

CONFIANCE ET ÉTHIQUE

*Intervention de Pierre-Olivier Monteil
Université Paris Dauphine-PSL,
ESCP Europe et Sorbonne Université*

*Compte-rendu n°27
octobre 2020*

*Workshop de la Chaire Confiance et Management
du 29 octobre 2020*

CONFIANCE ET ÉTHIQUE

Intervenant : Pierre-Olivier Monteil, chercheur associé au fonds Ricœur, enseignant à l'Université Paris-Dauphine, à l'ESCP Europe et à Sorbonne Université

Docteur en philosophie politique (EHESS) et diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Pierre-Olivier Monteil est chercheur associé au Fonds Ricœur (Paris). Il enseigne l'éthique appliquée à l'Université Paris-Dauphine, à l'ESCP Europe et à Sorbonne Université. Ses recherches portent sur la question du politique en société démocratique et sur les pratiques de management dans les organisations. A ce titre, il intervient également en entreprise et en institution comme consultant et formateur en éthique.

Résumé :

Gouvernants, partis politiques, médias, syndicats... : sondage après sondage, nos contemporains sont nombreux à refuser leur confiance à la plupart des institutions, en France comme ailleurs. Le recours à l'éthique pourrait-il surmonter un tel climat de défiance, et dans quelles conditions ? C'est la question que l'on se posera dans le contexte plus particulier de l'entreprise, où plus de 4 salariés sur 5 estiment aujourd'hui que les intérêts de leurs dirigeants divergent avec les leurs. L'éthique managériale pourrait-elle y remédier ?

A cette question Pierre-Olivier Monteil répond par l'affirmative, en invitant à s'inspirer de la « sagesse pratique » mise en avant par le philosophe Paul Ricœur. En effet, si la confiance est une pratique positive de l'ignorance face à l'aléa, cette approche consiste à apprivoiser l'incertitude. Car elle cherche à concilier la norme et le désir, en faisant prévaloir l'esprit de la règle sur sa lettre, pour mieux l'ajuster aux situations. C'est pourquoi elle prend en compte les prescriptions formelles, mais aussi la part d'informel, d'inventivité non-prévue que l'activité de travail comporte toujours. Prendre en considération cette double dimension, c'est accepter les écarts. Le management peut espérer ainsi renouer avec la confiance, encourager l'initiative, susciter l'adhésion. Il lui suffit pour cela d'opérer une simple conversion du regard qui, de surcroît, ne coûte pas un sou.

C onfiance et éthique

La confiance, un phénomène éphémère

Le niveau de confiance des citoyens à l'égard de leurs institutions se situe à un niveau très faible. Ce constat s'observe dans tous les domaines – politique, syndical, médiatique... Il concerne aussi les entreprises, notamment les plus grosses. En 2006, l'historien et professeur au Collège de France Pierre Rosanvallon publiait un essai intitulé *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*. En fait, la littérature prolifère sur le sujet depuis les années 1980, en France comme ailleurs. « Crise », « malaise », « désaffection » : ces constats se traduisent par un écart croissant entre la légitimité électorale et la confiance des citoyens, lesquels ne se satisfont plus de bonnes paroles et demandent d'emblée des comptes et des actes.

Le philosophe et sociologue allemand Georg Simmel propose la définition suivante : « la confiance est une hypothèse sur une conduite future ». En accordant sa confiance, on se trouve dans un état intermédiaire entre savoir et non-savoir. Cette situation est d'ailleurs assez inconfortable.

Les causes de la fragilisation de la confiance dans l'entreprise

Dans leur *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, paru en 2012, Vincent de Gaulejac et Antoine Mercier parlent d'emblée de crise de confiance et de « rupture du lien entre les employeurs et les salariés » – rupture qu'ils qualifient de profonde. D'après différents sondages, d'ailleurs, plus de 80 % des salariés, tous statuts confondus, sont convaincus que leurs intérêts sont contraires à ceux de la hiérarchie.

Dans *Entreprises : retrouver le temps pertinent*, Bruno Mettling, ancien DRH d'Orange, observe qu'un climat sans un minimum de confiance partagée est impraticable. Aussi préconise-t-il de réduire les décalages de temporalité entre les différentes strates hiérarchiques, afin qu'elles puissent éprouver ensemble le temps qui passe et réfléchir de manière partagée au court, au moyen et au long termes.

Pourquoi avoir inventé les entreprises et organisé des équipes permanentes, plutôt qu'avoir choisi d'aller chercher des ressources humaines au coup par coup sur le marché ? L'économiste et prix Nobel Oliver Williamson répond à cette question par la confiance, qui s'instaure d'autant plus facilement que les parties se connaissent. La coopération est une façon de tisser de la confiance, ce qui présente un avantage évident, y compris d'un point de vue économique, puisque les accords engendrent des économies de coûts de transaction.

Les composantes de la confiance

La confiance consiste à céder quelque chose de précieux à quelqu'un dont on espère qu'il en prendra soin. Ainsi, faire acte de confiance, c'est s'engager avec une dimension à la fois cognitive – en dépit de la part de risque ou d'incertitude – mais aussi affective – une relation confiante est gratifiante en soi. Le psychosociologue Albert Ogien considère ainsi que faire confiance est un acte qui relève d'une pratique positive de l'ignorance : on ne sait pas tout, mais on l'assume, ce qui nous dispense de vérifier et de contrôler.

Il existe différents registres de confiance.

- **La confiance comme attente d'un comportement** : nos attentes varient suivant le contexte culturel. On assimile souvent société démocratique et société de confiance, par exemple. Dans *La société de confiance*, Alain Peyrefitte s'interroge sur les origines de ce lien.
- **La confiance comme calcul** : passer un contrat n'exclut pas de vérifier et tester la confiance de part et d'autre. L'incertitude du début, qui incite à calculer ses intérêts et ceux de l'autre partie, demeure au-delà puisque le contrat ne peut jamais tout prévoir. Ce processus peut aussi s'appuyer sur des outils qui nous renseignent en termes de réputation – normes, chartes, labels, etc.
- **La confiance comme aboutissement de la *reliance*** : en anglais, *to rely on* signifie « miser sur ». Avant d'en arriver à la confiance, nous traversons une phase de contrôle et de vérification voire de méfiance, dite de la *reliance*. Si l'on arrive à la conclusion que telle personne est fiable, on entre alors dans la phase de la confiance à proprement parler. La caractéristique de la confiance est qu'elle ne vérifie pas. Elle se dispense de contrôler. Elle est même aveugle, ce qui peut expliquer certains dérapages.

Souvent, quand on parle de transparence, on pense se situer dans le registre de la confiance. On est en fait dans celui de la *reliance*.

Comment amorcer le cercle vertueux de l'éthique de la confiance ?

Outre les dimensions cognitive et affective, il existe aussi une dimension projective de la confiance : la confiance en soi prédispose à faire confiance en l'autre, donc à faire confiance en la relation avec lui – ce qui donne envie de travailler ensemble et d'avoir confiance en l'avenir et de se projeter dans le futur. À l'inverse, quand la méfiance et le soupçon prévalent, l'avenir est toujours envisagé comme un ennemi.

S'agissant d'éthique, trois courants permettant de décrypter nos comportements au quotidien se distinguent, en philosophie morale.

- **La logique de l'utilitarisme**

C'est le courant prédominant aujourd'hui, selon lequel il faut favoriser ce qui maximise le bien-être du plus grand nombre. Il s'agit donc d'agencer au mieux des fins et des moyens. Cette logique de résultat valorise ce que Max Weber appelait l'éthique de responsabilité, celle qui se soucie des conséquences de nos actes – par opposition à l'éthique de conviction (« je ne peux pas faire autrement au regard de mes valeurs, alors adienne que pourra »). Une dérive potentielle serait que cette responsabilité s'applique sans éthique de conviction. « Je n'en crois rien, mais je le fais parce que ça fonctionne » : lorsque l'efficacité est le seul critère, cela nourrit une forme de cynisme.

Qui plus est, cette logique de la fin et des moyens a été inventée pour une efficacité de production, notamment économique. Mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit de relations entre les personnes ?

Le scandale Volkswagen est une bonne illustration de la fabrique de la méfiance.

- **L'appel à la morale**

L'appel à la morale convoque l'importance des principes, des normes, des règles, de la déontologie, de la contractualisation, de la formalisation des procédures... Cette logique présente elle aussi une dérive potentielle, celle d'un empilement de normes qui étouffent et brident le sens de l'engagement : on fait les choses simplement parce que c'est obligatoire. Se pose alors la question du rapport entre la règle (qui prime, dans l'appel à la morale) et le désir, la motivation, l'engagement. Un subtil lien doit être trouvé entre la norme et le sens de la norme.

- **L'éthique**

L'éthique n'est pas une affirmation de principes, mais une réflexion sur le sens de telle ou telle situation pratique. Étymologiquement, « éthique » et « morale » sont synonymes puisqu'ils proviennent respectivement d'*ethos* en grec et de *mos* (*mores*) en latin, qui signifient « mœurs ». En pratique, toutefois, on parle plutôt d'éthique au sens d'interrogation sur le sens des valeurs, et de morale au sens de recours à la règle obligatoire.

Mener un questionnement éthique, c'est s'intéresser au sens de la situation, en se posant la question « au nom de quoi ? », « qu'est-ce qui convient ? ». Inversement, quand tout est affaire de procédure, sans possibilité d'interroger le sens de la règle en situation, le sens éthique s'endort et on ne se sent pas impliqué.

Le rôle du management

La « sagesse pratique », notion que l'on doit à Paul Ricœur, consister à rechercher, en situation, non pas la lettre de la règle, mais son sens et son esprit. Cela revient à se poser la question de l'intention éthique que l'on avait au moment où l'on a conçu une règle, puis d'appliquer cette dernière en tenant compte du sens de la situation présente – étant entendu qu'il n'existe pas deux situations identiques. Cette intelligence du sens de la règle s'oppose au dogmatisme. Notamment celui du « gouvernement par les dispositifs » promu par le management par objectifs, qui peut entraîner de l'évitement et de l'anonymat, dès lors qu'on ne parle que de la règle et beaucoup moins de la responsabilité des personnes qui l'appliquent.

Comment contribuer à la confiance, étant entendu que ce sentiment ne se commande pas ? Entretenir un climat de confiance, au sens d'un environnement favorable, doit être une préoccupation permanente du management. Pour le spécialiste en psychodynamique du travail Christophe Dejourn,

par exemple « travailler, c'est échouer ». De fait, si l'on applique uniquement la procédure, on court nécessairement à l'échec. Car travailler, c'est se confronter à la réalité, avec tous ses aléas.

Qui plus est, plusieurs facteurs discrets, négatifs, agissent comme des freins invisibles :

- l'urgence permanente (qui nous coupe de nous-même) ;
- l'impossibilité de disposer de marges de manœuvre et de prendre des initiatives ;
- l'inattention par hyper-sollicitation de l'attention (qui nous coupe des autres) ;
- le télétravail (qui nous coupe du collectif de travail).

Pour lever ces freins, le management consiste à éviter l'étourdissement auquel ces situations peuvent conduire, mais aussi à se méfier de l'abstraction de la règle. Traduire des objectifs abstraits en activité concrète est un réel enjeu. C'est vrai de la norme vers l'acte, mais aussi d'une strate hiérarchique à l'autre.

En somme, rétablir ou entretenir un climat de confiance – qui se traduit aussi par une relation de reconnaissance, de coopération et d'entraide – impose de :

- développer et favoriser une culture de l'attention, du sensible et des soft skills ;
- lutter contre l'endurcissement (qui rend plus résistant, mais moins réceptif) et l'anesthésie générale ;
- apprendre à capter et interpréter les signaux.

Échanges avec la salle

La dilution de la responsabilité n'engendre-t-elle pas la méfiance ? Quand on a du mal à identifier d'où vient la décision, quels sont les circuits et à qui demander des comptes, il est difficile de faire confiance.

Cela pose aussi des problèmes de loyauté et d'intégrité. Les circuits de décision sont d'autant plus longs que l'entreprise est grande, ce qui brouille les responsabilités.

La désindustrialisation des quarante dernières années, le libre-échange et le protectionnisme n'ont-ils pas fortement contribué à rompre le lien de confiance ?

À l'échelle de la société globale, si. La désindustrialisation s'est traduite par des délocalisations et des licenciements, conduisant ainsi à une dispersion du collectif de travail, à la défiance à l'égard des employeurs et au chacun pour soi.

La confiance ne sera-t-elle pas aussi une acceptation de la transgression ?

Un management qui s'inspire de la sagesse pratique autorise des variantes et ménage de la marge de manœuvre. Cela conduit à entretenir une forme de souplesse avec laquelle chacun peut ajuster le mot, le geste, l'acte ou la décision au contexte, pour en faire une pratique inventive qui ne se contente pas d'appliquer une théorie générale.

La complémentarité des compétences ne doit-elle pas être le fil conducteur du recrutement, pour former des équipes en misant sur la valorisation des talents ?

Outre la composition de l'équipe, une réflexion sur le rôle du manager comme médiateur est indispensable. Un manager qui agit comme un tiers ou un arbitre crée du liant. Mais de plus en plus souvent, manager est synonyme de gérer (des tableaux de bord, des résultats, etc.), au détriment de l'animation d'une équipe. En somme, le manager est un facilitateur en intelligence collective, un gardien du cadre qui s'assure de la liberté de parole et de l'équité des échanges.

L'éducation est souvent à la source de la confiance en soi. Or dans la gestion de crise, ceux qui ont cette confiance sont en capacité d'entraîner le groupe.

Il y a aussi une dimension culturelle – d'autant que l'éducation n'est pas la même dans tous les pays. Dans *La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir*, André Zylberberg, Pierre Cahuc et Yann Algan proposent des comparaisons très intéressantes en la matière. Ils montrent notamment comment l'école et l'entreprise « à la française », dans lesquelles tout le monde a peur du professeur puis du chef, fabriquent de la défiance.

Quels sont les auteurs qui s'intéressent à l'intégration du sensible dans le management ?

Plusieurs travaux mettent en évidence l'insensibilité. Dans *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Christophe Dejours abordait le mal-être au travail sous l'angle du comportement managérial. Les ergonomes s'y intéressent beaucoup, également, à l'instar de François Hubault. De même qu'une psychanalyste comme Catherine Mieg.

Quid de la relation entre communication et confiance ? Que penser de l'insertion du numérique dans les relations de travail ? Cette translation des rapports sociaux vers les environnements digitaux ne met-elle pas à mal la notion de confiance ?

La communication est complexe. Nous disposons d'une batterie d'outils dits de communication. Pourtant, tout se passe comme si la mauvaise monnaie chassait la bonne. La communication digitale est moins fine qu'une discussion en face-à-face. Là encore, se pose la question de la dimension du sensible. Dans *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, le socio-psychologue Richard Sennett relate une expérience montrant que la machine ne peut pas prendre en compte les subtilités de la conversation, comme l'humour, l'ironie, le fait de dire « n'importe quoi » ou de penser out of the box. C'est d'ailleurs une bonne chose, car ce serait une grande erreur de penser que la communication est simple et qu'il suffit d'avoir des outils.

Dans *Discours et communication*, Paul Ricœur arrive à la conclusion que communiquer, c'est se communiquer. C'est précisément ce que ne transmet pas, ou alors très difficilement, l'échange numérique.

Le choix des mots est essentiel.

De même que la posture, la voix – le « grain de la voix » pour citer Barthes. Souvent, le plus familier passe inaperçu, à l'instar de l'air qu'on respire : c'est quand on en manque qu'on comprend qu'il est vital.

Intégrer l'intelligence émotionnelle dans le management est une façon de connecter le sensible. Mais les réflexes conduisent encore trop souvent à se couper – de soi et des autres.

Se protéger contre le stress, le risque, le conflit ou l'éloignement hiérarchique est une dimension presque instinctive. Par ailleurs, le management s'apprend surtout sur le tas. Mais comment conduire une équipe si l'on n'a pas le recul suffisant pour être capable de se conduire soi-même (et pas seulement de se comporter) ?

À quel point la communication dans sa définition la plus simple de transmission/réception d'informations non seulement exige un certain niveau de confiance, mais aussi y contribue aussi ?

Un pacte linguistique est nécessaire : si tout le monde mentait, le langage serait inutile, car il ne porterait plus de sens – son sens ne serait plus fiable.

Quels moyens utiliser face à des personnes qui refusent d'admettre leur absence de conscience éthique ?

Dans ce cas, soit la conversation n'est pas possible, soit elle peut aggraver les choses. Aussi importe-t-il sans doute de procéder par étapes – la première consistant à ne pas répondre. Le silence peut d'ailleurs être très éloquent. Il fait partie intégrante de la communication.

Connaissez-vous des organisations qui ont adopté la méthode de la communication non violente ?

Je pense à Sanofi, qui l'a introduite dans des séminaires de management d'équipes de recherche. Cette méthode est de plus en plus souvent proposée dans les catalogues de formation. L'institut de formation Chamming's, notamment, apprend à prendre du recul par rapport à soi-même. C'est une méthode très intéressante.

L'expression « gérer la confiance » n'est-elle pas un peu choquante ?

Elle télescope deux registres différents. La confiance est davantage un enjeu de légitimité.

La transparence génère-t-elle la confiance ?

Elle est capable de répondre à des enjeux de *reliance*, donc de fiabilité. Elle peut mettre en chemin dans la direction de la confiance, mais elle ne peut y parvenir seule car celle-ci requiert du lâcher-prise et un renoncement aux critères de fiabilité. Dit autrement, la transparence peut restaurer et conduire au seuil de la confiance, mais elle ne suffit pas à le franchir.

Enfin, dans certains cas, la transparence peut aussi conduire à la rupture de la confiance (par exemple, quand elle conduit à avouer une trahison).

Dauphine | PSL

**CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT**

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

