

Les Entretiens de

valpré

Comptes rendus des rencontres plénières

17^{ème} édition

16 novembre 2018

« QuestionS de Confiance »

Pouvoir la donner ; savoir la gagner !

ENTRETIENS DE VALPRE

La Matinale des Entretiens de Valpré – 8h-9h

La confiance en soi, pilier du jeu collectif

Les Entretiens de Valpré se sont ouverts sur une matinale réunissant Yann Roubert, président du club de rugby du LOU (Lyon Olympique Universitaire), demi-finaliste du TOP 14 en 2018 et Pierre Mignoni, entraîneur du club de rugby du LOU (Lyon Olympique Universitaire), ancien international (28 sélections). Cette matinale était animée par Armelle Debuchy et Frédéric Neymon (membres des EDC) ainsi que Benoît Froment (UCLY). Comment susciter la confiance en soi chez chaque joueur et l'animer au sein de l'équipe sportive ?

Yann Roubert nous explique qu'un club sportif est aussi une entreprise et surtout une équipe. « *Nous sommes organisés de la même façon qu'une entreprise avec trois grandes directions : la direction de la production qui serait la direction sportive, la direction administrative et financière et enfin le marketing. Avec une différence tout de même : nous sommes sanctionnés par des résultats financiers bien sûr mais également par des résultats sportifs.* » Yan Roubert souligne le fait que le LOU s'insère dans un cercle vertueux, à savoir que pour gagner des matchs il faut de bons joueurs. « *Pour cela il nous faut des moyens, et donc du public qui vient nous voir. Cela induit des partenaires qui nous soutiennent pour nous permettre d'avoir de bons joueurs qui vont gagner des matchs, et ainsi de suite. Nous faisons en sorte que cette entreprise fonctionne, avec un projet, une vision, des hommes et des femmes qui la font tourner. Tout comme une PME.* »

Comprendre chaque individu

Pierre Mignoni assure la direction sportive avec la gestion d'une quarantaine de joueurs, en complète collaboration avec Yann Roubert. Un staff d'une quinzaine de personnes l'accompagne avec lequel il travaille au quotidien. Comment susciter la confiance au sein de

l'équipe afin que celle-ci gagne des matchs ? Pierre Mignoni souligne le fait qu'il faut tout d'abord comprendre les individus qui la composent car, comme dans beaucoup d'équipes sportives, il y a énormément de nationalités différentes induisant différentes cultures. « *L'essentiel est d'assembler les individus pour créer une confiance mutuelle et de manière à ce qu'ils puissent exprimer pleinement leur potentiel respectif.* » Comment faire au quotidien ? Pour Pierre Mignoni, c'est un travail de fond, un travail de relation interpersonnelle. Et lorsque la confiance se perd, comment faire pour la restaurer ? En effet, le LOU termine 5e du Top 14 et se qualifie ensuite pour les demi-finales du Top 14, après sa victoire sur le [RCT](#) à Toulon mais sera éliminé en demi face à Montpellier.

Pierre Mignoni explique que l'équipe s'est créée une histoire : « *L'équipe de Toulon est bien meilleure, c'est une réalité. Nous avons décidé de changer cinq joueurs en une fois. En faisant cela, on gagne car on sera plus dynamique et nous les surprenons.* » Cette histoire leur a permis de se donner confiance mutuellement, d'avoir une dynamique collective les amenant à la victoire sur Toulon.

Yan Roubert et Pierre Mignoni soulignent que leur binôme travaille à créer les conditions de la performance pour chaque joueur et pour l'équipe et que la confiance est l'une des conditions indispensables à la performance. Il faut toutefois veiller à l'excès de confiance car dans le sport, il est nécessaire de se remettre en question à chaque match. Ne pas abaisser son seuil de vigilance, d'attention et de concentration mais également ne pas tomber de la persévérance à l'obstination constituent les éléments de réussite.

Leur collaboration est basée sur une confiance mutuelle bien sûr, mais également sur la confiance que leur binôme doit inspirer à ceux qui les entourent, souligne Yann Roubert. Une chaîne de confiance s'est créée au LOU entre le président, l'entraîneur, les joueurs et les actionnaires. Ces derniers, partie prenante de l'équipe, doivent être rassurés et comprendre non seulement le projet mais également la nécessité d'investir. « *Nous avons la chance d'avoir notre actionnaire principal, GL Events présidé par Olivier Ginon, qui nous fait confiance et nous accompagne pleinement. Mais nous avons aussi comme parties prenantes le public, les salariés, les partenaires qui nous font confiance. Et cela nous porte naturellement* » commente Yann Roubert.

« **Bienveillant mais implacable** »

L'honnêteté, la sincérité entre les personnes sont pour Pierre Mignoni des composantes indispensables à l'établissement de la confiance. « *La sincérité n'implique pas le fait d'être d'accord avec chacun, mais de tout faire pour atteindre les objectifs et de donner les moyens aux joueurs.* » souligne-t-il. Yann Roubert rebondit sur ces propos en précisant que « *l'honnêteté de la relation demande d'expliquer les choix notamment lorsqu'on se sépare d'un joueur. Il faut être bienveillant mais implacable.* »

Pierre Mignoni conclut en citant Nelson Mandela : « *Un gagnant est un rêveur qui n'abandonne jamais.* » Il explique que pour lui, il faut avoir des doutes pour avoir plus de confiance mais les ressources mentales que nous avons tous, nous permettent de ne pas abandonner, de trouver des solutions, et enfin, de retransmettre cette dynamique à l'équipe. Dans le rugby, sport de combat et d'évitement, on a besoin de l'autre – un joueur ne peut pas gagner un match tout seul - et il est nécessaire de s'aimer pour jouer ensemble.

Yann Roubert et Pierre Mignoni soulignent que le maillot de l'équipe est comme le drapeau national : celui qui le porte devient Lyonnais quel que soit le pays d'où il vient. Il fait partie du LOU dont l'emblème est le loup, un animal qui vit en meute et se soutient mutuellement. Cette façon de voir les choses devient une histoire que l'équipe vit sur le terrain, qui crée une appartenance forte, une véritable identité lyonnaise, et renforce la confiance mutuelle.

ENTRETIENS DE VALPRE
Masterclass – 9h15-10h
La confiance en soi ; une philosophie

Charles Pépin, philosophe et écrivain était invité par les Entretien de Valpré pour réfléchir avec les participants sur la confiance en soi. Il fait d'emblée le distinguo entre la confiance en soi, qui est le passage à l'acte, et l'estime de soi. Cette dernière nourrit la confiance en soi mais ne constitue pas le sujet principal de son intervention.

Charles Pépin cite le philosophe Alain : « *Le secret de l'action, c'est de s'y mettre.* » Il souligne que cette idée est puissante car le secret de l'action n'est pas la réflexion préalable, mais le fait de prendre une décision. Charles Pépin demande « *Au moment où vous avez agi, en quoi avez-vous eu confiance ?* » Le philosophe constate qu'il y a de nombreuses réponses : dans les autres, en l'action elle-même et dans sa capacité à créer des opportunités, dans l'instant, en Dieu, en la nature, en la chance, en la conjoncture..., mais pas « *j'ai eu confiance en moi* ». Cela veut-il dire que la confiance en soi vient d'autre chose que de soi et que celle-ci doit s'entendre en un sens élargi ?

Les chemins de la confiance

« *Il y a un sol originaire, une confiance tout court, en un « je ne sais pas quoi ».* Si vous êtes chrétien, vous appellerez cela Dieu ; si vous êtes bergsonien, ce sera "l'élan vital" ; pour un phénoménologue, ce sera "le monde" ; pour un mystique « *La confiance..* » précise le philosophe. Ces différentes visions n'empêchent pas de retrouver le socle originel de la confiance en la vie que nous avons tous en nous parce que nous sommes vivants. Pour cela, il y a différents chemins : chemins techniques de compétences, de savoir-faire et chemins relationnels. Mais ces deux chemins mènent à la même confiance dont l'objet est au fond énigmatique. Charles Pépin pense que la vraie confiance est celle dont on n'arrive pas à délimiter l'objet. On voit bien également que dans les entreprises ou le sport de haut niveau, la compétence, l'entraînement donnent confiance. Le chercheur Erickson disait que toute personne qui a 10 000 heures de pratique devient très compétente dans son domaine et donc confiante. Cette étude nous montre que la confiance vient de la répétition mais à une condition : répéter en ayant dans le cœur l'idée de sortir, un jour, de la répétition. Répéter avec un cœur d'artiste, une âme de créateur, un cœur d'entrepreneur. Charles Pépin évoque Roger Federer : « *Quand il répète son revers décroisé des milliers de fois, ce n'est pas pour s'en servir lors des matchs mais pour se rapprocher de son talent, pour que le moment venu,*

il fasse autre chose. Pour se sortir de la répétition. » Cette attitude prépare à l'imprévu et évite la crise de confiance.

Charles Pépin cite un autre exemple : le fait de parler en public, source de stress pour beaucoup. Mais si l'on s'intéresse au moyen de donner confiance, on constate que la principale voie préconisée est la préparation minutieuse de l'intervention. *« Cette interprétation est mauvaise car lors d'un imprévu, l'orateur sera complètement déstabilisé. Pour se donner confiance, il est bien sûr indispensable de bien préparer son texte mais dans le but d'être libre et de créer du lien avec son public. C'est en fait sortir de la dimension purement technique pour développer le chemin relationnel. Les deux chemins, technique et relationnel, sont indispensables pour se rapprocher d'une "confiance tout court" et non pas une confiance en...»*

Pour appuyer ses propos, le philosophe évoque une personne qui n'a pas du tout confiance en elle et qui la bâtit principalement sur son savoir-faire. Une autre, sortie de son état d'anxiété, retrouvera la vérité des liens de confiance avec les autres *« car nous sommes avant tout des êtres relationnels. J'en veux pour preuve le début de la vie humaine : un bébé est un être dépendant. Il ne prend confiance qu'à la condition d'être rassuré, que la confiance soit donnée par autrui, par l'environnement, par l'amour, par ce que Boris Cyrulnik appelle "la chaleur des interactions précoces" »*. Au début de la conscience de soi, lors du stade du miroir décrit par Lacan, le petit d'homme se tourne vers les autres avec cette interrogation dans le regard : *« Est-ce que c'est moi ? »*. Son entourage le rassure, *« oui, c'est toi »*. A ce moment, tout est dit sur la confiance en soi car pour l'animal humain, celle-ci est d'abord une confiance en la relation humaine, la confiance que les autres lui font.

Le pouvoir de la relation humaine

Dans une entreprise, la dimension relationnelle est centrale. Quand Charles Pépin affirme que la confiance en soi se tisse dans la relation avec autrui, il distingue deux dimensions : être mis en confiance (sécurité) et que l'on me fasse confiance (insécurité). Pour manager, ces deux dimensions sont nécessaires car complimenter (sécuriser) et déléguer (insécuriser) fonctionnent tout aussi bien pour les individus qui ont été sécurisés par la chaleur des interactions précoces et pour ceux qui n'ont pas confiance en eux qui cultiveront les liens qui rassurent et libèrent. *« Le pouvoir de la relation humaine est immense. Erik Decamp, alpiniste et scientifique, me racontait que pour donner confiance, il désignait premier de cordée celui qui en avait le moins. Dans 9 cas sur 10, cela fonctionnait ! La stricte logique de la compétence doit rester un préalable et pas un enfermement. La figure du consciencieux dévoré littéralement par sa compétence, dans "Ainsi parlait Zarathoustra", est à ce titre exemplaire. Il existe des situations où l'on a plus rien sauf la confiance. Si on veut comprendre alors ce qu'on entend par confiance, il faut sortir de l'ego, pratiquer des*

activités concrètes comme marcher dans la rue, réparer quelque chose, ce qui représente la rencontre avec le monde, toutes actions qui ont pour vertu de nous donner confiance. L'idéal moderne nous enjoint la confiance en soi mais cet idéal nous retire le sol sur lequel est basé la confiance en soi : nous sommes des homos sapiens mais aussi des homos faber. En conclusion, la confiance en soi est construite sur une dimension relationnelle, sur une dimension technique, mais également une dimension mystique. »

ENTRETIENS DE VALPRE

Table ronde en partenariat avec Siparex – 10h15-11h30

Gouvernance d'entreprise : quels contrats de confiance avec les parties prenantes ?

La table ronde sur la gouvernance d'entreprise réunissait Sophie Boissard, directrice générale du groupe Korian, Caroline Weber, directrice générale de Middlenext, Paul Petzl, président de Petzl, Bertrand Rambaud, président de Siparex. Elle était animée par Pierre-Henri de Menthon (Challenges).

« Les parties prenantes sont à géométrie variable » répond Bertrand Rambaud à Pierre-Henri de Menthon sur la question des contrats de confiance. *« Différentes situations sont envisagées : une gouvernance seule, et une gouvernance élargie, qui va dans le sens de l'histoire, avec un actionnaire majoritaire, des salariés ainsi que les fonds d'investissement ayant un rôle majeur dans cette évolution. L'importance du sujet de la gouvernance est pris en compte chez Siparex avec quatre critères d'investissement : l'équipe, le projet, les performances financières et, bien entendu, la gouvernance. Ce dernier point est d'autant plus important que la gouvernance élargie est le moyen de casser l'isolement d'un chef d'entreprise. »*

Paul Petzl intervient en soulignant que la pérennité de son entreprise tient à la confiance de ses clients dans ses produits. De son point de vue, la confiance est soutenue par des idées clés et la renforcent : *« C'est un choix personnel qui se construit dans le temps ; la confiance se construit sur la rationalité et la réalité ; elle naît de la franchise en conjuguant honnêteté et sincérité. La confiance c'est avant tout convaincre, expliquer, apaiser. Enfin, c'est accepter de rendre compte de nos actions, de nos erreurs. C'est une obligation d'être à la hauteur de la confiance que l'autre me fait. Mon choix personnel est de prendre le risque, avec discernement, de la confiance en l'autre. »* Pierre-Henri de Menthon souligne les points communs entre l'entreprise Petzl et le groupe Korian, qui a comme métier l'accompagnement et le soin de personnes fragilisées ou dépendantes. *« Nous sommes un partenaire de confiance au service de personnes fragilisées et de leurs proches »* souligne Sophie Boissard. *« C'est un métier profondément humain qui doit avoir un solide pacte de confiance entre les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les parties prenantes au sens large (autorités locales, fournisseurs...). L'important est de faire vivre nos cercles de confiance sous deux conditions : se comprendre, c'est à dire être clair sur le sens de notre métier et la manière de progresser lors de difficultés ; la confiance se construit également sur la durée avec une stratégie claire et des objectifs partagés. Sans oublier des cercles de dialogue avec les parties prenantes. »* Pierre-Henri de Menthon souligne le fait que Petzl et Korian sont aux deux extrémités du spectre du modèle capitaliste avec, d'un côté une entreprise familiale et de l'autre, un groupe coté en Bourse. La gouvernance est-elle la même ? Bertrand Rambaud fait état de trois formes de capitalisme : Anglo-saxon, exigeant et impérialiste ; d'État comme en Chine ou en Russie qui est invasif ; Européen, de confiance, familial et dans la durée. *« Ce*

capitalisme familial se traduit par des pratiques ESG pour Environnement, Social et Gouvernance démontrant que cette dernière est fondamentale pour piloter et défendre ce capitalisme familial, pour l'avenir et l'indépendance de nos entreprises européennes. » En tant que spécialiste de la gouvernance, Caroline Weber souligne qu'intervenant dans des cercles différents d'activités, (PME, cotées en Bourse, coopératives...), il est nécessaire d'imaginer pour chaque système, une gouvernance sur-mesure en insistant, pour les entreprises moyennes, sur la performance sociale qui doit être au cœur de la gouvernance. *« En terme de confiance, je crois beaucoup à l'exemplarité d'un dirigeant, souligne Caroline Weber, qui dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Dans une entreprise où le dirigeant est exemplaire, elle sur performe, les salariés sont contents d'y être et le contrat de confiance se crée avec toutes les parties prenantes. »*

Une bonne gouvernance

Pour une entreprise comme Petzl, la gouvernance familiale demande de définir le rôle de la famille. *« Il est nécessaire de séparer la partie opérationnelle de la partie familiale. Quel est le rôle de la famille, quelle forme de transmission aux enfants, et quelle formation leur donner ? »* Il s'agit de faire comprendre les fondamentaux de l'économie pour faire progresser l'entreprise. Paul Petzl n'oublie pas la notion de sens à donner à toutes les actions de l'entreprise dans le but de faire grandir toutes les instances, leur rôle et leur importance. Pour Sophie Boissard, les règles de bonne gouvernance passe par un conseil d'administration qui prend le temps d'être représentatif de tous les enjeux de l'entreprise et de ses différents sites. *« Notre gouvernance dissociée, avec un président non exécutif et moi-même directrice générale, demande une collaboration étroite. Nous avons des administrateurs indépendants de différents secteurs (médical, financier) et différentes nationalités. Le plus important est d'avoir un CA qui prend le temps de comprendre de l'intérieur les enjeux de l'entreprise. Nous avons la volonté de voir les différents univers s'interpénétrer, de permettre au CODIR et au CA de travailler ensemble. Nous avons également le conseil scientifique de la fondation qui est un lieu de dialogue avec les parties prenantes. Enfin, nous avons en projet pour 2019 la mise en place d'un comité des parties prenantes représentant nos fournisseurs, nos clients et nos salariés. »*

Le législateur s'intéresse depuis quelques années à ces questions de confiance, reprend Pierre-Henri de Menthon. Caroline Weber rebondit sur ce point en précisant que depuis 10 ans, il y a entre deux et quatre textes législatifs par an. En ce qui concerne l'organisation de la gouvernance et suite à une étude de l'APM (Association Progrès du Management) auprès des adhérents, *« nous constatons que près de 50 % des SAS et SARL ont choisi, sans obligation légale, de mettre en place des outils de gouvernance. Dans les entreprises moyennes cotées, c'est plus compliqué car le cadre réglementaire est plus strict. Je pense que la loi PACTE et le rapport Senard-Notat sur l'entreprise et l'intérêt général ne sont pas forcément utiles pour un grand nombre d'entreprises, dont les dirigeants savent pertinemment que pour créer de la performance, il faut inspirer confiance. Dans les entreprises où les dirigeants ont un comportement exemplaire et un discours clair sur leurs valeurs, le recrutement ne pose pas de problème car les jeunes sont en quête de sens. »*

Bertrand Rambaud évoque d'un des points de la loi PACTE, la présence de salariés dans les conseils d'administration. *« Nous sommes en retard en France sur ce point et il y a des freins à cette évolution comme la formation pour la prise de décisions stratégiques. »* Et la démocratie en entreprise ? Bertrand Rambaud est plus sceptique en soulignant le fait qu'il faut trouver un juste milieu : faire participer bien sûr mais avec un dirigeant qui décide au bout du compte. Paul Petzl souligne qu'il est nécessaire de mettre en place des méthodes de dialogue, de traiter les informations au bon niveau et de veiller à la satisfaction des collaborateurs. Sophie Boissard évoque le contrat de confiance en tant qu'oxymore, le contrat étant la sécurité et la confiance un risque. *« C'est un écueil auquel il est nécessaire de réfléchir*

profondément. Pour exemple, la loi Sapin II qui poursuit un but noble avec la lutte contre la corruption mais oblige de vérifier que les 50 000 salariés de Korian soient avertis de ne pas être corrompus ! L'entreprise c'est le risque car on y engage sa responsabilité, sa réputation, le lien de confiance avec les autres pour avancer tous ensemble et une société de contrôleurs, de notateurs freine l'entrepreneuriat. » Bertrand Rambaud évoque des réussites d'entreprises qui ont su, dans leur gouvernance, inclure un directoire et un conseil de surveillance et s'ouvrir à des apports extérieurs pour faire évoluer les modèles.

ENTRETIENS DE VALPRE
Masterclass/déjeuner – 12h-14h
Cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon
« Aie confiance ! Lève-toi, Il t'appelle. »

Monseigneur Philippe Barbarin débute la Masterclass en replaçant le sujet de la confiance, - pouvoir la donner, savoir la gagner -, dans la citation d'une phrase extraite de la Bible, chap. 10 de Saint-Marc, adressée à l'aveugle Bartimée : *« Confiance, lève-toi, Il t'appelle ! »*. Ce dernier s'avance vers Jésus qui lui demande ce qu'il peut faire pour lui. *« Voir à nouveau »* répond Bartimée.

Pour faire le parallèle avec le modeste Bartimée, Monseigneur Barbarin évoque Jésus s'adressant à ce qui s'apparente aujourd'hui à des chefs d'entreprise ayant de grandes responsabilités : *« Avez-vous gardé votre cœur d'enfant ? Car le royaume des cieux appartient aux enfants et à ceux qui leur ressemblent. »* En tant qu'adultes responsables, en quoi, en qui ont-ils mis leur confiance ? Le contraste entre ces personnes aux grandes responsabilités et Bartimée se situe dans le fait qu'ils ont surtout confiance en eux, n'entendant pas ce que leur dit Jésus.

La première question à se poser est *« Je fais confiance à qui ? »*, n'empêchant pas la confiance en soi, ce que fortifie Jésus avec ces mots *« N'ayez pas peur »* Monseigneur Barbarin rapproche ces mots de ceux prononcés par Jean-Paul II, *« N'ayez pas peur, ouvrez toutes grandes les portes de votre vie au Christ. »* Il cite également un passage qu'il considère comme spirituel, matériel, social, dans le chapitre 9 de Saint Mathieu où Jésus dit au paralytique : *« Confiance, tes péchés sont pardonnés »* montrant ainsi le pouvoir du Fils de l'Homme de pardonner, et ajoutant les mots attendus par le paralytique : *« Lève-toi et marche »* démontrant que la confiance ne se donne pas forcément spontanément. Une autre anecdote extraite de la Bible raconte Jésus voyant une femme voulant toucher la frange de son manteau pour être sauvée lui dire : *« Confiance ma fille, ta foi t'a sauvée. »* Jésus fortifie ainsi sa confiance, celle-ci recouvrant le même mot que la foi. Chacun est capable d'un acte de confiance mais l'important est qu'il soit solide, qu'il dure.

Pour illustrer encore le thème de la confiance, Monseigneur Barbarin évoque Alexandre Soljenitsyne, racontant un interrogatoire du KGB et ce qu'il s'est dit en lui-même : *« Ne crois rien, ne dis rien, n'aie pas peur car il y a en toi une force plus forte que toi et les interrogateurs. »* C'est pour Monseigneur Barbarin une belle source d'inspiration sur la confiance. Mais comment gagner, la confiance, comment l'engendrer ? Comment travailler dans une atmosphère de confiance ? Les chefs d'entreprise sont armés pour la susciter au sein de leurs équipes. Lorsqu'une personne s'oublie soi-même pour y arriver ensemble, la confiance est profonde entre les différentes personnes. Mettre les autres en confiance, c'est être exigeant pour que la maison soit bien tenue, prévisible en tant que vrai chef et humain pour être toujours respecté. Il s'agit de bâtir une vraie fraternité pour engendrer de la

confiance entre soi, sans cacher ses limites, ses désirs. « *La clé est de ne pas être préoccupé de soi mais de l'ensemble. Nous ne réussirons qu'ensemble* » souligne Monseigneur Barbarin. Parfois la confiance est trahie... ou on ne sait pas la donner. Or, un a priori de confiance peut la susciter. Monseigneur Barbarin cite Foch « *J'ai toujours fait confiance à mes généraux sans avoir été toujours récompensé* » pour illustrer son propos et souligne que Jésus avait cette attitude même s'il a été trahi par les apôtres. Car souligne-t-il « *on ne mérite jamais la confiance que nous recevons. C'est à nous de nous battre pour être à la hauteur et notre force intérieure c'est la miséricorde de Dieu, c'est d'être aimé* » commente-t-il en soulignant que c'est une parole religieuse profonde. Monseigneur Barbarin rappelle que Jésus a été trahi par Pierre qu'il nomme pourtant le pasteur de ses brebis. Et de s'interroger « *Vais-je redonner ma confiance à quelqu'un qui m'a trahi publiquement ?* » comme Jésus a pu le faire avec Pierre. Ce dernier, en étant nommé retrouve son assurance, mot majeur pour Monseigneur Barbarin car il est le fil rouge des actes des apôtres. Jésus nous donne sa confiance sans illusion et sans réserve. Monseigneur Barbarin cite l'évangile de Saint Jean : « *Beaucoup crurent en Son nom à la vue des signes qu'il avait accomplis mais Jésus ne se fiait pas à eux parce qu'Il les connaissait tous et qu'il n'avait pas besoin qu'on lui explique ce qu'était un homme* ». Cela veut dire que la confiance n'est pas sans risque mais que l'amour triomphera. Pour l'archevêque de Lyon, le fond de la confiance est illustré par le credo : « *Je crois en un seul Dieu, le père tout puissant, créateur du ciel et de la terre* ».

Confiance et foi ont la même racine car on ne peut donner sa confiance qu'en ayant un grand amour de l'autre. « *C'est une question d'amour, ce qui n'empêche pas la lucidité* » commente Monseigneur Barbarin. En conclusion, il cite une phrase du livre « *Le pavillon des cancéreux* » d'Alexandre Soljenitsyne : « *Nous avons déjà bien trop haï, il est temps enfin d'aimer* ».

ENTRETIENS DE VALPRE

Table ronde en partenariat avec Kéa & Partners – 14h30-15h45

Confiance ou contrôle ? Accusés, levez-vous !

La table ronde sur le sujet « *Confiance ou contrôle ? Accusés, levez-vous !* » a réuni Renaud Sornin, président de Lyon French Tech, co-fondateur de Attestation Légale, le Général Bertrand Soubelet, vice-président du mouvement Objectif France, ancien directeur de la Gendarmerie Nationale et Bénédicte Tilloy, associée chez Schoolab, ancienne directrice générale de SNCF Transilien. Elle était animée par Mathilde Naegelen (le Collège Supérieur). Il s'agissait de faire le procès de la confiance face au contrôle, principalement dans les relations managériales.

Le vrai sens du mot confiance, confier quelque chose à quelqu'un en l'absence de garde-fou, exclut l'idée de contrôle. Une telle confiance a-t-elle sa place dans une organisation de travail ? Bénédicte Tilloy a le sentiment de n'avoir pas d'autre choix que de faire confiance car c'est le seul moyen d'avoir une équipe coopérative et constructive. « *Étant la moins sachante dans mon ancien poste, je dépendais de mon équipe. En contrepartie j'attendais d'avoir toutes les informations pour les soutenir. Cela a été très gratifiant sur le plan des*

rapports humains. » Le Général Bertrand Soubelet commente que « *la confiance, cela ne se décrète pas car c'est intuitif, affectif et irrationnel. En tant que directeur de la Gendarmerie Nationale, je n'avais pas le choix de faire confiance. Être militaire et avoir la responsabilité de milliers d'hommes et de femmes, c'est avoir confiance en eux et obtenir leur confiance. Mais avec un droit à l'erreur.* » Renaud Sornin souligne que dans son entreprise, c'est au contrôle que le procès est fait, la confiance y étant une valeur forte. « *Nous préférons l'auto contrôle en donnant au collaborateur les moyens de le faire.* » Les interlocuteurs sont d'accord pour constater les effets vertueux d'une confiance accordée sans en avoir le choix. Mais comment prendre ce risque et s'assurer du résultat sans être dans le frein du contrôle ? Aujourd'hui, on passe d'une économie de productivité à celle de l'innovation, c'est-à-dire rechercher, créer, innover en se donnant le droit à l'erreur. « *Dans ce type d'économie, la confiance est nécessaire* » souligne Renaud Sornin. « *Avant de donner sa confiance, il faut s'auto contrôler dans sa capacité à faire confiance.* » Bénédicte Tilloy le rejoint sur ce point en prenant l'exemple d'un collaborateur mis en situation de panique, suite à la confiance qu'elle lui a accordée. « *Il est nécessaire de faire une distinction entre ceux qui ont besoin de liberté et ceux qui demandent un cadre plus strict.* » La confiance ne peut pas être accordée de la même manière à tout le monde, c'est une question de management. Le Général Bertrand Soubelet souligne « *qu'il est indispensable de baser la confiance sur deux critères : la clarté et la bienveillance. Ce qui n'empêche pas le contrôle, valorisant et constructif. A mon sens, le contrôle est une forme aboutie de la confiance car en acceptant d'être contrôlé, un collaborateur fait confiance à son chef. Et lorsque ce dernier contrôle, il sait si le but est atteint et peut proposer des améliorations qui feront grandir le collaborateur.* » En terme de comportement, c'est l'organisation qui modifie l'homme, selon Renaud Sornin, mais tout le monde a sa zone d'excellence y compris en matière de confiance et de contrôle. « *Le contrôle est une forme de reconnaissance car cela donne au collaborateur l'occasion de parler de son travail* » souligne Bénédicte Tilloy. Le management aujourd'hui évolue vers plus de reconnaissance et de soutien que de contrôle. C'est la même différence entre la subsidiarité – effectuer son travail dans ses propres limites, reconnaissant au collaborateur toute compétence pour faire ce qui est juste et demander de l'aide si besoin - et la délégation – donner à quelqu'un la capacité d'agir dans une certaine limite, en ne dédouanant pas de sa responsabilité la personne qui a délégué. « *La grandeur d'un chef militaire est d'assumer les erreurs de ses subordonnés* » commente le Général Bertrand Soubelet. *Les erreurs ne doivent pas altérer la confiance sauf s'il y a intention de nuire ce qui, dans ce cas, mérite une sanction.* » Renaud Sornin souligne que lorsque les valeurs sont fortes dans une organisation, la faute de l'un n'induit pas un contrôle supplémentaire pour les autres. La difficulté réside dans le fait de démêler la faute de l'erreur précise Bénédicte Tilloy.

Responsabiliser les équipes

Mais quels conseils donner aux managers pour responsabiliser les équipes ? Des variables – taille, implantation - empêchent d'appliquer une recette toute faite. Le vrai sujet pour un manager reste la proximité avec ses équipes, et donner à voir l'authenticité de ses intentions. La difficulté réside dans le fait de créer de la confiance afin qu'à aucun moment les propos du manager soient mal interprétés et que la confiance donnée soit rendue par les collaborateurs. Communiquer sur ses faiblesses a également comme vertu d'augmenter la confiance des collaborateurs. La taille des organisations joue son rôle. « *Pour assurer la confiance mutuelle et la communication, le nombre maximum pour un groupe humain est de 150 personnes, selon les recherches de Robin Dunbar, anthropologue britannique* » commente Renaud Sornin. Au-delà, la confiance et la communication ne suffisent plus à assurer un bon fonctionnement. Donner sa confiance ne doit pas faire confondre autonomie – qui est le fait d'intégrer l'autre dans la chaîne de responsabilités - et indépendance – faire ce que l'on veut tout seul. « *Or dans une organisation, chacun est client et fournisseur de l'autre*, souligne Renaud Sornin. *C'est pourquoi on doit se faire confiance.* »

Mais peut-on accorder sa confiance de la même manière dans un grand groupe, une PME ou une start-up ? « *La vraie différence est l'exigence de transparence et non la taille de l'organisation* » commente Renaud Sornin.

ENTRETIENS DE VALPRE

Conversation en partenariat avec La Croix et le CRESO (UCLY) – 16h-17h
Peut-on faire confiance à l'Église quand elle parle d'économie et de finance ?

Dans cette conversation, Mgr Bruno-Marie Duffé, secrétaire du Dicastère pour le développement humain intégral tente de répondre à la question de confiance en l'Église en terme d'économie et de finance. Ce thème était animé par le Père Dominique Greiner, AA (La Croix) et Emmanuel Gabellieri (CRESO).

Avant d'entamer la conversation, Mgr Bruno-Marie Duffé donne la définition du Dicastère, équivalent d'un ministère, un lieu de réflexion, d'échange et de proposition pour soutenir la mission de l'Église dans le monde. Sur l'initiative du Pape François, ce dicastère a pour objectif d'articuler et de faire dialoguer quatre réalités que sont la justice, la paix, la santé et la solidarité internationale. « *La mission du Dicastère est d'inscrire l'Église dans son temps, dans une perspective de dialogue avec les différents acteurs de l'économie, du droit, de la santé et de la solidarité. C'est un lieu d'interdisciplinarité, de complémentarité entre les différents partenaires* » précise Mgr Bruno-Marie Duffé.

Le Père Dominique Greiner pose la question de l'écho de l'encyclique *Laudato Si'* – à la veille de la COP21 - sur la crise économique, sociale et environnementale du Pape François, qui a rencontré une certaine crédibilité. « *Il y a eu un phénomène Laudato Si'* répond Mgr Bruno-Marie Duffé, *dans la mesure où nous recevons énormément de demandes de présentation de ce document qui reste majeur pour le Dicastère. Il est cité par des non catholiques comme des agronomes, biologistes, climatologues ou ceux qui étudient le champ du travail. Les nouveaux emplois suscités par les crises économique et écologique ainsi que la nouvelle donne consistant à prendre soin de la maison commune, des personnes et des générations futures marquent profondément l'histoire de la doctrine sociale de l'Église. C'est un sujet présent depuis longtemps au sein de l'Église avec notamment la première encyclique Rerum novarum de 1891 qui portait sur la condition des ouvriers »*. Mgr Bruno-Marie Duffé souligne que l'Église souhaite contribuer au développement humain et intégral, pour déployer toutes les dimensions de la personne humaine, et penser une économie écologique. Il s'agit de la préparation des conditions pour que la vie soit encore possible sur notre planète, et d'y vivre ensemble. Aujourd'hui, il y a une amplification des grandes questions sociales en sachant que l'une des intuitions au cœur de ce texte est qu'il y a un seul et même enjeu : le cri de la terre, le cri des pauvres est un seul et même cri. Ce texte est présenté à la COP 24 en Pologne en décembre comme source d'inspiration et de débat.

L'introduction de l'écologie dans la doctrine sociale de l'Église

L'évolution de la doctrine sociale a été élargie par le Pape François avec l'introduction de l'écologie. Quelles sont les caractéristiques de cet élargissement ? L'activité intellectuelle de l'Église est collégiale et diversifiée, répond Mgr Bruno-Marie Duffé. « *Les principes de continuité fondent la crédibilité du discours social de l'Église. Le premier principe fondamental est celui de la dignité irréductible de la personne humaine, source d'inspiration de la pensée sociale. Dans notre foi, nous affirmons que toute personne porte en elle l'image de Dieu ainsi qu'une promesse et des talents qui sont des chances pour la communauté. Le second principe est le respect des niveaux de responsabilités dans la subsidiarité, en donnant les moyens à chacun d'assumer sa part de responsabilité. Enfin, le principe de solidarité, que le Pape Jean-Paul II avait placé comme référence forte, dès 1987, de notre réflexion en matière sociale. Si nous voulons relever les défis de la mondialisation, nous devons considérer les nouvelles formes du principe de solidarité, qui est de reconnaître que nous avons besoin de l'autre et que l'autre a besoin de nous. Nous proposons des points d'appui afin que la confiance renaisse »*.

La doctrine sociale de l'Église donne-t-elle un horizon à l'organisation économique et financière de notre société ? « *Jean-Paul II disait de la doctrine sociale que c'était tout sauf une doctrine mais une synthèse des pratiques »*. Nous sommes marqués par l'évolution économique et financière ce qui nous oblige à revisiter ce que nous croyons profondément.

Avoir confiance en l'autre se traduit concrètement par une réflexion sur les investissements : dans des activités préservant les ressources naturelles, qui ne réduisent pas la personne humaine ? Quel sens lui donner ? C'est un discernement éthique, impliquant l'avenir de la planète, de la vie, des hommes, toute intervention n'étant pas nécessairement un progrès. Que répondre aux chefs d'entreprise confrontés à la concurrence mondiale, sur la façon d'assurer l'investissement social qui serait idéal d'un point de vue moral ? Quels types de solidarité inventer ? Comment articuler les différents niveaux de responsabilités entre théologiens, économistes, philosophes, etc. ?

L'encyclique *Laudato Si'* contient une incitation à réfléchir au nouveau paradigme du développement, qui soit un modèle de maîtrise de l'économie, de nouveaux investissements, de valorisation des capacités et d'échanges mondiaux. « *Nous pouvons définir quatre points cardinaux de réflexion pour ce nouveau modèle*, répond Mgr Bruno-Marie Duffé. *Le premier serait notre rapport aux données fondamentales dans notre secteur d'activité. Dans notre manière de penser l'avenir, il y a la nécessité de revisiter notre passé dans le champ de la connaissance. Le second est notre manière d'être ensemble, notre façon de définir l'entreprise et son implication sociale dans le vivre ensemble. Le troisième point concerne notre représentation de l'avenir et le rapport entre confiance et espérance. Le manque de confiance en nous est peut-être dû à la fragilisation de l'espérance, du fait de la crise de notre modèle économique. Enfin, le rapport à notre propre vie et la confiance en celle que nous avons reçue représente le quatrième point cardinal* ». Ces réflexions nous aident à revisiter nos sources, notre héritage, et notre relation à ce que nous pouvons, à notre tour, donner. Ce qui rend crédible le discours de l'Église tient au fait qu'elle dise ce qu'elle croit et qu'elle vive ce qu'elle dit.

ENTRETIENS DE VALPRE

Table ronde en partenariat avec la Fondation St-Irénée – 19h15-20h30

Peut-on faire avoir confiance en l'avenir ?

La dernière table ronde de la journée du 16 novembre des Entretiens de Valpré réunissait Emmanuelle Mignon, avocate associée au cabinet August Debouzy, ancienne directrice de cabinet du président Nicolas Sarkozy, Nicolas de Tavernost, président du groupe M6 (RTL, M6) et Nicolas Truelle, directeur général d'Apprentis d'Auteuil. Elle était animée par Philippe Lansac (RCF). Peut-on encore avoir confiance en l'avenir alors que le contexte économique, géopolitique, social, écologique, technologique, ne nous la conforte pas, voire la met en doute ?

En prise directe avec le contexte actuel, Nicolas Truelle ouvre le débat en soulignant que le fonctionnement des Apprentis d'Auteuil, depuis 150 ans, est basé sur la confiance. Mais précise-t-il « *aujourd'hui pour les jeunes en rupture scolaire, familiale, avec le monde du*

travail, la violence est toujours là mais a changé de visage. Elle fait irruption dans les établissements par les bandes de criminels mais également dans les contenus. Malgré tout, ce qui n'a pas changé c'est notre vision de l'homme et de sa capacité à construire un monde meilleur. » Nicolas de Tavernost souligne que les Français ont peu confiance dans leur réussite alors que la France est souvent considérée comme un modèle. « *Il est plus facile de travailler dans la confiance avec la jeune génération, qui est parfois en excès de confiance sur l'économie.* » Son expérience de directrice de cabinet de Nicolas Sarkozy place Emmanuelle Mignon comme une observatrice privilégiée du contexte et lui fait noter qu'il y a en France une crise de confiance dans les institutions politiques. Alors qu'individuellement, les Français sont confiants dans l'avenir. « *Nous vivons une époque formidable de communication, de facilités, avec bien sûr des défis à relever, mais également avec un bouillonnement de projets économiques, associatifs. La France est un pays politisé et passionné ce qui provoque de la frustration quant à une certaine impuissance politique due notamment aux transformations du monde* ». Nicolas de Tavernost souligne qu'à son sens, il y a plusieurs France, celle de l'entreprise où les gens sont plutôt heureux, et celle du secteur public. « *C'est plutôt une crise d'organisation qui n'est pas spécifique à la France mais qui peut être soluble* ».

Nicolas Truelle exprime le fait qu'il y a des cassures dans notre pays et « *que les jeunes que nous accueillons ont une représentation de l'entreprise qui leur fait peur. Et les chefs d'entreprise ne sont pas enclins à embaucher ces jeunes. Il y a une rupture de confiance entre les jeunes et les chefs d'entreprise. Il est nécessaire de recréer une alliance entre les jeunes, l'école, les parents et les entreprises* ».

La Fondation M6 qui a pour but de placer des sortants de prison en entreprise constate que l'entreprise a la faculté d'intégrer, « *c'est donc à l'école de s'adapter à l'entreprise et non le contraire* » précise Nicolas de Tavernost. Selon Emmanuelle Mignon, ces différentes France sont des lieux de diversité et d'épanouissement.

Comment avoir confiance dans l'avenir ?

Les jeunes sont plus sensibles au climat de l'entreprise qu'à son image avec comme corollaire qu'ils la quittent du jour au lendemain. Pour Nicolas Truelle, il est nécessaire de donner aux jeunes un cadre sécurisant, de pratiquer l'écoute et de créer une alliance entre toutes les autorités qui gravitent autour d'eux. « *Car ce qui compte, c'est que ce soit les jeunes qui acceptent d'avoir confiance en l'avenir* ».

Et comment insuffler de la confiance à une nation ? Emmanuelle Mignon souligne le fait que la France a un problème institutionnel avec un président qui a trop de pouvoir et que les politiques doivent être plus raisonnables. « *La réalité montre qu'il est très difficile de changer les choses et je suis exaspérée d'entendre que les responsables politiques sont tous pourris alors que la grande majorité se consacre à la collectivité* ». Les politiques ont-ils encore un rôle à jouer pour construire l'avenir ? Aujourd'hui, il y a une contestation forte des expertises, corps intermédiaires compris, notamment sur les réseaux sociaux, à l'exception peut-être des entreprises. « *La politique a une méthode d'organisation catastrophique en France* » souligne Nicolas de Tavernost qui prône une méthode calquée sur celle de l'entreprise pour gérer correctement les choses. Selon Nicolas Truelle, « *ceux qui ont le pouvoir décident dans leur coin pour le reste du monde. Or notre démarche éducative montre aux jeunes que ce qui marche c'est de penser et d'agir ensemble alors qu'ils voient le contraire dans notre pays* ». Effectivement, Nicolas de Tavernost souligne que nous sommes dans un système politique où le président est roi. « *Or l'autorité non partagée ne fonctionne plus* ». Le rôle des institutions politiques est en train de changer et demande que les responsables agissent avec courage et discernement. « *La France change de multiples manières, commente Emmanuelle Mignon. Face aux changements mondiaux, nous avons encore besoin de responsables politiques pour*

se projeter dans les problèmes de gouvernance mondiale. Les changements induisent des potentialités mais aussi de la peur, du risque d'où la montée du populisme qui apporte des réponses toutes faites. Il y a les gagnants et les perdants de la mondialisation et il est nécessaire d'inventer un récit dans lequel les gens puissent se projeter ». Les problèmes sont parfois simples à régler au niveau de l'État et, d'autres plus compliqués doivent l'être au niveau européen. C'est pourquoi les chefs d'entreprise doivent s'engager à ce niveau là, commente Nicolas de Tavernost.

On assiste aujourd'hui à une révolution économique majeure, celle du digital. Comment avoir confiance dans l'avenir dans un contexte qui s'accélère aussi rapidement ? Cela revêt de formidables opportunités mais des risques, aussi, comme la disparition d'entreprises. Le seul vrai pouvoir est la régulation pour éviter la distorsion de la concurrence ou l'envahissement de monopoles. Quant aux jeunes, « *ils sont devant un mur terrible sans possibilité de s'insérer*, commente Nicolas Truelle. *La nouvelle réforme de la formation va peut-être rétablir le chemin de l'insertion et des entreprises s'y engagent* ». La France entre dans cette nouvelle économie sans avoir réglé les problèmes antérieurs d'où un taux de chômage élevé. Une double réponse peut être apporter : s'adapter à cette nouvelle économie et régler le poids du passé. Enfin, les médias ont une responsabilité forte dans le manque de confiance en l'avenir en affichant du pessimisme. Toutefois, le traitement de l'actualité est en train de changer, notamment vis-à-vis des réseaux sociaux. En conclusion, les intervenants soulignent que la famille est la clé de la confiance, qu'il faut oser aller chercher du côté de ses fragilités qui nous ouvrent aux autres tout en renforçant la confiance en nous, que la crise de confiance se surmonte dans l'engagement chrétien et dans l'espérance.

Texte de l'intervention de Monsieur Paul Petzl
Table-ronde « Gouvernance d'entreprise :
quels contrats de confiance avec les parties prenantes ? »

Il y a 45 ans, l'histoire est partie de la passion de mon père pour la spéléologie où lorsque vous rentrez dans la grotte, il faut voir et, au premier puits, il faut descendre et, ensuite, remonter. D'où notre développement dans les éclairages mais, aussi, à partir de la corde, dans des outils pour descendre, remonter et s'assurer.

Vous l'avez compris, la pérennité de cette entreprise est d'avoir mis la confiance avec ses clients au centre de toutes nos préoccupations; confiance qui se traduit, également, avec les parties prenantes qui sont nos employés et nos partenaires industriels.

Une entreprise est un tout et il ne peut pas y avoir de maillon faible dans la relation de confiance. Sans doute, à travers le monde, ce sont 4 à 5 millions de personnes qui se sont accrochées à nos produits en permanence; d'où l'importance de fournir des outils sûrs à nos clients.

La confiance, c'est bien ce vers quoi on tend en toutes circonstances chez Petzl.

C'est central et, aujourd'hui, notre marque inspire une vraie confiance.

Cette confiance s'est construite dans le temps par des situations concrètes et visibles même suite à des incidents ou accidents très médiatisés.

Voici la première règle que j'ai retenue et apprise :

Il faut montrer et être transparent pour renforcer la confiance surtout en situation de crise comme nous en avons vécu.

Exemple : films de production, tests, contrôles internes, visites d'usines ciblées.

Lorsque nous avons eu un accident malheureux il y a 10 ans suite à une erreur en production, nous avons remis en question collectivement nos process et mis en place un principe d'amélioration continue que nous n'avions pas jusqu'alors. La deuxième leçon que nous avons tirée, c'est qu'une organisation doit toujours être en mouvement, réactive et agile face aux risques principaux de l'entreprise. Avant, nous pensions être bon, nous étions satisfait et trop confiant; d'où notre perte de conscience de la réalité. Depuis, chaque erreur est devenue une belle opportunité pour progresser collectivement pour, au final, réduire les risques pour nos clients et pour l'entreprise. D'où ma troisième leçon. Il faut des points de mesure de notre réalité. Le risque zéro n'existe pas. Les erreurs sont possibles et pardonnables mais, lorsque celles-ci sont constatées, il faut agir vite, changer et le dire en montrant notre sincérité et la vérité. La confiance peut revenir mais elle peut se perdre définitivement.

La communication doit être immédiate, sincère et la plus large possible face aux communautés que l'on sert. Une dynamique de croissance se nourrit, avant tout, de cette confiance comme notre lien social interne et personnel se nourrit, également, de cette confiance.

Au début, Petzl produisait 10 produits par jour. Nous étions deux, mon frère et moi, et nous maîtrisions tout. Aujourd'hui, ce sont 40 000 produits par jour et nous employons près de 1 000 personnes.

D'où la question :

Comment assurer cette exigence de qualité et, donc, notre dépendance à cette nécessité de la qualité du travail collectif mais, aussi, chez nos partenaires industriels.

Quelles solutions concrètes mettons-nous en place pour développer cette confiance que nous déléguons sur l'ensemble de nos collaborateurs et partenaires ?

Nous avons besoin de l'engagement de nos employés et partenaires.

La confiance est centrale car sans confiance, il n'y a pas d'engagement.

Par contre, cela nécessite de se mettre d'accord sur les modes de production, sur les points de contrôle, sur les objectifs, sur la manière de manager les Hommes. Chez Petzl, il n'y a plus d'incitation individuelle sur la qualité, la productivité mais un partage collectif de 15% de notre résultat net. Nous avons limité les niveaux hiérarchiques à 4 et mis en place des modes de production où les problèmes se résolvent collectivement au plus proche de ceux qui subissent les dysfonctionnements. Nous transformons, progressivement, une hiérarchie sachante en une hiérarchie servante auprès des collaboratrices et collaborateurs afin de les faire grandir. Nous travaillons, de plus en plus, en équipe projet autour de l'amélioration continue mais, sincèrement, nous sommes encore loin de ce que nous voulons atteindre. Après quelques règles de fonctionnement collectif que j'ai intégrées par nécessité et de par ma responsabilité dans notre entreprise, j'ai réfléchi sur comment, à titre personnel, je construis la confiance en moi en tant qu'individu.

En alpinisme, en escalade, quand on s'attaque à de grandes falaises, il faut avoir de la confiance en soi pour vaincre ses peurs tel que le vide, les difficultés à surmonter, se tromper d'itinéraire y compris d'avoir suffisamment de résistance et d'expérience

pour sortir en haut de la voie. Pour ma part, je prends toujours un guide car lui sait ce que je ne sais pas.

Je lui fais confiance.

Je m'en remets à lui mais je vérifie toujours qu'il est un bon guide. Il aura à pallier à toutes mes incertitudes et inquiétudes. Ainsi, je pars plus tranquille.

Je choisis toujours un guide qui me permettra de progresser en apprenant ce que je ne sais pas ou ce que je n'imagine pas au niveau des risques. J'attends de lui qu'il s'adapte à moi en fonction de mon niveau physique et psychique du moment. Je retrouve toujours la question centrale de la confiance en l'autre comme je la vis dans l'entreprise.

Avant de conclure et au risque de me répéter, j'ai listé les idées clés qui renforcent la confiance :

- La confiance est un choix et se construit dans le temps

- La confiance se construit sur la rationalité et la réalité

- La confiance naît de la franchise en conjuguant honnêteté et sincérité.

En parlant vrai, on gagne, alors, du temps, de l'intérêt et de la considération.

- La confiance, c'est, avant tout, convaincre, expliquer, apaiser et permettre à l'autre de mieux comprendre les données rationnelles d'un problème.

Cela lui donnera confiance en moi.

- La confiance, c'est accepter de rendre compte de nos actions, de nos erreurs.

- La confiance reste une obligation d'être à la hauteur de la confiance que l'on me fait.

- A l'opposé de la confiance, c'est la méfiance et celle-ci est le terrain de toute crise à venir.

En conclusion, mon choix personnel est de toujours prendre le risque avec discernement de la confiance en l'autre et, comme le disent souvent les Suisses, je prends souvent le risque d'être déçu en mal ou d'être déçu en bien.