

POINTS DE VUE

---

# LA CONFIANCE

---

Yann Algan | Robert Zarader | Marie-Anne Frison-Roche  
Sophie Vernay | Vincent Lenhardt | Son-Thierry Ly | Edgar Grospron  
Carol Allain | Monique Atlan et Roger-Pol Droit

CONFIAN<sup>C</sup>E

Propos recueillis	Chapitres
<p>Page 12</p> <p><b>Yann Algan</b></p> <p>La fabrique de la confiance</p>	<p>Page 6</p> <p><b>Introduction</b></p> <p><i>Le facteur confiance</i></p>
<p>Page 20</p> <p><b>Robert Zarader</b></p> <p>Faire le pari de l'intelligence partagée</p>	<p>Page 10</p> <p><b>Chapitre 1</b></p> <p><i>Confiance et société</i></p>
<p>Page 25</p> <p><b>Marie-Anne Frison-Roche</b></p> <p>Consolider les liens de confiance par la régulation</p>	<p>Page 34</p> <p><b>Chapitre 2</b></p> <p><i>Confiance et croissance</i></p>
<p>Page 36</p> <p><b>Sophie Vernay</b></p> <p>Le capital confiance s'invite dans la mesure de la performance de l'entreprise</p>	<p>Page 58</p> <p><b>Chapitre 3</b></p> <p><i>Confiance et vision de soi</i></p>
<p>Page 42</p> <p><b>Vincent Lenhardt</b></p> <p>Les clés d'un leadership de confiance</p>	
<p>Page 50</p> <p><b>Son-Thierry Ly</b></p> <p>Les engagements d'un jeune chercheur et entrepreneur</p>	
<p>Page 60</p> <p><b>Edgar Grospron</b></p> <p>La confiance se gagne à l'entraînement</p>	
<p>Page 65</p> <p><b>Carol Allain</b></p> <p>Une question de génération ?</p>	
<p>Page 70</p> <p><b>Monique Atlan et Roger-Pol Droit</b></p> <p>La confiance est un savoir à risque</p>	

# EDITO

La  
confiance  
est  
un jardin

---

**Jean Bouquot**  
*Président de la CRCC  
de Versailles*

---

**Stéphane Cohen**  
*Président de l'OEC Paris  
Ile-de-France*

---

**Jean-Luc Flabeau**  
*Président de la CRCC  
de Paris*



**L**’homme est un *animal politique*, nous enseigne Aristote. Au cœur de la cité, nous conduisons nos vies en interaction permanente les uns avec les autres.

Des interactions qui, pour être harmonieuses et fluides, s’appuient sur la confiance que nous nous prêtons réciproquement, tant sur le plan individuel que collectif, basées sur les liens du sang, l’affection, l’épreuve, la connaissance, la communauté d’intérêts... Prêtons ? Car il s’agit d’un sentiment rarement définitif, mouvant au gré du temps et des expériences.

Un ressenti qui recèle toujours une part de risque – celle de la trahison, de la déception – mais bien plus encore une chance : celle de l’intelligence collective, qui permet tous les espoirs.

La confiance est un jardin : il faut l’entretenir sans tailler ni contraindre plus que nécessaire. N’est-ce pas la morale de la fable du *Philosophe Scythe* de Jean de La Fontaine ?

Or, aujourd’hui, cette confiance s’érode dans le cadre de nombreux rapports sociaux traditionnels (politiques, institutionnels, économiques...) pour réapparaître dans de nouvelles formes de relations que l’on pourrait qualifier de désintermédiées (plateformes numériques et collaboratives). Au-delà des formidables mutations que nous vivons, cela pose malgré tout question. Une question que nous avons voulu placer au

centre de nos travaux à l’occasion de cette 27<sup>e</sup> édition des universités d’été de notre profession comptable francilienne, par l’intermédiaire de cet ouvrage et de la conférence plénière qui se tiendra le 8 septembre. Ce n’est pas un hasard : nous, professionnels du chiffre – commissaires aux comptes et experts-comptables –, participons à créer et entretenir ce sentiment de confiance dans les rapports économiques. Nous revendiquons ce statut de tiers de confiance, reposant sur le respect d’une déontologie forte qui assure aux parties prenantes de pouvoir disposer d’informations financières fiables et sincères pour apporter crédit à leurs partenaires. Or, intervenant auprès de plus de 600 000 entreprises franciliennes, nous observons la montée d’un sentiment de méfiance, à travers, en particulier, une inflation réglementaire. À trop vouloir tailler, contraindre de manière verticale, du haut vers le bas, le jardin s’étiole et perd de ce qui faisait son âme. Un bourgeon a tout juste le temps d’éclore que l’arrêté de suppression tombe comme un couperet, principe de précaution oblige. Notre jardin à la française portée à son paroxysme... Il faut sans attendre en débattre !

Avant de vous inviter à vous plonger dans cet ouvrage, nous voulions remercier très sincèrement les différents contributeurs venus de tous horizons qui, sans détour, ont accepté de partager avec nous leurs opinions, enrichissantes et inspirantes.

Vous en souhaitant bonne lecture.

# LE FACTEUR

**Faites l'exercice : prenez un titre de la presse quotidienne, parcourez ses rubriques - international, politique, société, économie, culture, sports... - et notez chaque occurrence du terme « confiance » au fil des articles. Vous serez sans doute surpris du résultat : le mot revient à toutes les pages ou presque. Chaque jour l'actualité peut se lire à l'aune de la confiance, ou de son envers la défiance, ces humeurs individuelles ou collectives qu'enquêtes et sondages s'efforcent de mesurer mois après mois dans tous les domaines.**

De fait, c'est un véritable mot-valise qu'explore ce petit ouvrage. L'étymologie rappelle qu'il a des liens étroits avec la foi, la fidélité, le crédit, la confiance ou encore la croyance. Pour les philosophes et

les sociologues, il n'y a pas de lien social sans confiance, ce ciment qui permet aux hommes de « faire société ». Les économistes y voient la condition sine qua non des échanges de toute nature. Les politologues, l'un des piliers de la démocratie. Aux yeux des juristes, le contrat, comme la loi, ont été inventés pour se substituer à la confiance

lorsque celle-ci vient à manquer. « Nous fondons nos décisions les plus importantes sur un sys-

tème complexe de représentations dont la plupart supposent la certitude de ne pas être trompé », constatait Georg Simmel, l'un des pères de la sociologie, pour qui la confiance représentait l'une des « forces de synthèse » les plus importantes au sein des communautés humaines.

Or, ce facteur confiance, ressort du « vivre ensemble », fait de plus en plus défaut dans nos sociétés pots-industrielles, et singulièrement en France. Parmi les habitants des pays de l'OCDE, nos concitoyens sont ceux qui se méfient le plus de leurs institutions, mais aussi les uns des autres. Cette défiance se manifeste du haut en bas du corps social, à double sens : parce que l'État a peu confiance dans les acteurs privés, au nom de l'intérêt général il s'efforce de contraindre les comportements par une prolifération

de normes et de réglementations ; de leur côté, particuliers et entreprises se fient tellement peu à leurs gouvernants qu'ils vont jusqu'à remettre en question la légitimité de l'action publique. Cette crise de confiance se paie au prix fort en termes de cohésion sociale et de croissance économique. Elle sape les fondements mêmes de notre démocratie représentative.

En faisant craquer toutes les coutures du vieux monde industriel, la révolution digitale participe de cette déstabilisation. L'« ubérisation » menace les pouvoirs et les statuts, les métiers et les emplois, tandis que la puissance désincarnée des algorithmes fait peser des risques inédits sur les libertés individuelles.

La question « à qui se fier ? » se pose plus que jamais dans le nouveau monde immatériel et sans limites du numérique. Le paradoxe est que celui-ci ouvre en même temps un vertigineux champ des possibles vers lequel les acteurs semblent désormais reporter la confiance qu'ils retirent aux institutions classiques. Sur les réseaux sociaux et les sites de la nouvelle économie du partage, pour toutes sortes d'actes de la vie, les individus n'hésitent plus à faire crédit à d'autres personnes qu'ils connaissent mal ou pas du tout.

# CONFIANCE

Tout cela nous conduit loin des métiers du chiffre ? Nous sommes au contraire en plein dans le sujet. La mission des professionnels indépendants que sont les experts-comptables et les commissaires aux comptes consiste précisément à injecter de la confiance dans la vie des entreprises, les relations entre les parties prenantes, et d'une manière plus générale dans le fonctionnement de l'économie. La loi nous reconnaît d'ailleurs le statut de « tiers de confiance ». Alors même que la montée de la défiance généralisée appelle à construire en urgence de nouveaux modes de régulation, la profession se doit d'être actrice de ce débat. D'autant qu'elle est elle-même embarquée par la vague numérique. Face à la dématérialisation des documents comptables et à l'arrivée de nouveaux opérateurs

100 % digitaux, il lui faut réinventer son modèle. Le besoin d'un partenaire de confiance n'a jamais été aussi fort pour les acteurs économiques projetés dans un environnement toujours plus complexe et incertain. S'il se montre capable d'offrir à ses clients – grâce notamment à la maîtrise des outils numériques – encore plus de réactivité et de proximité, de conseil et de sécurité, l'expert-comptable sera bien placé pour répondre à cette demande de contact humain. Comme le dit Francis Morel, PDG du groupe *Les Échos*<sup>1</sup> : « *La confiance, c'est ce qui reste quand la technologie a tout remplacé ...* »

Publié à l'occasion des 27<sup>e</sup> Universités d'été de la profession comptable francilienne<sup>2</sup>, placées sous l'égide de la confiance, le présent ouvrage n'a pas pour objet d'approfondir la réflexion sur ces enjeux propres à notre métier. Il prend de la hauteur et pose en quelque sorte le « décor » d'un débat qui est d'abord et avant tout un débat de société, voire de

civilisation. Dix personnalités de compétences et d'horizons divers ont accepté de se prêter au jeu de l'entretien. Leurs contributions rassemblées dans le livre sous forme de trois séquences proposent des éclairages complémentaires qui sont autant de clés d'entrée dans la question de la confiance.

Dans la première partie, *Confiance et société*, Yann Algan, Robert Zarader et Marie-Anne Frison-Roche se penchent sur le « *malheur français* ». Celui-ci est l'expression d'un déficit de confiance collective, qui a lui-même à voir avec le fonctionnement vertical de nos institutions, notre modèle social inégalitaire et cloisonné, notre système éducatif conçu pour classer les enfants et les pousser à la compétition, plutôt que les encourager à coopérer. Le diagnostic permet d'identifier des voies d'action pour sortir du cercle vicieux, créer ou restaurer les conditions de la confiance. L'un des défis consistant à inventer des modes de régulation sociale et économique capables de garantir l'accès de tous aux « *biens communs* ».

1 — Interrogé dans le numéro de mars 2016 du *Francilien*, revue trimestrielle des experts comptables de Paris Île-de-France.

2 — Organisées à Paris du 6 au 9 septembre 2016.



Avec la séquence suivante, Confiance et croissance, Sophie Vernay, Vincent Lenhardt et Son-Thierry Ly nous emmènent dans l'univers de l'entreprise. Se lancer dans un projet entrepreneurial, innover demandent de la confiance. On sait également qu'un management favorisant l'autonomie des collaborateurs produit une performance plus durable. Pourtant, les entreprises françaises peinent à se défaire d'un système hiérarchisé qui fabrique, là encore, de la défiance. Un système qui se révèle totalement inadapté aux logiques émergentes de l'économie collaborative. Nous verrons comment il est possible de valoriser le « *capital confiance* » au sein des organisations, d'exercer un leadership fondé sur la confiance, et de soutenir l'innovation grâce à des modèles managériaux à la fois plus ouverts et plus horizontaux.

La troisième partie du livre, Confiance et vision de soi, traite de la confiance comme valeur personnelle. Edgar Grospiron, Carol Allain, Roger-Pol Droit et Monique Atlan nous le rappellent : la confiance est une construction incessante et jamais

un acquis, une projection sur l'avenir et non un héritage, une relation plutôt qu'un état. Si la confiance en soi est nécessaire pour s'ouvrir aux autres, elle relève aussi de la capacité à créer des liens : pour se construire soi-même il faut prendre le risque de se fier à autrui. Une (inter) dépendance difficile à admettre dans une société qui a placé l'individu sur un piédestal. Les nouvelles générations, qui redécouvrent les vertus du partage, sont sans doute mieux préparées à trouver un juste équilibre. Encore faut-il reconnaître leurs attentes et les accueillir.



# CONFÉRENCE

---

Page 12

---

**Yann Algan**

*économiste, doyen de l'École  
d'Affaires Publiques  
à Sciences Po Paris*

---

Page 20

---

**Robert Zarader**

*économiste,  
communicant,  
président de Equancy&Co.*

---

Page 25

---

**Marie-Anne Frison-Roche**

*professeure de droit  
économique, spécialiste  
du droit de la régulation.*

# ET SOCIÉTÉ

La crise de nos sociétés contemporaines est d'abord une crise de la confiance. Est-il possible de sortir d'une société de la défiance ? Comment recréer, réinventer, les conditions et les formes de la confiance ? La régulation peut-elle consolider les liens de confiance, indispensables à la coopération sociale et aux relations humaines ?

TRIBUNE

# La fabrique de la confiance

---

par **Yann Algan**

---

## **Bonheur privé, malheur public**

La Société de défiance, publié il y a dix ans, pointait déjà ce paradoxe français : tout en affichant leur confiance et leur satisfaction quant à leur vie privée, notamment familiale, nos compatriotes se déclarent régulièrement plus pessimistes sur leur destin collectif et leur goût de vivre ensemble que les citoyens des autres pays développés. Ce décalage entre bonheur privé et malheur public reste aujourd'hui plus criant que jamais. Dans les dernières enquêtes internationales, les Français continuent de se classer parmi les plus défiants à l'égard de leurs institutions, mais également vis-à-vis de leurs concitoyens, ce qui ne les empêche pas de garder un très haut niveau de satisfaction dans leur vie personnelle. Le paradoxe en réalité n'en est pas un, si l'on considère qu'il existe deux types de confiance. La première, la confiance « ouverte », désigne notre capacité à croire en des personnes que l'on ne connaît pas. Seulement un Français sur cinq déclare se fier aux autres d'une manière générale.

**Yann Algan**  
est Docteur  
en économie,  
professeur  
d'économie et  
doyen de l'École  
d'Affaires Publiques  
à Sciences Po Paris.

*« Seulement un Français sur cinq déclare se fier aux autres d'une manière générale. »*

Encore moins nombreux sont ceux qui font confiance aux institutions et à leurs représentants, au gouvernement, à la justice – sans parler des partis politiques, des syndicats, des médias ou des économistes... Cette défiance publique s'est exacerbée ces dernières années avec la crise économique, la montée du chômage, mais aussi l'incapacité des politiques à gérer les principaux risques sociétaux – de l'emploi à l'avenir des retraites en passant par les risques sanitaires –, qui nourrit un sentiment d'insécurité. Le déficit de confiance publique est contrebalancé par un très haut niveau de confiance ancrée sur les liens de proximité : en réservant leur confiance au cercle fermé des proches et de la famille, les Français reconstruisent un havre de paix dans la sphère privée. Le problème est que pour faire société, c'est la confiance ouverte qui compte.

### **Les effets délétères d'un cercle vicieux**

S'il y a bien un profond mal-être dans la société française, il s'agit donc d'un malaise d'ordre public. Celui-ci n'est pas lié à une question de revenus ou de



condition sociale : le niveau de vie en France est comparable ou supérieur à celui d'autres pays développés dont les citoyens se montrent bien plus confiants les uns envers les autres. Et s'il existe sans doute une part d'atavisme culturel, le recul historique conduit à récuser l'idée que la défiance, et l'incivisme qui l'accompagne souvent, seraient une affaire de Français congénitalement râleurs, l'expression récurrente de notre vieux fonds de village gaulois. L'histoire nationale, comme celle d'autres pays dans le monde, a connu des périodes de retournement de la confiance. La seconde guerre mondiale et Vichy ont marqué à cet égard une véritable rupture : à la faillite de l'État pendant l'Occupation a répondu la mise en place, après la Libération, d'institutions au fonctionnement très centralisé et hiérarchisé. Loin d'être un « *trait culturel* » immuable, le manque de confiance est alimenté par ce modèle social qui segmente la société civile et la régit de façon verticale. En retour, le déficit de confiance sape les velléités de coopération des citoyens comme leurs capacités de dialogue social. Les études comparatives menées dans une trentaine

de pays depuis une soixantaine d'années montrent les effets délétères d'un tel cercle vicieux. Sur le plan économique, la défiance freine les échanges, l'innovation et l'investissement, limitant d'autant la croissance. Au-delà de son coût économique, elle entrave les possibilités de réformes et affaiblit notre démocratie sociale et politique. Enfin, elle se chiffre en coûts humains en réduisant l'aptitude individuelle et collective au bien-être.

### **De l'école à l'entreprise**

La construction hiérarchique caractéristique de la société française se retrouve à tous les stades de la vie et tous les étages institutionnels. À commencer par l'école, archétype de l'enseignement vertical. Davantage que des héritages culturels ou familiaux, la confiance en soi et l'aptitude à la coopération sont des compétences sociales qui peuvent être développées dès le plus jeune âge grâce à des méthodes pédagogiques adéquates. Or, les jeunes Français sont confrontés très tôt à un système éducatif qui les met en compétition, les classe et les sélectionne, plutôt que de les encourager à faire des projets collectifs et à coopérer. Nous avons fait, là aussi, des

**« La confiance en soi  
et l'aptitude à la coopération  
sont des compétences  
sociales qui peuvent être  
développées dès  
le plus jeune âge. »**

études comparatives internationales, pour voir ce que fait un collégien pendant une heure de classe : en France deux jeunes de moins de 15 ans sur trois disent passer l'entièreté de leur temps à prendre des notes au tableau en silence ; les deux tiers affirment ne jamais travailler en groupe. Non seulement ce type d'enseignement se révèle moins efficace pour l'acquisition des compétences que des systèmes plus coopératifs – comme l'école finlandaise par exemple –, mais il produit de l'échec scolaire endémique et « *fabrique* » de la défiance. Un sur quatre n'a pas confiance en lui ni en sa capacité de réussir, et 40 % des élèves envisagent leur avenir avec inquiétude. Devenus adultes, les mêmes entreront dans un monde de l'entreprise organisé de la même façon que le système éducatif. Les comparaisons internationales sont ici encore riches de leçons. Les méthodes de management sont plus hiérarchiques et verticales en France que dans n'importe quel autre pays. Nos entreprises sont structurées en silos, et à tous les niveaux de l'organisation le degré d'autonomie dont les acteurs disposent pour leurs prises de décision est plus faible qu'ailleurs. Le même schéma

est répliqué dans la sphère publique, avec un fonctionnement des institutions d'état reposant sur la sélection d'une élite et un modèle d'administration très corporatiste. Cependant, tout n'est pas gravé dans le marbre. Si vous changez de pédagogie à l'école, par exemple en faisant travailler beaucoup plus les jeunes enfants en groupe, ou si vous adoptez en entreprise des méthodes managériales plus horizontales, aussitôt la confiance et la coopération se développent. Toutes les expérimentations que nous avons menées sur des politiques éducatives<sup>1</sup> ou des programmes de management alternatifs démontrent que l'impact est quantitativement très important. Même en France, on arrive à changer les choses !

### **De l'huile dans les échanges**

Kenneth Arrow, prix Nobel d'économie 1972, a été le premier à mettre clairement en évidence le lien entre confiance et croissance économique. Ses recherches ont montré que les écarts de revenus entre pays s'expliquent moins par des

<sup>1</sup> — Par exemple avec l'association *Energie Jeunes* qui combat l'échec scolaire dans les quartiers les moins favorisés. [www.energiejeunes.fr](http://www.energiejeunes.fr)

**« Dans le monde post-industriel, la confiance devient la condition même de la croissance durable. »**

différentiels de productivité que par les niveaux de confiance à l'œuvre entre les citoyens de ces pays. La confiance est en effet ce qui permet de « mettre de l'huile » dans les rouages des échanges économiques et sociaux. Nous vivons aujourd'hui dans des sociétés trop complexes pour pouvoir spécifier dans des contrats formels l'ensemble des échanges entre les individus. Lorsqu'une entreprise vend un bien à un consommateur, la relation présuppose un certain degré de confiance sur la fiabilité de ce bien. Il en va de même dans une relation de travail : impossible d'écrire dans ses moindres détails la nature des échanges qui se noue entre deux collègues ou entre un manager et un subordonné. C'est la confiance réciproque qui va faire que chacun investit la relation, et que celle-ci fonctionne. Ce qui était déjà vrai dans le monde industriel l'est encore plus dans une économie de services et d'innovation continue. À l'ère des services, l'essentiel des échanges devient des échanges interpersonnels, où le contact avec l'autre et la confiance en lui jouent un rôle crucial. Dans une société d'innovation permanente, l'émergence





des bonnes idées dépend des marges de manœuvre et d'initiatives laissées aux acteurs. Le déficit de confiance pouvait grever la croissance industrielle sans constituer un obstacle rédhibitoire, car il restait possible de fonctionner selon un modèle entrepreneurial hiérarchique et standardisé. Dans le monde post-industriel, la croissance devient la condition même d'une croissance durable. Les entreprises semblent en prendre conscience. De ce point de vue, elles sont en avance sur les institutions et le système éducatif.

### **Le circuit confiance de l'économie du partage**

L'expression d'une défiance générale n'empêche pas les Français de plébisciter, avec les réseaux sociaux et les applications « collaboratives » en ligne, de nouvelles formes d'interactions qui présupposent l'existence d'une forte confiance interpersonnelle. Le succès des plateformes de la nouvelle économie du partage pourrait apparaître comme un autre paradoxe : les utilisateurs de Blablacar, Airbnb ou du Bon Coin ne s'investissent-ils pas dans des relations parfois très engageantes, reposant sur

une confiance très peu formalisée entre des individus qui ne se connaissent pas ? Il n'y a là nulle contradiction, mais plutôt une preuve supplémentaire que la crise de confiance traduit le rejet, par les citoyens, d'un modèle social qui dysfonctionne. Aspirant à des relations plus horizontales, ils s'organisent de plus en plus entre eux. Il est intéressant de noter que les niveaux de confiance les plus élevés sont attribués aux plateformes les moins commerciales, celles qui misent avant tout sur la mise en commun d'usagers. D'après une enquête récente réalisée pour Blablacar<sup>2</sup>, les utilisateurs du service de covoiturage font davantage confiance à leurs covoitureurs qu'à leurs collègues ou voisins, et presque autant qu'à leurs amis et parents. Ils affirment que cette pratique les a rendus plus ouverts aux autres et les a incités à d'autres activités de partage. La confiance se construit ici en s'appuyant sur des protocoles qui combinent informations sur l'identité et le profil de chaque personne, évaluations par des pairs et certifications par des tiers

2 — Étude publiée le 26 mai 2016, d'après une enquête réalisée auprès de 18 289 covoitureurs dans onze pays. [www.blablacar.fr/blog/etude-confiance-2016](http://www.blablacar.fr/blog/etude-confiance-2016)



de confiance. Grâce aux technologies numériques, les acteurs de l'économie collaborative sont en train d'inventer des mécanismes qui réinjectent de la confiance dans les échanges en court-circuitant les institutions traditionnelles. Il s'agit rien de moins qu'une véritable révolution.

### Comment sortir de la défiance ?

Cela fait longtemps que les ratés de notre système scolaire sont pointés du doigt, tout comme les limites d'un modèle managérial dominant qui peine à se défaire de ses vieux habits. Les alternatives sont connues, mais elles ont du mal à se diffuser.

Cette difficulté à réformer en France peut être vue comme une conséquence – en même temps qu'un symptôme – de la crise de confiance. Dans une société aussi corporatiste, clivée, peu ouverte que la nôtre, le moindre changement est interprété par les intéressés comme quelque chose qui va se réaliser à leurs dépens. La majorité des blocages sociaux viennent des anticipations négatives de chacun sur ce que les autres vont faire à

leur détriment. Pourtant, dès que s'ouvrent des espaces où les personnes peuvent se rencontrer et dialoguer, la plupart des *a priori* tombent. À chaque fois que les acteurs ont l'occasion de coopérer, ils le font. Pour pouvoir réformer, il faut faire confiance aux citoyens sans se contenter d'essayer d'imposer le changement par le haut.

Cela passe à mon sens par des initiatives à court, moyen et long termes. À court terme, nous avons besoin de réformes à forte valeur symbolique capables de créer une rupture dans la sphère institutionnelle et politique.

C'est notamment la mise en œuvre de formes de démocratie participative et de gouvernement ouvert (open government) beaucoup plus poussées, impliquant les citoyens dans les prises de décision mais aussi le développement de nouveaux types de services, associés à des processus d'évaluation des politiques publiques et des institutions indépendantes et transparentes, garants de la confiance collective. Il s'agit d'inventer une action publique 3.0, où l'État ne décide plus

seul de ce que doit être le bien commun, mais où celui-ci est co-construit par les citoyens, les entreprises et l'ensemble de la société civile.

À moyen terme, il est indispensable d'instaurer de nouveaux modes de management des entreprises. Je pense en particulier à la nécessité de casser le statut de cadre, extrêmement clivant entre ceux qui en bénéficient et ceux qui n'y ont pas accès. Une société corporatiste est une société où il est impossible de générer de la confiance.

Parmi les leviers à plus long terme, il y a bien sûr l'éducation. L'objectif est de créer une école de la confiance en lieu et place de la fabrique de la défiance. La réforme actuelle du collège, qui instaure des temps de travail en groupe et entend former les élèves à d'autres compétences que les savoirs académiques, va à mon avis, dans le bon sens. Il faudra du temps pour changer l'école mais l'expérience montre que c'est possible.



Docteur en économie, Yann Algan a occupé depuis 2002 différents postes de recherche et d'enseignement universitaires en France et aux États-Unis. Il est aujourd'hui professeur d'économie et doyen de l'École d'Affaires Publiques à Sciences Po Paris, où il poursuit des travaux portant principalement sur le rôle de la confiance et du capital social pour comprendre les comportements économiques, la croissance, les institutions et le bien-être. Il a publié *La Société de défiance : comment le modèle social s'autodétruit* (avec Pierre Cahuc, éditions Ulm 2008) et *La Fabrique de la défiance... et comment s'en sortir* (avec Pierre Cahuc et André Zylberberg, Albin Michel 2012), ouvrages récompensés par plusieurs prix, qui analysent la crise de confiance affectant la France et les Français. Yann Algan est également membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et du High Level Experts Group de l'OCDE sur la mesure du Bien-être et du Progrès social.

[econ.sciences-po.fr/yann-algan](http://econ.sciences-po.fr/yann-algan)



**D**octeur en économie, Robert Zarader a dirigé dans les années 1980 le Centre de recherche en économie industrielle (CREI) de l'Université Paris 13, avant de rejoindre le secteur privé où il a exercé des responsabilités au sein de grandes entreprises dans le domaine de la communication et des technologies. Après avoir créé en 1992 l'agence en communication d'influence Edra, puis occupé des postes clés dans de grandes agences de communication corporate, il a rejoint le groupe Equancy pour y fonder en 2008 le département Equancy&Co, spécialisé dans les secteurs d'activité liés à l'intérêt général. Robert Zarader a publié *La Bêtise économique* (avec Catherine Malaval, éditions Perrin, 2008) et l'ouvrage collectif *Abécédaire de la Réconciliation* (Le Bord de l'eau, 2012). Il enseigne « les nouveaux défis de la communication de crise » à Sciences Po Paris.

## ENTRETIEN

### Robert Zarader



# Faire le pari de l'intelligence partagée

**B**aromètre de confiance des hommes politiques, indice de confiance des ménages, sondages sur la confiance vis-à-vis des médias, des marques ou des entreprises... de plus en plus d'enquêtes font appel à la notion de confiance pour ausculter la qualité des relations au sein de la société. Serait-elle devenue le premier critère de santé du « vivre ensemble » ?

Si l'on cherche tant à mesurer la confiance, c'est sans doute parce qu'elle fait défaut. Tous les jours les médias soulignent la dépression, le désarroi, le sentiment de déclin qui affectent les Français de façon générale. Comment cette grande déprime s'explique-t-elle, sinon par une perte de confiance des individus envers un grand nombre de formes d'organisations collectives ? La crise touche la plupart des institutions, voire l'idée même de république, la possibilité de « faire corps » au sein d'un même ensemble pluriel et démocratique. La défiance conduit à s'enfermer davantage : les individus gardent confiance dans un cercle de proximité, mais celui-ci se réduit de plus en plus par exclusion de l'autre. Le « vivre ensemble » tend à se transformer en un « vivre en sous-

ensembles », en communautés repliées sur elles-mêmes. La crise a aussi une dimension personnelle. Le déclassement, la précarité réels ou redoutés altèrent la confiance en soi. Ces formes de confiance, bien que relevant de registres différents, sont désignées dans notre langue par un même mot devenu omniprésent.

Comment expliquez-vous le fait qu'en France, cette crise de confiance ait atteint un niveau d'intensité et de chronicité bien supérieur à celui des autres pays démocratiques ?

Cela a évidemment quelque chose à voir avec nos modes d'organisation et de fonctionnement collectifs. J'avais été frappé il y a quelques années à la lecture d'un ouvrage de Thomas Philippon sur la crise du travail<sup>1</sup>, qui s'intéressait notamment à la relation de confiance entre les chefs d'entreprise et leurs salariés, sur la base de comparaisons internationales. Notre pays, notait-il, se classait 198<sup>e</sup> sur 200, parce que la défiance y était à la fois forte et réciproque : les employeurs avaient une mauvaise image de leurs salariés, et les salariés une mauvaise image de leurs dirigeants. Thomas Philippon mettait en cause une culture collective peu soucieuse

<sup>1</sup> — Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail (Seuil, 2007).

## Robert Zarader

d'encourager le dialogue social, la délégation de pouvoir et la mise en responsabilité des acteurs. L'analyse reste sans doute valide et extensible à d'autres univers que le monde du travail.

Si les citoyens n'ont plus beaucoup confiance – c'est un euphémisme – en leurs gouvernants, n'existe-t-il pas également une défiance des gouvernants à l'égard des gouvernés ?

Je crois surtout qu'ils ne comprennent plus leurs citoyens. C'est moins une question de défiance que de distance creusée entre les gouvernants et ceux qu'ils sont censés représenter. D'une manière plus générale en France, le fossé ne cesse de s'élargir entre les «*petits*» – les *chômeurs*, les précaires, les salariés les moins qualifiés, les petites entreprises, etc. – et les «*gros*» – les CSP++, les énarques, le CAC 40, etc. Cette rupture transcende le clivage gauche-droite. Elle s'aggrave du fait de l'affaiblissement des corps intermédiaires, organisations syndicales ou autres, qui jouent de moins en moins leur rôle de régulation.

Vous avez eu l'occasion de dire que la confiance « ne se décrète pas ». Cela signifie-t-il qu'elle échappe pour une grande part à la rationalité ? Qu'elle ne peut jamais être imposée et qu'il faut la « gagner » ? Qu'elle a besoin de temps, de durée pour s'établir ? Ou bien est-ce un peu tout cela à la fois ?

Effectivement il y a un peu de tout cela. Mais le point essentiel est la co-construction : la confiance est quelque chose qui se construit, et elle se construit en partageant. Nous vivons dans des sociétés où les mécanismes de contribution-rétribution deviennent prééminents, y compris dans le monde de l'entreprise. La confiance réclame des contributions, intellectuelles et matérielles, et elle a besoin également de rétributions : que puis-je attendre de recevoir, en tant qu'individu, en retour du don de ma confiance ? Cette logique est en train de se substituer aux schémas classiques de l'offre et de la demande. L'une des difficultés vient de ce que l'on a longtemps pensé le rapport entre intérêt collectif et intérêt individuel comme une opposition : le «*bon*» intérêt collectif contre le «*mauvais*» intérêt individuel. Il s'agit de sortir de cette dichotomie pour intégrer la complexité. C'est-à-dire apprendre à construire des compromis entre ces deux dimensions, sans disqualifier l'une ou l'autre, en raisonnant en termes d'intérêt mutuel et de bien commun. Il me semble que tout ce qui relève de

*« Seule la perspective du long terme peut redonner ce sens qui manque aujourd'hui à l'action publique. »*

l'économie du partage – un champ allant des *startups* de la nouvelle économie numérique jusqu'à l'économie sociale et solidaire incluant les associations – va dans ce sens-là. On passe d'une économie de production à une économie de coproduction et de contribution.

*Selon la formule de Jean-Paul Sartre, « la confiance se gagne en gouttes et se perd en litres ». Pourquoi ce qui est si difficile à construire est si facile à détruire ou à dilapider ?*

Cette dissymétrie se constate dans tous les domaines. Il est plus facile de détruire un bâtiment que de le construire. S'agissant de la confiance, à l'ère d'Internet et des réseaux sociaux la moindre preuve de défiance ou de méfiance devient aussitôt épidémique. Je ne pense pas qu'il y ait dans les sphères dirigeantes davantage de « *malfaisants* » – comme disait Michel Audiard – aujourd'hui qu'hier. Mais qu'un ministre soit en délicatesse avec le fisc, et c'est tout le monde politique qui le paie. Les niveaux astronomiques de rémunération de quelques dirigeants de très grandes entreprises ont récemment choqué l'opinion. Le caractère épidémique a transformé ces exceptions en problème général – celui du « *salaire des patrons* » – venu alimenter à son tour le discours de défiance.

*La transparence, les discours de vérité sont-ils des leviers pour rétablir la confiance ?*

Même si au bout du compte le mensonge se révèle toujours plus destructeur que la vérité, je me méfie de la notion de transparence. Si vous n'êtes pas transparent du tout, vous êtes suspect sur tout. Mais prétendre faire de la transparence systématique est le meilleur moyen pour créer de l'opacité. Beaucoup de choses doivent être partagées, d'autres moins ou pas du tout, d'autres encore peuvent l'être à un moment et pas à un autre. La dictature de la transparence ne fonctionne pas plus que la dictature de l'urgence. Si l'on veut restaurer de la confiance, comme disait Mitterrand il faut « *donner du temps au temps* ». Avec l'accélération du changement, nous nous sommes exonérés du long terme. Les logiques court-termistes ont écrasé tout le reste. Davantage encore que de transparence, nous avons besoin de sens. Or, seule la perspective du long terme peut redonner ce sens qui manque aujourd'hui à l'action publique. C'est ce que souligne le dernier rapport du CESE<sup>2</sup> sur l'état de la France : la confiance a besoin de se projeter dans une vision du futur. La révolution numérique, la transition environnementale, les bouleversements démographiques, les mutations du travail, tous ces changements et d'autres se produisent en même temps et nous font basculer d'une réalité du monde à une autre. Nous n'en sommes plus au stade

<sup>2</sup> — Conseil économique, social et environnemental. [www.lecese.fr](http://www.lecese.fr)

de la réparation, l'enjeu est désormais la reconstruction : comment réinventer des formes de confiance adaptées à ce nouveau monde en train de naître ? L'un des gros problèmes actuels est à mon avis la piètre qualité du débat d'idées, devenu incapable de nourrir la réflexion collective sur ces thèmes.

*La démocratie représentative est aujourd'hui mise en question par un nombre croissant de citoyens. Revenir à des formes de démocratie plus directes et participatives pourrait-il être une façon de renouer avec la confiance ?*

Il y a une vraie question institutionnelle. Les logiciels classiques ne fonctionnent plus. Pour autant – c'est la limite de la démocratie participative – je ne crois pas que chacun puisse devenir expert de tout et sur tous les sujets. Une certaine dose de délégation de pouvoir et de décision est indispensable. Il s'agit de redéfinir laquelle, et surtout de redonner de la légitimité et de la crédibilité aux dépositaires de cette délégation, pour qu'ils jouent leur rôle selon des règles acceptées par tous. Cela passe notamment par plus de connaissance et d'intelligence partagées, la mise en œuvre de formes de gouvernance et d'échange libérant les capacités d'initiative des individus. Grâce aux outils numériques, les salariés, les consommateurs, les citoyens sont capables d'apprendre par eux-mêmes et d'aller chercher toutes les informations utiles à leur

action. Ils ne veulent plus qu'on décide pour eux, qu'on les encadre et qu'on réglemente tous les aspects de leur existence. Ils demandent aux institutions de faciliter leurs propres choix de vie. Ils ne nient pas le collectif mais aspirent à le vivre différemment. Alors oui, il faut réformer en profondeur la démocratie représentative. Raccourcir les circuits de décision, développer des organisations plus horizontales, inventer de nouvelles instances de régulation. Cela ne veut pas dire supprimer un fonctionnaire sur deux, mais rendre la machine plus réactive, plus agile et plus efficace. Plus en phase avec son temps, tout simplement, c'est-à-dire avec le temps des vrais gens.





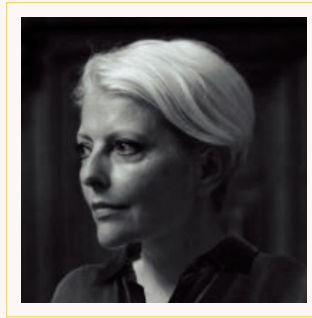


**A**grégée des Facultés de droit, Marie-Anne Frison-Roche est professeur titulaire à Sciences Po Paris où elle a notamment créé le Master de droit économique, le Forum de la régulation, la Chaire régulation et le Concours international d'arbitrage de Paris. Elle y enseigne actuellement le droit de la régulation, qu'elle a fondé en France. À travers ses écrits et conférences elle construit une théorie commune au droit, à l'économie et à la politique, selon laquelle le droit de la régulation est ce qui répond aux phénomènes mondiaux. Elle conseille entreprises, professions, gouvernements et institutions publiques pour mener les transformations que ce droit traduit et implique. Elle dirige le *Journal of Regulation* (JoR). Marie-Anne Frison-Roche est auteur ou co-auteur de très nombreux ouvrages, parmi lesquels *Les 100 mots de la régulation* (PUF, Que sais-je ?, 2010), *Les grandes questions du droit économique* (PUF, coll. Quadrige, 2005) ou *Internet, espace d'interrégulation - dir.*, (*Journal of Regulation* - Dalloz / 2016).

[www.mafr.fr](http://www.mafr.fr)

## ENTRETIEN

# Marie-Anne Frison-Roche



## Consolider les liens de confiance par la régulation

**V**ous avez écrit que le droit et la confiance vont mal ensemble, voire que le droit est « l'expression » et aussi « l'instrument de la défiance ». Lorsqu'il y a relation de confiance, le juridique doit-il rester à la porte ?

Plus j'observe et plus je le pense : si nous vivions dans une société où les relations entre les personnes étaient toutes imprégnées de confiance, comme c'est généralement le cas dans une famille entre les parents et les enfants, nous pourrions en effet nous passer du droit. Là où les relations sont cimentées par des contrats moraux comme le sont les codes d'honneur, il n'est nul besoin de règles objectives et contraignantes extérieures aux personnes. Mais dès qu'il y a de la défiance, il y a besoin du droit. Et nos sociétés modernes sont minées par la défiance. Ne serait-ce que par la multiplication des droits subjectifs, ces prérogatives juridiques de tout le monde contre tout le monde, ce qui nous rend ennemis de tout un chacun. Il y a donc de moins en moins de confiance. Et de plus en plus de droit. Faut-il vraiment s'en réjouir ?

[Avec le contrat, ne sommes-nous pas déjà dans le champ du droit ?](#)

Je n'ai évoqué que la notion de « *contrat moral* », lequel exprime la confiance. Pris dans son sens juridique, le contrat est le mécanisme par lequel nous donnons notre parole, qu'un juge éventuellement nous

obligera ensuite à tenir. Cet acte qui nous engage formellement vis-à-vis d'autrui est le signe même de la défiance puisqu'il suppose que sans cette perspective de contrainte, nous ne tiendrions pas notre engagement. Par exemple, si vous prêtez de l'argent à un parent ou un ami en qui vous avez pleinement confiance, vous pouvez vous passer de cette sécurité contractuelle, de cette protection potentielle qu'offre le juge ou l'arbitre : l'affection, la loyauté, la déférence, la confiance, l'honneur, suffiront et le droit n'est pas requis. Mais si vous prêtez de l'argent à quelqu'un avec lequel vous n'avez cette relation si particulière, le contrat au sens juridique est l'instrument idoine. En effet, au-delà de cette « *petite loi contractuelle* » entre ces personnes qui se lient par leur volonté dans un rapport d'obligation, il y a la « *grande loi* » votée par le Législateur qui a posé le principe général de la force obligatoire des contrats : si je me suis engagé aujourd'hui, il faudra que je m'exécute demain, même si j'ai changé d'avis. Ainsi, même si je n'ai pas confiance en mon semblable, je sais dès aujourd'hui comment il doit se comporter car il est assujéti à la même loi que moi. Le droit a brisé l'incertitude propre au temps.

[L'idée de confiance suppose-t-elle une notion de réciprocité, d'intérêt mutuel ?](#)

On peut en effet dire que dans tout échange entre une part de calcul : je me dis que l'autre va servir mon intérêt parce qu'il sait

que j'ai moi-même intérêt à servir le sien. Ce calcul est le fait d'un acteur rationnel qui sait analyser la situation et anticiper dans une relation d'interdépendance. Mais la confiance ce n'est pas cela : c'est un crédit que je fais à une personne en tant que telle, pour ce qu'elle est, ou bien en raison de son appartenance à un groupe qui lui donne sa crédibilité, ou bien en considération des valeurs qu'elle incarne. Il n'y entre pas de calcul d'intérêts. Sinon, il ne faudrait faire confiance qu'aux ordinateurs, machines plus aptes que nous à manier les probabilités.

*Faire confiance, c'est donc s'en remettre à l'autre ?*

Absolument. Si un père ou une mère invite son enfant âgé de un ou deux ans à se mettre debout et à faire ses premiers pas, généralement, celui-ci le fait. Ce n'est pas qu'il n'a pas peur de tomber : il n'a jamais marché, pour lui c'est l'inconnu. Mais il a confiance en celui ou celle qui l'aime et l'a toujours protégé. Il sait que les bras de Papa ou Maman vont le rattraper, donc il s'en remet à eux. Il est sûr qu'il en résultera un bien pour lui. Et il marche. Le goût de l'inconnu et le sourire des parents le font avancer. Je pense que cette confiance n'est pas propre aux humains, elle est présente chez tous ceux que l'on appelle désormais des «*êtres sensibles*». Dans nos sociétés, ces liens de confiance sont affaiblis, ou pervertis, si par exemple la confiance se transforme

en sentiment communautaire, contre lequel le droit doit lutter. Le droit doit au contraire repérer les liens de «*bonne confiance*» pour les consolider et les amplifier. Le droit doit faire que par principe le «*grand*» ne puisse abuser du «*petit*», ni le puissant du faible, même s'ils y ont intérêt, alors que la situation le permettrait. La puissance du droit bloquera la puissance du fait, par ordre de la loi ou par la force obligatoire du contrat.

*Plus on se fie aux autres, et moins on a besoin de procédures.*

*Peut-on dire que la confiance, c'est ce qui évite de tout formaliser ?*

En tout cas la confiance n'est certainement pas une notion technocratique. Si j'ai confiance en quelqu'un je ne vais pas lui demander de me communiquer, avant même qu'il n'agisse, toutes sortes de documents visant à prouver et garantir sa crédibilité. Supposons que je sois malade et fasse appel un médecin : je ne vais pas exiger de voir ses diplômes avant de me confier à lui ; je lui demanderai éventuellement des comptes après, s'il m'a mal soigné, mais pas avant. La bonne gestion du temps y gagera.

Dans une relation de confiance on est ainsi dans l'*ex post*, le contrôle intervient si besoin après les faits, après les comportements. Alors que dans une société de défiance on est dans l'*ex ante*, la vérification s'opérant au préalable. C'est clairement notre société actuelle,

où cela se traduit par une multiplication de règles et de formalités. Non seulement ces contrôles *ex ante* coûtent cher, mais ils entravent ou bloquent l'action, qui ne peut débuter avant le satisfecit préalable. Cela produit un effet pervers : en accumulant les procédures on finit par détruire ce qui reste de confiance, car à force de contrôler on finit toujours par trouver quelque chose, un défaut qui valide l'hypothèse de départ : « *j'avais raison de ne pas avoir tout à fait confiance* », dira le contrôleur, justifiant ainsi l'enrayement de toute action.

« *Des formes particulières d'échanges intègrent la notion de temps... et ne peuvent perdurer sans confiance.* »

[En matière économique et financière, le fonctionnement des marchés est-il basé sur la confiance ?](#)

La notion de durée est ici essentielle. Dans un marché instantané de biens et services, la confiance n'est pas requise. L'opération économique d'échange repose sur une opposition d'intérêts. L'acheteur a intérêt à payer le moins cher possible pour un produit de la plus grande qualité possible, et le vendeur a intérêt à vendre le plus cher possible une prestation qui lui coûte

le moins cher possible. Le droit est là pour sanctionner *ex post* si l'échange ne se fait pas dans le respect des règles de la concurrence et des lois protégeant les acteurs. Ceux-ci ne se connaissent pas nécessairement et n'ont pas vocation à se revoir après. Rien ne les incite à prendre en compte l'intérêt de l'autre. Dans ce marché pur, tel que l'a défini Adam Smith, il n'y a pas d'*intuitu personae* ni de construction d'une relation dans le temps.

Il en va autrement lorsqu'on introduit de la durée : si j'ai intérêt à ce que vous soyez toujours mon client demain et après-demain, je prendrai en compte votre propre intérêt ; non parce que je vous aime ou par empathie, mais parce j'ai besoin de poursuivre notre relation (« *contrat relationnel* »). Pour cela il faudra que je mérite et obtienne votre confiance. Prenons un exemple concret. Vous êtes sur la route de vos vacances et vous vous arrêtez pour prendre un repas sur la pouce dans un restaurant où vous ne reviendrez sans doute jamais. Bien sûr, vous devrez régler la note, mais entre vous et le restaurateur la confiance ne va pas jouer un rôle central. Alors qu'avec le patron du bistrot où vous déjeunez chaque jour près de votre lieu de travail, vous nouez un contrat relationnel. Le café sera pour vous souvent gratuit, etc. De nombreuses formes particulières d'échanges intègrent cette notion de temps. Les relations avec votre banque, avec votre fournisseur habituel, avec l'entreprise qui construit votre

maison ou avec votre médecin de famille, par exemple, s'établissent dans la durée, peut-être sur plusieurs générations. Elles ne peuvent perdurer sans confiance. Le reproche que je ferais à la conception du droit de la concurrence par la Commission européenne est de concevoir le droit de la concurrence à trop court terme, comme si le temps n'existait pas, comme si plus un marché est mobile, et meilleur il est. D'où son manque de considération pour les professions libérales. Or celles-ci amènent de la confiance dans la durée. C'est certes coûteux et inutile pour des relations de l'instant mais indispensable à l'économie dans la durée.

[Pourquoi avons-nous besoin de régulations ? S'agit-il d'injecter cette confiance qui manque dans les relations et les échanges ?](#)

Il convient de distinguer plusieurs types de régulation. Selon le modèle de ce qu'il est convenu d'appeler « *la loi du marché* », l'offre et la demande s'ajustent naturellement si la libre concurrence est assurée. Mais celle-ci peut être faussée, notamment par l'existence de monopoles. Une première forme de régulation économique, transitoire, consiste donc à assurer le passage d'un système monopolistique, souvent public, à un système plus libéral. Les Britanniques ont été les premiers à dire que cette régulation avait pour premier objet d'établir la confiance, nécessaire quel que soit le secteur ouvert

à la concurrence – non seulement banque, assurance, mais encore télécoms, énergie, transports, médias, etc. En effet, la puissance des anciens monopoles qui détiennent l'information peut dissuader l'arrivée des potentiels compétiteurs. L'autorité de régulation a donc pour mission de donner confiance en diffusant cette information aux nouveaux acteurs, afin d'inciter ceux-ci à entrer sur le marché.

Dans une deuxième forme de la régulation, on utilise ces institutions (régulateur) et mécanismes (tarification ou profession *ad hoc*) pour pallier une défaillance technique ou structurelle conduisant d'une façon définitive à un dysfonctionnement du marché.

Mais il en existe un « troisième type », que l'on rencontre plus souvent en France qu'Outre-Manche, dont la définition n'est plus seulement économique : il s'agit de construire un équilibre entre des marchés ouverts – et donc par nature exclusants –, et l'accès de tous à des biens communs et droits fondamentaux. La régulation prend alors une dimension politique. Il appartient à l'État, en tant que garant du futur du groupe social qu'il incarne, de définir et mener dans différents domaines – l'éducation, la culture, la santé, la sécurité, l'agriculture, l'environnement, etc. – des politiques publiques qui ne suivent plus seulement la logique du marché et préservent l'intérêt général plus largement défini que la

satisfaction du consommateur. Le régulateur agit dans ce cas dans une triangulation entre droit, économie et politique. Je pense que nous devons revendiquer ce type de régulation. Cela pose là encore la question de la façon dont est bâtie l'Union européenne. L'Europe ne peut se réduire à l'économie. L'être humain ne peut pas vivre uniquement comme un producteur ou un consommateur de biens et de services. L'avenir de l'Europe est en grande partie dans cette question.

*Comment un régulateur peut-il obtenir et garder la confiance des marchés, de leurs acteurs et des citoyens ?*

Il doit être avant tout un technicien, un expert du domaine dans lequel il exerce ses pouvoirs, notamment ceux d'agréer, de contrôler et de sanctionner. L'exercice de cette compétence, observé par tous, lui donne sa légitimité. Il n'est pas élu et n'a pas vocation à l'être, sa mission consistant à mettre en œuvre des choix arrêtés antérieurement par le pouvoir politique. Il doit le faire avec autorité – on parle à juste titre d'« *autorités de régulation* » –, laquelle se nourrit de différents éléments : le régulateur doit posséder un certain charisme, être capable « *d'en imposer* », tout en se montrant impartial et en motivant des décisions, comme le ferait un juge, décisions qu'il doit prendre d'une façon transparente. On est proche de la description d'une sorte de héros... L'on comprend que

désormais ces autorités soient davantage des structures collégiales, pour répartir le poids de telles exigences accumulées et parfois contradictoires, mais toutes nécessaires, notamment parce que le régulateur semble avoir tous les pouvoirs.

*Le rôle du tiers de confiance qu'est le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable est-il assimilable à celui d'un régulateur ?*

Ces professionnels entrent dans une entreprise pour estimer si le bilan permettra aux parties prenantes de bien se représenter l'état passé, présent et futur de la société, afin que les acteurs puissent ensuite ajuster leurs propres comportements, prendre leurs risques en connaissance de cause. En cela, ils jouent un rôle de régulation de second niveau, le premier niveau étant assuré par les autorités publiques de régulation, notamment l'Autorité des marchés financiers (AMF) si la société est cotée. Les deux niveaux sont articulés et nécessaires au fonctionnement de la chaîne de confiance.

*Faut-il craindre que le développement des échanges numériques remette en question cette fonction de tiers de confiance ?*

Les professionnels du chiffre sont, comme tous, bousculés par la désintermédiation dans leur pratique, leurs outils et leur organisation. S'ils veulent maîtriser leur avenir et non pas le subir en négociant par simple « *réaction* »

face aux changements, il ne suffira pas qu'ils s'arc-boutent sur leur statut. Il leur faut s'adapter aux nouvelles technologies et en tirer avantage sans rester sur la défensive. La confiance dont ils sont investis est en cela une très grande chance. Elle est un fait, il s'agit de la cristalliser davantage encore en droit. La confiance dont ils sont dépositaires doit être confortée par une parole claire, cohérente, essentiellement portée par la profession, en adéquation avec la mission confiée par le politique. Je suis pour ma part persuadée que l'organisation d'avenir dans un système où la notion de frontière est remise en cause, ce sont les professions. Nous vivons une époque où la question de base de la théorie des jeux, « à qui se fier ? », est plus que jamais d'actualité. Comme le marché, le monde numérique est un espace sans limite et sans corporéité, capable de broyer les humains. Dans l'immense champ de possibles qui s'ouvre à nous, il y aura de nombreux gagnants mais aussi de plus en plus de risques, de plus en plus de victimes. Il est urgent de remettre à la fois du droit et de la confiance dans cet univers immatériel et illimité. Cela passera impérativement par des personnes qui régulent et garantissent des tiers de confiance. Je ne crois pas à la légitimité des seuls opérateurs dans ce rôle, encore moins à la seule sécurité mécanique des machines et des logiciels. On ne fait confiance qu'à des personnes.



**« Dans l'univers numérique, il faut régulateurs et tiers de confiance. Je ne crois pas aux seuls opérateurs dans ce rôle, encore moins à la seule sécurité mécanique des logiciels. On ne fait confiance qu'à des personnes. »**

# P M É L E

**CONFIANCE** Du latin *confidencia* (de *cum*, «avec», et *fides* «foi»). 1 - Espérance ferme, assurance de celui, celle qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose. 2 - Sentiment qui fait qu'on se fie à soi-même. 3 - Sentiment de sécurité dans le public. 4 - Confiance en soi : Assurance que l'on peut avoir en ses ressources propres ou en sa destinée.

**QUESTION DE CONFIANCE** Engagement de responsabilité du gouvernement devant le Parlement, sur un programme ou une déclaration de politique générale. **VOTE DE CONFIANCE** Appui donné au gouvernement en place par la majorité du Parlement.

DES MOTS

◇ LE SENS



**CLIMAT DE CONFIANCE** Sentiment de sécurité, d'harmonie, existant entre différentes personnes, entre les membres d'une famille, d'un groupe, d'une organisation quelconque.

**AVEC 55%**

de crédibilité, la radio est le média dans lequel les Français ont le plus confiance. Viennent ensuite la presse écrite avec 51 %, la télévision avec 50 % et Internet avec 31 %.

(Baromètre de confiance des Français dans les médias, TNS Sofres 2016).

**61%**

des Français ont confiance dans leurs voisins européens, 70 % dans leurs compatriotes. Mais seulement 35 % se fient aux institutions politiques.

(Observatoire de la confiance, La Poste-TNS Sofres 2014).



# ILS OU ELLES ONT DIT

---

**« SI LE POUVOIR VIENT  
D'EN HAUT, LA CONFIANCE,  
ELLE, DOIT VENIR D'EN BAS. »**

EMMANUEL JOSEPH SIEYÈS,  
HOMME D'ÉGLISE,  
HOMME POLITIQUE ET ESSAYISTE  
(1748-1836)

---

**« N'ACCORDE PAS TA  
CONFIANCE AUX DISCOURS  
DES HOMMES, NE LA DONNE  
QU'À LEURS ACTIONS. »**

DÉMOPHILE D'HIMÈRE,  
VIE S. AV. J.-C

---

**« CE QUI PEUT DONNER  
CONFIANCE DANS  
LA SINCÉRITÉ DES OPINIONS  
D'UN HOMME, C'EST  
DE L'EN VOIR CHANGER. »**

MARGUERITE GRÉPON,  
FEMME DE LETTRES ET POÉTESSE,  
MEMBRE DE L'ACADÉMIE FRANÇAISE  
(1897-1980)

---

---

**« IL NE FAUT AVOIR AUCUN  
REGRET POUR LE PASSÉ,  
AUCUN REMORDS POUR LE  
PRÉSENT, ET UNE CONFIANCE  
INÉBRANLABLE POUR  
L'AVENIR. »**

JEAN JAURÈS, HOMME POLITIQUE  
(1859-1914)

---

**« À LA QUESTION :  
FAITES-VOUS ENCORE  
CONFIANCE AUX INSTITUTS  
DE SONDAGE ? 64% DES  
FRANÇAIS RÉPONDENT NON.  
ET 59% RÉPONDENT OUI. »**

PHILIPPE GELUCK,  
DESSINATEUR HUMORISTE

---

---

**« J'APERÇOIS VOLONTIERS DANS LE POUVOIR DE DONNER  
CONFIANCE LE PREMIER EFFET ET COMME LA PREMIÈRE  
TOUCHE DE LA MORALITÉ. »**

ROGER CAILLOIS, ÉCRIVAIN ET SOCIOLOGUE (1913-1978)

---

# CONFIANCE

---

Page 36

---

**Sophie Vernay**  
*fondatrice présidente  
de Confiance&Croissance.*

---

Page 42

---

**Vincent Lenhardt**  
*consultant, coach  
et formateur, président  
de Transformance Pro.*

---

Page 50

---

**Son-Thierry Ly**  
*économiste,  
entrepreneur, chercheur,  
co-fondateur de Gryzz-Lab.*

# ET CROISSANCE

La confiance est la condition de tout projet entrepreneurial. Pourquoi la confiance est-elle au cœur de modèles d'organisation soumis à une désintermédiation croissante ?

Comment construire et valoriser un « *capital confiance* » avec les parties prenantes de l'entreprise ?

Quel leadership pour conduire un management fondé sur la confiance ?

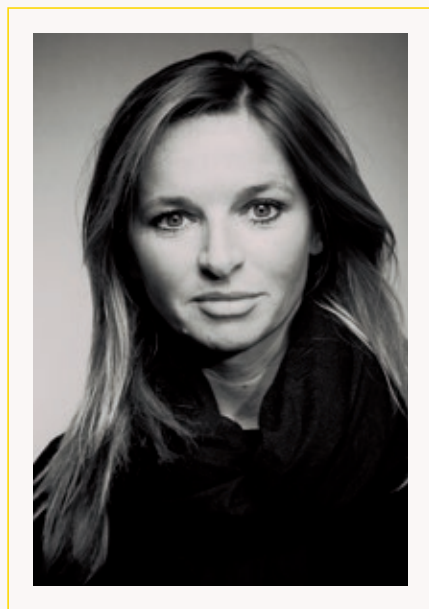


Fondatrice présidente de l'Observatoire Confiance & Croissance, administratrice de Care France, Sophie Vernay a été DRH au sein du Crédit du Nord, puis en 2008, vice-présidente du réseau des femmes du groupe Société Générale. Fondatrice en 2011 avec ses homologues de BNPP et AXA, du réseau de femmes Financi'Elles, elle a participé en 2013 à l'organisation du premier sommet mondial des femmes en France, en lien avec le ministère du Droit des femmes. Après avoir codirigé en 2014 le groupe de travail à l'origine de l'ouvrage collectif *Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise* (Eyrolles, 2014), Sophie Vernay a initié en 2015 le programme Confiance & Croissance en partenariat avec l'UIMM, l'Institut Montaigne, Raise et sous le haut patronage du ministre de l'Économie et des Finances associant l'adhésion de 40 dirigeants de grandes entreprises françaises.

[www.institutmontaigne.org/fr/publications/et-la-confiance-bordel-0#etape6](http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/et-la-confiance-bordel-0#etape6)  
[fr.linkedin.com/in/sophie-vernay-a2b4915](https://fr.linkedin.com/in/sophie-vernay-a2b4915)

## ENTRETIEN

# Sophie Vernay



# Le capital confiance s'invite dans la mesure de la performance de l'entreprise

**E**n 2014 vous avez coordonné l'ouvrage collectif *Et la confiance bordel ?*, publié par l'Institut Montaigne et Financi'Elles. L'objectif de ce livre au titre interpellant était-il de lancer un cri d'alarme ? Un appel à se mobiliser ?

Au départ de cette réflexion collective, il y a eu un constat : alors que certains environnements de travail créent de la confiance, beaucoup d'autres au contraire la détruisent. Et une question : comment se fait-il qu'en France la chaîne de la confiance présente une telle fragilité, dont découle la difficulté à réformer aussi bien l'État que les entreprises ? Le collectif pluridisciplinaire d'auteurs signataire de ce livre propose une lecture systémique, où chacun éclaire un aspect du sujet à l'aune de sa propre compétence. Quant au titre, il s'agit en effet d'un cri de colère, d'un cri du cœur pour dire

que la défiance n'est pas une fatalité. L'ouvrage explique comment il est possible de sortir de cet état d'esprit «*plombant*», avec la volonté des dirigeants et des actions concrètes permettant de restaurer de la confiance : ce qu'on a appelé le «*premier pas*». L'étape d'après a consisté à mesurer précisément celle-ci, en la considérant comme un «*actif*» qui, aujourd'hui, n'est pas pris en compte en tant que tel au sein des organisations.

## [D'où le lancement du programme Confiance & Croissance...](#)

Ce programme, parrainé par l'Institut Montaigne et par Raise, vise à mieux comprendre les différentes dimensions du capital confiance, et à permettre aux entreprises d'évaluer la confiance de leurs cadres. Il a pris dans un premier temps la forme d'une enquête réalisée par TNS Sofres en juillet 2015 auprès de plus de 1 000 cadres d'entreprises publiques et privées de plus de 250 salariés. Puis les réponses ont été modélisées par l'économiste Yann Algan et la sociologue Maria Giuseppina Bruna afin d'analyser les enjeux de la confiance en entreprise, les leviers pour la stimuler ainsi que ses impacts sur le plan humain, social et économique.

## [Quels sont les principaux enseignements de cette enquête ?](#)

D'abord la confirmation que les cadres, qu'ils aient ou non des fonctions managériales, sont bien le maillon stratégique de la

confiance en entreprise. Lorsqu'elle manque à leur niveau, elle est défaillante dans l'ensemble de l'organisation. Ensuite une mesure précise du déficit de confiance. Avec en moyenne 14 % de cadres défiants et 39 % d'«*attentistes*» peu engagés, les entreprises se privent de plus de la moitié de leur capital immatériel essentiel qu'est la confiance de ses cadres : c'est leur «*capital manquant*». Ni le secteur d'activité ni la taille de l'entreprise ne jouent significativement : le niveau de confiance est à peine plus élevé dans les PME que dans les grandes entreprises et ETI. L'âge, le sexe, la fonction des répondants ne sont pas apparus non plus comme des paramètres déterminants. Ce qui joue vraiment dans la développement ou au contraire l'appauvrissement du capital confiance, c'est la façon dont l'entreprise réinvente d'un côté, une relation managériale plus horizontale, et de l'autre, une politique de dialogue et d'engagement plus ouverte.

*Les attentes des nouvelles générations ne diffèrent-elles pas de celles de leurs aînés ?*

Nous avons interrogé les jeunes cadres trentenaires. Une étude reste à faire – nous allons bientôt l'engager – auprès des moins de 30 ans qui ne sont pas encore entrés dans l'entreprise. Cette population a effectivement un rapport au travail et à l'environnement professionnel qui lui est propre, nécessitant une modélisation particulière. Elle va imposer à coup sûr une accélération des

réformes au sein des organisations, car les jeunes ne se reconnaissent plus dans des relations hiérarchiques rigides ni dans des fonctionnements procéduriers.

*Faut-il également tordre le cou à l'idée selon laquelle les femmes auraient moins confiance en elles-mêmes que les hommes ?*

Absolument. Les femmes ont parfaitement confiance dans leurs aptitudes. Mais elles croient moins aux perspectives d'avenir offertes par l'entreprise telle que celle-ci fonctionne aujourd'hui. Elles se savent aussi entravées dans leur progression vers des postes à responsabilité – le fameux «*plafond de verre*». Mais le niveau de confiance des femmes est deux fois plus élevé dans les entreprises qui mettent en actes des politiques de mixité. Par ailleurs, lorsqu'elles n'ont pas confiance elles osent le dire davantage que les hommes. Étant au départ les perdantes d'un système qui n'était pas conçu pour elles, elles ont fait bouger les choses, par exemple sur l'équilibre entre temps de travail et vie privée, ou encore sur l'ouverture de l'entreprise à son environnement, et par là mis au jour des attentes restées inexprimées chez l'autre sexe. Chose surprenante, chez les hommes également le niveau de confiance est très supérieur à la moyenne dans les organisations qui déploient des

politiques de mixité. Grâce à leurs revendications les femmes ont ouvert l'entreprise à l'altérité et à plus d'équité, et cela bénéficie aujourd'hui à tout le corps social.

*Les jeunes d'un côté, les femmes de l'autre bousculent l'entreprise. Que dire alors des femmes de la nouvelle génération ?*

J'espère que pour elles, il n'y aura plus de différences avec les hommes ! Leurs modes de pensée, leur façons d'agir et d'interagir sont fondées sur la confiance et le partage. Nous venons d'une génération dans l'entreprise qui raisonnait « propriétaire » : « ma direction », « mes équipes », « mon information », « mes outils »... tout cela fonctionnait en silos. Les jeunes générations

**« Leurs modes de pensée, leur façons d'agir et d'interagir sont fondées sur la confiance et le partage. »**

sont en passe de faire éclater ce modèle cloisonné, pour elles contre nature. Pour les femmes cela s'inscrit en même temps dans leur logique de construction de carrière. L'entreprise s'est développée sur un modèle de parcours professionnels linéaires. Mais ce n'est pas la réalité de la vie. Celle-ci est faite de cycles, de moments où on a besoin de ralentir ou au contraire d'accélérer.

Les femmes ont donné cette réalité à voir, parce qu'elle est constitutive de leur vie professionnelle. Aujourd'hui les jeunes raisonnent par cycles : ils souhaitent pouvoir partir demain faire un projet humanitaire, puis revenir dans l'entreprise ou créer autre chose. Ils veulent un monde ouvert, et c'est ce que l'on doit inventer dans les organisations si l'on veut garder cette richesse humaine.

*Revenons au capital confiance : quels en sont les composants ?*

Il est constitué chez les cadres de cinq grandes « briques » superposées : la confiance dans l'image et la performance économique actuelle ou future de l'entreprise ; la confiance dans les dirigeants, leur capacité à incarner une stratégie et à piloter le bateau ; la confiance en soi-même, ses compétences, son employabilité garante de son avenir professionnel ; la confiance dans les valeurs de l'entreprise, sa politique de ressources humaines, son projet sociétal et environnemental ; et enfin, la confiance quotidienne dans ses supérieurs hiérarchiques directs, ses collègues, les membres de son équipe. Ces dimensions ne sont pas toujours alignées – par exemple on peut avoir confiance dans l'entreprise mais pas dans ses collaborateurs directs. Mais elles sont généralement corrélées et s'agentent comme une pyramide, en se soutenant les unes les autres.

[De quels leviers les organisations disposent-elles pour renouer avec la confiance ?](#)

Nous avons identifié deux grands ressorts de l'entreprise inclusive, celle qui met tout le monde à bord. Le premier levier est un management reconnaissant la place, la valeur et la contribution de chaque individu au projet commun. Ce qui se traduit par des politiques de rémunérations équitables, un fonctionnement plus coopératif que hiérarchique, de la délégation et l'encouragement à la prise d'autonomie, etc. L'autre levier, consubstantiel, réside dans une politique de dialogue et d'ouverture. Celle-ci s'exprime par un projet collectif, des dispositifs RSE, une refonte du dialogue social, une circulation transparente de l'information, l'ouverture à l'altérité, la facilitation des réseaux et de la communication horizontale, etc.

[Le programme Confiance & Croissance a débouché sur la création d'un outil inédit : l'Indice national du capital Confiance en entreprise® des cadres des grandes entreprises et ETI, qui affichait en 2015 le score moyen de 6,7 sur 10. Pourquoi ce nouveau « thermomètre » ?](#)

Ce qui ne se mesure pas n'existe pas dans le monde de l'entreprise. Malgré la bonne volonté des dirigeants, si l'on ne rend pas tangible le bénéfice des actions menées, elles ne s'inscriront pas dans la durée. Il faut apporter la preuve d'un retour sur investissement. On peut faire le parallèle

avec les politiques RSE : au-delà des discours de bonnes intentions, ces politiques ont eu un réel impact dès lors qu'elles ont été mises en œuvre à l'aide d'indicateurs extra-financiers qui contribuent désormais à la valorisation globale de l'entreprise. C'est toute l'ambition du programme : mettre en place un tableau de bord d'évaluation et de « pilotage » de la confiance des salariés vis-à-vis de leur entreprise, pour en faire le troisième pilier d'un nouveau modèle managérial. Le premier pilier est celui des actifs financiers, qui apportent aux actionnaires et aux investisseurs la preuve de la solidité économique de l'entreprise – en contrepartie ils lui font confiance et lui apportent leur concours. Le deuxième pilier est la réputation, mesurée en termes d'image de marque, qui incite ses clients et le grand public à se fier à l'entreprise en lui achetant ses produits ou ses services. Il manquait un maillon interne à l'entreprise pour boucler le cercle : c'est la confiance des collaborateurs, déterminante quant à leur engagement, leur envie de contribuer au bien commun. L'enjeu est d'appréhender ce capital confiance comme un actif aussi important sinon plus qu'un actif financier.



*En quoi le nouvel indicateur diffère-t-il  
des enquêtes récurrentes menées  
sur les politiques managériales ?*

Ce n'est pas une question de plus dans un baromètre. L'Indice national du capital Confiance exprime en termes simples la synthèse de données complexes. Il permet de prendre le pouls des entreprises hexagonales sur le sujet, comme l'Indice de confiance des ménages de l'Insee le fait pour les foyers français. Il fait le lien entre l'action individuelle des entreprises, et leur impact collectif sur le climat national. Il a vocation, à terme, à établir des liens entre la croissance et la confiance. La mesure sera renouvelée tous les ans avec l'ensemble des partenaires et des signataires de la charte Confiance & Croissance lancée en 2015. Elle peut être déclinée dans chaque entreprise sous forme d'un indice spécifique, tout en permettant une lecture comparative avec une référence nationale. À travers cet indice, le capital confiance s'invite dans le débat économique sur l'entreprise.



<sup>1</sup> — [www.institutmontaigne.org/res/files/publications/PROGRAMME\\_CC\\_11-2015.pdf](http://www.institutmontaigne.org/res/files/publications/PROGRAMME_CC_11-2015.pdf)

**« L'enjeu est  
d'appréhender  
ce capital  
confiance  
comme un actif  
aussi important  
sinon plus qu'un  
actif financier. »**

TRIBUNE

# Les clés d'un leadership de confiance

---

par **Vincent Lenhardt**

---

## Le paradigme post-industriel

Les entreprises, et d'une manière plus générale nos sociétés, sont entrées dans la troisième révolution industrielle – celle des quatre internet : l'internet de l'information, l'internet des objets connectés, l'internet des objets fabriqués et l'internet de l'énergie. Dans l'émergence de ce nouveau paradigme, les modes de production et de management de la deuxième révolution industrielle, fondés sur l'organisation verticale du travail et le pilotage hiérarchique, sont encore loin d'avoir totalement disparu. Mais ils ne permettent plus d'appréhender la complexité d'un monde dans lequel le changement ne cesse de s'accélérer. Les organisations ont engagé leur mue en combinant les appareils pyramidaux avec des structures plus horizontales, matricielles ou en réseau. L'emploi à vie contre la soumission, ce deal qui liait la personne à l'entreprise, disparaît au profit de l'employabilité. Pour les nouvelles

**Vincent Lenhardt**  
est Président de  
Transformance Pro  
et Senior Advisor  
auprès du cabinet  
Bain & Cie.

*« L'enjeu majeur de la confiance est le déploiement de l'intelligence collective, sans laquelle il n'y a pas de performance durable. »*

génération les motivations extrinsèques (salaires, avantages sociaux, sécurité, etc.) comptent moins que les mobiles intrinsèques (reconnaissance, réalisation de soi, sens donné au travail, etc.). La confiance dans le potentiel des acteurs – en termes d'engagement, de créativité, de responsabilité – est la clé de ces transformations.

### **Une dynamique d'intelligence collective**

L'enjeu majeur de la confiance est le déploiement de l'intelligence collective, sans laquelle il n'y a pas de performance durable. Aucun dirigeant ne peut plus prétendre contrôler à lui seul tous les paramètres. Il lui faut mobiliser, rassembler, fédérer les intelligences, en aidant la communauté humaine qu'il pilote à vivre des processus d'auto-organisation. Dans l'entreprise considérée comme un organisme vivant, les acteurs ne sont plus de simples exécutants. C'est une vision partagée, car co-construite, qui donne du sens à l'action individuelle et collective. Chacun devient porteur du « code génétique » de l'organisation, et se vit dans l'interdépendance vis-à-



vis des autres : il se considère comme investi de tous les enjeux, responsable de la performance et de la pérennité de l'ensemble. Dans les organisations que j'ai eu la chance d'accompagner, j'ai pu constater l'incroyable efficacité de cette intelligence collective. Partout où elle se déploie, elle est soutenue par des dirigeants qui assument un changement radical de posture.

### **Responsable ressource et porteur de sens**

Dans l'entreprise en intelligence collective, le rôle du dirigeant ne se limite plus à celui d'une locomotive tirant des wagons. On peut le comparer plutôt à un surfeur qui maîtrise sa position sur la planche, tout en sachant qu'il ne peut contrôler la vague qui le porte. Le « *donneur d'ordres* », qui fixe le cap stratégique, décide et contrôle, investit une posture de « *responsable ressource* » qui écoute ses collaborateurs et leur fait confiance, les encourage à prendre des initiatives, à coopérer pour élaborer leurs propres solutions. Dans ce rôle de développeur de talents - d'*enabler* comme disent les Américains, « *celui*

*qui rend l'autre capable* » - il s'attache à faire de chaque projet partagé une opportunité de croissance pour chacun des acteurs, et à travers eux, pour l'organisation dans son ensemble. Ce développeur de talents s'accomplit à son tour dans une troisième dimension : celle d'un « *porteur de sens* » qui construit avec ses collaborateurs une vision, des valeurs, des finalités partagées transcendant les objectifs immédiats. « *Leader de leaders* », il nourrit une dynamique où chacun assume les enjeux communs. S'il est possible d'incarner ces postures à tous les échelons managériaux, l'impact est démultiplié lorsque le tempo est donné par les dirigeants au plus haut niveau : c'est alors toute l'organisation qui se met en mouvement.

### **Le management contingent**

J'ai décrit dans plusieurs ouvrages les sauts quantiques qui permettent de passer du donneur d'ordres au responsable ressource, et de celui-ci au porteur de sens. Mais il faut bien comprendre que si chaque dimension a vocation à s'accomplir dans une dimension plus englobante, elles ne sont

pas exclusives les unes des autres. Bien au contraire, l'ambition du dirigeant doit être aujourd'hui d'intégrer tous ces rôles dans un management contingent. Selon les moments et les situations, mais aussi en fonction des enjeux et du degré d'autonomie de ses interlocuteurs, il agira plutôt en donneur d'ordres, en ressource ou en porteur de sens. En tant que donneur d'ordres, il veillera à soutenir à chaque instant sa fonction hiérarchique par une attitude visant à développer les acteurs et à construire du sens. Et en tant que ressource ou porteur de sens, il ne perdra jamais de vue sa responsabilité opérationnelle de pilote d'un projet, d'une équipe ou d'une entreprise, ayant une obligation de résultat qu'il assume jusqu'au bout. Comme le pilote d'un voilier, il tirera des bords d'un côté ou de l'autre, modifiera la voilure en fonction du temps, tout en tenant fermement la barre pour garder le cap. C'est en apprenant ainsi à repositionner sans cesse, à ajuster en permanence le curseur entre une logique de contrôle et une logique de confiance et subsidiarité, qu'il donnera à son organisation l'agilité indispensable dans le monde de la complexité.

### **Diriger dans la complexité**

L'exercice de ce leadership contingent suppose que le dirigeant soit lui-même à l'aise dans la complexité. Il doit apprendre à gérer, en intelligence de situation, une multiplicité d'enjeux relevant d'espaces, de processus et de niveaux de sens différents. Cette complexité ne se contente plus des solutions du « *compliqué* ». Elle oblige à des postures à la fois ambiguës, ambivalentes et paradoxales. Ambiguës, parce qu'en entreprise celui qui dirige doit assumer la dimension transactionnelle de son organisation. Il a en face de lui des collaborateurs liés par un contrat de subordination, dont il lui faudra peut-être un jour se séparer, en même temps que des personnes en croissance. Une relation fusionnelle lui est interdite : il lui faut rester à l'écoute tout en gardant ses distances, faire entièrement confiance tout en exerçant un certain contrôle. Ambivalentes, car le dirigeant voudrait que les autres fonctionnent sans lui quand sa seule présence suffit à modifier les comportements collectifs – tout comme le thermomètre plongé dans un bain en modifie la température ; inversement, ses collaborateurs aspirent

**« La tâche principale d'un patron est d'ouvrir aux autres un espace de sécurité permettant la prise de risques dans un environnement incertain. »**

à plus de responsabilités sans cesser d'attendre que l'on prenne pour eux certaines décisions difficiles. Paradoxalement, enfin, parce que le leader doit reconnaître les limites de sa propre compétence, voire l'infinité de son incompétence, pour ouvrir un espace au déploiement de la compétence des autres. Il lui faut éviter d'avoir trop d'idées, car exprimer ses idées à la place des autres, c'est empêcher ces derniers d'en avoir. D'une manière générale, il doit renoncer à la toute-puissance du patron Robocop, sans rien céder pour autant sur le projet collectif. On retrouve ici la figure, identifiée par Jim Collins<sup>1</sup>, du « leader de type 5 » qui conjugue une très grande humilité pour lui-même et une très grande ambition pour le bien commun.

#### **Qualité d'être et sécurité ontologique**

La mise en œuvre du management fondé sur la confiance ne se décrète pas par une note de service. Elle exige la réunion de conditions essentielles, à commencer par une certaine qualité d'être du leader, sans

<sup>1</sup> — De la Performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader, Pearson, 2013.

laquelle il ne serait pas crédible. Le sujet est bien trop vaste pour être traité en quelques lignes. Cette qualité d'être est un mixte d'expérience, de compétence, de résilience, autant que d'ouverture, d'empathie et d'intelligence émotionnelle. Le socle de tout cela est la sécurité ontologique : j'entends par là la « quille » qui va assurer au bateau une certaine stabilité même en cas de forte houle. Elle est faite de confiance en soi et d'estime de soi, de tranquillité d'être et d'équanimité. Est en sécurité ontologique celui ou celle qui se sent bien dans sa peau, y compris dans un environnement où il faut composer avec le désordre, les paradoxes et les contradictions. Il ou elle a construit – à partir de son parcours personnel et professionnel, de ses valeurs, de ses croyances – une identité assez solide pour ne plus être l'otage du regard d'autrui, et donné à sa vie un sens qui le ou la dispense d'en chercher le substitut dans une quête narcissique ou l'exercice d'un pouvoir autoritaire. Comme le souligne Georges Kohlrieser<sup>2</sup>, la tâche principale d'un

patron est d'ouvrir aux autres un espace de sécurité permettant la prise de risques dans un environnement incertain. Pour ce faire, il faut qu'il ait lui-même construit une sécurité sur le plan existentiel, en acceptant sa propre finitude. Cela passe par un travail sur soi qui peut être facilité par un accompagnement.

### **L'expression d'un volonté politique**

Une autre condition réside dans l'existence d'une volonté politique sur le long terme. Deux réunions en trois mois ne peuvent suffire à créer une dynamique de changement véritable dans l'entreprise. C'est un processus qu'il faut être prêt à vivre pendant plusieurs années, en traversant des secousses inévitables. Cela implique de la part du dirigeant une résolution sans faille : il lui appartient de rassurer en affichant une intention claire, un « vouloir », une détermination à surmonter les obstacles et des turbulences que l'on rencontrera sur le chemin. La confiance affichée par le pilote est ici encore un ingrédient indispensable. Il n'est pas question d'optimisme béat, de « dorer la pilule » ou de se cacher la tête dans le sable pour éviter de voir les problèmes.

2 — *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership* (avec Susan Goldsworthy et Duncan Coombe), Warren Bennis Book, 2012.



Affirmer sa confiance n'interdit pas de tenir un discours de vérité. Là où l'optimiste dit « dans trois mois tout va s'arranger », le réaliste rappelle au contraire que les difficultés sont à venir : « Avec la mondialisation et la révolution digitale, les crises ne peuvent que s'amplifier, le tsunami est encore devant nous qui va bouleverser tous les métiers, dans toutes les entreprises. Les faits sont brutaux, malgré tout j'ai confiance dans nos facultés de résilience, notre créativité et nos capacités d'innovation. » Dans les entreprises en souffrance comme dans celles qui vont bien, ces messages de confiance lucide, soutenus par une gouvernance cohérente, encouragent les acteurs à s'engager pleinement dans le changement.

### **Le circuit confiance**

Au-delà des postures managériales, il faut enfin une mise en œuvre opérationnelle éclairée par une « pédagogie » du changement. Le changement ne relève pas seulement d'une démarche volontariste. Il s'agit d'entrer dans une démarche constructiviste – puisque personne ne détient les solutions a priori – visant à

passer d'une logique top-down à une logique de délégation puis de subsidiarité dans toutes les composantes du management de l'entreprise : processus de décision, modes de travail, gestion des carrières, modalités de reconnaissance des personnes, politiques de rémunération... La construction de ce « circuit confiance » se fait aussi bien au niveau des équipes qu'à l'échelle de l'organisation. Elle s'opère dans la durée, requiert d'infinis réglages mais aussi un travail permanent de métacommunication (les acteurs doivent non seulement communiquer entre eux, mais apprendre également à communiquer sur la manière dont ils communiquent les uns les autres). Le circuit confiance repose sur la mise en place concrète d'espaces de dialogue et de partage, de processus de créativité et de résolution de problèmes, de feed-backs et de régulations, de protections et de permissions. Les protections sont un ensemble de règles du jeu et de valeurs qui vont garantir aux intéressés qu'en cas de fragilité, de difficulté ou d'erreurs, il ne se mettront pas eux-mêmes en danger. De même qu'on ne part pas en montagne sans cordes et matériel pour éviter les accidents, en entreprise, la prise de risque nécessaire



au changement doit être « assurée ». Les permissions autorisent quant à elles cette prise de risque assumée et maîtrisée : c'est la combinaison des deux qui permet de démultiplier l'énergie des personnes et des équipes, et à chacun d'accéder à la fois à plus de liberté et plus de responsabilité.



**V**incent Lenhardt, HEC, aujourd'hui Président de Transformance Pro et Senior Advisor auprès du cabinet Bain & Cie, accompagne depuis plus de trente ans dans le cadre d'un coaching de transformation des équipes et des entreprises, nationales et internationales, appartenant à tous les secteurs de l'économie. Fondateur en 1988 de la première école de formation française au coaching, il est également thérapeute et didacticien. Entre autres ouvrages, il a publié : *Oser la confiance* (avec Bertrand Martin et Bruno Jarrosson), Insep Consulting éditions, rééd. 2009. *L'Intelligence collective en action* (avec Philippe Bernard), Pearson Village mondial, 2009. *Les Responsables porteurs de sens*, Eyrolles, rééd. 2015. *Mes dix stratégies de coaching. Pour une construction de la liberté et de la responsabilité*, InteEditions, 2016.



**P**résident co-fondateur de Gryzz-Lab, une jeune entreprise spécialisée dans la conception et le développement de plateformes pédagogiques innovantes en ligne, Son-Thierry Ly est enseignant-chercheur à l'École d'économie de Paris / Paris School of Economics où il a obtenu en 2014 un doctorat en Économie de l'éducation. Il est également diplômé de l'École normale supérieure de Paris, où il a poursuivi de 2006 à 2010 des études de biologie et de sciences sociales.

Responsable fondateur du pôle PESU (Programmes pour l'égalité scolaire et universitaire) au sein de l'ENS, il mène depuis son entrée à l'université des actions et projets en faveur de l'égalité des chances dans l'éducation. Son-Thierry Ly a publié notamment *Lever les voiles sur les concours* (80 propositions qui ne coûtent pas 80 milliards, Grasset, 2012).

## ENTRETIEN

### Son-Thierry Ly



# Les engagements d'un jeune chercheur et entrepreneur

**S**[on-Thierry Ly, vous êtes né en France de parents vietnamiens. Cette « double culture » vous donne-t-elle un regard particulier sur la crise de confiance qui caractérise notre pays ?](#)

Je suis en effet un enfant de l'immigration. Mes parents qui venaient d'une famille aisée ont tout perdu en quittant le Vietnam pour s'installer en France. Mais la phase la plus marquante de mon parcours a été la rupture que j'ai vécu lorsque, au lycée, je suis passé d'un milieu très populaire – celui de mon enfance et de ma scolarité jusqu'au collège – à un environnement social bien plus favorisé. Cela a été pour moi un choc de découvrir la distance entre ces deux mondes. Ils s'ignoraient tout en nourrissant l'un vis-à-vis de l'autre énormément de préjugés, dont j'ai souffert personnellement. La méfiance vient pour beaucoup de ces fractures qui traversent la société. Tout mon engagement depuis lors a consisté à essayer de les réduire.

[Ainsi en 2006, alors que vous êtes étudiant à l'École normale supérieure, vous fondez l'association Talens...](#)

L'objectif était d'aider les lycéens de milieux populaires à se préparer aux meilleures formations du supérieur, grâce notamment à du tutorat assuré par des étudiants de l'ENS. L'expérience m'a conforté dans cette conviction optimiste : dès que vous cassez les barrières, que vous permettez aux gens de sortir de leur monde et de se rencontrer dans un contexte d'entraide, ils s'ouvrent les uns aux autres, les stéréotypes tombent et la confiance s'instaure. L'action de l'association a été ensuite « institutionnalisée » au sein de la direction de Normale sup' sous la forme d'un pôle spécialisé que j'ai dirigé pendant 4 ans : les Programmes pour l'égalité scolaire et universitaire (PESU).

[En 2014, parallèlement à votre carrière de chercheur, vous fondez avec quatre associés la start-up Gryzz-Lab, spécialisée dans le développement d'outils numériques et pédagogiques innovants. Vos premières réalisations s'adressent au monde de l'éducation et de la formation. Toujours cette volonté de casser les barrières ?](#)

La formation tout au long de la vie fait partie des nouveaux paradigmes d'une société plus ouverte, qui donne à chacun les armes pour jouer un rôle dans la société et évoluer durant sa vie. C'est un enjeu absolument clé pour renouer avec la confiance, qui ne

se limite pas à l'école : arrêtons de penser que tout se joue avant 15 ans ! Nous avons lancé le laboratoire d'éducation numérique de Gryzz-Lab dans cet esprit. La plateforme d'apprentissage Educanti<sup>1</sup> permet de créer des parcours personnalisés de formation digitale. Cet outil destiné aux acteurs de terrain – enseignants, formateurs, entreprises... –, est conçu pour leur faciliter une utilisation intelligente du numérique dans les programmes de formation. Non pas en se contentant de numériser des supports et contenus existants, mais en aidant les praticiens à renouveler en profondeur leurs méthodes pédagogiques en vue d'améliorer les apprentissages. Je ne crois pas à un avenir dans lequel les éducateurs seraient remplacés par des machines. Encore faut-il leur proposer des outils innovants, simples à utiliser et efficaces, qu'ils peuvent articuler avec les séances de formation en présentiel. On a besoin des hommes et c'est avec eux qu'il faut repenser la pédagogie en intégrant à la fois les nouvelles technologies et les avancées des sciences cognitives. C'est ce que nous nous efforçons de faire à travers cette offre différenciée.

[Faut-il une solide confiance en soi pour se lancer dans une telle aventure entrepreneuriale ?](#)

Bien sûr. J'ai confiance en moi, confiance dans l'avenir, et surtout, confiance dans mon projet. Il faut croire vraiment en ce que vous

faites pour convaincre des investisseurs de vous financer, des clients de s'intéresser à votre offre, des partenaires ou collaborateurs de venir travailler avec vous. J'ai découvert aussi qu'il ne faut pas hésiter à partager ses idées en racontant son projet. Quand on démarre on est souvent très craintif, on a peur de se faire voler ses idées ou de les voir remises en question. Non, il faut y aller, croire en votre projet et dans le fait que vous êtes la bonne personne pour le mettre en œuvre. Vous gagnez toujours plus à faire confiance à vos interlocuteurs, qui vous ouvrent alors souvent des portes, qu'à vous en méfier. La confiance n'empêche pas une forme de lucidité : il vous arrivera de vous tromper, et même de subir des échecs, mais vous aurez toujours des ressorts pour rebondir. Cette confiance lucide permet d'accepter la critique et d'apprendre de ses erreurs pour continuer d'avancer.

[Vous ne pensez pas que personne n'est irremplaçable ?](#)

Au début de mon parcours, j'ai commencé des études de médecine parce que j'avais envie de faire un métier qui aide les autres. Puis j'ai changé de voie en comprenant que les personnes que j'étais destiné à soigner, un autre médecin les soignerait à ma place si je n'étais pas là. Je voulais m'investir dans un domaine dans lequel je pourrais avoir le sentiment d'apporter une contribution plus unique, liée à mon histoire personnelle et

1 — [educanti.gryzz-lab.fr](http://educanti.gryzz-lab.fr)

à ma sensibilité, pour donner un plus grand sens à mon travail. C'est ce qui m'a amené à m'intéresser aux questions d'éducation. D'abord en me réorientant vers des études et de la recherche en sciences sociales, dans le but de mieux comprendre les mécanismes des inégalités scolaires et de la ségrégation sociale et les façons de les combattre. Puis parallèlement, en m'engageant dans l'action sur le terrain. Je ne suis sans doute pas irremplaçable, mais j'ai la certitude d'être là où je peux avoir un réel impact sur la société, innover et faire avancer les choses auxquelles je crois. Ce qui guide mes choix au quotidien, c'est de me dire que si je devais disparaître demain, je devrais avoir utilisé au mieux mon temps de vie pour faire œuvre utile. Et si quelqu'un lance une initiative encore plus pertinente, c'est tant mieux, même si cela doit m'obliger à repositionner mon entreprise ou à démarrer un tout nouveau projet. Ce qui compte pour moi, c'est le sens de mon combat pour faire reculer les inégalités face à l'éducation, et non pas la forme qu'il peut prendre. Ma double casquette de chercheur et d'entrepreneur m'aide à prendre du recul vis-à-vis de l'action, pour ne pas perdre de vue ce sens fondamental.

*Avez-vous le sentiment qu'aujourd'hui l'environnement est favorable pour des jeunes qui veulent créer leur entreprise ?*

D'une manière générale la société véhicule une vision de plus en plus positive de l'entrepreneuriat. Les discours incitent les gens à innover et prendre des risques. Mais la confiance ne se décrète pas. Au-delà des mots, il faut qu'elle se matérialise en facilitant concrètement les conditions pour que chaque jeune puisse se lancer dans un projet pertinent. Or, ces conditions sont encore loin d'être toutes réunies. Sur le plan financier notamment. On considère par exemple comme normal qu'un jeune entrepreneur soit contraint de travailler plusieurs années à plein temps à son projet sans se rémunérer. Dans les débuts de l'aventure Gryzz-Lab, plusieurs financements nous ont été refusés sous prétexte que nous ne pouvions pas nous impliquer à la fois sans rémunération et à plein temps. L'entrepreneuriat reste ainsi une aventure plutôt réservée à ceux et celles qui ont les moyens de se financer eux-mêmes pendant plusieurs années, ou qui peuvent compter pour cela sur leur entourage familial. Ce n'était pas le cas pour les cinq associés fondateurs de Gryzz-Lab et cela a compliqué les débuts de l'entreprise. Nous avons pu faire rentrer des investisseurs très tôt mais cela a été un énorme coup de chance.

*Pour les jeunes générations dont vous faites partie, les ressorts de la confiance diffèrent-ils de ceux qui animaient leurs parents ?*

En tout cas, il est faux de prétendre que les jeunes sont plus désabusés ou plus méfiants que les générations précédentes. Chez tous ceux que je côtoie dans mes diverses activités, l'optimisme est une constante. Ils croient en l'avenir, ont envie de faire bouger les choses et pensent avoir la capacité de le faire. Sans doute en a-t-il été ainsi à toutes les époques. Par définition la jeunesse a en elle le potentiel et la motivation pour bousculer ses aînés. Une chose me semble toutefois caractéristique de celle d'aujourd'hui : à savoir la quête de sens. Il me semble que nos parents se posaient beaucoup moins la question de savoir pour quoi et pour qui ils travaillaient. Je vois beaucoup de jeunes commencer à déprimer après quelques années passées dans une grande entreprise, en se demandant pourquoi ils se lèvent chaque matin. Cette recherche de sens est désormais partout. Dans le travail, mais aussi dans la façon dont on mange, dont on s'amuse, dont on voyage, etc. Cela explique selon moi l'attrait concomitant pour les espaces d'intermédiation que sont Internet et les réseaux sociaux. Ce n'est pas tant que les jeunes ont perdu confiance dans les institutions classiques, ou qu'ils recherchent des plages de liberté. Je crois qu'ils ont – que nous avons – besoin d'une relation

plus directe avec les choses et les gens. Dans un livre récent<sup>2</sup>, Éric Maurin montre comment l'effacement des grandes normes religieuses ou politiques alimente le mythe d'une société peuplée d'individus autonomes, indépendants, capables de « s'auto-réaliser. » Cette vision fait l'impasse sur notre besoin profond de nouer des liens avec autrui. Dans une société qui fait tout pour séparer les individus les uns des autres, l'investissement dans des activités désintermédiées exprime par contrecoup un désir de participer, de se sentir connecté au monde et aux autres. Cela s'accompagne d'une transformation des normes qui deviennent de plus en plus « horizontales ».

*Vous parlez de relations directes, mais s'agissant de communication en ligne on est en même temps dans des relations virtuelles. N'y a-t-il pas là un paradoxe ?*

Depuis mon enfance j'ai souvent entendu répéter que le web, les réseaux sociaux donneraient lieu à des relations qui ne sont pas « vraies ». Quand je communique en ligne avec des amis il m'arrive d'être content, de rire, de manifester ma joie, ou au contraire de m'énerver, de me mettre en colère, de pleurer... Je vis, j'exprime et je partage des émotions qui ne sont pas moins vraies que dans une rencontre physique. Tout comme je peux échanger de

<sup>2</sup> — La Fabrique du conformisme, Seuil, La République des idées, 2015.

vraies idées, mener de vraies discussions, co-construire de vrais projets. Leur forme virtuelle n'empêche pas les relations d'être réelles. Et les possibilités d'entrer en relation sont démultipliées à l'échelle de la planète. Cela ne veut pas dire que nous n'avons pas besoin d'avoir des relations tangibles au sens physique du terme.

*Et pour ces nouveaux modes de relation, n'a-t-on pas besoin de règles, de modes de régulation ?*

Cette désintermédiation n'enlève pas en effet la nécessité d'un certain contrôle. Le Net est le lieu de tous les possibles mais aussi de toutes les dérives. Les institutions classiques ont un rôle à jouer dans le contrôle et la régulation de cet espace, mais pour cela il faut qu'elle évoluent. Nous pouvons les y aider – c'est notre objectif dans le domaine de l'éducation avec Educanti. Nous avons besoin également d'inventer de nouveaux modes de régulation, en faisant confiance aux acteurs. L'exemple de Wikipedia montre qu'il est possible d'arriver à des résultats incroyables en faisant confiance à des processus coopératifs. Il y a une articulation intelligente à penser entre anciens et nouveaux systèmes de régulation.

*Encouragez-vous dans votre propre entreprise ces relations plus directes et horizontales ?*

Nous essayons de faire en sorte que chaque collaborateur se sente très impliqué dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Les réunions sont ouvertes à tous, parce que nous croyons que chacun a quelque chose à apporter, et qu'il est nécessaire d'avoir une pluralité d'avis. Et puis il y aurait une contradiction à recréer le fonctionnement hiérarchisé que les jeunes cherchent à éviter en rejoignant une aventure collective telle que la nôtre. Pour autant, cela signifie pas une absence de management. Nous pratiquons les feedbacks et les évaluations. La difficulté sera de préserver ces modes de fonctionnement si l'entreprise est appelée à grandir fortement. Il faudra structurer davantage des démarches aujourd'hui très spontanées. Personnellement je me méfie des grandes organisations. L'avenir à mes yeux est à la démultiplication de communautés de travail à taille humaine.



# ◇ LE SENS DES MOTS

---

**HOMME DE CONFIANCE** 1 - Personne à qui l'on confie une responsabilité ou une charge délicate (agent, envoyé, factotum, mandataire). 2 - Personne à qui l'on se confie ou l'on se fie.

---

**ABUS DE CONFIANCE** Fait de disposer d'un bien appartenant à autrui de façon contraire à ce qui était convenu avec son propriétaire. Selon le Code pénal : *« Fait pour une personne de détourner au préjudice d'autrui des fonds, des valeurs ou un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a accepté à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé. »*

---

**PLUS DE 1  
FRANÇAIS  
SUR 2**

**( 56% )** ne fait pas confiance aux grandes entreprises pour créer de l'emploi dans le pays. Plus de 2 sur 3 (68 %) ne leur fait pas confiance pour lutter contre le réchauffement climatique. (Sondage OpinionWay, janvier 2016).

**MAISON DE CONFIANCE** Titre que se donnent certaines maisons de commerce dont la réputation de sérieux est bien établie et qui désirent impressionner favorablement la clientèle.

---

**81%** des cadres pensent qu'améliorer la confiance au sein des entreprises est un levier de performance et de croissance pour le pays. (Programme Confiance & Croissance, 2015).



# P M È L E E

## ILS OU ELLES ONT DIT

**« LA CONFIANCE RAPPORTE PLUS QUE LE CONTRÔLE. LE COÛT DU CONTRÔLE EST DEVENU TELLEMENT EXORBITANT QUE LES DÉVIANCES QUE POURRAIT GÉNÉRER L'ABSENCE DE SURVEILLANCE NE COÛTENT RIEN EN REGARD DU PRIX DU CONTRÔLE. »**

JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST,  
ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE L'ENTREPRISE FAVI

**« DEPUIS ADAM SE LAISSANT ENLEVER UNE CÔTE JUSQU'À NAPOLÉON ATTENDANT GROUCHY, TOUTES LES GRANDES AFFAIRES QUI ONT FOIRÉ ÉTAIENT BASÉES SUR LA CONFIANCE... FAIRE CONFIANCE AUX HONNÊTES GENS EST LE SEUL VRAI RISQUE DES PROFESSIONS AVENTUREUSES. »**

JEAN GABIN,  
DANS *LE CAVE SE REBIFFE* (1962)

**« LA CONFIANCE  
SERA LA NOUVELLE MONNAIE DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE. »**

RACHEL BOTSMAN,  
PIONNIÈRE DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

# CONFÉRENCE

---

Page 60

---

**Edgar Grospiron**

*sportif, champion olympique de ski de bosses, consultant, conférencier.*

---

Page 65

---

**Carol Allain**

*conférencier international, consultant et formateur, spécialiste des questions de génération.*

---

Page 70

---

**Monique Atlan**

*journaliste, auteur, rédactrice en chef et productrice à France 2.*

**Roger-Pol Droit**

*philosophe, enseignant-chercheur et écrivain.*

# ET VISION DE SOI

*La confiance est liée à l'estime de soi. Jusqu'où confiance et prise de risque sont-elles consubstantielles? En quoi se positionner dans le monde nécessite-t-il de faire confiance et de se faire confiance? La confiance est-elle une question de génération, de valeurs, de pratiques, de représentations de soi-même et du monde ?*

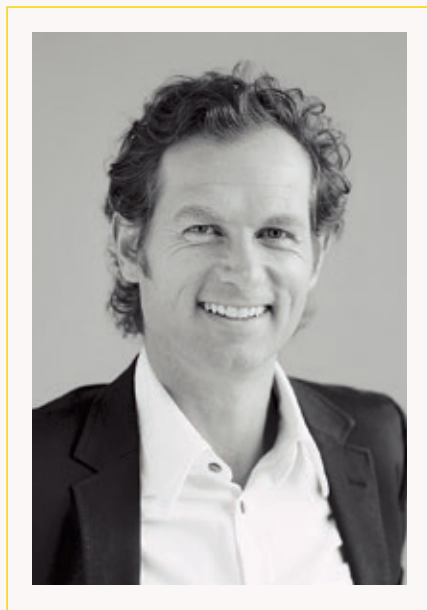


**E**dgar Grospiron a été le premier champion olympique de ski de bosses en 1992 à Albertville. Médaillé de bronze aux Jeux de Calgary (1988) et de Lillehammer (1994), il a également remporté trois championnats du monde (1989, 1991 et 1995) et quatre coupes du monde (1990, 1991, 1992 et 1994) dans cette discipline qu'il a contribué à populariser grâce à son tempérament hors normes. Après sa carrière sportive, tout en restant un pied dans le monde du ski acrobatique, il est devenu consultant et conférencier en management et motivation. Coach chez EDGE, la société qu'il a créée en 1995, cofondateur du réseau de consultants en stratégie Wikane.com, Edgar Grospiron s'attache à transmettre aux publics d'entreprises les plus variés les leçons qu'il a tiré de son expérience du sport de haut niveau marquée par de grands succès, mais aussi des blessures et périodes de doute. Il a publié *Quand on rêve le Monde* (éditions Altal, 2006).

[www.grospiron.net](http://www.grospiron.net)

## ENTRETIEN

# Edgar Grospiron



## La confiance se gagne à l'entraînement

**E**[dgar Grosperon, lorsque vous vous élançiez en haut de la piste, dans un sport à risques comme le ski de bosses et dans une compétition internationale majeure, il fallait que vous ayez une sacrée confiance en vous, non ?](#)

Sur le portillon de départ je m'efforçais surtout de faire le vide dans ma tête. Une course consiste à enchaîner 65 virages jusqu'à la ligne d'arrivée : c'était mon métier quotidien, et je le faisais sans trop me poser de questions ni éprouver les peurs qu'aurait pu ressentir quelqu'un n'ayant pas ce métier dans les jambes. La peur amoindrit la confiance en soi. Mais ce n'est pas qu'une question de mental. Pour gagner en compétition il faut d'abord la meilleure technique, ensuite une préparation physique parfaite. Le bon mental ne fait que libérer ce potentiel.

[Devenir skieur professionnel était votre rêve de gosse. L'attitude de vos parents, votre éducation familiale, vous ont-elles aidé à accomplir ce rêve ?](#)

Mes parents ne m'ont pas appris à skier mais il m'ont appris à me relever. Lorsqu'un enfant commence à marcher, au lieu de lui dire

« La peur amoindrit la confiance en soi. »

« attention tu vas tomber ! », il vaut mieux l'inviter à regarder devant lui. L'intention est la même – on veut qu'il apprenne à marcher – mais le résultat n'est pas du tout le même. D'une manière générale, pour qu'un enfant prenne confiance en lui-même, il est préférable de lui adresser des encouragements ou des compliments, c'est-à-dire des messages positifs, plutôt que des messages négatifs tels que blâmes ou reproches. J'ai eu la chance de bénéficier pendant toute mon enfance de cette attitude bienveillante et encourageante. Quand, à 14 ans, je leur ai dit vouloir faire du ski acrobatique, mes parents auraient pu essayer de m'en détourner, me répondre que ce n'était pas un métier. Mais non, ils m'ont fait confiance, tout en affirmant une certaine exigence – pas question qu'après 18 ans je reste chez eux sans savoir que faire de mes journées ! Outre cette confiance, ils m'ont transmis leur optimisme face à l'existence. Mon père et ma mère font partie de ces gens qui considèrent qu'il y a une solution à chaque problème, et qu'il faut prendre la vie avec légèreté plutôt qu'avec trop de sérieux.

*Vous n'avez pas seulement dit très tôt « je veux faire du ski ». Vous avez affirmé que vous seriez en haut des podiums. La confiance en soi se nourrit de l'histoire que l'on se raconte à soi-même, du projet que l'on fait et qui nous projette dans l'avenir...*

Le projet est le moteur. Si vous n'avez pas de projet dans la vie, la vie en aura pour vous et ce ne seront pas forcément les vôtres. C'est toute la différence entre être acteur de son destin ou spectateur de son existence. Si vous restez spectateurs, il se peut que ce que vous viviez vous convienne. Mais pour être sûr que ça « tombe juste », mieux vaut avoir un projet. Alors oui, je voulais devenir un jour champion olympique dans ma discipline. Pour autant, j'ai eu beau faire parfois le malin, à aucun moment je n'ai eu la certitude de gagner. Par définition l'issue d'une compétition sportive est imprévisible. C'est pourquoi il est inutile et même destructeur pour la confiance en soi de se mettre la pression sur le résultat final. Je ne maîtrisais pas ce résultat, mais je pouvais me fixer comme objectif de réunir toutes les conditions pour gagner. C'est-à-dire pour être physiquement, techniquement et mentalement en mesure de donner le meilleur de moi-même le jour J.

**« C'est à l'entraînement que se forgent les succès »**

*Cela signifie-t-il que la confiance a besoin de temps pour se construire ?*

« Une des clés du succès est la confiance en soi ; une des clés de la confiance en soi est la préparation », affirmait le grand champion de tennis Arthur Ashe. Bien sûr il faut du temps, car la confiance comme le succès sont le fruit d'un long travail réalisé en amont. En ski de bosses celui qui a déjà fait 5000 virages n'est pas au niveau de celui qui en a réalisé 50000. Au départ des Jeux Olympiques, tous les compétiteurs ont au moins 500000 virages à leur actif. Les meilleurs en ont fait 1000000, et ceux qui seront sur le podium 1300000. Ce constat n'est pas propre au ski : il peut s'extrapoler à toutes les disciplines, sportives ou non.

*Vous soulignez également que la prise de risque se fait à l'entraînement. pas le jour de la compétition. Pouvez-vous expliquer cette idée ?*

La compétition est le lieu de l'évaluation. Ce jour-là sans doute faut-il savoir se « lâcher », donner tout ce qu'on a dans le ventre, pour autant ce n'est pas le moment de prendre des risques inconsidérés. En revanche l'entraînement est fait pour tenter des choses, faire des erreurs et les corriger. Il faut alors oser sortir de votre zone de confort si vous voulez progresser et vous donner une marge de sécurité au moment de la

compétition. Lorsque je me préparais pour les Jeux de 1992, je me suis entraîné avec l'objectif de creuser suffisamment l'écart avec mes adversaires pour me permettre deux petites fautes techniques et quand même gagner la course. Ces erreurs me coûteraient quelques dixièmes de points mais pas la victoire. Le jour dit je n'ai fait qu'une seule faute ! Moralité : c'est à l'entraînement que se forgent les succès. À la limite l'épreuve elle-même n'est ensuite qu'une formalité.

*Si l'on prend la piste de ski comme une métaphore de l'existence, comment « transformer chaque bosse en opportunité » ?*

J'emploie souvent cette image. C'est une façon d'inviter chacun à ne pas regarder les difficultés inévitables de l'existence comme autant de pièges. La vie n'est pas un long fleuve tranquille, elle ressemble plutôt à un champ de bosses. Si au lieu de refuser ces obstacles nous cherchons et trouvons les moyens de les franchir, chaque bosse devient un tremplin qui nous permet d'atteindre un niveau de maîtrise supérieur dans notre domaine d'activité. Nos échecs mêmes deviennent des occasions de nous dépasser. Il faut pour cela regarder le positif en soi et autour de soi, voir la solution plutôt que le problème, considérer le doute comme une invitation à aller de l'avant. Je ne parle pas ici du doute inhibiteur qui empêche de croire en soi-même, mais de la capacité à se remettre

en question, à prendre conscience de ses points forts afin d'élargir son champ des possibles et se dire « *pourquoi pas ?* ». Le champion n'est pas un superman qui ne doute jamais. C'est quelqu'un qui s'appuie sur le doute pour augmenter son niveau d'énergie et mobiliser toutes ses ressources.

*Il vous est arrivé de vous blesser en pratiquant votre sport. Est-il facile de retrouver une pleine confiance en soi après un accident ?*

Oui, à condition de ne pas en faire un préalable. La priorité n'est pas de retrouver confiance mais de retravailler. La confiance se reconstruira alors petit à petit. Je suis moi-même redevenu champion du monde après une grave blessure au genou. Dans un premier temps j'avais songé à tout arrêter. Puis j'ai compris que je m'étais blessé parce que je n'avais plus l'énergie. J'avais perdu l'envie et le plaisir de me battre sur la piste, et c'est en travaillant à réactiver cette envie et ce plaisir que j'ai pu revenir.

*La dimension du « plaisir » est-elle essentielle à vos yeux ?*

Pour exceller dans toute activité il faut avoir une certaine exigence. Lorsque celle-ci est orientée vers des choses que l'on n'aime pas, cela rend le job pénible, avec le risque de laisser tomber rapidement. Si à l'in-

**Edgar Grospiron**

verse notre exigence porte sur un domaine dans lequel on se fait plaisir, on aura beaucoup plus d'énergie et de facilité pour aller au bout. Placer l'exigence au bon endroit, voilà ce qui importe avant tout selon moi. Et le bon endroit, c'est ce que les gens aiment faire. Mais il faut pousser le raisonnement plus loin. Généralement nous aimons faire et réussissons ce pourquoi nous avons du talent. Cela nous indique plus précisément vers quoi nous devons nous montrer exigeants. En mettant l'accent sur les faiblesses ou les manques – les siens propres ou ceux d'autrui –, on produit de la frustration, de la souffrance et de la perte de confiance ; en centrant l'exigence sur les talents, les points forts de la personne, on crée au contraire de la motivation, de l'engagement et *in fine* de la confiance.

[Nous avons évoqué en début d'entretien le rôle des parents. D'une manière plus générale, la confiance peut-elle exister sans le regard de l'autre ?](#)

Le regard d'autrui est absolument déterminant. D'abord parce qu'il n'est pas possible de réussir tout seul. Je suis d'autant mieux placé pour le savoir que j'ai pratiqué un sport individuel. Quand j'échouais, je ne m'en prenais qu'à moi ; mais quand je gagnais, je remerciais mon entraîneur et mon coach car je savais ce que je devais à leurs conseils et leurs encouragements. C'est aussi l'équipe, l'entourage qui vous donnent la

force de repartir après un échec. Pourquoi voulons-nous réussir ? Parce que nous avons besoin d'exister d'une manière ou d'une autre dans ce monde, que ce soit sur le plan professionnel ou non, selon nos talents et nos valeurs propres. Mais qu'est-ce qu'exister, sinon voir son reflet dans le regard des autres ? J'existe parce que je suis important aux yeux de ceux – parents, professeurs, entraîneurs, amis, partenaires, collègues de travail... – qui comptent pour moi. C'est au fond le vrai secret de la confiance.



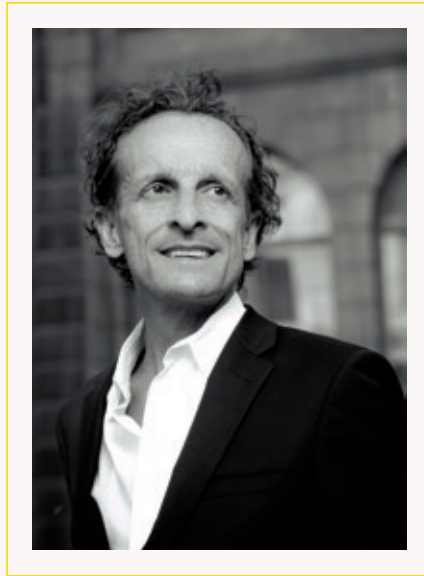




**A**ncien chargé de cours à l'Université d'Ottawa et à l'Université du Québec au Canada, Carol Allain est aujourd'hui conférencier international, consultant et formateur. Les conférences teintées d'humour qu'il donne depuis 1988 au Canada, en France et en Suisse, sur des sujets tels que l'estime de soi, le stress, la motivation, le travail d'équipe, la conciliation vie personnelle et professionnelle et les générations, s'adressent aussi bien aux entreprises et organisations qu'au grand public. Il a signé plusieurs ouvrages dont *Le choc des générations: Cohabiter, une responsabilité partagée* (Les productions Carol Allain, 2016, 8<sup>e</sup> édition), *Génération Z, les rois de l'hyperconnexion* (2015, 2<sup>e</sup> édition), *L'Estime de soi, comment composer avec le regard de l'autre porté sur soi* (2012), *L'Enfant-roi: tout, tout de suite!* (2001, 2004).

## ENTRETIEN

### Carol Allain



## Une question de génération ?

**C**inq générations cohabitent actuellement dans nos sociétés occidentales, avec chacune des valeurs, des priorités, des façons d'agir qui lui sont propres. La confiance change-telle également de sens et de consistance avec l'âge ?

Pour les personnes nées avant 1945, la confiance est liée à l'engagement, à la loyauté, au sacrifice, au devoir, à la responsabilité, valeurs phares de cette « *génération silencieuse* ». La génération suivante, née entre 1945 et 1963, a vécu le début des Trente glorieuses, l'emploi pour tous et Mai 68. Bien qu'un peu plus à l'aise avec le changement que leurs aînés, les « *baby-boomers* », qui partent aujourd'hui à la retraite, ont mis la sécurité, la stabilité, les affiliations collectives et la proximité au cœur de la confiance. Vient ensuite la « *génération X* » : celles et ceux nés entre 1964 et 1978 ont rêvé de la société des loisirs. Ce sont eux qui ont posé la question du temps de travail dans l'entreprise et soulevé la question de l'équilibre entre famille et emploi, vie privée et vie au travail. La notion d'avoir du temps pour soi a donné une coloration essentielle à leur rapport à l'existence. Mais cette génération a été également la première touchée par le chômage de masse, prise en sandwich entre les baby-boomers et l'arrivée des « Y » qui la bouscule. Ce qui a fragilisé sa confiance.

Les Y, c'est-à-dire les personnes venues au monde entre 1979 et 1994, qui ont donc aujourd'hui 21 à 35 ans...

Cette génération dite aussi « *du millénaire* » a grandi dans un monde chamboulé par la crise économique : les Y n'ont jamais connu le plein emploi et ne le connaîtront jamais. Nés avec la révolution numérique, ils ont appris à leurs parents à se servir des ordinateurs puis des smartphones. Connectés, mobiles, ouverts sur le monde, confrontés également au risque de précarité, ils ont conscience de devoir se réinventer en permanence, saisir les opportunités, se préparer à changer d'entreprise voire de métier plusieurs fois dans leur vie. La confiance pour les Y passe par le dialogue, la possibilité de nouer des alliances à géométrie variable et de négocier des compromis.

Vient ensuite la « *génération Z* », née entre 1995 et 2010. Z comme zapping ?

Absolument. Les 5-20 ans vivent à l'ère de l'hyper-connexion. Leur expérience est formatée par le numérique, avec une certaine difficulté à différencier le réel du virtuel. Leur intérêt reste peu focalisé. Leur capacité de concentration a diminué et ils ont toujours peur de rater quelque chose. Du coup, ils commencent beaucoup de choses sans les terminer. Les notions de performance et de popularité, l'idée qu'il faut se distinguer des autres sont déjà prégnantes chez les Z. Mais c'est aussi une génération très créative,

lucide, avec un grand sens du collectif, qui plébiscite les réseaux et les plateformes de partage. Encore plus mobiles que leurs parents, ces jeunes sont curieux et n'ont pas peur du changement, composante de leur ADN. C'est une chance, car ils sont venus dans un monde plus incertain que jamais. C'est la génération du 11 Septembre 2001, du changement climatique, de l'avènement de la robotisation et de l'intelligence artificielle. Les institutions, le travail, l'école, la famille, la consommation et les croyances, tout ce qui faisait référence pour leurs aînés est questionné, sinon remis en question. En même temps, ces jeunes filles et garçons sont hyper-protégés par leurs parents, qui les aident, veillent sur eux et les suivraient s'ils le pouvaient jusque sur les bancs de l'école. Plus encore que les Y, les Z sont ou ont été des « *enfants-rois* ». Entre parents et grands-parents, c'est la première génération qui vit entouré en permanence de quatre ou six adultes. Passé la vingtaine, ils devront apprendre à se débrouiller seuls pour développer leur confiance en eux-mêmes.

*Les choses se présentent-elles différemment pour la génération qui commence tout juste à arriver, celle des « alpha » ?*

Les «  $\alpha$  » – on recommence l'alphabet – sont les moins de 5 ans, enfants des Y (pour la grande majorité). Ils arrivent tout doucement, avec peut-être de très bonnes nouvelles. On voit se dessiner un retour des parents,

plus présents qu'hier à la maison, avec des rapports de couple plus équilibrés. Pour cette génération née avec les smartphones et la tablette dans la main, la connaissance est disponible partout à tout moment. Ils vont tirer parti du développement du travail à distance et de l'auto-entrepreneuriat, d'une formation continue tout au long de leur vie. La solidarité, l'éthique vont se renforcer. On peut espérer que cette génération alpha soit le commencement d'un temps nouveau.

*Comment se faire confiance dans la vie quand on n'a pas les mêmes références ni les mêmes valeurs ?*

Depuis sans doute les débuts de l'histoire de l'humanité, par désir d'imposer ses propres valeurs, chaque nouvelle génération tend à rejeter le legs de la génération précédente qui, elle, admet difficilement d'être remise en question. Beaucoup de silencieux et de baby-boomers sont choqués par les attitudes jugées plus individualistes ou même égoïstes de leurs enfants ou petits-enfants, dont l'existence est guidée par le « *moi d'abord* ». Les plus jeunes quant à eux rejettent les modes de fonctionnement hiérarchiques et verticaux de leurs prédécesseurs, mais aussi leur matérialisme. De fait, hier la confiance dans l'existence reposait en grande partie sur les biens matériels que l'on accumulait au cours de sa vie. La réussite s'appréciait sur un mode quantitatif. Pour les jeunes générations l'avoir compte moins que

l'être, la confiance vient moins de ce que l'on possède que de la manière dont on se construit en tant que personne. Elles ont compris que ce que l'on a ne suffira pas. Pour faire face à l'adversité, aux risques, à l'incertitude croissants, il leur faut réaliser la synthèse de trois dimensions : l'avoir, l'être et le vouloir. On parle de « choc de générations ». Mais les chocs, c'est ce qui produit de l'énergie et crée des étincelles. Chaque génération a la responsabilité d'adapter sa conduite face au changement inéluctable, tout en accueillant l'héritage positif de ses prédécesseurs. Il devient alors possible de dépasser les tensions et les antagonismes, pour entrer dans un dialogue fructueux.

[La situation la plus inconfortable n'est-elle pas celle des Y ?](#)

Ils sont en effet tiraillés entre deux mondes. Plongés depuis l'enfance dans le numérique et Internet, ils se reconnaissent mal dans les structures hiérarchisées de « l'ancien monde ». Mais ils ont été éduqués en grande partie avec des références héritées de celui-ci, et il n'est pas toujours facile pour eux de s'adapter aux nouvelles réalités en train d'émerger. Ils ont du mal à trouver leur place dans des sociétés en pleine mutation. Et en même temps, par leurs revendications, ils ont permis des évolutions majeures qui ont oxygéné les générations suivantes.

[Les baby-boomers, les Y et les X se côtoient aujourd'hui dans le travail sans en avoir la même vision. Quelles sont selon vous les clés d'un management intergénérationnel ?](#)

Je dis souvent aux employeurs : « rencontrez vos collaborateurs plus souvent. À la fois pour leur donner confiance et pour garder le momentum, le rythme dans vos organisations de travail. » Il faut plus de rencontres, moins longues et moins formelles qu'hier où le manager voyait ses collaborateurs une ou deux fois par an. Ce n'est plus possible aujourd'hui. Il faut également entendre ce que les nouvelles générations ont à dire : elles ont le goût de s'exprimer, l'ouverture à la discussion est essentielle pour créer la confiance. Pour les Y et les X l'ambiance importe autant que le salaire. Les laisser dans le silence ou la solitude met en péril les organisations. Après le *burn out*, depuis quelques années on voit se développer le *bore out*, le syndrome de l'ennui au travail, qui touche en France 30 % des jeunes travailleurs. Il est crucial de prendre en compte cette réalité. Mais si le management intergénérationnel consiste à accueillir les nouvelles générations et à les intégrer, il se soucie en même temps de reconnaître les compétences des générations précédentes et ce qu'elles ont à transmettre. Le mentorat entre les anciens et les plus jeunes, notamment, est

une façon de marquer cette reconnaissance en créant du lien. Dans trop d'organisations encore, le discours et les attitudes du management ne s'adressent qu'à une génération en oubliant les autres. Il s'agit au contraire d'encourager les contributions de chacune dans un projet, une vision partagés par tous. Pour cela l'entreprise doit apprendre à conjuguer les valeurs verticales – défi, objectif, résultat, rentabilité, structure – et les valeurs horizontales – ambiance, équilibre famille-travail, dialogue, autonomie, initiative, proximité, temps libre... Cela oblige à revoir complètement le sens du mot « *performance* ».

*Il n'est pas facile pour un jeune d'avoir confiance, dans une société qui lui enjoint de réussir tout en nourrissant sa peur du chômage, son sentiment d'insécurité, son inquiétude face à l'avenir.*

*Quels conseils lui donneriez-vous ?*

Être conscient de ses qualités et potentialités, tout en renonçant à devenir à tout prix quelqu'un d'exceptionnel. Choisir les bons environnements : le choix de ses amis, du lieu où l'on vit, de l'école où l'on apprend, des réseaux sociaux où l'on communique est crucial dans la réussite d'un parcours. Faire l'effort d'aller au bout de ce qu'il commence, sachant qu'il changera sans doute de projets plusieurs fois dans son existence. Il a fait des études de philo, ou une formation d'ingénieur ? Peut-être se réalisera-t-il demain en étant

plombier ou maraîcher. Et après-demain dans un travail humanitaire en Afrique. Mais il lui faut aller au terme de chaque démarche sans s'arrêter ni abandonner en chemin. Continuer à se former, à développer de nouvelles compétences tout au long de sa vie, en acceptant de se tromper et donc en apprenant de ses échecs. Développer l'aptitude à appréhender la complexité du monde sans pour autant chercher toujours à tout comprendre. Et dira adieu à l'ubiquité : beaucoup de jeunes veulent tout faire en même temps, ils sont quelque part tout en se demandant s'ils sont au bon endroit. La confiance sera du côté de ceux qui vivront en pleine conscience de ce qui leur arrive, sans se contenter de traverser l'existence en passant ou en zappeur.





**N**ormalien, agrégé de philosophie, docteur d'État, Roger-Pol Droit a été chercheur au C.N.R.S, enseignant à Sciences Po et membre du Comité Consultatif National d'Éthique. Il est l'auteur d'une trentaine de livres et chroniqueur au Monde, au Point et aux Echos.

**L**icenciée en Droit, diplômée de Sciences Po Paris, licenciée en langues orientales, Monique Atlan est rédactrice en chef à France 2, productrice et présentatrice de l'émission littéraire quotidienne « *Dans quelle éta-gère* ».

Ils ont co-écrit *L'espoir a-t-il un avenir ?*, publié en 2016 chez Flammarion.

En 2012, ils ont publié *Humain. Enquête sur ces révolutions qui changent nos vies* (Champs Flammarion 2014).

[www.rpdroit.com](http://www.rpdroit.com)

## ENTRETIEN

# Monique Atlan et Roger-Pol Droit



# La confiance est un savoir à risque

**F**aire confiance, est-ce naturel pour l'homme ? Ou est-ce quelque chose qui s'apprend par l'éducation ?

Toute forme de confiance, quelle qu'elle soit, est d'abord affaire de relation, de lien. La confiance n'existe jamais par elle-même, elle naît «*entre*» – entre nous et le monde, nous et les autres, nous et nous-mêmes. D'emblée, il faut distinguer entre une confiance «*originelle*», fondatrice, et une confiance «*sociale*». La première s'élabore dès l'enfance, en relation avec les premières expériences de l'existence, notamment maternelles. À la différence de l'espoir, auquel nous avons récemment consacré un essai – L'espoir a-t-il un avenir ?<sup>1</sup> –, qui implique une mise en œuvre, la confiance est plutôt une disposition mentale, comme le soubassement premier de notre subjectivité, qui se forge dès le début de la vie. Mais, comme l'espoir, la confiance, une fois enracinée originellement, constitue une véritable «*matrice énergétique*»<sup>2</sup>, une boussole qui oriente tout au long de la vie.

1 — Flammarion, 2016.

2 — Selon l'expression du psychanalyste Guy Lavallée in «*L'espoir et l'idéal*», *Adolescence*, T. 32, n°1, 2014.

Cette confiance originelle ne procède d'aucun mérite, de même qu'elle ne se refuse pas. Plus ou moins fortement établie selon les trajectoires individuelles, la confiance d'origine renforcera, ou fragilisera, le capital-confiance d'une personne selon les expériences de sa petite enfance. Au contraire, la confiance sociale s'accorde, se gagne, se perd, se retrouve, surtout en fonction des actes et de leurs résultats.

[En quoi la philosophie, peut-elle nous aider à penser la confiance ?](#)

D'abord en permettant de préciser sa définition, plus subtile qu'il n'y paraît. La confiance est cette attitude, cette prédisposition mentale qui nous fait penser que les choses vont se dérouler comme nous l'attendons, qu'il n'y aura pas de «*mauvaise surprise*», alors que les causes, les conséquences, les manifestations et les fluctuations de cette confiance sont multiples. David Hume, philosophe anglais du siècle des Lumières, a insisté sur le fait qu'il s'agit bien d'une croyance qui habite des aspects très divers de nos comportements. Par exemple, en fixant un rendez-vous pour dans quelques jours, nous faisons confiance – sans même nous en rendre compte ! – à la régularité du monde physique, à sa permanence, à notre propre survie... Et si mon meilleur ami vient me rendre visite, dit encore

## Monique Atlan et Roger-Pol Droit

Hume, je ne pense pas qu'il va « dérober mon encrier en argent » ! La confiance est en effet fondée sur la vraisemblance, sur la répétition des mêmes événements, donc sur des hypothèses que nous pouvons considérer comme hautement probables en fonction de toutes nos expériences antérieures. Pourtant, une part de risque toujours demeure. Le philosophe allemand Georg Simmel soulignait, au début du XX<sup>e</sup> siècle, combien la confiance constitue un état intermédiaire, incertain, entre « savoir et non savoir ». Il précisait : « celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance ». La confiance ne peut reposer que sur des indices, des bribes d'informations, sur une connaissance parcellaire, toujours à tester. La dimension du pari sur l'avenir, et sur l'autre, demeure décisive.

Il faut aussi rappeler combien la philosophie s'est finalement peu intéressée à la confiance, alors qu'elle tient une place considérable dans la vie des individus et des collectivités. Sans doute est-ce parce que la confiance, comme l'espoir, là encore, est ce que nous avons choisi d'appeler une « émotion pensante » : c'est-à-dire à la fois un sentiment, un affect que l'on ne maîtrise pas, et une réflexion, une évaluation probabiliste fondée sur la raison. Par réticence, la philosophie s'est écartée de ces hybrides, préférant la raison pure et rêvant de contrôler les passions. Elle

s'est donc, le plus souvent, tenue à l'écart d'éléments centraux de l'existence réelle des humains qui combinent émotion et raisonnement...

*Peut-on encore avoir confiance en la raison, et notamment la raison scientifique ?*

*Cette question, qui a beaucoup occupé les philosophes de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, est-elle toujours d'actualité ?*

Il faut d'abord distinguer les connaissances scientifiques et leurs usages techniques. On peut toujours faire confiance aux savoirs des sciences, mais l'expansion des technosciences a montré combien leurs applications pouvaient être dangereuses et destructrices. On est donc passé, de manière souvent excessive, d'une confiance aveugle dans le progrès à une défiance non moins radicale envers le règne des techniques. Nous pensons plutôt, comme nous l'avons montré dans Humain. Une enquête philosophique sur ces révolutions qui changent nos vies<sup>3</sup>, qu'il faut abandonner aussi bien l'attitude globale de la « technophilie », exagérément confiante, que l'attitude d'une « technophobie » apocalyptique, méfiante a priori, pour envisager chaque nouvelle question suggérée par la science au cas par cas. Seule une attitude lucide et pragmatique est à retenir.

3 — Flammarion, 2012, Champs, 2014.



Étymologiquement, la confiance a à voir avec la foi. Elle n'est pas non plus sans lien avec le crédit. Est-ce au fond une question de croyance ?

Oui, la part de croyance, dans la confiance, est irréductible. Qu'on « donne foi » à la parole de quelqu'un, qu'on lui « accorde crédit » signifie, chaque fois, qu'on mise sur sa fiabilité. Extrapolée à partir de nos expériences, de nos observations accumulées, la confiance s'accroît de manière raisonnable, de manière inductive, mais toujours incertaine. Car elle peut toujours se tromper, ou être trahie. La confiance demeure donc un savoir à risque, fondée sur une part irréductible de croyance. C'est en cela même qu'elle nous rend vulnérables, dépendants des autres, jamais totalement autonomes. Et par suite, il arrive aussi qu'on puisse s'organiser pour s'en protéger, afin d'éviter une possible déception.

La « vraie » confiance est-elle aveugle ? Autrement dit, le doute est-il compatible avec la confiance ?

Une confiance totale, parfaite, correspond à la vision optimiste d'un monde où l'absurde n'aurait pas sa place. Or nous constatons que le fil de l'histoire est facilement brisé par un inattendu tragique. Il faut donc envisager la confiance comme une palette de possibilités, variant selon les circonstances. La confiance est toujours une expérience, un processus, à vivre, à éprouver en situation. Il existe

évidemment des confiances aveugles, absolues, fondées sur l'amour, l'estime, ou les liens du sang. Toutefois, même elles peuvent coexister avec le doute : la jalousie, par exemple, ne tue pas nécessairement la confiance envers celui ou celle qu'on aime. D'autre part, tous les systèmes de garanties juridiques, tous les contrats ne font que témoigner du fait que la prudence et le doute coexistent immanquablement avec la confiance que l'on accorde à ses partenaires. On fait confiance, tout en supputant une trahison possible et en s'en préservant, même si elle est hypothétique et improbable. La confiance est un mécanisme éminemment humain, et en cela toujours ambigu, à deux faces, côté ombre, côté lumière.

Avoir confiance en quelqu'un équivaut-il à s'en remettre à lui, à suspendre son propre jugement ? Se fier à l'autre, est-ce faire un pari sur autrui ?

Il ne s'agit pas d'abdiquer de son jugement. On peut avoir confiance dans la parfaite honnêteté de quelqu'un, ou dans ses bonnes intentions, et juger malgré tout qu'il se trompe et prend une mauvaise décision dans tel ou tel cas précis. Mais, même si elle ne suspend pas nos jugements, la confiance reste forcément un pari, raisonnable et fondé sur des informations vérifiées, mais un pari. D'abord parce que ce savoir est forcément incomplet : il nous manque toujours des données, c'est donc un savoir à risque. D'autre part, les autres

**Monique Atlan et Roger-Pol Droit**

possèdent un libre-arbitre, une capacité de décision autonome, et je ne peux pas prévoir avec certitude leur conduite. Une marge d'ignorance subsiste donc, de manière irréductible. Paradoxalement, la confiance peut procurer un sentiment de sécurité, de confort, à celui qui l'accorde, et se trouver déjouée, remise en question à un autre moment. Toujours solide et fragile à la fois, la confiance demeure un facteur de cohésion sans lequel aucune organisation sociale ne serait envisageable.

[La confiance en autrui s'ancre-t-elle dans la confiance en soi ? Ou est-ce au contraire la confiance en soi qui se nourrit du regard de l'autre ?](#)

On retrouve ici la distinction entre confiance originelle et confiance sociale. Du point de vue de la confiance originelle, tout va ensemble : l'intensité de la confiance reçue influence à la fois la confiance que l'on a en soi-même, celle qu'on a envers le monde, celle qu'on a envers les autres. Ces trois registres ne sont que les facettes d'un seul et même rapport à l'existence. En revanche, sur le versant social, la confiance, ne peut se mesurer que dans l'après-coup. La confiance que les autres manifestent envers une personne contribue à lui faire acquérir confiance en elle. Cela se vérifie pour les managers comme pour les hommes politiques, pour les artistes comme pour les ingénieurs. Toutefois, il existe aussi, dans

la confiance, une dimension que l'on peut appeler « *auto-réalisatrice* » : c'est parce que j'y crois que je réussis... Si le projet est absurde et irréalisable, cela ne suffira évidemment pas ! Mais si l'aventure est faisable, cette part d'énergie peut faire la différence.

[La confiance en soi naît-elle de ses réussites ou de la capacité à surmonter ses échecs ?](#)

Les deux, puisque cet engendrement de la confiance circule dans un sens comme dans l'autre. Les effets cumulatifs des succès ont pour conséquence d'augmenter la confiance, qui peut, à son tour, fonctionner comme cause pour surmonter les échecs. Les dernières recherches en sciences cognitives proposent des schémas passionnants qui insistent sur le fonctionnement prédictif de notre cerveau, qualifié en langage savant de « *bayésien* », du nom d'un mathématicien anglais du XVIII<sup>e</sup> siècle. À travers cette conception, on comprend comment le cerveau fonctionne de façon probabiliste. Il émet en permanence des hypothèses à partir des informations qu'il reçoit de l'extérieur, et vérifie la validité de la confiance en ses choix en fonction des expériences accumulées, permettant de les rectifier dans l'après-coup. Cette notion d'après-coup est décisive, car elle nuance, dans le cas qui nous occupe, l'idée d'une confiance comme donnée naturelle, fixe, non soumise à l'épreuve du vécu.

La confiance a-t-elle donc besoin de s'inscrire dans la durée ?

Pas toujours, puisqu'il arrive que l'on fasse confiance, spontanément, à quelqu'un qu'on ne connaît pas, sur son apparence, sa « *bonne tête* », même si cela se révèle être un leurre, cela va de soi. C'est seulement après, quand un certain temps s'est écoulé, que l'on peut dire si cette confiance était ou non méritée. Dans les situations d'urgence (incendies, naufrages, tremblements de terre, etc.), on fait confiance de manière immédiate, pour sauver ou risquer sa vie, à des humains que l'on ne connaissait pas l'heure d'avant. Ces exceptions mettent au jour l'existence d'une sorte de confiance vitale des humains entre eux, un lien d'immédiateté puissant qui se manifeste dans les cas extrêmes. Mais, dans tous les autres cas, la confiance s'inscrit dans la durée. Elle l'exige même, et s'en nourrit. Le philosophe et sinologue François Jullien rappelle qu'en chinois le terme *lao pengyou* désigne ce que nous traduisons, approximativement, par « *vieux amis* ». En fait, ce terme n'évoque pas des relations d'affection ou d'intimité.

De « *vieux amis* », ce sont avant tout des gens qui se font confiance, qui ont en commun un passé (commercial, professionnel par exemple) qui leur a permis d'éprouver leur fiabilité réciproque. Sans la durée de cette expérience, la confiance entre eux n'existerait pas. L'exemple des diamantaires d'Anvers, qui,

**« La confiance réelle est toujours en situation, c'est une expérience, un processus »**

pendant des générations, concluaient des contrats par une simple pression tacite de la main, est un exemple de cet éprouvement dans le temps.

Les échanges économiques, l'argent, le commerce, le vivre ensemble, les solidarités sociales, l'éducation, la démocratie, tout cela repose sur la confiance. Existe-t-il finalement dans les affaires humaines quelque chose dont la confiance n'est pas le socle ?

Il faut d'abord prendre conscience que l'idée de confiance n'a pas toujours été aussi centrale pour nos sociétés. En fait, elle émerge au XVIII<sup>e</sup> siècle, lorsque l'ordre social ne relève plus du divin, mais de l'ordre humain, culturel. Elle apparaît avec la modernité et la fin des sociétés où les seules familiarités et proximités organisaient les relations entre les êtres. L'anonymat des sociétés contemporaines, leur complexité, imposent paradoxalement la nécessité de la confiance comme nouvelle modalité de fonctionnement, de cohésion et de régulation sociale. Comme une sorte d'*a priori* optimiste, bienveillant, sur les relations

**Monique Atlan et Roger-Pol Droit**

humaines qui empêche leur blocage et sans cesse rebat les cartes. Cette omniprésence de la confiance, socle de presque toutes nos relations, ne doit pas faire oublier qu'elle inclut constamment son contraire, la méfiance. Chacun a confiance envers la police et ferme cependant sa maison et ses bagages à clés, comme le faisait remarquer, au XVII<sup>e</sup> siècle, le philosophe anglais Thomas Hobbes. La confiance envers des collaborateurs n'empêche pas non plus de songer à les contrôler. Concurrence, rivalité, compétition font partie des relations humaines, dans leurs versants positifs et négatifs. Ainsi les états ont-ils confiance les uns envers les autres au terme de quantité de traités, d'accords et d'institutions internationales, mais cela ne les empêche pas d'entretenir des services de renseignements, d'espionnage, de contre-espionnage.

Autrement dit, dans les relations personnelles, aussi bien que commerciales ou internationales, confiance et défiance sont toujours comme entrelacées, sont la condition l'une de l'autre, en miroir.

*Nous vivons dans une société où la défiance est très forte, et en même temps on voit se développer avec les réseaux sociaux et les applications « collaboratives » de nouvelles formes de partage et de coopération fondées sur la confiance entre des personnes qui ne se connaissent pas. Pour vous « confiance et défiance » sont deux ressorts antagonistes du vivre ensemble ?*

Dans une société où la confiance tend à s'éroder, où les relations se judiciairisent à tout propos, paradoxalement se développe, comme en contrepoint, une forme de confiance numérisée spontanée, les appels à pétition d'un clic, à covoiturage, entraide ou partage de tous ordres. Comme un rêve d'espace virtuel protégé, plus ou moins contrôlé par les « avis positifs » et les notes des consommateurs, mais qui n'évite évidemment pas les revers de l'arnaque et de la foire aux illusions. Retisser du lien social en réseau est positif, à condition d'envisager aussi sa traduction dans le réel.

Sur un plan plus général, le « vivre ensemble », qu'on ne cesse d'évoquer, n'est pas une formule magique. Il suppose une forme de confiance, mais celle-ci ne se décrète pas. Pour qu'elle s'établisse, il faut d'abord nommer ce qui nous divise pour tenter de trouver ensemble des compromis acceptables. Le réalisme et la lucidité préfèrent une défiance désamorcée, et une confiance relative, à des illusions niant les difficultés existantes. Le bon

fonctionnement de la démocratie ne peut d'ailleurs se passer d'un usage « raisonné » de la défiance qui questionne, interpelle nos dirigeants, les aiguillonne, pour qu'ils ne s'en tiennent pas au chèque en blanc d'une confiance aveugle qui leur serait accordée, non révisée par les faits.

*Entre une vérité déstabilisante et un mensonge rassurant, qu'est-ce qui est le plus destructeur pour la confiance ?*

Le mensonge qui rassure. Il entretient la confiance, mais en porte à faux, en la faisant survivre de manière artificielle. Détruire une erreur, défaire un préjugé envers lesquels on nourrissait une confiance mystifiée peut être effectivement déstabilisant, mais cet ébranlement est finalement favorable, sur le long terme, à l'élaboration d'une confiance lucide. La pensée critique de la philosophie s'inscrit dans cette perspective : elle s'efforce d'ébranler des confiances illusives pour élaborer des certitudes, du moins dans les domaines où il est possible d'en établir. Finalement, on ne doit jamais oublier que toute confiance renferme une part de risque, qu'il convient d'assumer, d'endurer, de traverser. Refuser de faire confiance, ou en perdre la capacité sont en fin de compte des attitudes plus faciles et confortables, parce qu'elles esquivent le risque qu'implique la confiance, faite d'exigence à l'égard de soi-même et des autres.



**« Toute confiance renferme une part de risque qu'il convient d'assumer, d'endurer, de traverser. »**

## ◇ LE SENS DES MOTS

**CONFIER** Remettre quelque chose à quelqu'un en se fiant à lui.

**SECONFIER** 1- S'abandonner, se confier. 2- Faire des confidences.

**TIERS DE CONFIANCE** 1- Fiscal : professionnel autorisé, dans le cadre de la déclaration annuelle d'impôt sur le revenu, à collecter, établir la liste, assurer la conservation et transmettre à l'administration sur sa demande les pièces justificatives des déductions, réductions et crédits d'impôts dont bénéficie le contribuable ; depuis 2010 les experts comptables peuvent exercer la mission de tiers de confiance. 2- Numérique : personne ou une société qui garantit l'exactitude d'un document numérique et qui authentifie son auteur. 3- Social : personne (membre de la famille ou pas) à qui le juge des enfants confie le recueil et l'éducation de l'enfant, à titre exceptionnel.

### **CONFIDENCE**

Du latin *confidentia*, « *confiance* », employé dans ce sens jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle. Communication d'un secret qui concerne soi-même.

+ 4  
**POINTS**  
**EN MAI**  
**2016**

l'Indicateur synthétique de confiance des ménages atteint 98, soit son plus haut niveau depuis octobre 2007. Il reste néanmoins au-dessous de sa moyenne de longue période qui s'établit à 100 (Insee 2016, <http://www.insee.fr/>).



# ILS OU ELLES ONT DIT

---

**« CE N'EST PAS TANT  
L'AIDE DE NOS AMIS  
QUI NOUS AIDE  
QUE NOTRE CONFIANCE  
DANS CETTE AIDE. »**  
EPICURE, PHILOSOPHE (342-270)

---

**« LA CONFIANCE QUE L'ON  
A EN SOI FAIT NAÎTRE LA  
PLUS GRANDE PARTIE DE  
CELLE QUE L'ON A AUX  
AUTRES. »**  
FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULD,  
ÉCRIVAIN ET MORALISTE (1613-1680)

---

**« L'EXCESSIVE CONFIANCE  
EN SOI-MÊME EST LA REINE  
DES SOTS ET LE JOUET  
DES SAGES. »**  
FRANCIS BACON, PHILOSOPHE  
(1561-1626)

---

**« PENSER DE FAÇON  
AUTONOME, CELA SIGNIFIE  
RÉFLÉCHIR SA CROYANCE  
ET SON INCROYANCE,  
SA CONFIANCE  
ET SA MÉFIANCE. »**  
EDGAR MORIN,  
PHILOSOPHE ET SOCIOLOGUE

---

**« TROUVER LA BONNE DISTANCE - NI TROP PRÈS  
NI TROP LOIN L'UN DE L'AUTRE - SUPPOSE DE LA CONFIANCE :  
DE LA CONFIANCE DANS L'AUTRE MAIS AUSSI DANS SOI-MÊME. »**  
YVES MICHAUD, PHILOSOPHE

# POUR ALLER

## À LIRE OU À RELIRE

Sophie Agulhon, Franck Guarnieri, Sonny Perseil, Yvon Pesqueux, *La Confiance en questions*, L'Harmattan, 2016

Jeanne Benameur, Paul Jorion, Pascal Perrineau, Thomas Piketty, Irène Théry et al., *Scènes de confiance*, Textuel, 2012

Pierre-Jean Benghozi, Michelle Bergadaà, *Web : enjeux de confiance*, De Boeck, 2011

Gérald Brenner, Lise Brunet, Cynthia Fleury, Hervé Le Bras et al., *La Confiance en commun*, Textuel, 2014

Kate Burton, Brinley N. Platts, *La Confiance en soi pour les Nuls*, First, 2008

Monique Chemiller-Gendreau, Caroline Eliacheff, Claude Hagège, Henry Rousso, Alain Ehrenberg, et al., *En quête de confiance*, Textuel, 2013

Stephen M.R. Covey, *Le Pouvoir de la confiance. Le facteur qui change tout*, 2008, réédit. J'ai Lu, 2015

François Dupuy, *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 2011

Alain Ehrenberg, *La Société du malaise*, Odile Jacob, 2010

Ralph Waldo Emerson, *La Confiance en soi et autres essais*, 1841, réédit. Payot Rivages, 2000

Claire Gallois, *Moi Président : Chroniques d'une crise de confiance*, Stock, 2014

Anne Gratacap, Alice Le Flanchec, *La confiance en gestion. Un regard pluridisciplinaire*, De Boeck, 2011

Henry James, *Confiance* (roman), 1878, réédit. Albin Michel, 1988

Daniel Kaplan, Renaud Francou, *La Confiance numérique*, Fing-FYP Editions, 2012

Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diataineq, 2015

Eloi Laurent, *Économie de la confiance*, La Découverte, 2012

Gilles Lazuech, *Toute confiance est d'une certaine manière confiance aveugle (Antony Giddens)*, Pleins Feux, 2002

Niklas Luhmann, *La confiance : Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica, 2006

Michela Marzano, *Éloge de la Confiance*, Pluriel, 2012

Albert Ogien, Louis Quéré (sous la dir. de), *Les Moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Economica, 2006

Alain Peyrefitte, *La société de confiance. Essai sur les origines et la nature du développement*, Odile Jacob, 1995

Bernard Ramanantsoa et Roland Reitter, *Confiance et Déficience dans les Organisations*, Economica, 2012

Will Schutz, *L'Élément Humain : comprendre le lien estime de soi, confiance et performance*, InterEditions, 2006

Hervé Sériveyx, *Confiance, mode d'emploi. Comment restaurer la confiance en période de crise*, Maxima, 2009

Georg Simmel, *Sociologie. Étude sur les formes de la socialisation*, 1908, réédit. PUF, 2013

Tarik Tazdait, *L'analyse économique de la confiance*, De Boeck, 2008

John Updike, *Confiance, confiance...* (nouvelles), Gallimard, 1989.

Patrick Watier, *Éloge de la confiance, aux sources de la sociabilité*, Belin, 2008

*La confiance, un lien essentiel*, Revue Sciences Humaines n°271, juin 2015

*Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise* (Eyrolles, 2014)



# PLUS LOIN

## À PICORER SUR LA TOILE

### *Vivre ensemble, entre confiance et défiance.*

Actes du colloque du Conseil économique, social et environnemental (CESE), décembre 2011  
[www.vivreensemble.lecese.fr/vivre-confiance-defiance](http://www.vivreensemble.lecese.fr/vivre-confiance-defiance)

*Réflexions sur la confiance.* Avec Michela Marzano, philosophe, chercheuse au CNRS. Arte, émission Philosophie, 2011  
[boutique.arte.tv/f7182-philosophie\\_confiance](http://boutique.arte.tv/f7182-philosophie_confiance)

### *La confiance est notre tranquillisant naturel.*

Entretien avec Boris Cyrulnik, psychiatre, psychanalyste et éthologue sur le site CLES.com  
[www.cles.com/debats-entretiens/article/la-confiance-est-notre-tranquillisant-naturel](http://www.cles.com/debats-entretiens/article/la-confiance-est-notre-tranquillisant-naturel)

### *Il est temps de passer à une école de la confiance.*

Entretien avec le biologiste François Taddei, fondateur et directeur du Centre de recherches interdisciplinaires, sur le site Le Monde.fr  
[www.lemonde.fr/festival/article/2016/06/15/francois-taddei-il-est-temps-de-passer-a-une-ecole-de-la-confiance\\_4950879\\_4415198.html](http://www.lemonde.fr/festival/article/2016/06/15/francois-taddei-il-est-temps-de-passer-a-une-ecole-de-la-confiance_4950879_4415198.html)

*Le Big data face au défi de la confiance.* Etude du Boston Consulting Group, 2014.  
[www.bcg.fr/documents/file172040.pdf](http://www.bcg.fr/documents/file172040.pdf)

### *Risque et confiance : un couple indissociable.*

Conférence de Raphaël Enthoven, philosophe et animateur de radio, 2015  
[www.youtube.com/watch?v=MUtSvs2HKVI](http://www.youtube.com/watch?v=MUtSvs2HKVI)

*Rapport sur l'état de la France en 2016.* Rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE)  
[www.lecese.fr/travaux-publies/rapport-annuel-sur-letat-de-la-france-en-2016](http://www.lecese.fr/travaux-publies/rapport-annuel-sur-letat-de-la-france-en-2016)

*Renouer la confiance publique.* Rapport au Président de la République sur l'exemplarité des responsables publics, Jean-Louis Nadal, 2015  
[www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000023/](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000023/)

*JR - the Journal of Regulation.* Pour suivre l'actualité des réflexions et avancées sur la régulation  
[www.thejournalofregulation.com](http://www.thejournalofregulation.com)

*Pas d'économie sans confiance.* Vidéo d'animation réalisée par Dessine moi l'éco en partenariat avec Le Monde (« 3 minutes pour comprendre l'actualité économique »)  
[dessinemoileco.com/pas-deconomie-sans-confiance/](http://dessinemoileco.com/pas-deconomie-sans-confiance/)

L'Observatoire de la confiance du groupe La Poste.  
[www.legroupe.laposte.fr/profil/le-groupe-en-bref/l-observatoire-de-la-confiance/une-structure-de-recherche-et-d-action](http://www.legroupe.laposte.fr/profil/le-groupe-en-bref/l-observatoire-de-la-confiance/une-structure-de-recherche-et-d-action)

Le Baromètre de la confiance politique du Cevipof.  
[www.cevipof.com/fr/le-barometre-de-la-confiance-politique-du-cevipof/](http://www.cevipof.com/fr/le-barometre-de-la-confiance-politique-du-cevipof/)

Les missions du tiers de confiance : Site de la Fédération nationale des tiers de confiance (FNTC)  
<https://www.fntc.org/fr/>

Bulletin officiel des Finances publiques-Impôts  
[www.bofip.impots.gouv.fr/bofip/7025-PGP](http://www.bofip.impots.gouv.fr/bofip/7025-PGP)

*Indice du capital confiance en entreprise :* Programme Confiance & Croissance en partenariat avec l'Institut Montaigne et Raise  
[www.institutmontaigne.org/fr/publications/et-la-confiance-bordel-0#etape6](http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/et-la-confiance-bordel-0#etape6)

## **Éditeurs**

Ordre des experts-  
comptables Paris-Île-de-  
-France

Compagnie régionale  
des commissaires  
aux comptes de Paris

Compagnie régionale  
des commissaires  
aux comptes de Versailles

—

50, rue de Londres  
75008 Paris

## **Conseil et direction éditoriale**

Anabel Dutrop  
*Une idée derrière la tête*

## **Conduite des entretiens**

Guy-Patrick Azémar

## **Conception graphique**

Oxygène Communication

Imprimé par Impro,  
98 rue Alexis Pesnon  
93100 Montreuil

Dépôt légal septembre 2016

## **Crédits photographiques**

Robert Zarader :  
© Didier Goupy

Edgar Grospiron :  
©Studio404

Monique Atlan  
et Roger-Pol Droit :  
Photo Philippe Matsas  
© Flammarion

CONFIAN<sup>C</sup>E

La question « à qui se fier ? » se pose plus que jamais dans le nouveau monde immatériel et sans limites du numérique. Le paradoxe est que celui-ci ouvre en même temps un vertigineux champ des possibles vers lequel les acteurs semblent désormais reporter la confiance qu'ils retirent aux institutions classiques. La mission des professionnels indépendants que sont les experts-comptables et les commissaires aux comptes consiste précisément à injecter de la confiance dans la vie des entreprises, les relations entre les parties prenantes, et, d'une manière plus générale, dans le fonctionnement de l'économie.

Publié à l'occasion des 27<sup>es</sup> Universités d'Été placées sous l'égide de la confiance, le présent ouvrage a pour objet de prendre de la hauteur et de poser, en quelque sorte, le décor d'un débat qui est d'abord et avant tout un débat de société.

Les institutions de la profession comptable française ont demandé à dix personnalités de compétences et d'horizons divers de se prêter au jeu de l'entretien.

Leurs contributions, rassemblées dans le livre sous forme de trois séquences, proposent des éclairages complémentaires qui sont autant de clés d'entrée dans la question de la confiance.