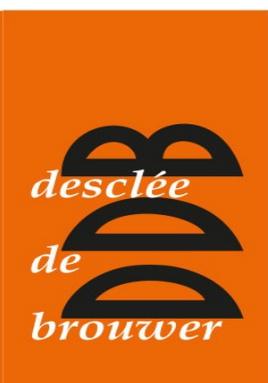


# Forum des Bernardins

## Agir pour la confiance : un choix, un investissement



*Olivier Abel, Sadek Beloucif,  
Patrick de Carolis, Alain Christnacht,  
Gérard Collomb, Pierre Corvol,  
Philippe Dewost,  
Louis Dutheillet de Lamothe,  
Sous la direction de Michel de Virville  
et Emmanuelle Mignon,*

*Bertrand de Feydeau, Marcel Grignard,  
Antoine Guggenheim, Patrick Hetzel,  
Jacques Huntzinger, Etienne Klein,*

*Maurice Levy, Jean de Loisy, Bernadette Malgorn,  
Louis Manaranche, Muriel Mayette, Philippe Meyer,  
Michel Pebereau, Gervais Pelissier, Richard Prasquier,  
Bruno Racine, Fabien Raynaud, Fabienne Robert,  
Louis Schweitzer, Pierre Sellal, Hervé de Vaublanc,  
Édouard de Vésinne*

  
COLLÈGE DES  
**BERNARDINS**  
Humanités

Agir pour la confiance :  
un choix, un investissement

Michel de Virville  
Emmanuelle Mignon

Agir pour la confiance :  
un choix,  
un investissement

*Un texte du Forum des Bernardins*

DESCLÉE DE BROUWER  
collège des Bernardins

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

lourdeur du mécanisme excède le risque que l'on veut prévenir ou maîtriser. Elle ne peut se substituer à la confiance relationnelle quand l'intelligence ou la réactivité jouent un rôle décisif ou quand il faut faire du neuf, qu'il s'agisse de création ou de changement.

La confiance institutionnelle ne peut pas prendre la place de la confiance relationnelle, c'est sans nul doute l'une des grandes illusions de la modernité, mais la confiance institutionnelle doit aider et favoriser la confiance relationnelle. Ce sont les deux brins d'une même corde.

Dans un monde qui évolue rapidement, il faut veiller en permanence à adapter et à améliorer les mécanismes de confiance institutionnelle. Il faut en quelque sorte inventer une confiance institutionnelle dans la confiance institutionnelle, ou encore une régulation de la régulation, c'est-à-dire construire une capacité des mécanismes de la confiance institutionnelle à se remettre en cause, à se moderniser et à se renforcer sans cesse. Or, dans cette capacité de la régulation institutionnelle à s'adapter, notre niveau de maîtrise de la confiance relationnelle collective est crucial pour franchir les risques du changement : « À celui qui a on donnera, à celui qui n'a pas on retirera même ce qu'il a... » car il y a un cercle vertueux de la confiance relationnelle, elle se nourrit de ses propres succès. Elle offre un terreau fertile pour construire ou pour adapter la confiance institutionnelle.

Il n'en est pas de même de la confiance institutionnelle qui tire son efficacité de sa capacité de généralisation et non de sa croissance organique.

De même, si l'engagement et la prise de risque construisent de la confiance relationnelle, la confiance institutionnelle est indispensable à la solidité des mécanismes de solidarité au sein des collectivités humaines. Bien articulées, responsabilité et

solidarité se renforcent mutuellement sans sortir des limites de leur validité respective.

Il convient enfin de ne pas surestimer notre capital de confiance relationnelle. Une des caractéristiques majeures de la confiance est qu'elle se construit lentement et peut se détruire en un jour. Une injustice peut faire plus de mal à notre société que mille actes d'équité ne peuvent faire de bien.

À l'heure des communications modernes, plus la structure sociale envisagée est étendue, plus la confiance est fragile. Les personnes qui incarnent pour un temps les institutions et la confiance que nous leur prêtons ont une responsabilité cruciale. Le cas de la rémunération des dirigeants est frappant : la dérive de quelques-uns a sapé la confiance de beaucoup dans le système. Autant que promouvoir la confiance, il faut donc apprendre à mieux se protéger contre l'absence de confiance. Plus encore que par le passé, nous avons besoin d'une recherche opiniâtre d'exemplarité de la part des responsables quels qu'ils soient, qui ne se confonde pas avec le souci de communiquer et de paraître. Tout en protégeant la vie privée de chacun et en continuant à créer et à investir dans des institutions qui créent la confiance, il faut aussi choisir les dirigeants sur ce critère éliminatoire et responsabiliser ainsi ceux qui ont le pouvoir de détruire la confiance en quelques heures.

## *Donner leur place aux corps intermédiaires et aux communautés primaires, lieux privilégiés de formation de la confiance relationnelle*

**L**a faiblesse du dialogue social en France n'est plus à démontrer et nombreux sont ceux qui mettent en cause notre trop forte centralisation et l'insuffisance de nos organisations locales. De fait, la confiance relationnelle ne se construit pas à l'échelle des états, mais dans le laboratoire des relations individuelles, des dialogues locaux, des corps intermédiaires. Pourquoi faire confiance, pourquoi s'engager, pourquoi prendre des risques, si la loi prévoit tout, organise tout, peut tout ? c'est vrai dans l'entreprise de l'initiative et de la créativité de terrain ou du dialogue entre les partenaires sociaux ; cela l'est aussi en politique du dialogue entre la population et ses élus.

Ainsi, le débat politique clivé, binaire, aux discours stéréotypés, apparaît de plus en plus dans son inaptitude à rendre compte de la complexité croissante du monde moderne.

Si l'on veut redonner du sens et de la profondeur à l'intervention des corps intermédiaires, et favoriser les communautés primaires comme cadre dans lequel recréer de la confiance, il faut ménager de nouveaux espaces de subsidiarité, restaurer des lieux de décision où la confiance relationnelle joue son rôle, redonner à celle-ci un rôle moteur. La loi ne doit pas tout régir.

Mais un tel mouvement n'est politiquement acceptable que s'il est équilibré. Cela suppose un triple changement : le

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

**Emmanuel Faber**  
*Vice-Président et Directeur Général délégué de*  
*Danone*

**O**n expérimente la force de la confiance en commandant un café. Le moment du paiement est soit avant la livraison de la commande, soit après, le serveur ne recueillant l'argent qu'après le départ du client. Après avoir évoqué brièvement le lien entre la confiance et la vie des acteurs économiques, nous nous attacherons au cas particulier français. Il est à noter toutefois que Danone n'a plus que 6 % de ses effectifs en France.

On s'arrêtera sur trois lieux dans cette analyse :

Tout d'abord, au niveau macroéconomique: les infrastructures de l'économie de marché reposent sur la confiance. La bona fide est le fondement juridique de la vie économique. On n'ajoute rien derrière ça, sinon on abîme l'expression. Le monde anglo-saxon parle de *Fair market value* ou de *Fair price*, formules qui elles aussi se suffisent à elles-mêmes. La valeur ancestrale de la jurisprudence autour de ces notions a légué un important corpus. Les franciscains auraient été les premiers à avoir théorisé la valeur de l'argent, créant ainsi une concordance entre l'argent et des biens ou services par l'intermédiaire du tiers ordre. L'argent a alors en soi une valeur et donc le marchand des XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècles a à la fois une valeur sociale et un rôle moral. Mais il doit en être conscient et assumer cette responsabilité. Dans ce contexte, l'expert n'était pas nécessairement le plus riche mais celui qui jouit de la meilleure réputation. Son jugement n'est pas remis en question

parce qu'on lui fait confiance. Aujourd'hui, les artefacts constituent ce qui peut entretenir ou abîmer la confiance. La question de la rémunération et la création de valeur mettent en évidence l'importance de la confiance entre acteurs économiques.

Au niveau microéconomique : beaucoup de choses seraient à dire mais un élément est particulièrement notable. Ce qui crée le plus durablement la confiance est la cohérence et son expérience incarnée. Par exemple, depuis près de quarante ans, Danone évoquait un « double projet économique et social ». Il y a quelques années, on s'est posé la question: « Qu'est-ce qu'on en fait ? » Pendant trois ou quatre ans, beaucoup d'interrogations ont été émises sur la réalité des intentions du groupe et sa capacité à les mettre en œuvre. Enfin a été mise en place la rémunération variable des 1 000, puis 8 000 premiers managers, qui dépend des performances économiques, managériales, sociétales et sociales. Il faut que ce soit un tiers entier des bonus précisément parce qu'on ne sait pas trop ce que c'est. Pour donner un exemple de choses faites : atteindre l'objectif de réduction de CO<sub>2</sub> est comparable à un objectif de résultat d'exploitation. Ce jour-là, il s'est passé quelque chose. Le questionnement n'a pas été vain. On a tout de suite mis la barre haut.

Beaucoup de décisions sont prises par peur. Il s'agit parfois de la peur personnelle. On dit que la confiance se mérite et se gagne, mais on a fait l'expérience que la confiance se donne. Et, dans ce cas, elle rapporte beaucoup plus. Il faut une place pour la personne en tant que personne et non pas comme un simple objet. Elle doit être quelqu'un, une personne en tant que telle. La relation économique ne peut et ne doit pas exclure la notion de gratuité. C'est fracassant sinon. Viviana Zelizer, dans *The*

*Purchase of Intimacy*, montre que les relations microéconomiques existent aussi dans la vie de famille. Il apparaît normal, car c'est dans l'ordre du vivre ensemble que le rapport gratuité-intérêt passe au milieu de moi-même.

Quelques observations doivent être faites :

La France est un grand marché de consommation. Danone est au contact et doit comprendre ses consommateurs. Toutefois, les problématiques sont souvent placées sous l'angle de la lutte des classes. On raisonne en termes d'avantages hérités. On revendique des droits, mais est-il clair qu'ils me donnent des responsabilités ? le comportement est en conséquence ancré dans la dialectique. La réussite est forcément suspecte. Par ailleurs, la consommation va bien en France. Les systèmes d'aides n'y sont pas pour rien. Mais le bonheur paraît frileux. La peur du déclassement est très présente, liée à ces vieilles grandes luttes et statuts à défendre. N'y aurait-il pas un biais dès le jeune âge ? En Finlande, l'école est moins élitiste qu'en France. Il y a peu de notes et beaucoup de coopération. L'enfant français est frileux, car en risque d'échec permanent. Par ailleurs, les apprentissages sont très axés sur le mental et pas assez manuels ou littéraires. Un des seuls exemples de coopération est le TPE au moment du bac. Les gens, dès l'école, se sentent en situation d'échec et ils en héritent ensuite dans les entreprises. D'autre part, le tabou laïque n'aide pas à mettre en place des relations de confiance. Il tend à vider la démocratie de son sens, ce qui n'est pas le cas dans des pays à dominante musulmane comme l'Indonésie. On perd beaucoup.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

***Claire de Bénazé***  
*Membre de la Communauté Apostolique*  
*Saint-François-Xavier, Médecin de formation*

**L**a question de la confiance me semble le fondement de ce que nous vivons depuis plus de vingt ans à Garges-lès-Gonesse. La communauté apostolique saint-François-xavier à laquelle j'appartiens y œuvre auprès des jeunes et de leurs familles en s'efforçant de « discerner la ligne de l'élan créateur dans un être et [de] la suivre », comme disait notre fondatrice, Madeleine Daniélou, à propos de l'éducation.

Médecin de formation, je suis actrice dans la ville en milieu associatif, à travers l'animation de lieux d'accueil et d'écoute pour les jeunes et pour leurs parents, que nous avons créés depuis 1996. Comme écoutante pendant des années, j'ai eu aussi le privilège d'être introduite par ceux que je recevais dans le sanctuaire de leur intimité. Ceci m'a permis d'apercevoir bien des désirs et des blocages dans le processus de croissance, d'épanouissement et d'insertion des jeunes et de leurs familles.

Il me semble important de préciser d'emblée que je connais surtout des familles primo arrivantes : ceci situe donc mon propos aux frontières des premières confrontations de migrants avec la société française.

**Comme acteur dans la cité : quelques questions évoquées par votre texte quant à l'échelle des corps intermédiaires et à la transparence des procédures**

Oui, « il faut une grande confiance pour prendre le risque de la création » ! Je voudrais ici témoigner de la formidable capacité de création que suscite la confiance qui m'a été faite, et rendre un hommage appuyé aux fonctionnaires qui ont cru à notre projet de Point d'Accueil et d'écoute pour les Jeunes, avant même la sortie de la première circulaire qui les officialisait, en juin 1996. Rien n'aurait vu le jour sans la rencontre de serviteurs de l'état, à la DDAss du Val d'oise, qui m'ont écoutée, qui avaient de par leurs fonctions pouvoir de juger de la pertinence du projet, et qui ont usé de leur influence pour le mettre sur les rails... tout en contrôlant sa mise en œuvre lors des comités de suivi qui ont eu lieu annuellement pendant plus de dix ans. Et de cette rigueur aussi je les remercie !

Force est de reconnaître que tout cela n'est plus possible : quand j'essaye de réunir notre comité de suivi, tous les deux ans à peine, je n'y parviens plus : les retentissements de la restructuration des services, en application de la rGPP, font que les financeurs n'ont plus le temps. Je constate que la confiance est toujours là, mais c'est comme si elle était devenue aveugle et muette. Si j'ai des questions sur l'orientation de notre action, si je veux dire que telle partie donne pleine satisfaction alors que sur telle autre nous peinons et obtenons peu de résultats, je n'ai plus que des dossiers d'évaluation en ligne pour le faire. Ils sont très chronophages, et les questions y demeurent sans réponse. Tout au plus les résultats du dépouillement des questionnaires qui me permettent de mieux situer notre travail parmi celui des autres porteurs de projets.

Ce qui a disparu, avec ce fonctionnement, c'est la capacité des pilotes de l'action publique d'éclairer notre travail grâce à la vision d'ensemble qui est la leur, complémentaire de ma vision locale... et aussi peut-être notre capacité d'acteur de terrain de faire remonter notre expertise issue de multiples rencontres avec

les habitants.

Ce qui est en jeu à travers des mécanismes complexes de régulation de l'action publique me semble être en train d'aboutir à la disparition des petites associations : au bout d'un moment, il est impossible de rester dans la course, ne serait-ce que parce qu'on n'a pas le niveau suffisant d'ingénierie sociale pour répondre aux appels à projets.

Je le dis avec peine pour les nombreux habitants qui faisaient un précieux travail de tissage du lien social dans des quartiers où il est particulièrement fragile. Je le dis aussi non sans inquiétude : nous sommes en train de perdre un maillage qui pourrait venir à manquer dangereusement pour la paix dans nos quartiers et en tout cas pour la citoyenneté (car en fait ce maillage se reconstitue, autrement, dans des réseaux communautaires et/ou religieux qui, eux, n'ont que peu de comptes à rendre à la république).

## **Comme habitante des quartiers : un déséquilibre se creuse entre la confiance institutionnelle et la confiance relationnelle**

Cela commence avec une confiance institutionnelle par trop mise à mal. Pourtant, au départ, il existe souvent une grande confiance dans la France (sauf pour quelques-uns qui viennent seulement pour se servir). De très nombreuses rencontres avec des familles tout juste arrivées dans l'Hexagone m'ont appris que beaucoup de gens arrivent en France en ayant choisi notre pays au nom de son idéal qu'ils admirent sincèrement.

Mais rapidement, tout cela est mis à l'épreuve de conditions d'existence par trop précaires (tout le monde connaît les statistiques de pauvreté et de chômage de ces quartiers) au risque d'une immense déception. Au quotidien, cela contribue à

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

actuellement, la parole a moins de prix. Les sociétés orales accordaient plus d'importance à la réputation.

- Les théologiens sont davantage attentifs à la subjectivité. La confiance institutionnelle est plus solide en présence de vertu. Or, cette vertu tend aujourd'hui à disparaître. Certes, cela demande des engagements personnels, mais l'institution ne peut tenir que si ses garants tiennent eux-mêmes. À ce titre, le rôle de la sécularisation est vital. Par ailleurs, les deux types de confiance que nous distinguons, la confiance institutionnelle et la confiance volontaire, s'éduquent différemment.
- Sans nous placer sur le plan de la transcendance, nous devons questionner cette « vertu ». Existe-t-il véritablement une confiance volontaire ? À quoi sert-elle ? l'empathie est centrale pour qu'une société dure. La question de la vertu reste à poser. Qu'en est-il de la confiance en l'autre ? sur quoi est-elle fondée ? Existe-t-il une confiance volontaire ? comment envisager une confiance asymétrique ?
- Il est intéressant de distinguer la loyauté de la confiance. Cette perspective historique est majeure. La fonction patriarcale des femmes notamment est importante. La survie du groupe en dépendait. Au Moyen Âge, on commence à s'extraire de la communauté localisée. Il y avait d'autres types de confiance au niveau des banques, par exemple, on commence à changer de lien. En France, on affirme la primauté de l'individu et la fin des corporations, mais les femmes n'ont pas le droit de vote. Aujourd'hui, toutes les frontières explosent avec

Internet, la contraception, etc. Ce qui s'est produit avec la Grèce, l'euro, etc., avait été dit. On a écarté ceux qui l'ont dit. Pourquoi certaines choses ne peuvent pas être dites ? Notions de frontière, de risque, etc. Doivent apparaître dans notre texte. L'Europe n'a pas joué le rôle de moteur de progrès qu'elle aurait dû ; au niveau culturel et spirituel notamment.

- Nous sommes face à une mutation historique gigantesque : on peut comprendre que les acteurs soient en manque de confiance. Les questions de l'avenir et de la confiance en celui-ci sont des questions vraiment importantes. Oui, la courbe de Gauss est problématique. Oui, le sentiment de catastrophe est omniprésent. Les relations sociales s'humanisent au temps des catastrophes. La Bible y réfléchit. Le christianisme est la religion de sortie de l'apocalypse. La catastrophe chrétienne par excellence a déjà eu lieu. En cas de catastrophe, on peut lever la tête en raison du salut. Après les catastrophes du xx<sup>e</sup> siècle, on a fait une démocratie sociale. Aujourd'hui, on n'en a plus les moyens, la démocratie sociale coûte trop cher, il faut réinventer une dynamique. Qu'inventer maintenant ? Jean-Paul II (unesco 80) a beaucoup insisté sur la dimension culturelle de la démocratie : comment créer du sens, des valeurs ? Pourquoi a-t-on besoin de culture ? Parce qu'il faut des valeurs assez universelles, des valeurs partagées pour recréer la confiance.
- Tout cela est lié aussi au temps. La confiance institutionnelle garantit normalement le temps long. Le peu de confiance dans l'avenir résulte également de la

peur du changement de cadre juridique. Nous craignons le changement des règles du jeu. Il me semble que nous devrions réintroduire la question de la confiance personnelle parallèlement à la question de l'échec. La valorisation de l'échec est très liée aux institutions. Dans *The Economist*, on pouvait récemment lire que le temps moyen entre la faillite et le moment où la personne a payé ses dettes est de neuf ans en France, six ans en Allemagne, tandis que d'autres pays tels la Norvège ou le Danemark présentent des temps beaucoup plus courts. La faculté d'entreprendre est liée au poids de la sentence en question et au coût de l'échec.

- Il y a un mot qui manque: le risque. S'il y a un mot qui est prévalant dans notre société, c'est celui-ci. On a à l'heure actuelle une probabilité de développer tel ou tel problème. Plus le risque devient quantifiable, plus il devient contesté. La notion de confiance est liée à la perception du risque. Les médias jouent un rôle terrible dans ce risque mal perçu et mal compris. Il suffit que deux médecins écrivent un texte sur les médicaments pour que tout s'effondre. La notion d'expert est importante. Ils ne cessent de dire qu'il faut « faire attention à ».... Le problème n'est pas le risque quantifié. C'est le risque nonattendu. Les gens ont peur de « Est-ce que tout va s'effondrer ? ». Trois fois en dix ans, tout s'est « effondré » : le 11 septembre, Lehman Brothers, l'euro.
- Je ne suis pas d'accord pour dire que la confiance est en train de disparaître totalement. Le problème, c'est que nous faisons confiance notamment à ceux qui nous

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Le Forum des Bernardins  
Liste des membres du Forum

## I. Agir pour la confiance : un choix, un investissement

Identifier et revaloriser le rôle de la confiance relationnelle  
Arc-bouter les deux confiances et utiliser pleinement leur  
synergie

Donner leur place aux corps intermédiaires et aux communautés  
primaires, lieux privilégiés de formation de la confiance  
relationnelle

Éduquer à la confiance dans la confiance

Pas de mise à l'épreuve des institutions par les médias sans  
renforcement de la confiance relationnelle

Susciter la confiance pour stimuler la création et accompagner le  
changement

Conclusion

## II. Interventions

*Emmanuel Faber*

*Marguerite Léna*

*Claire de Bénazé*

*Olivier Abel*

## III. Morceaux choisis des débats

Sur les concepts de confiance relationnelle et institutionnelle  
Les métiers et les secteurs qui engagent la confiance

Conforter la confiance



composition et mise en pages réalisées par  
compo 66 – Perpignan  
547/2013

Achevé d'imprimer sur les presses  
de l'imprimerie  
en mai 2013

n° d'imprimeur : xxxxx  
Dépôt légal : juin 2013

Imprimé en France