

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

LIONEL BELLENGER

25 000
EXEMPLAIRES
VENDUS

La confiance en soi



Guérir du manque
de confiance en soi

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
ÉDITEUR

LIONEL BELLENGER

La confiance en soi

**Guérir du manque
de confiance en soi**



La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans, le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

© 1994 ESF éditeur
SAS Cognitionia
20, rue d'Athènes
75009 Paris

10^e édition 2017
www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN 978-2-7101-3243-1
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un index ;
- ✓ une bibliographie.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
SAS Cognitia
20, rue d'Athènes
75009 Paris

Plan d'autoformation

Pour profiter pleinement de cet ouvrage, l'auteur a réalisé pour vous un parcours d'autoformation qui favorise l'assimilation des concepts développés et la mise en pratique dans votre quotidien.

- 1** Lire les chapitres 1, 2 et 3
- 2** Faire l'exercice 1
- 3** Faire l'exercice 2 et lire la section 5 dans le chapitre 4
- 4** Relire le chapitre et les sections 2 et 3 du chapitre 5, faire l'exercice 3
- 5** Lire la section 3 du chapitre 4 et faire l'exercice 4
- 6** Lire complètement le chapitre 5 et faire l'exercice 5
- 7** Relire les chapitres 2 et 3 ; faire l'exercice 6 ; relire le texte de Roger Mucchielli : *La confiance en soi*
- 8** Faire l'exercice 7 et relire la section 3 du chapitre 5
- 9** Faire l'exercice 8
- 10** Faire l'exercice 9 et lire la section 5 du chapitre 5
- 11** Faire l'exercice 10
- 12** Faire l'exercice 11 et relire le chapitre 2
- 13** Faire l'exercice 12 et relire la section 4 dans le chapitre 5
- 14** Relire la section 5 dans le chapitre 4

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ? 3

Plan d'autoformation 4

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction..... 9

Chapitre 1. **Le besoin de confiance** 11

1. Créer les conditions de la confiance 14

2. La confiance : un combat de tous les jours..... 20

3. La confiance : clé pour un management responsabilisant 33

Chapitre 2. **Les origines de la confiance en soi** 39

1. L'âge où se construit le moi..... 39

2. Pour une éducation qui favorise la confiance en soi 44

3. Qu'est-ce qu'une saine confiance en soi ? 49

Chapitre 3. **La confiance en soi vue sous l'angle psychanalytique** 59

1. Le mythe de Narcisse..... 60

2. Diminuer la vulnérabilité au système social..... 65

3. Confiance en soi, amour et renoncement..... 70

Chapitre 4. **Vouloir être soi** 81

1. Du moi au soi 81

2. Devenir adulte 89

3. Le soi social et le contexte 92

4. Susciter la confiance..... 104

5. Pourquoi internet provoque un déplacement
des relations de confiance 112

6. Spécificité de la confiance en soi 114

Chapitre 5. **La confiance en soi : ressource de vie** 119

1. Les multiples manifestations de la confiance en soi 120

2. Aller vers l'autonomie 138

3. Faire au mieux avec soi 142

4. S'écarter des excès de confiance en soi 153

5. Confiance en soi, sagesse et formation 157

Conclusion 163

Annexe : La confiance en soi, texte de Roger Mucchielli 165

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	Aller au-devant de soi	185
Exercice 2.	L'idée de confiance en soi	186
Exercice 3.	Le jeu des identifications	187
Exercice 4.	Mesurer l'estime de soi	189
Exercice 5.	Se déculpabiliser	191
Exercice 6.	Le cas Marcel	193
Exercice 7.	Se remettre en selle	195
Exercice 8.	Contexte et confiance en soi	196
Exercice 9.	Oser se rééquilibrer	197
Exercice 10.	Prendre rendez-vous avec soi-même	199
Exercice 11.	Confiance en soi et échec scolaire	200
Exercice 12.	Trop de confiance en soi nuit	201
	Corrigés des exercices	203

3^e partie - Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation	212
Lexique	215
Bibliographie	219

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

*Writing books as the highest means of defence
against dangers from inside and outside.*

Dédicace par Anna Freud pour l'anniversaire de son père,
lors de la publication du livre
Les Mécanismes de défense du Moi,
6 mai 1936.

Introduction

La confiance en soi est une expression du moi et de sa construction. Quand le moi est fort et souple, capable de médiations entre les désirs et les exigences ou les croyances, la confiance en soi semble bien venir du dedans. En tout cas elle est au rendez-vous.

Cependant, s'il est indispensable de diminuer la vulnérabilité de chacun au système social, il est clair que la confiance en soi est en permanence mise à l'épreuve. C'est pourquoi les parents, l'école, l'entourage ont un rôle essentiel pour créer des conditions favorables à l'étayage de la confiance en soi. Et cela d'autant plus que certaines appartenances sociales restent infériorisantes et affectent pour longtemps la confiance en soi, de même certains faits de la vie : échec scolaire, erreur d'orientation, chômage, déracinement.

Se mêlent au poids du milieu, des causes plus psychiques : l'acceptation de soi et du corps en particulier semblent constituer un facteur considérable de confiance en soi, dans une société qui assure la promotion de stéréotypes de beauté et de réussite.

De nombreuses altérations du moi qui se manifestent à travers les complexes d'échec, d'exclusion, de culpabilité, d'infériorité traduisent au quotidien les manifestations du manque de confiance en soi, tout comme les symptômes par excès, tel l'orgueil ou la suffisance.

Au total, la confiance en soi devrait être reconsidérée comme un vouloir être fait de connaissance de soi, d'unité du moi, d'affirmation de soi, de confiance en l'avenir personnel et de capacité à résister aux tensions et aux risques. Encore a-t-il fallu développer, dès l'enfance, un jeu d'identifications réussies et que le développement personnel de l'adulte bénéficie de formations enrichissantes, capables d'inciter à toujours plus de discernement et de lucidité.

Être complice de ses parties faibles et comprendre que l'intentionnalité du discours de l'autre, vis-à-vis de soi, reste à démasquer constituent deux vraies voies de progrès pour garder confiance en soi.

Nous pensons comme Michela Marzano¹ qu'il faut réinventer une société de confiance. Mais aborder la confiance n'est pas simple : elle touche directement la qualité du lien social. En ce sens, la confiance est à la fois fondamentale mais pas sans risques, parce qu'on peut tout perdre si l'autre trahit. En revanche, elle se confirme comme étant essentielle au lien social car elle est la condition de toute relation satisfaisante. Elle est au cœur du vivre-ensemble. Pour Michela Marzano, la confiance se traduit par le fait de « prendre au sérieux le désir de l'autre ». Il est donc temps de réhabiliter une forme de confiance qui « passe par la reconnaissance de nos différences, de notre vulnérabilité et de notre dépendance », et d'accepter qu'elle vise d'avantage la solidarité que la toute-puissance².

Avoir ses idées à soi et se faire son idée mettent à l'abri des crises de la confiance en soi : l'exercice du libre arbitre apparaît ainsi comme le meilleur allié de la confiance en soi. Cette dixième édition enrichie et actualisée du numéro 100 de la collection « Formation Permanente », contient en annexe un texte rare du Professeur Roger Mucchielli, fondateur de cette collection, en 1966. Il ouvrait la voie pour une réflexion et des repères capables d'enrichir toute démarche de développement personnel dans le cadre de la formation des adultes.

Les pistes proposées dans cette nouvelle édition s'inscrivent dans une même volonté : aider à grandir, à oser, à faire face aux défis, aux changements imposés, aux exigences de performance qui sollicitent le potentiel de confiance en soi.

La confiance ne s'installe pas si facilement et elle n'est pas acquise une fois pour toute. D'où l'intérêt de comprendre d'où elle nous vient, comment la consolider et comment s'accommoder de ses hauts et de ses bas. Tout un chacun peut être confronté à des pannes de confiance en soi ou avoir besoin d'un surcroît de confiance en soi pour affronter des épreuves. C'est ce que ce livre se propose d'éclairer avec optimisme et le souci d'être utile.

1. Michela Marzano, *Le contrat de défiance*, Paris, Grasset, 2010.

2. Interview dans *Psychologie Magazine*, janvier 2011.

Le besoin de confiance

On peut, à force de confiance, mettre quelqu'un dans l'impossibilité de nous tromper.

J. Joubert

L'idée a fait son chemin et elle se vérifie malheureusement au quotidien : crise économique, crise sociale ou crise politique ne vont jamais sans crise de confiance. On parle volontiers de société en panne de confiance quand on a l'impression qu'un ressort est cassé.

La vraie fausse affaire d'espionnage au technocentre Renault de Guyancourt a déstabilisé bon nombre des 12000 salariés de l'établissement et provoqué un profond malaise début 2011. Le technocentre avait déjà été traumatisé en 2006 et 2007 par le suicide de trois salariés. Cette fois, c'est le roman noir autour du projet de véhicule électrique qui est venu perturber des salariés et des cadres : une sorte de paranoïa s'est déclenchée sous le feu des médias après l'accusation intempestive de trois cadres d'abord « chassés » de l'entreprise, puis blanchis. En avril 2011, un salarié déclarait au *Figaro* : « Nous avons été humiliés publiquement. On ne peut plus parler de Renault ou du véhicule électrique sans entendre en retour la défiance. » De fait, le directeur général délégué, Patrick Pelata, reconnaîtra que « le personnel de Renault, surtout en France et dans l'ingénierie, est ébranlé. Sa confiance en nous s'est dégradée¹ ». Optimiste, le P.-D. G. de Renault, Carlos Ghosn, se voulait rassurant en déclarant aux équipes du technopole : « Cela passera. »

Et la reprise du marché en 2014, contribuera à donner raison au dirigeant du premier constructeur français, même si le retour de la confiance est qualifié d'« étonnant » par les observateurs du site du Point². L'accord de compétitivité signé en 2013 avec les syndicats et la décision d'embaucher pour consolider le maintien des cinq sites industriels en France, ont

1. *Le Figaro*, Cyrille Pluyette, 6 avril 2011.

2. *Le Point*, 15 septembre 2014.

permis de rassurer le personnel. Le climat de confiance est contagieux : en avril 2016, malgré des tensions nées de la volonté de l'état d'augmenter sa participation dans le capital, peu au goût de la gouvernance, le ministre de l'économie de l'époque, Emmanuel Macron déclarera « Carlos Ghosn a la pleine confiance du gouvernement »³. En juillet 2016, Renault annonçait des résultats commerciaux record pour le premier semestre. De quoi encore alimenter la confiance, car la confiance a besoin d'être entretenue, c'est même ce qui la caractérise.

Quand la confiance n'est pas là rien ne paraît possible. La confiance semble impliquée dès l'instant que toute forme d'élan, de mobilisation, d'effort paraît engourdie. À l'inverse on met sur le compte de la confiance toute sorte de réussite individuelle ou de succès collectif. Par exemple, dans les entreprises, la confiance est utilisée comme un atout pour fidéliser les clients, donc pour entretenir la promesse de bons résultats. Plus généralement, commercer est une histoire de confiance⁴, comme le montre, dans un bel et ample essai, l'historienne Francesca Trivellato en étudiant les ressorts humains et culturels de la première mondialisation marchande.

On connaît le « contrat de confiance » de la firme Darty (le champion français du service après-vente parmi les grands distributeurs de produits électroménagers, télévision et Hifi racheté en 2016 par la FNAC). Constamment réactualisée depuis plus de vingt ans, la formule s'est installée dans les esprits consommateurs. Le filon de la confiance reste particulièrement prisé des services marketing des industriels et des services. Endesa France, producteur d'électricité, fonde sa communication depuis 2007 sur la confiance (« notre source d'énergie : la confiance ») et promet pour 2020 la mise en service de 50 stations GNV (du gaz naturel pour véhicule réputé plus écologique).

Le Groupe La Poste va encore plus loin en créant en 2006 un observatoire de la confiance, rassemblant des experts de différentes disciplines (sociologie, économie, médecine, psychologie, pédagogie, culture) afin d'éclairer et de décrypter les clés qui fondent la confiance dans la société. Une initiative qui, aux yeux des dirigeants du nouveau Groupe La Poste, en pleine mutation, légitime leur choix de construire la communication du Groupe sur le thème de la confiance. En 2012, les dirigeants de La Poste insiste dans cette voie en lançant une nouvelle campagne « La Poste avance, la confiance se développe ». En 2016, avec la transformation numérique, La Poste utilise encore l'argument de la confiance pour rassurer ses clients sur la confidentialité des données. Le Groupe La Poste s'engage par la Charte Data a un traitement responsable des informations. En 2016, c'est aussi l'argument de la confiance que la start-up BlaBlaCar utilise pour son slogan publicitaire : « le covoiturage confiance ».

3. *BFM TV*, 16 avril 2016.

4. *Corail contre diamants. de la Méditerranée à l'océan indien au XVIII^e siècle*. Réseaux marchands, Diaspora sépharade et commerce lointain. Francesca Trivellato, trad. Guillaume Calafat, Seuil, Paris 2016

Pendant que les grands groupes s'emparent de la confiance pour nourrir leur communication institutionnelle et consolider leur image, il n'est pas moins paradoxal d'observer que le commerçant indépendant ou l'artisan n'a guère d'autre ressource que d'établir avec son client un rapport de confiance s'il veut exister en fidélisant une clientèle de plus en plus convoitée. La confiance est devenue le nerf des affaires pour tous les acteurs, puissants ou isolés.

Dans la vie sportive le facteur confiance est aussi au centre de toutes les préoccupations : confiance entre les joueurs ou les athlètes, confiance dans l'entraîneur, confiance des dirigeants, tout indique qu'un rapport étroit est à prévoir entre niveau de confiance et chances de réussite.

Au plus haut niveau, un coach comme Gérard Houllier, ex-manager de Liverpool, ex-coach de l'équipe de Lyon, multiple championne de France, est représentatif de cette génération d'entraîneurs qui a travaillé inlassablement à créer les conditions de la confiance, convaincus qu'ils sont que la confiance, le « mental », est une clé décisive des succès dans la haute compétition.

Le management n'est pas en reste. Surtout quand l'entreprise est violemment confrontée à des pressions concurrentielles ou de fortes exigences de résultats. Les commerciaux en particulier, à l'instar des sportifs ressentent souvent directement les effets d'un bon (ou d'un mauvais) climat de confiance. La confiance semble fonctionner comme un « carburant » pour des populations « sensibles » à la réussite ou à l'échec .

Les témoignages se recourent : plus qu'un confort, la confiance est ressentie comme un stimulant. Elle incite à agir.

Bref, le besoin de confiance semble flagrant, tant au sein des groupes qu'au plan individuel. Nous avons besoin de travailler en confiance et avec confiance. Le problème c'est que la confiance ne se décrète pas. En revanche, on peut créer les conditions de la confiance. La difficulté tient sûrement aux deux plans qui interagissent sans cesse :

- le plan individuel de la confiance en soi ;
- le domaine collectif de la confiance au sein des groupes.

Une réelle prise de conscience s'impose si on ne veut pas que s'ajoute, aux difficultés de notre société d'aujourd'hui, une vraie crise de confiance dont certains symptômes sont déjà bien là. Et cette prise de conscience doit d'abord être le fait des dirigeants, des responsables, des enseignants qui ont un rôle d'exemplarité à jouer : qu'on le veuille ou non, la confiance vient d'abord d'en haut, même dans un monde éclaté où les hiérarchies sont secouées et les phénomènes de réseaux bousculent les constructions pyramidales. La confiance ne se développe pas toute seule, elle se conquiert :

- elle se gagne au plan individuel par un travail sur soi-même, une vraie discipline ;
- elle se cultive au plan collectif par le respect du contrat, par la transparence et l'exemplarité.

Et le jeu en vaut la chandelle : la confiance nous apparaît comme un passage obligé, une sorte de passeport pour l'aventure, au sens d'entreprendre et de réussir ensemble à partir des ressources mises en commun et des talents individuels.

1. Créer les conditions de la confiance

Rien ne se fait sans confiance. C'est pourquoi les parents, les enseignants, les dirigeants se doivent de prendre en compte une des clés du développement personnel comme du progrès de toute organisation humaine. « C'est faire confiance à la vie que se mesurer à l'impossible » disait Eugène Ionesco. Il faudrait élever la confiance au rang de vertu, la promouvoir en tant que valeur et la cultiver par le respect de règles de vie. Bref, se démarquer de la défiance et de la méfiance en toute lucidité.

1.1 La confiance est une valeur de référence

Confiance en soi et confiance dans les autres vont de pair. Avoir confiance donne confiance autour de soi et toute œuvre collective est souvent la conséquence d'un bon climat de confiance.

De nombreuses enquêtes ont mis en évidence la dégradation de la confiance. Pendant la crise du CPE à l'hiver 2006, certains observateurs comme Noël Copin estimait « la pyramide de la confiance ébranlée⁵ » en France. Dans *Le Monde*, une enquête avançait le concept de « société de défiance », auquel se trouvait confrontée une nouvelle génération de cadres en entreprise, plutôt déboussolés⁶.

En juillet 2010, lors des XXV^{es} Rencontres de Pétrarque à Montpellier, la sociologue et membre du Conseil constitutionnel (de 2001 à 2010) Dominique Schnapper, constatant le déclin des institutions, la crise des experts et la remise en cause des discours scientifiques, posait la question : « En qui peut-on avoir confiance ? » Elle pointait du doigt « l'individu démocratique » qui semble manifester une défiance croissante à l'égard

5. *La Croix*, Noël Copin, 24 avril 2006.

6. *Le Monde*, Raphaëlle Bacqué, 16 juin 2005.

des paroles prétendues « légitimes ». Elle ajoutait : « Il est temps de se demander pourquoi⁷ ! »

D'où l'émergence d'un discours sur la nécessité de « restaurer la confiance », confirmant ainsi qu'elle reste la valeur de référence au regard de tout projet de croissance, de développement, voire tout simplement l'idée de progrès ou de vie en société.

Et pour « restaurer la confiance, selon Olivier Jay dans une tribune de janvier 2010, la question, politique, des inégalités ne peut plus être ignorée. Il est devenu indécent, le spectacle des fortunes rapides constituées grâce à l'ingénierie financière sans réelle création de valeur⁸ ». Bref, ce sont les décisions des dirigeants qui peuvent redonner un vrai sens à l'idée de pacte social comme ciment de la confiance.

Dans un autre registre, celui de l'hyper-compétition et du risque, la confiance est en appel. C'est le cas dans l'univers de la course automobile et de la Formule 1 en particulier, à cause du danger et de la pression médiatique et financière.

Parlant des mécanos, Olivier Panis, pilote de l'écurie Prost Grand Prix, affirmait : « J'ai 100 % confiance en eux... Le jour où un pilote n'a plus confiance en ses mécaniciens, il ne peut plus monter dans sa voiture ». Un autre pilote, Michaël Schumacher, confirme : « douter m'empêcherait de piloter à la limite ». Dans ce milieu, la confiance est une affaire d'implication et de responsabilisation. écoutons des mécanos s'exprimer : « Dès la sortie du stand, un pilote est à fond sur l'accélérateur. Pas de parachute, pas de joker. Au premier gros freinage, en cas de pépin c'est au mieux le bac à sable, au pire le rail de sécurité. Nous avons tous ce cauchemar en tête. La force de l'expérience permet d'évacuer un peu la pression que cela met sur les épaules. évacuer mais jamais oublier... Nous avons en permanence la vie du pilote entre nos mains. Chaque geste technique, chaque opération, notamment sur les freins, la direction et les suspensions, peuvent avoir des conséquences fatales s'ils sont mal exécutés. Nous en sommes absolument conscients, les pilotes aussi⁹. »

Cet exemple montre que la confiance n'est ni le fait du hasard, ni des bons sentiments, voire de la bonne volonté. Ici elle est au rendez-vous au prix de la rigueur, de la prise de conscience et du respect des engagements : on ne craint pas de se séparer sur le champ d'un mécano qui commet une faute (incident sur la voiture de D. Hill à Silverstone en Grande-Bretagne, en 1994) ni de faire preuve de la plus extrême vigilance quant au respect de la check-list de sécurité (méthode de Jean Todt chez Ferrari).

7. « Décryptages », *Le Monde*, 15 juillet 2010.

8. *Le Journal du Dimanche*, Olivier Jay, 3 janvier 2010.

9. Interview *Le Journal du Dimanche*, « Mécanos, les risques du métier ».

La vie politique semble moins bien illustrer un tel parti pris en faveur de la confiance érigée en valeur de référence. Les élus invoquent souvent la confiance mais ils semblent « victimes » d'un vrai déficit de confiance, justement parce qu'ils sont accusés de ne pas tenir leurs engagements, c'est-à-dire de beaucoup promettre et de peu réaliser.

Pour bon nombre d'experts, dont Alain Mergier¹⁰ sémiologue et sociologue, auteur du livre *Descenseur social*, près de la moitié du corps électoral français aurait perdu toute confiance dans la politique depuis 15 ans. L'ascenseur social ne fonctionne plus et la vulnérabilité des classes populaires est devenue extrême du fait de la précarisation. Résultat, « c'est le système tout entier qui est rejeté puisqu'il a fait la preuve depuis dix ou quinze ans que, s'il est incapable de remettre les choses à l'endroit, c'est soit par ignorance, soit par dédain ».

Résultat : on ne doit pas s'étonner que 61% des jeunes français de moins de 25 ans selon une enquête de la Drees, publiée en 2016, soient moins confiants en leur avenir que beaucoup de jeunes européens. Ils sont 44% à estimer que leur situation est moins bonne que celle de leurs parents au même âge¹¹. Explication d'André Lévy-Lang, président de l'institut Louis Bachelier, « nous avons des réserves potentielles importantes de capital et de travail qu'il faut utiliser (...) mais nos excès de réglementation fondés sur la défiance les stérilisent »¹².

1.2 Les composantes de la crise de confiance

On connaît les symptômes apparents de toute crise de confiance : trouble, désarroi, démobilitation, égarement, dispersion, repli sur soi, inhibitions diverses, négativisme, dépit, hésitation, expectative... On sait en général en analyser les causes, elles sont souvent nombreuses et souvent conjuguées :

- injustices, brimades, rivalités, intimidations, menaces ;
- frustrations, échecs, défaites répétitives, impuissance ;
- promesses non tenues, remise en cause des acquis ;
- horizon bouché, avenir incertain, absence d'ambition ;
- pression des contradictions, problèmes d'identité ;
- pouvoir castrateur, manque de soutien, manque d'objectifs ;
- vulnérabilité des organisations, essoufflement des structures ;
- manque de ressources, privations, perte de moyens ;
- inadaptation, décalage, inaptitude, incompetence.

10. Alain Mergier, *Le descenseur social*, Fondation Jean Jaurès, Plon, Paris, 2007.

11. Claire Bouchat, *Les Échos*, 5 août 2016.

12. André Lévy-Lang, Point de vue, *Les Échos*, 20 octobre 2015.

Toute crise de confiance obéit au principe de cristallisation : il s'agit d'une convergence en un point dur et sensible d'un faisceau de causes qui perturbent et qui se traduisent par une sorte de mécanismes pervers : le doute qui s'installe devient l'ennemi de l'effort et du désir ; il démobilise, « débranche » et à terme, disqualifie. Avec la crise de confiance il y a un risque d'altération de l'envie de combattre.

Au forum de Davos en 2007, les experts ne pouvaient que constater la contestation qui monte en Occident contre une redistribution de plus en plus inégalitaire des fruits de la croissance. Klaus Schwab, créateur du World Economic Forum déclarait : « Nous vivons dans un monde schizophrène, de plus en plus complexe, difficilement compréhensible ».

Elie Cohen, directeur de recherche au CNRS notait début 2007 : « Les Français ne croient pas du tout au discours patronal »¹³.

Un sondage réalisé par TNS Sofres pour Altedia montrait en 2009 qu'une cassure était en train de se produire entre les salariés français et leurs employeurs : perte de confiance dans les dirigeants, mais aussi perte de confiance dans les syndicats. Le malaise semblait plus aigu dans les grandes entreprises que dans les PME. Selon Xavier Lacoste, les incompréhensions sont telles que la rupture paraît consommée. Symptômes associés : désin-vestissement du collectif, repli individualiste, même si les rapports avec les managers de proximité sont moins en cause. Le sentiment d'injustice dégrade la confiance : 73 % des salariés pensent que les écarts de salaire entre dirigeants et employés sont injustifiés¹⁴. Faut-il ajouter que le contexte de crise qui s'est installé en France et en Europe n'a rien arrangé ? Un autre sondage IFOP-Le Monde de janvier 2010 stigmatisait la défiance qui transcende les clivages sociaux et politiques en France et au Royaume-Uni, notamment à cause du désamour entre les banques et l'opinion. L'affaire des super bonus a laissé des traces¹⁵...

Et pourtant les dirigeants continuent à invoquer la confiance à longueur de déclarations. Le même Klaus Schwab affirmait en 2014 dans une chronique du Monde que « la confiance dans l'entreprise renforce sa rentabilité »¹⁶. L'ennui c'est que bien des salariés ne croient plus en ce genre d'injonctions. Le nouveau PDG d'Air France KLM, nommé en juillet 2016, Jean-Marc Janailac a pu le vérifier dès son arrivée : dans un climat social tendu alors qu'il préparait son plan stratégique, il a été confronté à une longue grève de 7 jours des personnels navigants (avec un taux de grévistes supérieur à 30%).

Ainsi, on observe une dégradation grandissante et généralisée de la confiance. D'où la nécessité d'apprendre à se préserver, à rester debout, à oser et à lutter. L'environnement est sévère surtout pour les plus vulnérables.

13. *Les Échos*, 25 janvier 2007.

14. *Les Échos*, 30 novembre 2009.

15. *Le Monde*, 20 janvier 2010.

16. Chronique Klaus Schwab, *Le Monde*, 18 décembre 2014.

1.3 Nouveau principe de management de soi et des autres

La confiance fonctionne comme une dynamique qu'il s'agit, d'amorcer puis d'entretenir et ensuite de réguler. En ce sens, la confiance pourrait devenir un nouveau principe de management de soi et des autres. Il obéirait alors à un certain nombre de règles.

► **Lutter contre les effets du « malin génie » qu'est la défiance**

Cette règle consiste à réactualiser la lecture de *René Descartes* : philosophe du doute, l'auteur du *Discours de la méthode* conseille de relativiser les savoirs. Si on ne peut se fier à rien, il convient cependant de se sortir de ce qu'il y a de pire : l'indifférence, l'abstention, l'irrésolution. La défiance est un mal perniciosus (défiance à l'égard des lois, des dirigeants, de l'entreprise, de l'école, des autres... de soi). à ce jeu on fait tout par précaution, on se protège et finalement on ne prend plus de risques.

Ce que nous enseigne Descartes avec son « cogito », c'est que l'issue est en nous-mêmes, dans notre volonté. Il s'agit de trouver un chemin qui permette de « marcher avec assurance dans cette vie ». Pour Descartes la restauration de la confiance dépend d'une éthique. S'agissant de l'action au quotidien, Descartes propose la règle de la fermeté d'une résolution éclairée. Tout tient à notre capacité à décider et à « exécuter ce que la raison nous conseillera » en nous en tenant à la décision prise. L'antidote majeure à la défiance que nous offre la morale cartésienne, consiste donc à rappeler l'homme à sa vertu qui tient essentiellement dans sa « capacité à choisir et à s'en tenir à ses choix¹⁷ ».

Leçon à tirer

Pour sortir de la crise de confiance, il convient de faire des choix, prendre des risques et s'en tenir aux décisions prises avec fermeté et détermination.

17. D'après Francis Ewald, directeur de recherche au CNRS, *Enjeux*, mai 1996.