comme pour les États entre eux (déréguler, et faire des alliances entre États – par ex. des grandes zones de libre-échange). (C'est à cela que sert le fameux « dilemme du prisonnier » : montrer la supériorité d'une entente avec un partenaire d'interaction sur la poursuite « monologique » de la rationalité individuelle ; mais cet éloge du contrat sape la logique républicaine du droit¹). De cette même recherche ciblée de l'intérêt participe la représentation néolibérale de l'individu comme « entrepreneur de soi-même », et de la famille elle-même comme une entreprise (Becker). Il en va de même des stock-options, qui sont une manière contractuelle de se prémunir contre les risques de la déloyauté que fait courir la dissymétrie d'information dans une « relation d'agence » (=engager quelqu'un pour exécuter une tâche en son nom : actionnaires-dirigeants d'entreprise), où les cadres bénéficient d'infos qu'ils pourraient utiliser à leur profit. Solution : les intéresser à la réussite de l'entreprise, et formaliser cela dans un contrat qui rend leur loyauté avantageuse, ou leur déloyauté moins attrayante. La représentation sous-jacente à ce montage contractuel est évidemment que chacun est uniquement animé par la poursuite égoïste de son intérêt (vs la transcendance « gratuite » de la loyauté). On est donc typiquement

dans la logique du CONTRAT, pas du PACTE, pour parler avec Hobbes. C'est là une représentation évidemment très pauvre (mais efficace en termes instrumentaux !) de l'individu social, auquel on ne suppose aucun sens de la transcendance : on s'adresse à lui comme à un maximisateur de ses intérêts, pas comme à un pôle de confiance.

3. L'automatisation. L'automatisation, la répétition machinale de ce qui est programmé est ce dont nous devrions nous affranchir si nous voulions nous émanciper en tant qu'humains. Or, la robotisation croissante de notre environnement social à laquelle nous assistons massivement conduit à l'exact inverse, c'est-à-dire à l'asservissement à un monde purement fonctionnel où devant sans cesse répondre aux injonctions des machines, nous nous faisons nous-mêmes machine. Des voix préenregistrées au téléphone à nos écrans tactiles quotidiens, en passant par le bip de nos ceintures de sécurité nous ordonnant de la boucler, nous n'avons d'autre choix que d'adapter nos comportements à ce qu'exigent les machines. C'est l'idéal de la société automatique dont parle Bernard Stiegler, une société d'où est abolie toute réflexion, une société qui renonce à la compréhension du sens, et qui neutralise toute critique. Là encore, c'est un monde qui ne s'en remet plus à la confiance qui s'adresse à la liberté et à la responsabilité de chacun, mais à la fiabilité de procédures algorithmées, où chacun peut valoir comme exemplaire de tout autre.

À ces phénomènes liés au paradigme du calcul, je pourrais en rajouter d'autres qui érodent la confiance d'une manière générale :

4. La culture du voir, de la transparence, du résultat (voir les séries télévisées : police scientifique plutôt que Maigret !), qui ne retient que les faits et oublie tout ce qui les produit (le langage, réduit ici à la production de l'information). Le sens est remplacé par des procédures formalisées.

5. La fragmentation des éthiques (bioéthique, éthique médicale, éthique du handicap, éthique de la fin de vie, éthique de l'environnement, éthique animale, éthique de la recherche, ...), qui atomise l'éthique et fait oublier le socle général de confiance sociale sur lequel elle repose, faisant implicitement croire que chacun peut se donner ses propres règles, proclamer ses propres valeurs.

Conclusion. En évoquant tous ces phénomènes où la transcendance est abolie par le calcul, je ne me suis pas intéressé à la confiance en tant qu'elle peut être trahie dans tel ou tel acte par telle ou telle personne, mais à la confiance structurelle, en tant que ciment social, en l'occurrence en tant qu'elle est aujourd'hui tendanciellement rendue impossible, inutile et non pertinente dans le fonctionnement social. Comme on l'a vu, les stock-options sont ainsi un moyen de remplacer la confiance par le calcul.

1. Pour une analyse magistrale des effets de la quantification sur le droit, voir le livre magistral d'Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015. Il y détaille aussi la logique générale de l'évaluation et de la contractualisation à l'œuvre dans ce qu'il appelle « l'ultralibéralisme ».

On peut donc diagnostiquer une tendance à l'érosion de la confiance sociale, dont l'un des moteurs est, comme j'ai essayé de le montrer, la généralisation néolibérale du paradigme de la quantification. Mais il n'est évidemment pas possible que la confiance soit détruite toute, quelle que soit la couche de l'oignon considérée. Certes, on peut imaginer, comme on l'a d'ailleurs vu récemment en Grèce, que la confiance en une institution particulière, comme l'institution bancaire, soit complètement détruite, au moins pour un temps. Mais ce sont là des événements exceptionnels, et rarement durables. La confiance s'érode, mais ne se détruit pas – sauf à basculer dans des situations-limites comme celle de la guerre civile. Ainsi par exemple, la défiance générale aujourd'hui constatée en France à l'égard des élites politiques touche fortement des personnes, mais déjà moins les institutions particulières (ce qui n'empêche qu'elles puissent être critiquées, naturellement), et très peu la force légitimante des élections elles-mêmes, ce qui maintient malgré tout un socle stable de confiance institutionnelle. Quant aux niveaux très originaires de la confiance immédiate, contextuelle et relationnelle, étant aussi indispensables aux individus que l'oxygène à la vie, ils sont bien plus difficiles à ébranler – et ne peuvent l'être que par ce qui relève généralement du traumatisme. C'est pourquoi, même si l'empire du calcul érode aujourd'hui la confiance sociale, un certain niveau de confiance subsiste nécessairement, même élimé.

On pourrait toutefois faire l'hypothèse suivante : face à cette érosion tendancielle, empiriquement incon-

testable, des diverses couches de confiance, on pourrait désormais assister au développement d'une forme spécifique de schizophrénie sociale : d'un côté, la « sphère rapprochée » de la confiance, celle où les individus se meuvent spontanément dans un milieu de confiance naturelle, difficilement « ébranlable » et organisée dans le langage (ce qui n'exclut pas, encore une fois, que cette confiance soit ponctuellement trahie ; mais du moins n'est-elle pas structurellement éliminée) ; et de l'autre, une sphère sociale plus cynique, plus instrumentale, plus fonctionnelle, appauvrie en transcendance et gouvernée par le calcul, où les individus se rencontrent comme des concurrents dans un système qui les dépasse et dont ils n'établissent pas les règles. Chacun serait ainsi partagé en deux, entre une sphère de confiance rapprochée et une sphère de défiance sociale régulant nos comportements plus fonctionnels.

Je note que cette schizophrénie a un antécédent, et il est somme toute proche de nous : ce sont les sociétés soviétiques d'avant la Chute du Mur, où chaque individu se partageait sciemment en cynique social et en jouisseur privé. L'exemple a montré qu'une telle société est peut-être viable sur le court terme, mais qu'elle finit par s'effondrer comme un château de cartes. Il n'est pas sûr en effet qu'une société puisse vivre durablement en apnée de cette transcendance spécifique qu'est la confiance sociale, et du langage qui va avec.



Sylvia VANDERMEER
Artiste-peintre
Économiste



22

La confiance

*Dieu Très-Haut et glorieux,
 Illumine les ténèbres de mon cœur
 Et donne-moi Seigneur
 La foi droite, l'espérance certaine et la charité parfaite,
 Le sentir et le connaître,
 Afin que j'accomplisse ton commandement
 sain et véridique.*

Dans l'un de mes plus lointains souvenirs d'enfance, je suis assise entre mes grands-parents, la flamme d'un cierge vacille, les phares des voitures qui passent à l'extérieur projettent sur les murs des ombres démesurées et nous parlons à voix basse de la prière du soir.¹

En Allemagne de l'Est, j'ai grandi dans un monde de messages cachés qu'il fallait, par conséquent, sans cesse déchiffrer, décoder. Aller à l'église était un acte de courage. L'exclusion sociale, la pressions sur la famille et les représailles professionnelles étaient souvent le prix à payer lorsqu'on était chrétien et qu'on le montrait publiquement. Dans ces conditions, s'était développée au sein de la paroisse et dans le cercle des amis une atmosphère particulière de fraternité confiante, que je n'ai jamais retrouvée, que ce soit en Allemagne de l'Ouest ou, plus tard, en Autriche. Ce n'est toutefois que dans ce nouvel environnement que j'ai pris conscience du rôle qu'avait joué, en son temps, la RDA, dans mon ouverture, grâce à la foi chrétienne, à tout un monde d'intériorité. Ce contexte m'a sensibilisée à sa manière en créant un filtre à travers lequel je perçois le monde. Cela s'exprime aussi

dans ma peinture. Je pense que l'expérience la plus forte dont l'art soit porteur réside dans le regard qu'il ouvre sur la profondeur d'autrui.

Mon but, en tant que peintre, est de montrer des personnes réelles, au moment le plus intime, lorsqu'elles sentent se déployer, dans la contemplation de Dieu au plus profond d'elles-mêmes, une intériorité confiante. Mon tableau « L'Annonciation » en offre un bon exemple. Pour représenter la complexité de ce dialogue entre l'extérieur et l'intérieur, je cite la Renaissance, mais la place dans une situation profane du quotidien aujourd'hui.

L'art qui m'anime me fait éprouver de la fascination pour un monde hors du quotidien, qui densifie la contemplation et puise dans la richesse des possibilités créatrices. Il m'offre le sentiment de m'initier au mystère de l'homme. Cela nécessite la confiance de ceux que j'observe et portraiture.

Mais la confiance est aussi nécessaire entre les différents acteurs d'un marché. Sans confiance, une société d'hommes libres n'est pas pensable. Chacun dépend de la confiance de ceux avec lesquels il vit – ce qui va des relations étroites au sein de la famille à la vie au milieu d'une ville ou d'un pays tout entier.

On trouve toujours au fronton du palais de la Sécession, à Vienne, la devise : « À chaque époque son art ; à chaque art sa liberté ». Aujourd'hui, dans les pays occidentaux, cette liberté formelle que revendiquait la Sécession est devenue réalité. Si les artistes n'ont plus, comme à l'époque, à se battre contre la censure, ils sont en revanche toujours confrontés à la nécessité de conquérir leur liberté financière en vendant leurs œuvres, afin de sauvegarder l'autonomie de leur créativité artistique. Ce sont, le plus souvent, les lois du marché qui, à cet égard, régissent le développement et les œuvres des artistes, qu'ils produisent à titre individuel ou en collectif. Par exemple, du fait d'un mécénat défaillant, les œuvres deviennent toujours plus des objets de spéculation. Dans le même

1. Sous le nom Sylvia Meierewert, Sylvia Vandermeer poursuit également une carrière d'enseignante-chercheuse en économie (habilitation, Vienne, 2007) et a occupé divers postes de professeure invitée ou chercheuse associée, en Autriche et en Allemagne. Le texte présenté ici a été rédigé en vue de l'exposition Multi-Arts organisée par ETHIEA Gestion sur le thème de la confiance (Chartres, du 12 au 20 mars 2016, collégiale Saint-André). La traduction en a été réalisée par Christian Bouchindhomme.



• • • • •

temps, les tendances changent de plus en plus vite, entraînant des cycles de plus en plus courts. Il s'ensuit de grandes incertitudes entre tous les acteurs impliqués. Artistes et galeries doivent s'adapter à une dynamique qui, pour les uns, contrarie la possibilité de construire sa carrière progressivement, œuvre après œuvre, et, pour les autres, mine la relation de confiance qui va de pair avec cette possibilité.

Peut-on encore, aujourd'hui, en tant qu'artiste prendre la décision de se fier à soi-même tout en restant autonome dans son processus de création ? Des artistes tels que Paul Gauguin, Edgar Degas ou Paul Cézanne

s'étaient déjà posé ces questions sans avoir à mettre en péril leur autonomie.

L'art permet à l'imagination la liberté ; il nous fait également sentir la possibilité d'un monde tout à fait autre. Lors des expositions, j'observe les visiteurs qui s'arrêtent et discutent devant mes œuvres. J'y vois un privilège, une qualité particulière qui m'est donnée pour me permettre d'accéder à ces gens. Et lorsque je peux les amener à être interpellés par ce que j'ai créé, je suis comblée. Lorsqu'une œuvre quitte mon atelier pour que je la présente au public, elle cesse de m'appartenir. Il me faut alors avoir foi et confiance dans les personnes qui la regarderont.



Sylvia VANDERMEER
Maria Verkündigung (L'annonce faite à Marie), 2010.

clôture



Jean-Claude PETIT
Vice-président de l'université
chargé des relations institutionnelles

24

Je vais vous dire quelques mots au nom du Président Laurent Batsch, qui n'a pas pu être parmi nous ce soir.

Je veux vous féliciter de cette conférence, qui est visiblement réussie, si j'en juge par le nombre de personnes qu'elle a réunies. Je voudrais remercier les intervenants, qui nous ont enrichis de leur réflexion.

Ce type de conférence est important, en particulier dans le cadre du programme Grands enjeux contemporains. Car le but de notre université est de former des étudiants qui maîtrisent bien leurs disciplines, mais qui soient aussi de futurs managers éclairés par les enjeux et la réalité du monde contemporain, par sa complexité. Et cela est très important pour un point qui a été beaucoup souligné par monsieur Gonnord, à savoir donner du sens ; parvenir, chacun dans sa fonction, à donner du sens à son action, tant à son niveau qu'au niveau du collectif au nom duquel il intervient.

Je voudrais aussi, puisque nous sommes à Dauphine, université très orientée vers les sciences des organisations et de la décision, relever qu'il y a un renouveau

important et très intéressant des études académiques sur cette notion, que je trouve pertinente et très profonde. Une notion qui permet de faire dialoguer un chef d'entreprise, un philosophe, un théologien, un médaillé olympique... Il n'y a pas beaucoup de notions qui ont cette capacité de concerner, de faire dialoguer, des personnalités aussi différentes dans leur expérience, par leur métier, leurs compétences, que la confiance.

Dauphine prend sa place dans ce renouveau des études sur la confiance. Des thèses de doctorat sur la confiance s'y préparent et sont soutenues. Et il y a aussi la création récente d'une chaire Confiance et Management, chaire partenariale avec la MAIF, laquelle met au cœur de son action la confiance comme instrument de management interne, et vise à développer également une confiance avec ses propres sociétaires.

Cette chaire aura des missions dans le domaine de la recherche, et des missions pédagogiques et sur le management de la confiance et le management par la confiance. Nous verrons ainsi dans l'avenir quelle sera la place que nous ferons, dans notre université, à la confiance.



Cette brochure a été réalisée à titre gracieux et à l'intention exclusive des étudiants de Dauphine (GEC),
ainsi que des intervenants et des invités à la conférence du 9 mars 2016.

Réalisation : P. M. & C. B. – Conception graphique : Service de la Communication (A. M.) & C.B.

Exposition

multi-arts

Collégiale Saint-André de Chartres



du 12 au 20 mars 2016



Thème : « La Confiance »

*Arts textiles, majoliques italiennes de la Renaissance,
musique, pastels, peintures, photographies,
poésie, sculptures, tapisseries*



Vernissage et ouverture le samedi 12 mars à 15 h

Ouvert tous les jours de 10 h à 12 h et de 15 h à 18 h

Entrée libre

www.ethiea.fr



Les Fantaisies d'Orphée
ARTS LETTRES MUSIQUE

