

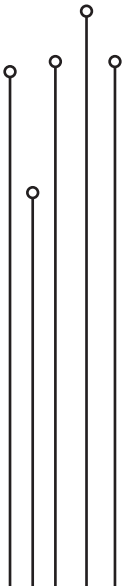
# Panser la confiance...

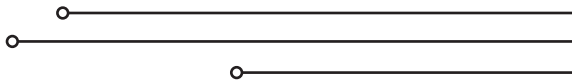
## *Radiographie d'une valeur en souffrance*

**Richard DELAYE\*** et **Pascal LARDELLIER\*\***

*\*Docteur HDR (sc. de gestion, sc. de l'information-communication) et directeur de la recherche de Propedia, Groupe IGS.*


*\*\*Professeur à l'Université de Bourgogne (Dijon), chercheur au CIMEOS/3S (EA 4177) et à Propedia (Groupe IGS).*





« Vient un moment où il faut se méfier totalement, ou se confier totalement. » Marcel Mauss

La confiance – du latin *confidere* – constitue, selon la définition qu’en donne le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, une « croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d’une autre personne, qui fait que l’on est incapable d’imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence »<sup>1</sup>. La confiance constitue un idéal sur lequel se fondent toutes les formes de relation et de communication interpersonnelles, qu’elles soient professionnelles ou privées. Et en effet, comment « faire couple », éduquer, enseigner, manager, faire des affaires, être élu, sans confiance, de surcroît partagée ?



Car la confiance, c’est « l’idée qu’on peut se fier à quelqu’un ou à quelque chose. Le verbe « confier » (du latin *confidere* : *cum*, « avec » et *fidere* « fier ») signifie, en effet, qu’on remet quelque chose de précieux à quelqu’un, en se fiant à lui et en s’abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi. L’étymologie du mot montre par ailleurs les liens étroits qui existent entre la confiance, la foi, la fidélité, la confidence, le crédit et la croyance »<sup>2</sup>.

1 <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/confiance>

2 Marzano M. (2010), Qu’est-ce que la Confiance ?, *Etudes* (Revue de Culture Contemporaine), janvier, tome 412/1.

---

Elle constitue une réalité qui, adossée à la morale personnelle, n'est pas supportée par la raison conceptuelle. Elle repose sur l'intuition (c'est bien ce que nous dit la phrase de Marcel Mauss placée en exergue de cette introduction), sur une sorte de « pensée magique » (peu importe comment on l'appelle, chance ou bonne étoile) qui nous porte à croire en la vie sans garantie, à penser que les hommes sont toujours capables du meilleur. Elle relève donc tout à la fois de l'engagement, (m)oral et de la pensée symbolique. Car elle réunit, rassemble, là où la défiance isole, et où la trahison sépare et divise...

Plus largement, et de manière plus pragmatique, elle constitue le socle à toute vie en société, à toute initiative citoyenne, politique, économique... Avoir confiance, en soi et en ses partenaires, faire confiance aux institutions et à l'avenir, telles sont bien les conditions *sine qua non* pour aller de l'avant, pour entreprendre, créer, produire, diriger, éduquer, (s')élever...

Mais de la « confiance aveugle » à la « confiance trahie », il n'y a parfois qu'un pas, et c'est peu de dire que notre époque et notre société sont traversées par des crises de confiance sans précédent. Scruter les baromètres de la confiance édités par les grands organismes (Ifop, Ipsos, Insee...) laissent sans illusions.

L'actualité récente – à travers plusieurs constats aisément opérables – donne de multiples signes d'une érosion de la confiance placée par les Français dans les institutions politiques (françaises et européennes) ainsi que dans l'avenir.

Le constat vaut pour l'économie : la confiance est en berne et elle doit être faire de toute urgence son retour pour relancer la croissance économique et dynamiser le marché de l'emploi et la consommation. Car celle-ci se fonde sur un indispensable « retour de la confiance » (fétichisée par nos dirigeants !) des foyers et des entreprises. Et elle est aussi un levier essentiel de l'essor actuel de l'économie numérique. Longtemps, on s'est méfié des achats en ligne. Et c'est parce qu'on fait désormais confiance à cette économie numérique, globalement (des indicateurs en attestent) qu'elle connaît actuellement un fol essor.

Cependant, tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes (économiques). Ainsi, la confiance est foulée au pied par les délocalisations sauvages et la concurrence déloyale. Quant aux scan-

dales autour des crédits à la consommation et aux *subprimes*, ils sont caractéristiques d'une perversion bancaire de la confiance. La finance est aussi rentrée depuis 2008 dans une phase de « Madoffisation ». « On » nous dit que les marchés ont été « assainis » et « moralisés » depuis, mais quelque chose s'est cassé, la confiance, précisément.

Ce constat d'une défiance généralisée affecte aussi notre relation aux médias. Longtemps s'est maintenu un pacte de confiance avec ceux-ci, qui étaient considérés comme de véritables vecteurs démocratiques. Or, le baromètre annuel de *Télérama* ou de *La Croix* atteste d'une violente crise de confiance envers les entreprises médiatiques : les citoyens ne semblent plus accorder aucune confiance aux journalistes, et encore moins aux femmes et aux hommes politiques. Le désaveu est total, et implacable : l'air du temps est bien à la méfiance, à la défiance, à la désillusion... Et pourtant, rien ne s'entreprind ni ne se crée sans confiance... Cercle vicieux que celui de l'époque, qui a besoin de confiance, mais ne l'accorde plus, ne semblant même plus croire en elle...

Même l'individu, qui doute et se méfie, voit sa confiance fétichisée et marchandisée. La confiance en soi devient un Graal à atteindre, une boussole vers une vie meilleure. C'est aussi et surtout un business, un marché ouvert aux professionnels scrupuleux... et aux autres. En ces temps troublés, certains font confiance à des gourous qui abusent d'eux et les instrumentalisent en leur expliquant comme duper et manipuler d'autres individus.

Dans la sphère privée, la confiance irrigue également la relation amoureuse, qui repose sur la certitude d'une connaissance totale de l'autre et d'une transparence des actes et des discours.

Mais une ère du soupçon gagne (aussi) les couples et les relations sociales, sur fond de dérision et de surveillances potentielles, induites entre autres par les nouvelles technologies. La confiance, ciment du couple, est un pacte moral reposant sur une vertu cardinale. Or sur Internet, des plateformes technologiques de toutes natures permettent de mettre en œuvre des adultères très discrets ou au contraire parfaitement assumés (les sites *Gleeden* et *Ashley Madison* en sont les plus parfaites illustrations).

Plus largement, Internet a ouvert l'ère d'un relativisme total : « en ligne », qui est qui ? Quoi, et qui croire ? Derrière la parodisation gé-

---

nérale à l'œuvre sur la Toile et aussi la floraison de sites « conspirationnistes », qui se cache, et qu'est-ce qui se trame ? On sait qu' « en ligne », règnent aussi relativisme, révisionnisme, négationnisme et attaques *ad hominem* abjectes, sous le couvert de l'anonymat numérique... Là encore, tout n'est pas *fiable*, et c'est un euphémisme que de le dire ainsi...

Quant à l'amitié, forme suprême de la confiance, elle est reconfigurée par « *les amitiés mécaniques* » de Facebook. Internet « big-brotherise » nos vies, appelle la méfiance. Au tout début du lancement de sa plateforme, en 2004, Mark Zuckerberg lui-même s'étonnait de ce que plus de 4 000 inconnus lui confient leurs adresses mail et leurs photographies, avec une « confiance aveugle ».

Les organisations font elles aussi face à des crises de confiance récurrentes et elles cherchent des solutions managériales pour « recréer de la confiance ». Ces tentatives méritent d'être questionnées, la confiance ne s'instituant pas par imprécation ou « prophétie auto-réalisatrice ». Le management se fonde sur la confiance en un *leader*, autant qu'en un collectif et un projet commun ; gageure pour de plus en plus d'entreprises, alors même que les modes de gouvernance se technicisent et se procédurisent.

Des organisations aux institutions, il n'y a qu'un pas. Or, le politique traverse une crise de défiance sans précédent, dont la montée conjointe de l'abstention et des populismes prennent acte.

Car dans la sphère politique, on trouve aussi bien des « amis de trente ans » (selon la fameuse expression relative à l'amitié de longue date entre Jacques Chirac et Edouard Balladur, on sait ce qui advint de celle-ci) que des guerres d'ego. On ne compte plus les psychodrames florentins à la tête de l'Etat, et les querelles intestines entre les membres d'un même parti (la guerre des chefs entre Jean-François Copé et François Fillon à l'UMP, celle entre Nicolas Sarkozy et Alain Juppé au sein des Républicains). De même, le tweet perfide envoyé par Valérie Trierweiler à Olivier Falorni pour court-circuiter Ségolène Royal, et les affaires sentimentales de nos chefs d'Etat font régulièrement la Une des journaux et contribuent à saper encore un peu plus la défiance dans la « politique politique ». L'appel « à la confiance » des politiciens est même devenu un passage obligé, un *topos* rhétorique, et rien de plus. Lors de son investiture comme Premier ministre, Manuel Valls a demandé aux députés lors d'une

séance extraordinaire à l'Assemblée nationale de lui accorder leur confiance afin de mettre en œuvre la politique fixée par le Chef de l'Etat. On assiste malgré tout et assez largement à une crise profonde du politique due au cynisme, au carriérisme et aux collusions multiples dévoilées par la presse et qui prévalent largement sur l'engagement authentique, sur le service public désintéressé. Pourtant, et c'est encore le comble du paradoxe, le vote est initialement une affaire de confiance.

On a compris que la liste pourrait être longue de ces domaines dans lesquels la confiance est indispensable, et fait pourtant singulièrement défaut. Heureux ceux qui sauraient, ou sauront la ré-instaurer, sans démagogie...

Il y a des raisons socio-historiques bien connues des spécialistes, et qui expliquent la crise profonde que subit la confiance, et tout d'abord l'individualisme de plus en plus affirmé (confiné-t-il à l'égoïsme ?), la précarisation générale de l'emploi, la libéralisation effrénée de l'économie, la montée en puissance de la technicisation de nos existences et enfin la « judiciarisation » des rapports sociaux et de la société dans son ensemble ; tout ceci n'incline pas à s'ouvrir, à faire confiance à autrui. La crise de *foi* qui affecte la confiance s'étend aussi bien à la politique, à l'économie, au couple, aux médias et à l'individu lui-même. La confiance est entrée dans une ère du soupçon généralisée.

Dans cet environnement sociétal contrasté et même contrarié, il nous a semblé crucial d'inviter chercheurs et professionnels à réfléchir sur la confiance. Il va sans dire qu'elle constitue un thème d'une grande actualité, dans une conjoncture où trahisons, défiance, remises en question et même « coups bas » amènent chacun à s'interroger sur celles et ceux, amis, partenaires, institutions..., à qui on peut *vraiment* « faire confiance ». Nulle opprobre, mais la certitude du caractère relatif et transtoire de la confiance, et de la conscience que nous en avons... Car ce « baromètre moral » est, comme la morale kantienne, une boussole intérieure, qui guide et oriente chacun.e, depuis un certain point de vue...

En conclusion, peut-on *raisonnablement* faire confiance à la confiance ? Si la confiance ne doit pas être sacralisée, elle ne doit pas non plus verser dans une méfiance à tout crin. L'idéal est de trouver un juste milieu entre confiance aveugle et défiance totale. Il faut finir

---

par admettre que ce n'était pas mieux avant... Et garder à l'esprit que la confiance béate n'aide pas, tant s'en faut, la liberté de penser. La trahison, ou en tout cas la déception, sont inhérentes aux relations humaines. C'est la raison pour laquelle il faut savoir faire preuve d'indulgence, de tolérance, de patience, et savoir accorder son pardon.

Alors, il faut raison garder, croire en ses projets, croire en soi et en l'autre. Et il convient de s'interroger sur les contours qu'adopte la confiance, et sur les processus mentaux, moraux, sociaux qui lui permettent d'exister, des relations avec nos proches (couple, famille, éducation...) aux sphères professionnelles, organisationnelles, institutionnelles, dans lesquelles elle est un moteur de l'action individuelle et collective, et du vivre-ensemble. C'est aussi, et même avant tout un travail d'introspection, mais aussi d'ouverture.

On saisit les enjeux du thème proposé à la réflexion de cet ouvrage. A travers réflexions théoriques exigeantes de nature interdisciplinaire et études de cas, les auteurs rassemblés au sommaire de ce livre appréhendent cette confiance dans toute sa richesse et complexité. Certains proposent même des solutions, afin que les constats ne soient pas seulement déploratoires. Toutes et tous s'attachent à mettre en lumière les arcanes tangibles et symboliques de la confiance, afin d'en restituer la densité tout à la fois théorique et morale. Gageons que ce livre constitue un viatique solide, qui servira d'aiguillon et de boussole dans une époque troublée et un monde un rien désorienté.