



**Institut pour la Maîtrise des Risques**  
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques

# Un élément essentiel de la maîtrise des risques : la confiance

---

**André Lannoy**

10/01/2015

Après avoir étudié l'étymologie du mot confiance, l'article donne sa définition et examine ce qu'est la confiance dans différents domaines, de la politique à la fiabilité... Enfin l'article montre que faire confiance est une prise de risque et liste les qualités qui permettent de construire la confiance.



## **Un élément essentiel de la maîtrise des risques : la confiance.**

André Lannoy, V2.1, 2015 01 10

*Une des clés de la confiance est la préparation.*

Arthur Ashe

### **Plan**

#### **1) L'étymologie du mot confiance**

#### **2) La définition du mot confiance**

#### **3) la confiance dans différents domaines**

3.1 Confiance et politique

3.2 Confiance, foi et récompense divine

3.3 Confiance et économie

3.4 Confiance et organisations

3.5 Confiance et météorologie

3.6 Confiance et statistique

3.7 Confiance et fiabilité

3.8 Confiance et monde virtuel

#### **4) Confiance et maîtrise des risques**

4.1 Confiance et incertitude

4.2 Confiance et complexité

4.3 Confiance et acceptabilité

4.4 La confiance : un danger pour les entreprises et les personnes

4.5 Confiance et cindyniques

4.6 Confiance, analyse préliminaire des risques et expertise

## **5) Conclusions**

## **6) Références bibliographiques**

La crise mondiale, financière puis économique, a des conséquences importantes. Celles-ci amplifient une crise générale de confiance auprès du public qui se pose de nombreuses questions : comment retrouver la confiance en l'avenir et dans les institutions ? comment la construire ? comment la restaurer ? Mais qu'est-ce que la confiance ? C'est ce que tente de faire cet article en se focalisant sur les préoccupations de maîtrise des risques.

La confiance est un concept communément utilisé. La situation est souvent considérée catastrophique lorsqu'elle est absente. Au contraire tout va bien lorsqu'elle est là. Les citoyens l'expérimentent tous les jours lorsqu'on parle de politique ou de situation économique. Lorsque la confiance n'est pas là, la situation économique n'est pas brillante. Pis, elle se dégrade. Lorsqu'on restaure la confiance, la situation économique s'améliore.

Contrairement à ce que pensent de nombreux hommes et femmes politiques, la confiance ne se décrète pas, elle n'est pas le résultat d'une autosuggestion, elle se gagne, elle se conquiert, elle s'acquiert, elle se construit, et cet exercice de construction de la confiance n'est pas immédiat, d'un coup de baguette magique, il demande au contraire beaucoup de temps et de persévérance, beaucoup d'efforts constants, une certaine ténacité. La confiance se perd beaucoup plus rapidement et facilement qu'elle ne se gagne.

Cet article souhaite donner une vision « maîtrise des risques » à la confiance. Dans un premier temps, et comme souvent, il est important de se pencher sur

l'étymologie du mot qui va nous orienter vers les concepts contenus dans le mot confiance.

Dans un second temps l'article se focalisera sur la définition de la confiance.

Dans un troisième paragraphe on examinera ce qu'est la confiance dans différents domaines comme la météorologie, l'économie, ... et la fiabilité.

Dans un quatrième paragraphe on verra que faire confiance peut être un danger fort, une prise de risque très réelle. On verra aussi les principales caractéristiques permettant de construire la confiance.

Une courte synthèse sera proposée en conclusion.

### 1) L'étymologie du mot confiance

Le verbe confier vient du latin *confido, ere* à savoir *cum* : avec et *fidere* : se fier à. On remet donc quelque chose de précieux à quelqu'un, en se fiant à lui, en considérant que c'est un dépôt sûr (voir aussi le paragraphe 3.7). On ne peut confier quelque chose à quelqu'un si l'on ne le juge pas digne, s'il n'est pas sûr. Il y a dans la confiance, une notion de certitude. *Confido, ere* signifie mettre sa confiance dans, *confidere aliquo*: avoir confiance en quelqu'un ; *sibi confidere* : avoir confiance en soi-même.

Le mot *confidentia* a plusieurs sens :

- (i) confiance, ferme espérance,
- (ii) assurance, confiance en soi,
- (iii) audace, effronterie, outrecuidance.

Le mot français confiance apparaît au XIIIème siècle et prend ces mêmes définitions.

L'anglais est intéressant. Il distingue *trust* : *firm belief in the honesty, good news, worth, justice, power, etc., of someone or something* ; *faith* et *confidence* : *faith, full trust, belief in another's ability, secret*. Dans *confidence*, on retrouve le sens du français confidence. *Confident* traduit un sentiment de sécurité/ sûreté tandis que *trust* est une confiance fondée sur la relation avec l'autre.

On a aussi en anglais le sens de reposer sur, s'appuyer sur quelqu'un avec les mots *to rely on someone* (c'est-à-dire *to depend on*), *reliance* (ou *trust*) et *reliable* (*fit to be trusted, dependable*).

L'anglais *trust* fait penser aux termes allemands *trauen* (avoir confiance en, faire confiance, se fier à) et *Vertrauen* (confiance, crédit).

Dans la mythologie grecque, les Dryades sont des nymphes liées aux chênes. Le mot « Dryades » est issu du grec ancien Δρυάδες, de δρῦς qui signifie « chêne ». Selon le linguiste Emile Benveniste (2013), les racines indo-européennes *drew* et grecque δρῦς, sont équivalentes à l'allemand *treu* (fidèle, loyal) et signifiaient à l'origine « ce qui est solide ou ferme » et furent ensuite utilisées pour désigner l'arbre et en particulier le chêne. Cette racine a donné naissance au mot « Dryades », mais aussi à une série de termes exprimant la confiance et la fidélité comme *trauen* et *trust* (wikipedia, 2014). Reposer sur un bois solide comme le bois de chêne inspire bien évidemment la confiance.

L'italien est également intéressant. La confiance se dit *fiducia*, du mot latin *fiducia*, qu'on retrouve en français avec fiduciaire. On trouve là une proximité avec le monde économique et financier, probablement issue des *duecento* et *trecento* avec l'essor des premières entreprises et des premières banques de l'Italie du Moyen Âge et de la Renaissance (paragraphe 3.3). On achète une action quand on a confiance en sa valeur. Si on n'a pas confiance, on se trouve dans une situation d'incertitude qui génère un risque.

Dans l'Italie du *duecento*, le mot risque a un double aspect, militaire et commercial. Les marchands italiens du XIIème siècle sont des militaires, accompagnant leurs marchandises et les défendant contre les pirates barbaresques. Ces marchands sont qualifiés d'entrepreneurs (*imprenditori*) maritimes. L'entreprise (*l'impresa*) exprime la capacité à saisir l'occasion, la fortune, l'aventure, l'opportunité (un sens bien contemporain). A partir du XIIIème siècle, le mot risque va se diffuser avec les pratiques commerciales, d'abord dans le monde méditerranéen. Le risque va progressivement désigner des dangers de plus en plus nombreux, pouvant impacter la vie, la sécurité mais aussi l'argent. Le mot risque est donc un mot de guerrier mais sa diffusion est le fait des marchands. Ces derniers au *trecento* vont de plus en plus faire appel à

des *condottieri*, chevaliers mercenaires italiens qui vivent du louage de leurs armes. Le risque est donc relié aux échanges commerciaux et donc, par transitivité, à la confiance.

Plusieurs notions renvoient donc à la confiance :

- la foi et la croyance,
- l'espérance,
- l'appui, le support,
- l'idée d'une relation biunivoque entre une personne et une autre (ou un groupe),
- une dépendance réciproque.

On retrouve les trois vertus théologiques : la foi, l'espérance (dans l'espoir d'un retour, d'un gain, d'un salut (Lannoy, 2013)), et la charité (en tant qu'aide à autrui).

## **2) La définition du mot confiance**

De nombreux philosophes, psychologues, chercheurs en sciences sociales ont travaillé sur la notion de confiance qui, selon une définition assez largement acceptée, peut être entendue comme « *un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions (ou le comportement) d'autrui* » (wikipedia, 2013 ; Rousseau et al, 1998).

Cette définition est importante. On y trouve la notion de tiers (autrui) à qui on va faire confiance. On y trouve aussi la notion de vulnérabilité qui montre bien qu'on peut se mettre en position de danger dont il va falloir se protéger. Il y a aussi la notion d'accepter, c'est-à-dire qu'on s'abandonne à la bienveillance et à la bonne foi d'autrui ; on accepte la dépendance. Selon La Rochefoucauld, « *La confiance plait toujours à celui qui la reçoit : c'est un tribut que nous payons à son mérite, c'est un dépôt que l'on commet à sa foi ; ce sont des gages qui lui donnent des droits sur nous, et une sorte de dépendance où nous nous assujettissons volontairement.* »

Le dictionnaire Larousse donne les définitions suivantes du mot confiance :

- (i) espérance forte en quelqu'un ou quelque chose,

- (ii) sentiment d'assurance, de sécurité de celui qui se fie à la probité de quelqu'un.

Un homme de confiance est un homme à qui on peut se fier.

Ce quelqu'un ou ce quelque chose peuvent être un homme politique, un financier, un organisme bancaire, ..., mais aussi une information, un document, un support virtuel, un équipement, un système socio- technique, une méthode, un contexte, ...

Le Larousse parle d'espérance et nous relie à l'interprétation théologique. En matière de progrès, on a toujours l'espoir de faire mieux, on prend un pari sur l'espérance d'une récompense divine, de la réussite, d'un bilan positif. Tout industriel, tout médecin, tout architecte... espère mettre en place un produit révolutionnaire, un nouveau remède, le futur lieu branché... Cette espérance est un facteur discriminant le risque du danger. Il faut noter qu'une ancre marine figure bien souvent au pied de l'allégorie de cette vertu théologique, l'espérance, dans l'espoir du retour du navigateur, sain et sauf. Le symbole de l'ancre marine traduit donc la confiance.

Le dictionnaire Quillet (1948) donne les sens suivants : ferme espérance en quelqu'un ou quelque chose, ferme croyance en la probité de quelqu'un.

Le dictionnaire Robert (1996) donne exactement les sens du mot latin *confidentia* (voir paragraphe 1).

### **3) La confiance dans différents domaines**

#### **3.1 Confiance et politique**

La confiance est très présente dans le domaine politique (Marzano, 2010). Elle est un facteur clef du fonctionnement d'une démocratie. Il est manifeste que le non respect d'un engagement, le mensonge, la corruption, la mauvaise anticipation, la perte de l'intérêt général, le non respect des opinions autres, le refus du dialogue, un fonctionnement défaillant des mécanismes politiques... sont autant de facteurs qui détruisent la confiance.

La confiance est l'approbation donnée à la politique d'un gouvernement en place par la majorité de l'assemblée. On vote la confiance : elle se mesure par une proportion de votes d'approbation. Cependant ce vote n'est pas toujours

le reflet réel de l'opinion du public puisque le vote se fonde sur une représentation établie (bien) auparavant, c'est une photographie déjà ancienne, mais qui a pu s'altérer.

La confiance est aussi suivie au travers de sondages d'opinion sur la popularité des hommes politiques. On estime ainsi le pourcentage (la proportion) de personnes prêtes à faire confiance, selon l'image subjective que donne l'homme politique. Cette mesure de confiance, plus dynamique, prend mieux en compte les évolutions.

### **3.2 Confiance, foi et récompense divine**

Dans le passé mais encore aujourd'hui, on pense la confiance en termes de foi en Dieu, ce qui correspond d'ailleurs au mot latin. Selon (Magne, 2010 ; Lannoy, 2013), le mot arabe *rizq* correspond à la part de bien que Dieu attribue à chaque homme. Le *rizq* est certes don divin et providence, il est aussi provision potentielle qu'il va nous appartenir d'aller recueillir, en nous mettant dans de bonnes circonstances. Tout *rizq* récolté, en particulier la fortune, la richesse, la chance, est une bénédiction. Dans cet esprit, le risque est surtout positif (il a des conséquences positives, notamment au sens économique) et pris dans le sens de saisir l'opportunité. Il faut agir pour construire son avenir, anticiper les périls et les dangers, pour innover, pour gagner ; sinon il arrive ce qui doit arriver. On est dans le sens du « *aide-toi, le ciel t'aidera* » (La Fontaine, Le charretier embourbé), du pari d'Arnobé et de Pascal, lorsque la récompense est divine. Notons cependant Saint-Paul (Epître aux Philippins, 13-14) qui nous exhorte à agir : « *...oubliant le chemin parcouru, je vais droit de l'avant, tendu de tout mon être, et je cours vers le but, en vue du prix que Dieu nous appelle à recevoir...* ». Il a été fait souvent allusion à la protection que Dieu accorde à ceux qui ne perdent point courage. Citons aussi Rabelais (Pantagruel) : « *Après que tu auras le tout annoncé à ton roy, je ne dis pas, comme les caphars, ayde-toi, Dieu t'aydera ; car c'est au rebours, ayde-toi, le diable te rompra le col ; mais je te dis : metz tout ton espoir en Dieu, et il ne te délaissera point.* ».

### **3.3 Confiance et économie**

La confiance est le fondement de l'économie. Elle est le mécanisme à la base des échanges commerciaux dans une situation d'incertitude du marché (voir

paragraphe 1). Les échanges commerciaux comportent des engagements fondés sur la confiance, entre l'industriel et le sous-traitant, entre le client et l'industriel, ...

Au Moyen- Âge, les banquiers lombards se portaient garants des billets à ordre qu'ils émettaient et qui étaient négociables dans toute l'Europe. On recourait donc à des tiers de confiance pour faciliter les échanges commerciaux, pour établir des liens de confiance entre les différents acteurs.

Dans l'économie moderne, le client accorde plus de confiance à la qualité de conception et à la facilité d'utilisation, à une image de marque, à une réputation historique, à un rapport qualité/ prix, à un niveau de sécurité/ sûreté.

On utilise aussi un indice de confiance qui est une mesure du moral des ménages, calculée pour aider à prévoir la consommation future des ménages et des entreprises. Il donne donc une indication, une prévision sur la croissance économique. C'est un indicateur de tendance. De nombreux indices de croissance existent. Le plus célèbre de ces indices est celui calculé et publié mensuellement par l'Université du Michigan. Pour le calculer, environ 500 personnes sont interrogées sur leur vision de l'avenir économique à court et moyen terme (1 an et 5 ans) ainsi que sur leurs finances personnelles.

### **3.4 Confiance et organisations**

La confiance détermine la performance des organisations et des entreprises. Elle réduit l'incertitude liée aux coordinations organisationnelles.

Pour gagner la confiance au sein des organisations, il convient :

- de partager la connaissance,
- d'expliquer les décisions, les exigences, les procédures, et de rendre transparents les éléments ayant permis d'y parvenir,
- de donner du sens au travail des collaborateurs, de les écouter, de prendre en compte leur expérience,
- de responsabiliser tous les membres d'une équipe.

Yves Bensaïd (IMdR, 2014), dans le cadre des échanges de connaissances, nous montre que ces échanges suivent le principe du don. Quelqu'un qui reçoit s'endette et doit à son tour offrir un « cadeau ». Sans une prise en compte de ces principes des échanges mutuels et des liens sociaux dans les organisations par le management, la réussite d'une démarche de gestion des connaissances et donc la confiance ne sont pas garanties.

### **3.5 Confiance et météorologie**

L'indice de confiance de prévision météorologique indique si les prévisions sont fiables ou pas. Cet indice varie de 5 (niveau de confiance le plus fort) à 1. Cet indice figure dans les bulletins météorologiques et précise la confiance que l'on peut accorder à la prévision.

Les prévisions se font maintenant sur la semaine. Les prévisions pour les jours proches, jusqu'à 3 jours, ne comportent pas d'indice de confiance. Au delà des 3 jours, les prévisions sont réparties en deux périodes : la période des jours 4 et 5, et la période des jours 6 et 7. Chaque période comporte un indice de confiance, estimé à l'aide de modèles prévisionnels, physiques ou stochastiques. A partir des conditions météorologiques observées à l'instant initial, les modèles prévisionnels calculent les scénarii les plus probables d'évolution jusqu'au jour 7. On examine la dispersion des différents scénarii. Si les résultats des différents scénarii sont très proches et peuvent être regroupés dans une même famille, l'indice de confiance prend la valeur 5. Sinon l'indice prendra une autre valeur, plus faible, selon la divergence des résultats (wikipedia, 2014) :

- indice de confiance 5 : confiance très élevée (une seule famille) ,
- indice de confiance 4 : confiance élevée (une famille principale, plus une famille secondaire),
- indice de confiance 3 : confiance normale (une famille principale plus deux familles secondaires),
- indice de confiance 2 : faible confiance (quatre familles très différentes),
- indice de confiance 1 : très faible confiance (au moins cinq familles très différentes).

### **3.6 Confiance et statistique**

L'intervalle de confiance mesure le degré de précision que l'on a sur une estimation obtenue à partir d'un échantillon. Un manque de précision peut être due à une taille insuffisante de l'échantillon (on effectue un faible nombre d'observations alors qu'il faudrait en faire un très grand nombre pour obtenir une bonne estimation) et aux imprécisions liées à l'observation (par exemple, du bruit dans les mesures lorsque les données sont physiques).

Soit  $\theta$  le paramètre estimé à partir d'un échantillon. La détermination de  $\theta$  impose de déterminer l'intervalle de confiance associé à cet estimateur. Ce dernier est un intervalle aléatoire  $[\theta_{\text{inf}}, \theta_{\text{sup}}]$  dépendant de l'échantillon, tel que :

$$P(\theta_{\text{inf}} \leq \theta \leq \theta_{\text{sup}}) = 1 - \alpha,$$

où  $(1 - \alpha)$  est le niveau de confiance. Si l'expérience est répétée un grand nombre de fois, dans les mêmes conditions, le paramètre  $\theta$  appartiendrait à cet intervalle  $[\theta_{\text{inf}}, \theta_{\text{sup}}]$  dans  $(1 - \alpha)$  % des cas. On veut donc encadrer par une « fourchette » de deux valeurs limites, telles que l'on « ait confiance » que le paramètre  $\theta$  soit compris entre ces deux limites.

On juge sur un échantillon. A partir de cet échantillon, on ne peut pas remonter avec certitude à la valeur vraie en raison des fluctuations d'échantillonnage. On fixe donc un intervalle avec un risque d'erreur consenti.

### **3.7 Confiance et fiabilité**

Le mot fiabilité, mot très courant de la maîtrise des risques technologiques, provient du latin « *fides* », foi, confiance, ce qui produit la confiance, la bonne foi, et du latin « *fido* », se fier, avoir confiance, compter sur. Sur le forum romain, tout homme d'affaires doit tenir la parole donnée aux amis. Entendons qu'il faut tenir sa promesse si l'on a promis d'aider financièrement un ami ou de lui rendre une avance d'argent à une date convenue (Veyne, 2005). Seule cette loyauté (*fides*) procure la confiance (*fides*) qui fait trouver crédit sur le forum, seule elle permet de contracter des amitiés d'affaires, conséquence sincère et utile de relations professionnelles confiantes. Selon les linguistes, *fides* sert de substantif au verbe *credere* qui veut dire se fier à, croire. Le mot *fides* a donc trois sens: loyauté et donc confiance, croyance (accordée ou obtenue). Dans la mythologie romaine, Fides est la déesse de la bonne foi et de l'honneur. Elle est

la gardienne de l'honnêteté et de l'intégrité des transactions entre les personnes. Fides symbolise donc la confiance.

Le mot « fiable » est cité au xv<sup>e</sup> siècle, dans la vallée de l'Yerres (en 1417: "*Hestor de Saveuse, luy accompagné de aucuns de ses prouchains parents et avecques ce de aucunes de ses gens les plus fiables*", en parlant de personnes dignes de confiance) puis au xx<sup>e</sup> siècle. Le mot « fiabilité » est reconnu par l'Académie des sciences en 1962.

Il est intéressant de citer quelques mots de la même famille : féal, fidélité, infidélité, perfidie, fidéisme, fiduciaire, se fier à, fiancé, affidé, confier, confiance, confident, crédit, défier, défiance, défi, défiabilité, fiduciaire, se méfier, méfiance... mais aussi foi (la fiabilité est-elle une question de foi ?).

Kaufmann (1969) dénomme « confiance technique » la fiabilité des équipements. L'incertitude existe dans le domaine technique compte tenu de la diversité et de la complexité des équipements et des systèmes socio-techniques. Quelle confiance peut-on accorder à tous ces équipements ? Dans le cas technique, la confiance peut être mesurée par une probabilité. Par définition la fiabilité est l'aptitude d'un bien à être en état d'accomplir une fonction requise dans des conditions données, durant un intervalle de temps donné (EN 13306, édition 2, 2010).

La fiabilité est donc une notion qualitative mais aussi une notion quantitative définie par la probabilité de bon fonctionnement entre l'instant initial de mise en service et l'instant d'observation. L'incertain est devenu mesurable grâce à cette probabilité.

### **3.8 Confiance et monde virtuel**

De plus en plus les échanges commerciaux se font par le biais d'échanges dématérialisés par internet. Il faut avoir confiance dans les échanges électroniques. Cela commence par la fiabilité de la technologie et se poursuit par la sûreté de fonctionnement des logiciels, la sécurité et la confidentialité des données. Ce sont les conditions nécessaires à des relations de confiance entre les acteurs et donc au développement des échanges.

Selon Joël de Rosnay (2013), les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et les réseaux sociaux en particulier, ne peuvent

qu'améliorer la confiance entre les citoyens. Il y a actuellement une crise de confiance des utilisateurs vis-à-vis des mass media. Au contraire les réseaux sociaux créent et renforcent la confiance mutuelle et permettent d'affronter plus fraternellement l'avenir.

#### **4) Confiance et maîtrise des risques**

En maîtrise des risques plusieurs caractéristiques influent fortement sur la confiance.

##### **4.1 Confiance et incertitude**

L'incertitude est à l'origine du risque, qu'il soit positif ou négatif. Elle influe profondément sur la décision. Pour que cette dernière soit la meilleure possible, il faut réunir le maximum d'informations justes et pertinentes, qu'elles proviennent de la physique, de l'expertise ou du retour d'expérience.

Malheureusement l'information disponible est généralement incomplète. Le processus de décision se doit donc d'être transparent afin d'assurer la confiance. Il faut en particulier savoir quels sont les éléments d'information ayant servi à construire la décision.

Une décision qui s'avère bonne a posteriori donne confiance.

##### **4.2 Confiance et complexité**

Les systèmes socio- techniques sont de plus en plus complexes, les enjeux diversifiés, les connaissances et les expertises multiples.

Il n'y a pas de décision et de solution optimale. On sait optimiser lorsque le critère est unique ou dominant (comme dans le cas de la sécurité/ sûreté). Lorsqu'il s'agit de remplir à la fois les objectifs de performance industrielle, de sécurité/ sûreté, économiques, environnementaux ..., le problème devient multicritères. On ne sait pas retenir une solution optimale mais il est possible de trouver une solution compromis, satisfaisante entre tous les enjeux. Ce compromis engendre la confiance de tous les acteurs et parties prenantes.

##### **4.3 Confiance et acceptabilité**

Dans une session plénière de la conférence Environrisk'2014 à Bourges, un représentant d'une association de défense, à propos des transports aérien et

ferroviaire, préconise la transparence dans les choix et l'adoption de solutions de transport acceptables, conditions nécessaires pour assurer la confiance. Il n'a cependant pas défini ce qu'il entend par acceptable. C'est le *how safe is safe enough* ? (Slovic, 1978). La question n'est pas nouvelle et préoccupait déjà les populations de l'Antiquité.

Tout processus, notamment les processus innovants, amène des situations risquées. Gérer le risque, c'est faire en sorte de gérer les dangers en prenant des dispositions de prévention/ protection, tout en favorisant l'initiative pour obtenir des bénéfices pour le plus grand nombre. C'est ainsi qu'on établit la confiance, sachant qu'on retire des résultats positifs mais qu'un danger peut toujours apparaître. On se place dans le contexte d'une démarche ALARP, *as low as reasonably practicable* (HSE, 1992). Il faut déterminer le niveau de risque que l'on est prêt à prendre (le critère d'acceptabilité) pour bénéficier des résultats (des gains en euros, une sécurité renforcée, une meilleure desserte, ...).

On a vu que, bien souvent, la confiance peut se mesurer par une probabilité. Il est clair qu'un critère d'acceptabilité sera plutôt probabiliste, soit une probabilité ou une fréquence d'observation seuil, soit un « degré de possibilité » dans le cas où la probabilité serait difficilement calculable.

Il convient de se garder des analyses de risque uniquement qualitatives qui manquent de rigueur et d'objectivité, où les hypothèses ne sont pas exprimées clairement, qui sont souvent déformées par les lobbies.

#### **4.4 La confiance : un danger pour les entreprises et les personnes.**

La confiance est essentielle pour les relations humaines. Sans confiance, il n'est pas possible d'échanger, de mener et de réussir un projet dans les délais et de le développer. Et donc sans confiance, on ne peut pas envisager l'avenir. Selon les chercheurs en sciences sociales, c'est la confiance qui permet le développement de la société et le fonctionnement de la démocratie (Marzano, 2010).

Mais la confiance peut se révéler dangereuse. On se livre, pieds et poings liés, à un tiers à qui on se fie. Il est possible, quelquefois probable, que ce dépositaire de notre confiance ne soit pas à la hauteur de nos attentes, par incompetence,

ou par inexpérience, ou par manque de probité, ou pire par trahison de la confiance qu'on lui a accordée. En outre cette dernière nous positionne en situation de dépendance. Accorder sa confiance présente donc un risque qui peut ne pas être négligeable : échec d'une mission, perte financière,...

Au départ nous pensons pouvoir faire confiance, souvent de façon subjective ou selon nos croyances, nos convictions, nos préférences, notre vision, le contexte, sans pouvoir expliquer les raisons réelles de notre choix.

Mais il faut prendre garde, ne pas confondre croyances et crédulité, convictions et dogmatisme. La confiance ne doit pas être aveugle. La confiance naïve est risquée. Autrui n'est pas toujours fiable ou digne de confiance.

#### **4.5 Confiance et cindyniques**

L'approche cindynique est pertinente, entre autres, dans les domaines de la psychologie, dans l'étude des atteintes au fonctionnement de la société, dans les risques liés à la communication, aux mouvements sociaux, dans le domaine de la stratégie d'une organisation, du management et de la conduite du changement.

Les principaux apports de l'analyse cindynique concernent la description des dangers « immatériels », la prise en compte de la complexité due à l'organisation, une étude des facteurs comportementaux étendue à toutes les parties prenantes d'une organisation (Baillif, Planchette, 2012).

La démarche cindynique se développe selon deux axes :

- définir le système le plus global possible rendant compte d'une activité humaine, de la façon dont elle est organisée, conduite et contrôlée,
- identifier dans ce système les déficits au niveau global de l'organisation, expliquant les erreurs commises par le système dans son ensemble ; ces déficits sont regroupés en trois catégories :
  - . les déficits culturels : infaillibilité, simplisme, non communication, nombrilisme,
  - . les déficits organisationnels : subordination des fonctions de gestion des risques aux fonctions de production, dilution des responsabilités,

. les déficits managériaux : absence de retour d'expérience, absence d'une méthode cindynique dans l'organisation, absence d'un programme de formation aux cindyniques, absence d'une planification de crise.

Les cindyniques mettent donc en évidence les lacunes et les défaillances des acteurs, les dissonances dans le cas des interactions entre acteurs, les flous, insuffisances, déficiences, ambigüités des groupes d'acteurs et de leurs interactions. Les cindyniques semblent par conséquent tout à fait indiquées pour identifier les risques de perte de confiance et permettre d'y remédier.

#### **4.6 Confiance, analyse préliminaire des risques et expertise**

Attribuer sa confiance nécessite une analyse préliminaire de risque, une évaluation d'un « profil de performance » de l'homme ou de l'organisation à qui on pense accorder la confiance. A l'image de l'étalonnage d'un expert en sûreté de fonctionnement, on peut proposer une évaluation globale fondée sur les qualités suivantes (Lannoy, Procaccia, 2001):

- la probité,
- l'expérience (l'expérience du domaine, ce qui nous semble un facteur très important),
- la motivation,
- la façon de raisonner ou de résoudre un problème donné,
- la compétence (dans le domaine d'intérêt),
- la notoriété ou la réputation,
- l'ouverture d'esprit ou l'esprit d'innovation,
- l'aptitude à la communication,
- la recommandation.

Dans le cas d'une personne, on pourrait ajouter l'amitié.

Dans le cas d'une entreprise, on pourrait ajouter :

- l'image de marque,
- la pérennité.

Ces informations sont donc qualitatives. Il convient de les fusionner, en leur donnant éventuellement un poids relatif, afin de classer les tiers de confiance (autrui) en fonction de leurs qualités et de leurs performances. Ce classement

est bien évidemment subjectif. Les méthodes de pondération et d'agrégation des expertises peuvent être utilisées dans ce cadre.

Construire ou gagner la confiance va donc consister, par de longs efforts, tant humains que financiers, par la persévérance, à montrer son aptitude à mener à bien des missions.

Cependant, ce n'est guère suffisant. Il faut aussi avoir confiance en soi, il faut savoir communiquer, échanger et agir avec assurance, exprimer ses croyances et ses convictions. On peut alors construire l'avenir, un projet avec autrui.

## **5) Conclusions**

La confiance renvoie donc à l'idée que l'on peut se fier à quelqu'un. L'étymologie montre les liens avec la foi, la loyauté.

La première interprétation est une interprétation théologique où l'on raisonne en termes de foi ou de croyance, d'espérance et de récompense divine.

La seconde interprétation fait intervenir les relations humaines, en toute connaissance de cause, par exemple dans des relations commerciales. Mais faire confiance, c'est se mettre dans un état de vulnérabilité, et c'est donc prendre un risque qui peut se trouver non négligeable. Le risque est principalement l'incompétence ou la trahison d'autrui, ou le glissement vers la crédulité ou le dogmatisme.

La confiance est le plus souvent qualitative et subjective. Mais elle peut se traduire par un indicateur quantitatif d'état (par exemple en politique) ou de tendance (en météorologie), comme une proportion ou une probabilité. Nous préférons bien évidemment le calcul probabiliste (comme dans le cas de la fiabilité) car la probabilité mesure l'incertitude et sa détermination repose sur des hypothèses et des méthodes plus rigoureuses, à partir d'observations objectives.

Trois conditions semblent nécessaires pour gagner la confiance :

- la loyauté, dans le sens romain du paragraphe 3.7 : tout homme doit tenir sa parole, c'est le sens de l'engagement et du respect de cet engagement,
- la communication, le partage des informations, entre tous les acteurs,

- la préparation des décisions par l'analyse qualitative et quantitative de risque, la recherche d'un compromis satisfaisant entre tous les enjeux, l'explicitation des décisions.

## 6) Références bibliographiques

Alter N. (2009), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La Découverte.

Baillif Laurence, Planchette Guy (2012), *Sensibilisation aux concepts cindyniques*, Tutoriel du congrès λμ 18, Tours, octobre 2012.

De Chezelles Gilles (2007), *La confiance, une nécessité dans un monde virtuel*, <http://www.dechezelles.fr/articles/26-3050607.html>

HSE (1988). Health and Safety Executive: *The Tolerability of Risk from Nuclear Power Stations*. Discussion Document, HMSO, London. Revised edition, 1992.

IMdR (2014), Institut pour la Maîtrise des Risques, journée « *Un enjeu pour aujourd'hui et demain : maîtriser la connaissance* », ESTP Cachan – Voir en particulier l'exposé : Bensaïd Yves, *L'homme au service de la performance, motivation*.

Kaufmann A. (1969), *La confiance technique- Théorie mathématique de la fiabilité*, Dunod, Paris.

Lannoy André (2013), *Danger ou risque : quelle(s) différence(s) ?*, IMdR, V2.4, janvier 2013.

Lannoy André, Procaccia Henri (2001), *L'utilisation du jugement d'expert en sûreté de fonctionnement*, Lavoisier, Editions Tec&Doc, 2001.

Le Cardinal Gilles (2006), *La confiance au fondement de la société*, <http://revue-projet.com/articles/2006-4-la-confiance-au-fondement-de-la-société/>

Magne Laurent (2010), *Histoire sémantique du risque et de ses corrélats*, DRM – CREFIGE, Université Paris - Dauphine.

Mauss N. (2009), *Essai sur le don : forme et raison des échanges dans les sociétés archaïques*, PUF.

Marzano Michela(2010), *Qu'est-ce que la confiance ?*, tome 412/1, janvier 2010, [http://www.revue-etudes.com/Arts et philosophie/](http://www.revue-etudes.com/Arts_et_philosophie/).

Observatoire de la Confiance du Groupe La Poste (2013), *En quête de confiance*, Textuel, mars 2013.

Rousseau Denise M., Sitkin Sim B., Burt Ronald S., Camerer Colin (1998), *Not So Different After All : A Cross-Discipline View of Trust*, *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, 1998, pp 393-404.

Veyne Paul (2005). *L'empire gréco-romain*, Editions du Seuil.