

# **La confiance**

**Texte de conférence**

**« la confiance est l'endo-squelette  
de toute équipe de direction... »**

Novembre 1993

## Une expérience anonyme.

*"Allez tranquillement parmi le vacarme et la hâte, et souvenez vous de la paix qui peut exister dans le silence. Sans aliénation, vivez autant que possible en bon termes avec toutes personnes. Dites doucement et clairement votre vérité ; et écoutez les autres, même le simple d'esprit et l'ignorant ; ils ont eux aussi leur histoire. Evitez les individus bruyants et agressifs, ils sont une vexation pour l'esprit.*

*"Ne vous comparez avec personne : vous risqueriez de devenir vain ou vaniteux. Il y a toujours plus grands ou plus petits que vous.*

*"Jouissez de vos projets aussi bien que de vos accomplissements. Soyez toujours intéressés à votre carrière, si modeste soit elle ; c'est une possession véritable dans les prospérités changeantes du temps.*

*"Soyez prudent dans vos affaires, car le monde est plein de fourberies. Mais ne soyez pas aveugle en ce qui concerne la vertu qui existe ; plusieurs individus recherchent les grands idéaux et, partout, la vie est remplie d'héroïsme.*

*"Soyez vous-mêmes. Surtout n'affectez pas l'amitié. Ne soyez pas non plus cynique en amour, car il est en face de toute stérilité et de tout désenchantement aussi éternel que l'herbe.*

*"Prenez avec bonté le conseil des années, en renonçant avec grâce à votre jeunesse. Fortifiez la puissance de votre esprit pour vous protéger en cas de malheur soudain. Mais ne vous chagrinez pas avec vos chimères.*

*"De nombreuses peurs naissent de la fatigue et de la solitude. Au delà d'une discipline saine, soyez doux avec vous même. Vous êtes un enfant de l'univers, pas moins que les arbres et les étoiles ; vous avez le droit d'être ici. Et qu'il vous soit clair ou non, l'univers se déroule sans doute comme il le devrait.*

*"Soyez en paix avec Dieu, quelle que soit votre conception de lui, et quels que soient vos travaux et vos rêves, gardez dans le désarroi bruyant de la vie, la paix dans votre âme.*

*"Avec toutes ses perfidies, ses besognes fastidieuses et ses rêves brisés, le monde est pourtant beau.*

*Soyez attentif.*

*Tâchez d'être heureux."*

Traduit de l'anglais, ce texte est censé reproduire une inscription anonyme, trouvée en 1692, dans une vieille église de Baltimore.

Il est le type même du texte qui recherche la confiance et la mesure de la confiance.

Le foisonnement des valeurs et des normes invoquées, est étonnant : tranquillité, paix, silence, douceur, intérêt, modestie, prudence, vertu, idéal, héroïsme, amitié, amour, bonté, conseil, grâce, force, discipline, droit, beauté, discernement, bonheur. C'est tout un monde qui est évoqué, en moins d'une page ! Ce n'est pas de la grande littérature. Sans aucun thème central, sans aucun plan, sans aucune intention, sans aucun prosélytisme, ce texte diffuse un état d'esprit qui ne dit pas son nom, qui se révèle seulement par la rencontre avec les choses et les gens, le monde et les circonstances. C'est l'état d'esprit d'un être confiant qui a appris à mesurer sa confiance, tant pour lui même que pour les autres et en toutes circonstances.

Ce texte date du XVIIème siècle, il fut écrit dans la ville de Baltimore, ville tolérante entre le puritanisme du Nord et la société de castes du Sud, mais il est à la fois banal et universel. Il pourrait avoir été écrit par un honnête homme de n'importe quel pays civilisé, de n'importe quelle époque. Ce pourrait être l'état d'esprit habituel de chacun de nous, si nous parvenions à être ce que nous voulons être.

C'est la mentalité d'un homme équilibré, qui a basé son équilibre sur la confiance et qui sait que la confiance se perd aussi bien si elle est trop facile que si elle s'anémie parce qu'elle se fait trop rare.

La confiance est donc une des normes du bon fonctionnement de l'être humain. Toute chose a ses normes : une barre de fer trop dure devient cassante, trop molle, elle ne sert à rien : entre les deux, se situent des normes qui se précisent en fonction de ce qu'on veut en faire, en fonction des objectifs et des finalités.

De même dans la vie des hommes : trop faible, la confiance casse les rapports des hommes entre eux ; trop forte, elle les dénature et les rend à la fois incertains et pesants.

Le but de cette longue citation et de son commentaire, est de dire que l'expérience de la confiance est une expérience universelle, bien ou mal faite.

IDEE : Relire ce texte, se demander comment on peut l'écrire soi-même en prenant ouvertement le thème de la confiance.

## L'expérience de la confiance.

L'expérience de la confiance que chacun de nous a faite, bien ou mal, avec bonheur et déception, expérience personnelle, est le point de départ qui permet d'en parler : tout discours vise une expérience personnelle quand on parle de ces notions que l'anonyme de Baltimore énumère copieusement : la paix, le silence intérieur, la douceur, la tranquillité, la bonté, etc..

On peut dire que l'expérience de la confiance est triple.

Au sens fort, c'est une **exception, un repère isolé**.

Si, dans toute une vie, on rencontre deux ou trois parents ou amis avec qui on peut partager une totale confiance, c'est déjà beaucoup et c'est une très grande force, la plus grande de toutes celles que peut nous donner la société dans laquelle nous vivons. Il n'existe pas d'individu normal ou exceptionnel, solide ou puissant, qui ne s'appuie sur un réseau d'amitiés et de collaborations dont quelques personnes sont le cœur, parce qu'il a toute confiance en elles. Un individu isolé dans la méfiance est toujours faible, d'une manière ou d'une autre et son activité en souffre. A un autre niveau, le meilleur travail se fait en équipe.

De manière habituelle, vis à vis de notre environnement physique ou social, la confiance est **une attitude intelligente et civilisée**. Le "sauvage" ou le criminel sont des individus méfiants et toujours armés. Le sauvage craint même les forces de la nature, il croit que les forêts, les eaux ou les montagnes sont habitées par des personnages redoutables. Ce n'est qu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle qu'on a osé escalader le Mont Blanc. Le sauvage et le criminel ont souvent recours aux armes pour établir les rapports sociaux, et, souvent, ils donnent la première place dans leur société à celui qui a la meilleure capacité de tuer. L'homme civilisé connaît les logiques des choses et établit des rapports rationnels entre les individus : il utilise les lois plutôt que les armes, la négociation et la parole plutôt que le duel ou la guerre féodale. Cette attitude est basée sur la confiance dans les hommes et dans les choses.

Les esprits qui se disent réalistes affirment volontiers que ces notions là sont vagues, subjectives. Ce n'est pas tout à fait vrai. Ces notions sont aussi expérimentales que les lois scientifiques, seulement ce sont des expériences que l'on fait soi-même, non pas en les regardant de l'extérieur.

Ces expériences là sont en réalité beaucoup plus précises que celles des chimistes et des physiciens : il n'y a aucune distance entre l'expérience et l'observateur. D'où vient l'imprécision ? De l'état de notre conscience certes, mais surtout de la transmission d'un être humain à un autre. Cette transmission se fait tous les jours, sans conceptualisation philosophique ou psychologique, sans enseignement institutionnalisé. On parle souvent de la tradition comme d'un héritage du passé, mais si on regarde bien, la tradition est un mécanisme très puissant et très actuel qui transporte ce genre de notions, en même temps que les mots qui les désignent. On peut même dire que, loin des écrits des moralistes et des philosophes, c'est la tradition orale qui véhicule la plupart des valeurs indispensables de l'humanité, d'un individu, à un autre, à travers la vie quotidienne, depuis l'enfance jusqu'à l'entreprise, de telle sorte que la tradition n'est une énigme que pour ceux qui vivent dans les livres, ou pour ceux qui ont été prolétariés par la domination du savoir livresque...

Nous faiblissons si notre tradition faiblit, et nous dévions si notre tradition dévie : c'est pourquoi il n'est pas inutile de parler de la confiance, à condition que l'orateur, l'auditeur et le lecteur fassent référence à leur propre expérience. Sinon, le discours est nul.

L'homme civilisé sait que le monde possède ses lois, ses régularités, ses normes et que les êtres vivants peuvent y être sensibles et y trouver des racines d'accords et de confiances réciproques.

Ici, comme en beaucoup d'autres endroits, apparaît l'immense danger de refuser d'avouer les limites de notre intellect ou de notre science et de proclamer le monde absurde, contingent, aléatoire, sous prétexte que nous n'en comprenons pas tout : c'est le chemin vers une déchéance sans espoir, selon l'anthropologue G. Clark. L'homme méfiant refuse d'avouer ses limites.

**Enfin, la confiance est un investissement indispensable.**

Quelque soit notre activité, quelques soient nos relations sociales, nous devons investir de la confiance dans les hommes et dans les choses, sinon nous ne pouvons rien faire. On peut prévoir, calculer : au moment de passer à l'acte, on ne fait pas seulement confiance à ses propres prévisions, mais aussi à ceux qui nous ont appris à calculer, à l'entreprise avec laquelle nous travaillons, au client qui paiera, aux collègues avec qui nous partageons nos décisions et nos objectifs, à l'environnement auquel on suppose une certaine régularité, etc.. On pourrait aussi parler de la famille, de la politique, etc..

Dans nos investissements nous calculons les risques, nous prévoyons les échecs, mais nous misons sur la confiance que nous avons et sur celle que l'on nous prête. "Qui ne risque rien, n'a rien."

Il y a ici une grande contradiction, parce que toute civilisation est grande créatrice de contrôles, de garde fous, d'interdits.

Apparemment, la civilisation se méfie des hommes. La contradiction n'est qu'apparente, car le but de nos institutions est de rendre la confiance plus facile, moins risquée, plus fréquente : si elles ne servent qu'à traduire la méfiance, la méfiance les détruit peu à peu en les rendant trop pesants, minutieux et invivables.

On ne peut plus survivre qu'en tournant la loi et on survit très mal : la loi devient pesante et n'est plus qu'un frein au lieu d'être une protection. Malheureusement, c'est souvent vrai, mais ce n'est pas la logique de la civilisation, c'est une tare, un élément de décadence.

On peut faire les mêmes constatations dans une entreprise, à cette différence près que les processus sont plus rapides et qu'il faut moins de temps pour paralyser un service avec des notes, des règlements et des contrôles, que toute une nation. Vous retrouvez ici la vieille opposition squelette et carapace, endo-squelette, exo-squelette.

Un investissement bien fait et bien surveillé, rapporte. Privée de l'investissement de la confiance, la rentabilité d'une entreprise baisse. La confiance ne s'oppose pas au contrôle, l'un a besoin de l'autre : le contrôle sans la confiance est une attitude négative, la confiance sans contrôle met tout le monde mal à l'aise, sauf les tricheurs et les rêveurs.

Si on privilégie la confiance, si la raideur des contrôles est intérieure à un climat de confiance, les contrôles justifient la confiance et initient le dialogue. Si les contrôles limitent et enferment, ils détruisent la confiance et bloquent toutes les relations directes et simples. Dans un climat de confiance, l'exécutant est rassuré par le contrôle : il sait qu'une erreur de sa part sera décelée avant de devenir trop grave et qu'il peut prendre des risques et s'investir dans son travail.

L'individu n'est pas isolé, il peut être confiant.

Dans un climat de méfiance, le contrôle est proche de la sanction, l'initiative, même bonne, est très risquée parce qu'elle sort des prévisions selon lesquelles le contrôle est fait. Les relations humaines sont sans valeur, sans intérêt, parce que le contrôle est supérieur à l'homme, dans le climat de la méfiance.

Si les contrôles sont nombreux, ils prennent du temps. Si on se fie uniquement au contrôle, l'homme ne peut plus rien dire d'utile, parce qu'il ne peut plus rien dire qui sorte des mots du contrôle. L'information est bloquée.

Dans une telle entreprise, les équipes ne sont pas des équipes de travail, mais des solidarités contre l'entreprise ou bien des "gangs" que les intérêts de l'entreprise ne concernent pas.

L'individu est isolé, il est méfiant et sa conduite justifie les contrôles... qui deviennent de plus en plus nombreux et contraignants... et coûteux, et inefficaces : l'homme sera toujours plus malin que les contrôles. C'est l'entreprise ou le consensus social qui céderont les premiers.

## Le Mot.

La tradition a placé une multitude d'expériences sous le mot "confiance". L'origine du mot est unique, son sens se dédouble à chaque niveau.

L'origine vient du vieux français "fiance", qu'on retrouve dans "fiancés", "se fiancer". La racine lointaine est le latin fides : foi, engagement, confiance, droiture, fidélité, crédit, conscience.

C'est une part du monde de la finalité : si nous envisageons la confiance en tant que norme, il faut se rappeler que toute norme n'est que le concept d'une finalité et que la valeur est uniquement la gardienne des normes.

On ne peut avoir confiance dans les hommes sans avoir foi en l'Homme : tout le chemin des finalités peut se résumer à l'extrême en disant qu'il commence par l'adhésion à un idéal de beauté, de vérité ou de bonté, avec toutes les nuances infinies qui dépendent de nos choix personnels et en ajoutant que ce chemin s'achève par la foi dans l'homme, avec l'acceptation comme une richesse de toutes les différences que nous imposent les individus et les circonstances.

La valeur apparaît dans ce fait qu'on ne doit pas "trahir" une confiance acceptée parce qu'on détruit quelque chose qui n'a pas de prix. La confiance ne s'achète pas.

La finalité apparaît au moment où l'on se demande pourquoi la confiance est indispensable à nos relations et à notre attitude vis à vis du monde, ce qui est à la fois le fondement d'une rationalité pratique et le dépassement de la rationalité théorique. Il faut évoquer ici la rationalité limitée et la différence, bien vue par Merleau Ponty, entre le Grand Rationalisme, qui a fondé la science et le Petit Rationalisme qui a fondé les sociétés modernes. C'est dans cette différence qu'apparaît peu à peu le règne de la méfiance qui va donner la priorité au quadrant "Guerrier-Scribe", puis, tout récemment, à l'idée de "pensée complexe".

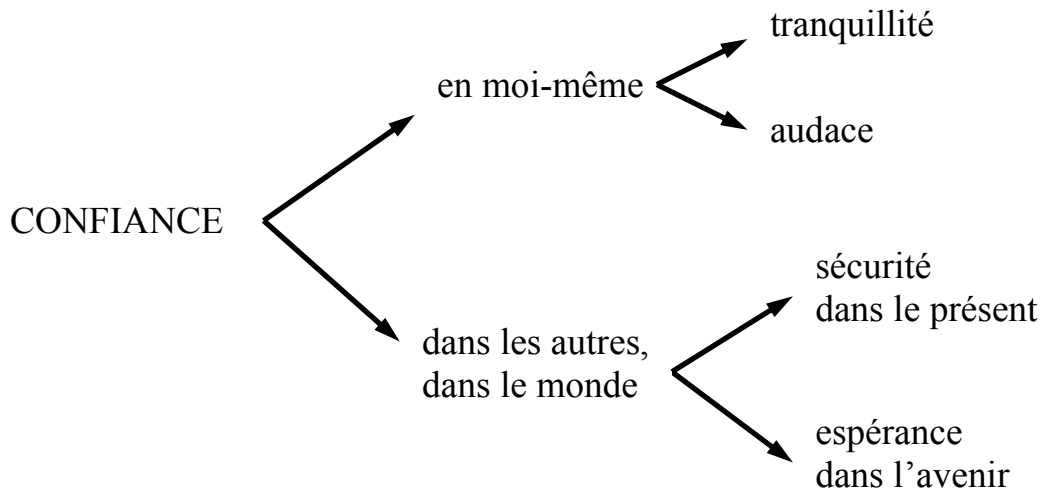
Cette dernière idée masque la défaite du scientisme et inverse peu à peu le dynamisme de notre civilisation : marche vers le multiple, pour retrouver le sens, au lieu de prendre l'unité du monde comme base de travail pour en trouver les lois ; marche vers le mystère des choses à partir des lois, au lieu de partir des mystères du monde pour aller vers un accord entre la conscience de l'homme et la réalité du monde.

Cette inversion n'est pas encore visible, ni même tout à fait consciente et la mentalité reste Guerrier-Scribe, sans autre justification que les habitudes. D'où, un grand désarroi et un affaiblissement de tout ce qui fut valeurs, normes et finalités. D'où, le surgissement d'irrationnels : priorité de l'économie, valeur exagérée des objets d'art, gnoses injustifiées et affirmées comme saisies du mystère, montée de particularismes agressifs, etc..

Dans la pratique, cela nous conduit à une réflexion à partir de la vie quotidienne qui nous oblige à la fois à placer la finalité très haut et à la préciser.

Ou bien, si nous allons vers l'inconscient, cela nous conduit à relativiser et à obscurcir peu à peu nos finalités, de compromis en compromis.

Au delà de l'origine unique du mot, unité qui fait sa force et sa difficulté, le sens se dédouble donc, pour nous permettre d'en vivre le dynamisme bien que la signification nous reste en partie inaccessible.



Premier dédoublement :

confiance = sentiment intérieur,

confiance = attitude vis à vis des autres ou de l'extérieur.

Confiance, sentiment intérieur : **je suis** confiant.

Second niveau de dédoublement dans ce sentiment : tranquillité et audace. J'ai confiance en moi parce que je place mon existence dans ce qui est digne de confiance, et pourtant je suis capable de prendre des risques. Je suis tranquille, paisible, je n'ai pas besoin de faire mes preuves et je suis audacieux, enthousiaste, ambitieux.

La différence et la complémentarités de ces deux sens apparaît dans l'action : la tranquillité sans audace est un sommeil de routines et d'inefficacités ; l'audace sans tranquillité est dangereuse et sans résultat : ce n'est qu'une fièvre nerveuse.

Confiance vis à vis des autres, du monde : j'ai confiance dans les capacités des hommes, dans les lois du monde.

On retrouve le même dédoublement :

Sécurité dans le présent,  
Espérance dans l'avenir

Comme dans le paragraphe précédent, la preuve se fait par l'action : il est bien évident que celui qui s'endort dans la sécurité de sa situation acquise court de grands risques et n'est pas bon à grand chose ; il est aussi évident que celui qui met sa confiance dans l'avenir sans songer à s'appuyer sur une réalité sûre dans le présent, n'ira pas loin.

La confiance, norme indispensable, se situe donc, de façon linéaire entre des valeurs et une finalité, entre la foi et la bonne foi, entre les certitudes intérieures et les espérances. Elle se réalise de façon dialectique entre solidité et sécurité, d'une part, dynamisme et capacité de faire des projets, créativité, d'autre part.

Cette dialectique crée les "nébuleuses" de K. Popper : Toute norme, indiscutable, incontournable, crée autour d'elle une nébuleuse de doutes, de contradictions, de problèmes à résoudre. Les diverses attitudes et manifestations de la confiance semblent se contredire et se limiter. Si on supprime la norme, les problèmes disparaissent, mais la réalité nous échappe et la réflexion s'arrête.

J'ai confiance dans les hommes ?

Que faire si deux hommes se haïssent, ou s'opposent par leurs intérêts ?

J'ai confiance dans les lois et les régularités du monde ?

Mais je n'en possède qu'une connaissance très limitée, souvent contradictoire...et les surprises existent. Par ailleurs, nous avons vu plus haut que la confiance appelle prudence et contrôle, deux attitudes qui peuvent tuer la confiance : le rapport exact, la mesure existent, sans doute, mais ils semblent impossibles à formuler. Etc, etc..

Les contradictions issues des normes sont insolubles théoriquement, mais elles nous obligent à devenir intelligents et malins, elles appellent à une qualité de vie, elles rendent la vie intéressante et significative. Au lieu d'être absurde, la vie devient une aventure pleine de découvertes. La confiance n'est pas l'opposé de la méfiance, elle se contente de détruire l'ennui et l'inefficacité.

L'exemple choisi par Popper, est celui de cette vieille norme du Décalogue juif : 'Tu ne tueras pas !' Aucune civilisation ne peut exister sans la pratique de cette norme, sinon, on en revient à la loi du plus fort, au sauvage armé, au hold-up. Pourtant, aucune nation civilisée ne peut subsister sans armée et police... avec la bénédiction des prêtres qui enseignèrent cette norme ! Pourtant les problèmes de l'avortement ou de l'euthanasie subsistent, têtus, et ne peuvent être entièrement résolus par aucune loi : au bout des problèmes, il y a la prise de responsabilité, le dialogue avec chaque être, le discernement pour chaque circonstance. Et à côté des lois, il faut des juges ou des légistes qui ne sont pas seulement des individus qui connaissent les codes par cœur.

Quant au problème théorique, il se résout en disant que les normes sont des notions simples, fondamentales : ce qui est unique ne peut se définir, et, comme dit Popper, il est idiot d'en discuter.

Indéfinissables, les normes ne définissent pas un système qui remplacerait nos choix personnels, elles définissent des personnalités et ne se manifestent pas elles mêmes autrement que par des responsabilités, des actes et des attitudes, une qualité de vie et de travail. Elles se justifient par les résultats, en réalité, elles n'ont même pas de caractère obligé : si celle là ne vous plaît pas, prenez en une autre, elles se tiennent toutes.

**Le plus important, c'est de savoir arrêter le discours.**  
La confiance est sobre de paroles.

Vécues, les normes se dépouillent peu à peu de leur appareil conceptuel : ce sont là des choses qu'on apprend pour pouvoir les oublier en les pratiquant. Les définitions des normes perdent de leur importance au moment où l'être humain commence à se définir et elles deviennent de simples exercices scolaires qu'il faut dépasser : à ce moment là, les finalités peuvent être évoquées et les valeurs perdent leur aspect contraignant pour devenir une expression négative, c'est à dire légère, des finalités.

Donc, il ne faut pas chercher des théories de la confiance, ou bien, il faut savoir les oublier. "La culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié"... encore faut il commencer par apprendre et formuler, mais le foisonnement des théories psychologiques n'est qu'un échec interminable qui fabrique des individus faibles... et méfiants.

Comme signalé au début de ce texte, les normes et les finalités reposent sur des notions du genre "confiance", "harmonie" ou "vérité", et se transmettent et se vérifient de préférence dans la vie quotidienne et l'expérience personnelle. Cette transmission se fait le plus souvent en évitant avec soin les formulations précises qui seraient des déformations.

Beaucoup de vérités parmi les plus importantes ne s'apprendront jamais dans les livres et n'y seront jamais vraiment écrites, seulement évoquées.

Ce signe-là est important. Quand la finalité est évoquée, quand la norme est dite, les valeurs morales deviennent légères. Elles sont des garde fous contre les hasards des circonstances, contre les aléas de notre état d'esprit et contre l'oubli. La morale est une suite d'interdits : on se définit très bien par tout ce qu'on ne veut pas faire, si on sait ce qu'on veut faire. Cela évite de parler de ce que les paroles déforment. Par contre si la morale est votre guide, vous aurez besoin de beaucoup d'indulgence de la part des autres...

## La confiance et l'équipe.

Dans le cas de la formation d'une équipe, le dynamisme devient "confiance en soi", "confiance dans les autres", pour aboutir à "confiance dans l'équipe". En général, on se méfie du groupe parce qu'on a pas confiance en soi. Persistance des demandes de "non-critique". Ne pas tirer à boulets rouges, s'il vous plaît ! Pas de critiques personnelles, etc.. S'il s'agit du refus du psychodrame et d'une expression violente qui stoppe les dialogues, c'est juste. Mais, à l'inverse, une équipe est le lieu des critiques ouvertes, sans conséquences négatives : "on peut tout dire", mais tout n'est pas à dire.

En plus, et c'est le fond du problème, un individu qui n'a pas confiance en soi et en sa compétence n'acceptera pas qu'on lui dise qu'il se trompe ou qu'il ignore. Il dira : "mais si, je sais bien !", "oui, je connais le problème.." etc.. et il tentera de maintenir une façade, de ne pas perdre la face. Au contraire, un expert sûr de ses connaissances, un homme tranquille, confiant en lui même, dira : "Comme c'est intéressant ! Je ne savais pas, vous m'apprenez quelque chose. Développez votre point de vue. Je vous écoute..."

L'un se sent menacé, l'autre est heureux de s'instruire et de se confronter à un point de vue différent : cela rejoint ce que disait l'anonyme de Baltimore, parlant de "prendre avec bonté le conseil des années en renonçant avec grâce à notre jeunesse." Si nous refusons de vieillir ou d'écouter, c'est que nous refusons d'être surpris par la vie et par les autres. Nous refusons d'apprendre, cela nous est aussi pénible que d'aller en classe quand nous étions enfants, parce que nous voulions suivre le chemin de nos envies, de nos impulsions : nous avons peur, nous n'avons confiance ni en nous, ni dans les hommes, ni dans la vie. Au lieu de garder le trésor des rêves de l'enfance, nous devenons méfiants, mais nous gardons les manies de l'enfantillage. Les enfants font des bandes, ce sont les adultes qui font des équipes.

Il reste qu'on ne fait pas une équipe artificiellement, parce que la confiance ne se fabrique pas, ne s'achète

La confiance est une réponse libre et graduée, pas un échange commercial rapide.

**Il s'agit donc d'abord de la confiance-investissement, parce que la confiance est graduelle. Le reste suivra, si l'équipe est bien conduite et si l'entreprise fait ses preuves. Il s'agit aussi de la réponse à une demande qui se fait par l'évocation et la proposition d'une finalité, d'un but durable au delà des objectifs que nous poursuivons successivement.**

Il est tout à fait légitime de rentrer dans une entreprise par intérêt, par objectif précis, c'est même recommandé! Mais pour que dans l'entreprise, se constituent des équipes, il faut autre chose, moins précis extérieurement, plus précis à l'intérieur des individus, plus précis et plus fort. Si cette "autre chose" est donnée et reçue de l'entreprise, les équipes fonctionnent pour l'entreprise. Sinon, les équipes se constituent parallèlement au fonctionnement de l'entreprise, elles peuvent même s'y opposer.

Dans une intervention, nous avons affaire à un comité de direction. La constitution en équipe est d'autant plus importante que chaque personne a la responsabilité d'une direction différente : si les directions pouvaient se relier techniquement, en pure rationalité, elles n'en feraient qu'une. A l'intérieur d'une direction, tout fonctionne par organigramme, mesures et contrôles: le Comité de direction ne peut se justifier qu'en se constituant en lieu de confiance dans lequel il est possible d'alléger les vérifications et les contrôles de manière à travailler sur une vitesse supérieure, avec un dynamisme plus fort et une plus grande hauteur de vues. Sinon, le Comité de direction n'est qu'un secrétariat sur-payé et inefficace.

Inefficace, parce que la confiance en haut doit répondre à la confiance en bas : ce sont les transitions qui sont contrôlées. A la base, les ouvriers et les employés dépendent chacun des différentes directions, financière, commerciale et technique, ils en font le lien et si ce lien ne se fait pas en haut, au delà de la division du travail, l'entreprise ne marche pas.

Par ailleurs, aux employés, aux ouvriers, on demande d'investir leur temps et leurs capacités techniques ou physiques. Ce temps et ces capacités sont mesurées. Aux cadres supérieurs, on demande de s'investir eux mêmes et on ne mesure plus leur temps et on ne les mesure pas eux mêmes en fonction de leurs seules capacités techniques.

C'est le signe du statut de cadre : on ne mesure pas son temps.

Cet ici que la norme appelle la finalité, de façon relative.

Donc, si la confiance est la réponse à une demande, cette demande doit se faire par l'évocation et la proposition d'une finalité de l'entreprise. "

Ou bien la finalité reste "intime", sentimentale ou mystique, ou bien elle s'enracine dans une vision du monde.

Actuellement, la finalité des entreprises, se dédouble: elle reste un service dans l'économie du pays, elle est aussi la responsabilité d'une part importante de la "transition capitaliste".

On licencie tous les jours et c'est sans espoir.

Si la "finalité" est considérée comme peu importante, évoquée de façon vague et sentimentale, les employés des usines en restent aux objectifs de produire, et, au mieux, à une finalité simple, celle d'un des services de l'économie du pays. Ils considèrent alors qu'ils sont dans un secteur en perte de vitesse, de plus en plus automatisé ou délocalisé. Les uns traînent les pieds et songent à tirer leur épingle du jeu. Les autres veulent sauver l'entreprise, travaillent dans la peur et les revendications, crispés, nerveux, surmenés, et se battent contre une situation à laquelle ils ne peuvent rien.

Si la finalité est considérée comme importante, si on y réfléchit, on s'aperçoit que les entreprises ont aujourd'hui une toute autre finalité que de produire : assurer la transition capitaliste.

Objectif = but d'une action,

Finalité = but  
d'un être vivant  
et conscient.

Objectif = but  
du fonctionnement  
d'un service,

Finalité = but de l'entreprise.

Après la chute du mur de Berlin, les états communistes se sont brisés, effondrés brutalement, parce que c'étaient des structures rigides, des états à carapace. Plus souple, le capitalisme cherche à évoluer en douceur, en cassant le moins possible : beaucoup de nos entreprises portent aujourd'hui le poids de cette évolution, dont la lenteur permet les formations, les reconversions et les adaptations de toutes sortes. Lorsque cette évolution n'est pas prise en compte, on accuse volontiers les patrons ou les gouvernement, d'hypocrisie et de manoeuvres dilatoires, qui gagnent du temps sans rien résoudre. C'est sûrement vrai en bien des cas, mais il ne faut pas qu'un jugement moraliste nous cache l'essentiel et que la méfiance vis à vis des responsables nous fasse négliger les possibilités offertes.

La morale, à partir des valeurs, est porteuse d'interdits, de jugements. La finalité est porteuse de sens. Entre les deux, les normes établissent une rationalité pratique, à partir des finalités.

### **En quoi, tout ceci concerne L'entreprise ?**

Comme membres d'un Comité de direction, chacun a un petit secteur, qu'il gère en fonction de ses objectifs personnels, le plus rationnellement possible.

Pour les directions, les activités se rejoignent par le bas : par les services comptables, informatiques, par la mise à disposition de bureaux, par la logistique, par une certaine régulation financière, par la mise à disposition de documents, par une image de marque, etc..

Les membres du comité de direction, n'ont pas de raison immédiate de former une équipe, il suffit d'appartenir au groupe... Chacun conserve ses objectifs, sa rationalité, ses intérêts, ses méthodes, et participe aux services du groupe. Que demander de plus? Une bonne ambiance, sympathique, sentimentale... et point final : après tout, ils sont tous réunis pour gagner leur vie.

Les employés, si rien n'est fait, vont traîner les pieds et se situer dans une activité en déclin et sur des projets personnels déclinants

### Projets personnels déclinants ?

Les membres du Comité de Direction ont tous été formés sur une culture et une information qui date de 5 ans, 10 ans, plus peut être : que vaudront-elles dans 10 ans ?

L'expérience personnelle suffira à la mettre à jour ? Avons-nous le temps de prendre du recul, d'assimiler. Toute formation individuelle est autodidacte par manque d'expression, d'expérience et de confrontation. Autodidacte égale nul ou dangereux, dans le travail qui comporte une forte composante sociale.

### Activité déclinante ?

Mais en pointe du progrès ! Nous parlons sans cesse de changement, d'animation, d'amélioration.... Oui, mais c'est tout le contexte dans lequel nous parlons, pensons et travaillons, qui change, qui disparaît même.

Avons-nous le sentiment que le contexte de base change, que les urgences ne sont plus les mêmes, que les systèmes économiques du capitalisme sont aussi muets que les recettes du marxisme pour donner des solutions ?

Notre travail est né dans le contexte capitaliste, à l'intérieur d'entreprises capitalistes, avec les problèmes issus du taylorisme. Quand nous parlons de dialogue, de partage, de formation, d'animation, c'est à l'intérieur de ce contexte.

Chaque jour, nous sommes un peu plus déphasés et notre clientèle classique diminue et voit ses moyens diminuer. Par rapport à 92, l'ordre de grandeur est de 20% pour l'automobile et les travaux publics. Combien pour Air France ou pour Bull ?

Aujourd'hui, au sud, l'Italie se désagrège, à l'est, la Yougoslavie et les autres...

Au delà de la Méditerranée.... inutile d'en parler.

Mais le plus important, c'est que les pays riches sont tous en crise, eux aussi : France, Japon, Allemagne, USA...

Dans la sphère de prospérité la plus ancienne du globe, la mieux organisée, la Communauté des Douze a, officiellement, 40 millions de pauvres et 12% de chômeurs.

N'importe quel sociologue dit qu'à partir de 10% d'exclus une société moderne et démocratique entre dans la zone rouge.

Cela va s'arranger ? Peut être : il y a beaucoup de gens qui réfléchissent, mais cela va très vite.

Au Printemps, Adidas a fermé une usine près de Bordeaux : les membres du comité d'entreprise ont été admis à parler à la télévision régionale parce que l'un d'entre eux avait acheté des chaussures Adidas pour son gosse et il avait lu, en tous petits caractères, sur la tranche de la semelle, "made in China". En Septembre Adidas a publié ses résultats, en amélioration, et on s'est rendu compte que 96% du volume de sa production étaient fabriqués en Asie du Sud-Est.

Sans recours possible, l'économie est mondialisée. Les frontières s'effacent et les distances diminuent. Mais, à cause de ces frontières, les pays riches représentaient environ 20% de la population et contrôlaient 80% des ressources du globe. Et, à l'intérieur de ces pays riches, 20% de la population contrôle 80% des ressources.

Le numéro un de l'informatique européenne, Cap Gemini Sogeti, affiche un déficit de 197,5 millions de francs pour le premier semestre 1993, contre un bénéfice de 142,4 millions pour la même période en 1992 : la société se réorganise en "structure transnationale"... Des informations de ce genre traînent partout.

En face de tout cela, quelle peut être la finalité de Décideurs ?

Quelle peut être leur long terme ?

Quand les choses apparaîtront évidentes, il sera trop tard. Le temps de la préparation sera passé.

L'exposé sur la confiance n'est qu'un exemple de finalités, de normes et de valeurs.

Il s'agit maintenant de comprendre la méthode qui descend des hauteurs des finalités pour éclairer les circonstances et les détails. Il y aura sûrement des erreurs, des déviations de pensée. Mais si nous pouvons remplacer des idées imparfaites, des informations incomplètes, des formulations maladroitement, en rappelant des faits oubliés, en exposant des idées meilleures avec des mots et des chiffres plus justes, Ce sera une démarche intéressante.

Il faut construire, il faut agir, il faut choisir.

Il faut s'engager.

Comme le disait à peut près Tocqueville, on ne peut pas douter de tout et rester libre. C'est une bonne définition négative de la confiance.

Au niveau du globe, cela fait un petit noyau de 4% d'êtres humains qui contrôlent tout. Coupés de la vie ordinaire des peuples, ils sont "à part", une caste. Mis sont souvent vieux et désengagés : en France, les gens âgés de plus de 50 ans détiennent 75% du patrimoine. Il y a de l'argent partout : on le voit bien à chaque crise de spéculation. Mais cet argent ne s'investit pas, il bloque.

En réalité, l'argent n'est qu'un système de mesure, comme les centimètres, et ce sont les hommes qui ne s'investissent pas, parce qu'ils ne savent pas ou ne veulent pas investir.

Investir pour créer des emplois ? C'est tellement absurde : autant faire la charité. Investir dans les zones de pauvreté ? Cela revient à se désengager ailleurs.

Un second fait est incontournable : la richesse, c'est le loisir. Ceci bouleverse toute notre conception de l'économie et cela fait perdre aussi à l'économie son rang qui était le premier, tant qu'il s'agissait de trouver les moyens de faire et de produire.

Le capitalisme a atteint son objectif essentiel : la concentration des richesses, la formation du capital pour améliorer la production. S'il continue à vouloir faire ce qui est déjà fait, il est obligé de détruire. Mais nous ne savons faire que ce que nous avons l'habitude de faire, comme les nomades du Sahel qui entretenaient d'immenses troupeaux faméliques, parce que, pour eux, un grand nombre de têtes de bétail, c'était la richesse et le prestige, depuis des siècles. Nous avons pensé que ces gens là étaient prisonniers d'une mentalité archaïque, et nous sommes dans une situation analogue. Le problème central n'est plus de produire plus et mieux, il s'agit de vendre, d'échanger, de distribuer, de partager. Mais, dès qu'un produit est trop bon marché, il disparaît de nos circuits économiques. Car c'est une nouvelle économie qui commence : on peut bien continuer à l'appeler capitalisme pendant quelques années encore, cela ne change rien au fond des choses.