

# Octave

LA REVUE QUI PENSE AUTREMENT

GRAND TÉMOIN  
**FABIEN  
BARTHEZ**

## La confiance

TOME 7 – JUILLET 2025

### **ANTOINE PETIT**

président-directeur général du CNRS

« La confiance ne se décrète pas. Elle se construit. Pas à pas. Comme la science elle-même. »

### RELATION DE CONFIANCE

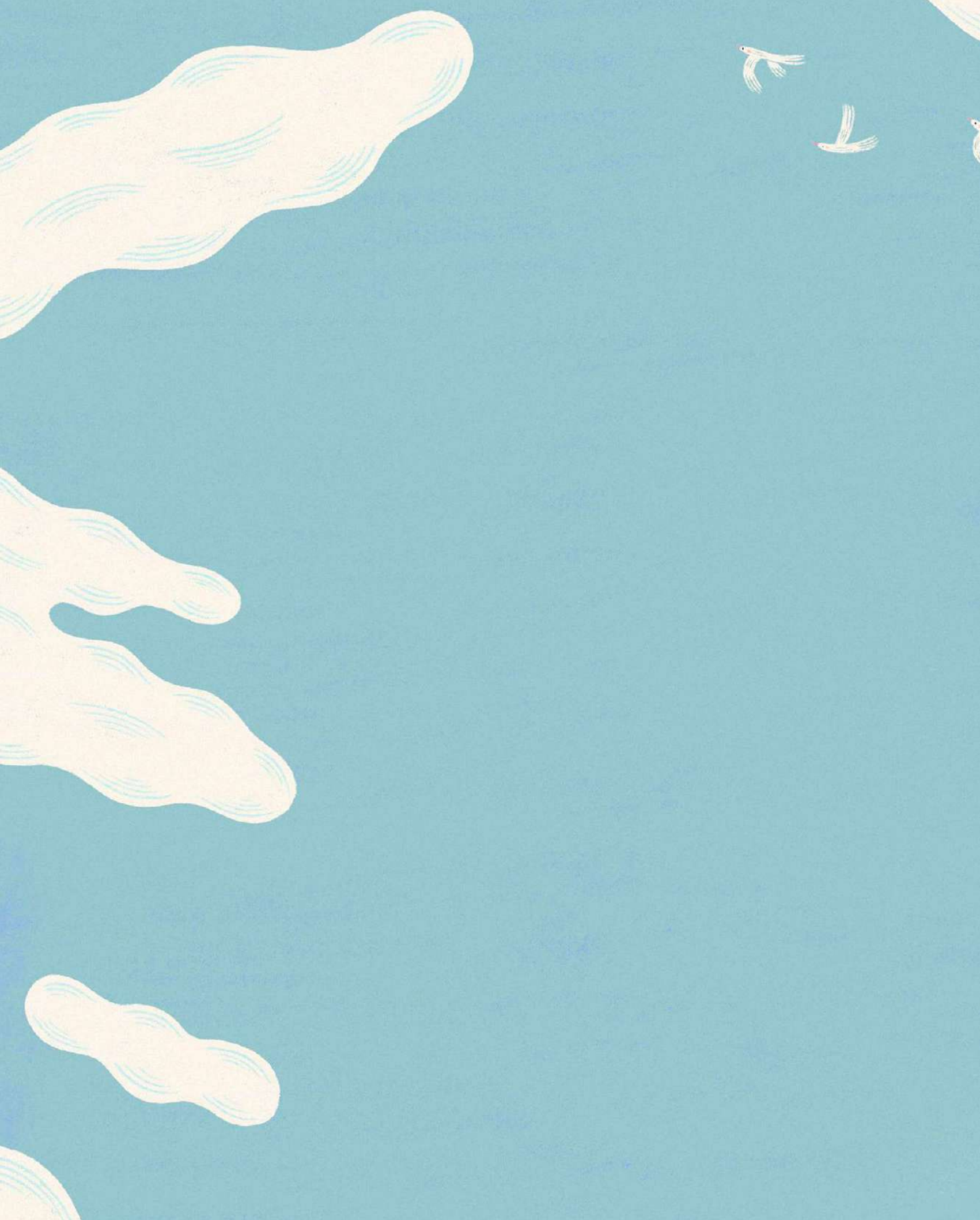
Le premier actif  
de l'entreprise



Rencontre avec l'écrivain

### **DANIEL PENNAC**

Les derniers seront  
les premiers...



# Avant-propos

L'époque que nous traversons nous invite, plus que jamais, à faire preuve de lucidité, d'écoute, et de responsabilité. Notre capacité à dialoguer, à comprendre l'autre, à anticiper sans céder à la précipitation, devient d'autant plus essentielle.

C'est dans cet esprit qu'est née *Octave*, une revue pensée non comme une simple vitrine, mais comme un espace de respiration et de réflexion. Une revue où les idées circulent librement, où les regards s'entrecroisent, et où l'on prend le temps de penser ce que, souvent, l'urgence quotidienne nous empêche de nommer.

Pourquoi *Octave* ? Parce qu'à travers cette publication nous voulons donner la parole à celles et à ceux qui font, qui pensent, qui doutent parfois, mais qui, toujours, avancent avec exigence et conviction. Dirigeants, penseurs, artistes, sociologues ou encore collaborateurs de terrain : toutes et tous ont leur place dans cette partition collective.

Ce septième numéro invite à la curiosité, à l'exigence et à l'ouverture. C'est ensemble que nous ferons entendre la juste mesure d'un avenir que nous voulons plus solidaire, plus humain, et plus inspirant. ◆

**Octave**

Clara Super Duper est une illustratrice française qui travaille depuis sa ferme en Charente. Dans son atelier, elle jongle entre ses multiples casquettes : illustratrice, graphiste, imprimeur de fine art et bien plus encore. Son univers est peuplé de personnages aussi bizarres qu'attachants, baignés de couleurs vibrantes et de textures audacieuses.



# J'AVAIS CE SENTIMENT D'ÊTRE COMME SUSPENDU DANS LES AIRS

Entretien avec **FABIEN BARTHEZ**, ancien footballeur international

## Pour vous, qu'est-ce que la confiance ?

Pour un sportif, la confiance c'est ce que tu recherches avant tout. Ton quotidien est tourné vers cette quête en quelque sorte. Parce que la confiance, c'est le carburant premier. Sans elle, tu ne peux rien faire. En sport, mais aussi dans la vie de tous les jours. Et quand tu l'as, tout devient facile. C'est un truc un peu magique que tu ne peux pas expliquer, tu le ressens. Tu fais des choses que tu ne pensais même pas possibles. En match, quand je faisais une sortie aérienne, sur un centre par exemple, j'avais ce sentiment d'être comme suspendu. Ça durait une demi-seconde en réalité, mais dans ma tête, j'avais l'impression que ça durait 4 ou 5 secondes. Et surtout, tu sais que ce que tu fais, c'est juste. Tu y vas sans douter, parce que tu sais que c'est la meilleure solution. On me disait parfois que je prenais des risques quand je faisais des crochets ou des relances à l'extérieur de la surface. Mais non, pour moi, c'était la meilleure solution pour sortir proprement d'une situation. Dans le sport de haut niveau, tout se joue à un ou deux dixièmes de seconde. Et c'est la confiance justement qui te fait décider d'intervenir comme ça, à l'instinct, avec cette conviction qui change tout.

## Est-ce que la confiance pousse à prendre des risques ?

Non ce ne sont pas des risques, et justement parce qu'on est porté par la confiance, on a une conviction. On sait. Quand Zidane pique son penalty en finale de la Coupe du monde 2006, tout le monde dit qu'il prend un risque énorme. Mais lui, il le fait parce qu'il est en confiance. Il sait que c'est la bonne solution, que Buffon<sup>1</sup>, avec qui il avait joué, savait qu'il tirait à droite.

Il s'est dit : « Il peut se dire que je vais la mettre à gauche, mais il y a un truc auquel il ne peut pas penser c'est que je la pique en finale de Coupe du monde. » Personne ne va penser à ça. Mais quand tu es en confiance, clac, ça se fait tout seul. Pareil pour moi en 98, quand je fais la fameuse sortie



contre Ronaldo. Je sors, je vais au duel. On m'a souvent dit : « *Tu as pris un risque fou.* » Mais moi je savais que j'allais y être. Si à ce moment-là précis, je ne suis pas en confiance à l'arrivée j'aurais eu une demi-seconde de retard. J'aurais pu prendre un carton rouge, ça aurait pu être un truc terrible et je ne serais pas ici à vous parler. Mais je savais que j'avais les jambes, j'allais être dessus, à ce moment précis je le sais pertinemment donc j'y vais. Ça se joue à rien, c'est vrai mais tu y vas parce que tu es convaincu.

### **Comment on construit cette confiance-là ?**

Il y a plein de facteurs. L'expérience accumulée, d'abord, puis l'environnement, les gars avec qui tu joues, et le travail bien sûr. Sur le terrain, mais surtout en dehors. Ce que j'appelle l'entraînement invisible. Savoir bien manger, bien récupérer, avoir la tête la plus légère possible. Et ça, ce n'est pas évident, parce qu'on a tous nos histoires personnelles mais ça s'apprend aussi. Personnellement, c'est à Monaco avec Jean-Luc Ettori, l'entraîneur des gardiens, que j'ai appris à parler, à dire les choses, à me livrer vraiment. Même quand j'avais mal dormi, ou que je n'étais pas bien. Tu vides un peu le sac à dos et ça construit quelque chose de fort avec l'autre mais aussi en toi. Ça te renforce finalement.

**Au fil d'une  
carrière, quand  
vous montez en  
grade, on en attend  
plus de vous.  
Vous n'avez pas  
le droit à l'erreur.**

À 20 ans, c'est peut-être moins nécessaire parce que tu fais confiance à ton talent, un peu à l'innocence aussi. Tu ne te rends pas compte. Moi, quand je joue la finale de la Ligue des Champions, à 20 ans, je ne mesure pas l'impact. Mais à 28 ans, en finale de Coupe du monde, là tu sais ce que ça représente. À ce moment-là, ta confiance, tu vas la chercher autrement. Dans la préparation, dans la vie de groupe, dans le travail. Au fil d'une carrière, quand vous montez en grade, on en attend plus de vous. Vous n'avez pas le droit à l'erreur, parce que vous avez déjà prouvé que vous pouviez le faire. Ce sont des nouvelles pressions qu'il faut assimiler et auxquelles il faut apprendre à répondre.

### **Mais cette confiance-là, elle peut se perdre ?**

Bien sûr. Elle n'est jamais acquise. Le plus dangereux, c'est justement quand tu es trop confiant. Tu sens que tout est facile, tu peux te relâcher, être moins concentré. c'est à ce moment que tu vas faire l'erreur ou te blesser. Après 98, j'ai mis six mois à reprendre confiance. Je n'étais pas mauvais, j'étais bon mais pas décisif. Alors que ce qu'on attendait de moi, c'était d'être décisif. En soi, tu fais les mêmes gestes mais tu ressens la différence. Tu te dis « Ça ne le fait pas ! J'essaie mais non quelque chose cloche ». Ce n'est pas de ta faute, mais tu sais que t'aurais pu mieux faire. Des détails, mais des détails qui changent tout. Surtout pour un gardien. Alors ce genre de période, tu les dépasses par l'expérience. Il faut les vivre et être patient. Travailler, échanger, faire plus attention à ton quotidien, se remettre en question. Et puis un jour, il y a un déclic. Je m'en souviens comme si c'était hier. On jouait à Strasbourg avec Monaco. Une situation de jeu où je sors un ballon que je ne pensais vraiment pas toucher. J'envoie la main sans y croire, finalement je le dévie, il part sur le poteau et sort. Quand tu n'es pas bien, elle va sur le poteau et elle rentre. C'est bizarre, mais c'est

# **La confiance c'est aussi quelque chose de très individuel, chacun apprend à activer ses propres leviers.**

comme ça. Mais là, le ballon est ressorti. J'y suis allé sans croire en moi mais en fait j'étais dessus. Ça a été un petit déclic. Et là, c'est reparti.

## **En fin de compte, ça vous a été utile ?**

Complètement. Cette période de doute et de remise en question m'a servi pour l'Euro 2000. Il y avait une tournée de l'équipe de France à l'été 99, et j'ai demandé au sélectionneur, Roger Lemerre, de m'en dispenser, parce que je savais ce que je venais de vivre ces six derniers mois. Je savais que pour ne pas perdre pied j'avais besoin de couper vraiment.

C'était très égoïste de ma part, parce que dans l'équipe, une vingtaine d'autres joueurs aurait pu demander légitimement la même chose. Mais il me fallait ce temps de pause pour répondre à un objectif commun. La confiance, c'est aussi quelque chose de très individuel, chacun apprend à activer ses propres leviers. Pour le collectif il faut savoir de temps en temps être égoïste. Un égoïsme sain. Penser à soi pour que ça serve le collectif. Moi, je voulais être bon le samedi. Et si je l'étais, je donnais confiance à l'équipe. C'est la seule chose qui comptait, et c'est le rôle du gardien d'être performant, pour que ça influe sur les autres. Si le sélectionneur m'avait refusé cette absence, est-ce qu'on aurait gagné l'Euro 2000 ? Je ne peux pas vous le dire. Mais a posteriori, le constat, c'est qu'à l'Euro 2000 c'est l'apogée de ma carrière. Grâce à cette coupure durant laquelle j'ai pu faire le vide. Cette confiance, je suis allé la chercher en échangeant avec Roger Lemerre, et en m'accordant la sienne, il a amplifié la mienne. ◆

1 Gianluigi Buffon, gardien de but international italien



## **1993**

### **Marseille sur le toit de l'Europe**

À 22 ans, Barthez remporte la Ligue des champions avec l'OM face au Milan AC. Propulsé sur la scène internationale, il incarne déjà un nouveau style de gardien, audacieux et joueur.

## **1998**

### **Sacre mondial à domicile**

Gardien numéro un des Bleus, il participe pleinement au titre de champion du monde. Son calme, ses arrêts décisifs et son charisme en font l'un des symboles de la victoire. Le succès change sa vie.

## **2000**

### **L'Euro de la maturité**

Deux ans plus tard, il atteint ce qu'il considère comme l'apogée de sa carrière. Reposé, recentré, il brille tout au long du tournoi. Un Euro maîtrisé de bout en bout, dans une équipe en confiance.

## **2006**

### **Le dernier grand rendez-vous**

Barthez dispute sa deuxième finale de Coupe du monde. Malgré une prestation solide, la France s'incline aux tirs au but. À 36 ans, il referme le chapitre de sa carrière internationale après 87 sélections.



**Grand témoin** ..... 4

## Fabien Barthez

« Avec la confiance, tout devient comme facile. »



**Tribune** ..... 10

## Et pourtant la confiance...

Par Antoine Petit, président-directeur général du CNRS



## Les mécaniques de la confiance collective

 ..... 14

Une nouvelle grammaire du lien ..... 16

### PAUSE

Le pouvoir du style ..... 18

Ces professions qui inspirent  
confiance... ou pas ..... 21

D'un fil à l'autre :  
quand la confiance fait métier ..... 22

### Entretien croisé

Une relation client réussie existe-t-elle ?  
Échanges entre Ralph Hababou,  
auteur et conférencier, et Nathalie Ciornei,  
membre du comité exécutif du Groupe  
Matmut en charge de la direction  
de la relation sociétaire ..... 23



**OCTAVE N° 7** • La revue interne éditée par la Matmut – 66 rue de Sotteville 76000 ROUEN • **DIRECTEUR DE LA PUBLICATION** : Nicolas Gomart • **DIRECTRICE DE LA RÉDACTION** : Stéphanie Boutin • **RÉDACTRICE EN CHEF** : Mathilde Roy-Dhalluin • **CONSEIL ÉDITORIAL** : Agence Bergamote • **CONTRIBUTEUR-TRICE-S** : Pauline C., Benjamin L., Stéphanie E., Claire M., Stéphane D., Guillaume E., Chloé M. • **ILLUSTRATIONS** : Clara Super Duper, Iris Hatzfeld (portraits) • **CRÉDITS PHOTO** : Matmut, Shutterstock, Unsplash, Istock, David Morganti, Jean-Louis Vandevivère, Bruno Levy, Stéphane Dubromel/Hans Lucas, Alain Potignon, Shaun Botterill /Allsport • **CRÉATION ET MISE EN PAGE** : Agence Bergamote : contact@agencebergamote.com

# SOMMAIRE



## **Sous influence** ..... 26

Des notes et des choix ..... 28

Syndrôme de l'imposteur :  
quand la réussite fait peur ..... 30

Le pouvoir du style ..... 30

**« Dans le numérique, se savoir résilient  
est un puissant levier de confiance »**

Entretien avec David Quantin, membre  
du comité exécutif du Groupe Matmut  
en charge de la direction du numérique  
et de l'innovation de la Matmut ..... 31

Blockchain, kézako ? ..... 33

Les dernières de l'info ..... 33

Fake news

Éclairages avec l'auteur Thomas Huchon .. 35



## **Quand la confiance devient une force d'élán** ..... 36

**« Le capital confiance de nos sociétaires,  
notre premier actif ! »**

Entretien avec Tristan de La Fonchais,  
membre du comité exécutif du Groupe  
Matmut en charge de la direction  
finances et patrimoine ..... 38

### **PAUSE**

La fabrique des préjugés ..... 41

Faire confiance, l'un des ressorts  
de la performance collective ..... 42

L'œil de... Alexis Hanquingant, triathlète ... 43

L'avis en couleurs

Inspiré par Michel Pastoureau ..... 44

Et les derniers seront les premiers  
avec Daniel Pennac ..... 45

**« L'e-réputation pourrait devenir  
un capital, comme l'argent »**

Avec Julie Ezan-Zecca ..... 46



## **Nos belles initiatives** ..... 48

**« Ça n'a pas fait sploutch ! »**

Reportage au cœur du restaurant Le XXI .. 50

### **Santé des dirigeants**

Lever le tabou grâce  
au programme B.A.S.E ..... 52

### **Entrepreneurs de la cité**

Faire confiance pour déconstruire  
les croyances limitantes ..... 52

### **Confiance, transmission, impact**

L'ADN de l'alternance avec Sophie Toury,  
cheffe de projet pôle ingénierie et support  
RH en charge de la relation  
École programme Campus Matmut  
**« L'alternance, ça responsabilise »,**  
témoignages d'alternants ..... 53

## **À picorer** ..... 54





# ET POURTANT LA CONFIANCE

**ANTOINE PETIT**

président-directeur général du CNRS

**J**amais nous n'avons eu autant besoin de repères communs, et jamais la confiance, envers les institutions, les savoirs, les autres, n'a semblé aussi fragilisée. Cette tension traverse nos sociétés, et la science n'échappe pas à cette crise. À la soif de compréhension s'oppose une suspicion de plus en plus vive vis-à-vis des savoirs établis, des institutions, parfois des chercheuses et chercheurs eux-mêmes.

Cette défiance n'épargne aucun territoire, pas même ceux qui, historiquement, ont porté l'effort scientifique. Aux États-Unis, certaines disciplines — climat, biodiversité, santé publique... — sont sous pression idéologique. Des coupes ciblées, des réformes brutales et une polarisation extrême affectent la liberté académique et l'attractivité scientifique. Ces signaux, venus d'un pays longtemps moteur dans les coopérations internationales, doivent nous alerter. Ils interrogent nos dépendances, mais aussi notre propre capacité à défendre le rôle de la science, et son intégrité. **Certains attendent de la science qu'elle dise tout, tout de suite, sans incertitude ni nuance. D'autres aimeraient la présenter comme une opinion parmi d'autres. Et on lui reproche, dans le même temps, de ne pas être infallible. Or, c'est justement parce que la science sait douter qu'on peut lui faire confiance.**

Le doute n'est pas une faiblesse de la science, c'en est le cœur battant, le moteur. La science est une mise en question permanente des hypothèses. C'est ce qui la distingue de la croyance. La confiance aveugle est un acte de foi. La vraie confiance, elle, suppose un cheminement rationnel, un processus de validation. Or ce cheminement repose sur le doute actif : la remise en question, l'examen des faits, la confrontation aux erreurs. En science, on fait confiance précisément parce que le doute y est organisé, méthodique, encadré. Ce que la science affirme, elle l'affirme sous condition de preuve. Et ces preuves, elles sont soumises à la critique, à la vérification par les pairs, à la confrontation des données. En science, un résultat n'est valide que s'il a survécu à cette épreuve du doute structuré. C'est cette rigueur-là qui permet la confiance. Une confiance éclairée, construite, jamais aveugle. Et c'est pourquoi doute et confiance ne sont pas antinomiques : ils sont, au contraire, indissociables.

### **Expliquer la démarche scientifique, une nécessité démocratique**

Pour restaurer la confiance, encore faut-il donner à chacune et à chacun les moyens de comprendre ce qu'est la science. Cela suppose d'aller au-delà du « vrai » ou « faux » immédiat pour expliquer les processus : l'observation, l'expérimentation, la modélisation, la publication, la critique. **Je crois profondément qu'il faut apprendre, dès le plus jeune âge, à s'interroger sur une source, à chercher une explication, à construire une argumentation. Ce qui est paradoxal, c'est que nous vivons dans un monde où il n'a jamais été aussi facile d'aller vérifier ces sources.** Il faut que les citoyennes et les citoyens fassent cet effort et qu'ils aient à leur disposition tous les outils pour le faire. C'est le rôle de l'éducation, bien sûr. Mais aussi celui de la médiation scientifique, des médias, et des institutions de recherche elles-mêmes. Une parole scientifique claire, lisible, identifiable est aujourd'hui un impératif. Il est essentiel de pouvoir estampiller des expertises rigoureuses et de les rendre accessibles. Faute de cela, nous laissons place à une cacophonie où chacun devient son propre expert et où les faits sont relégués au rang d'opinion. On ne rebâtit pas la confiance avec des injonctions, mais en stimulant et en entretenant les conditions du dialogue. La science a quelque chose à nous apprendre sur ce point, et elle doit, elle aussi, se montrer exemplaire.





# **La confiance ne se décrète pas. Elle se construit. Pas à pas. Comme la science elle-même.**

## **Parce que la société ne peut pas se passer de la science**

La science n'est pas un monde à part. Elle est constitutive de nos sociétés. Elle en éclaire les fondements, en explore les limites, en rend possible l'avenir. Même durant la préhistoire, on a progressé grâce à la recherche expérimentale. Il ne s'agit donc pas de faire « cohabiter » la science et la société. Nous ne pouvons pas construire une société en faisant fi de la science. La science fait partie de la société et cette dernière ne pourrait se séparer de la science, même s'il lui en prenait l'envie saugrenue.

Les grands défis d'aujourd'hui, environnementaux, sociaux, économiques, technologiques... ne peuvent être traités sans les apports scientifiques. Enfin, il reste à parvenir à articuler le temps court, celui de l'action publique, souvent du développement industriel, avec le temps long de la recherche. Cela implique de sortir d'une logique d'attente immédiate à travers un travail pédagogique important pour réaffirmer que la recherche, notamment fondamentale, est un pari de civilisation. Parce qu'il n'y a pas de futur désirable sans connaissance, sans méthode, sans esprit critique. **La confiance ne se décrète pas. Elle se construit. Pas à pas. Comme la science elle-même.**

**ANTOINE PETIT** est président-directeur général du CNRS. Normalien, agrégé de mathématiques et docteur en informatique, il a consacré une grande partie de sa carrière à la recherche publique et à son pilotage, notamment à l'INRIA, qu'il a dirigé avant de prendre la tête du CNRS en 2018.

## **LE CNRS**

Acteur majeur de la recherche fondamentale à l'échelle mondiale, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) est le seul organisme français actif dans tous les domaines scientifiques. Sa position singulière de multi-spécialiste lui permet d'associer les différentes disciplines scientifiques pour éclairer et appréhender les défis du monde contemporain, en lien avec les acteurs publics et socio-économiques.

Le CNRS est le fervent militant d'une société de la connaissance, et d'une science ouverte et ancrée dans son époque. Il promeut une circulation large des savoirs et de la culture scientifique, et accompagne les décideurs dans le développement des politiques publiques. Il embauche 34 700 agentes et agents, parmi lesquels 29 400 scientifiques.





# LES MÉCANIQUES DE LA CONFIANCE COLLECTIVE

---

**Mécanique essentielle du lien, la confiance serait actuellement en crise, victime d'une société qui va en se complexifiant et d'un trop-plein d'informations.** Mais si le monde change, le pire n'est jamais sûr. Liens de proximité, organisations locales... Et si on prenait un moment pour se décaler et prendre conscience des valeurs fortes que déploient nos nouveaux modes relationnels...

---

# UNE NOUVELLE

Parce qu'elle ouvre la voie à l'action et à la coopération, la confiance est l'un des moteurs des sociétés humaines. Notre époque, avec sa complexité, sa vitesse et ses risques, la met intensément à l'épreuve, mais... **est-elle pour autant en crise ?**

**M**ais où est donc passée la confiance ? À en croire les sondages d'opinion, celle-ci se fait plus rare que jamais. Nous serions même entrés dans l'ère, terrible, du soupçon permanent... Comme si, désorientés par la complexité du monde, ou déçus de sa trajectoire, nous ne savions plus qui croire ni que croire. L'enquête Fractures françaises 2024 d'Ipsos livre, à ce titre, un chiffre aussi inouï qu'inquiétant : près de 8 Français sur 10 y déclarent que l'on est jamais assez prudent lorsque l'on a affaire... aux autres (+5 points depuis 2023).

## Les mystères de la confiance

Deux institutions, en particulier, cristallisent cette défiance. Champions toutes catégories... les représentants politiques. La dernière édition du Baromètre de la confiance politique, publiée en février 2025 par le Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF), est éloquente : seuls 26 % des Français y déclarent avoir confiance dans la politique. Les médias, dont on dit qu'ils servent, eux aussi, la démocratie, sont l'autre grande institution désavouée. Dans le 38<sup>e</sup> Baromètre de la confiance dans les médias, révélé en janvier 2025 par le journal *La Croix*, 62 % des sondés confiaient ainsi se méfier de ce qu'ils disent sur les grands sujets d'actualité...

Si elles sont à prendre avec des pincettes, ces données, et leur ampleur, ont de quoi alerter. Car la confiance, nous disent les sciences sociales, est l'un des ciments du vivre-ensemble ; elle est cet ingrédient précieux qui permet à l'humanité, malgré tous les obstacles, de faire société. De l'Écossais Adam Smith au Français Emile Durkheim, en passant par l'Allemand Georg Simmel, économistes, sociologues et philosophes tentent d'ailleurs, depuis un siècle et demi, de percer ses mystères.

# GRAMMAIRE DU LIEN

## Une « institution invisible »

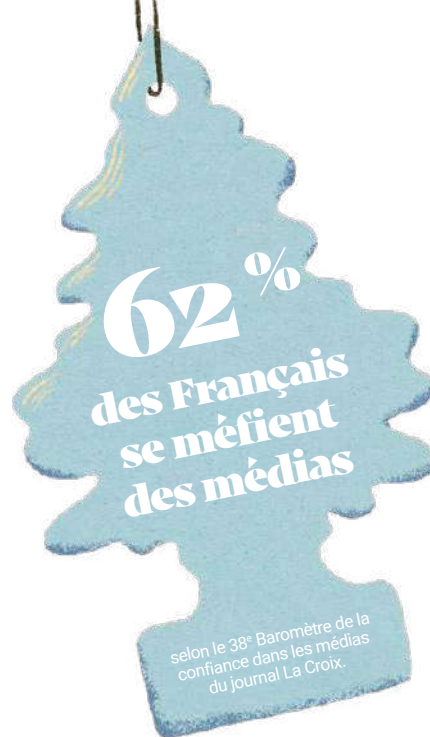
L'enjeu n'est pas moindre : « *Sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société tout entière se disloquerait* », résume Simmel dans sa *Philosophie de l'argent* (1900). Dans son ouvrage référence paru en 1968, le sociologue Niklas Luhmann postule, de son côté, que la confiance « *réduit la complexité sociale* », nous aide à gérer l'incertitude des comportements d'autrui et des événements, nous permettant finalement d'avancer et d'agir, et sans finir paralysés dans l'analyse et la mesure infinies des risques encourus. La confiance serait, avec la légitimité et l'autorité, l'une des trois « *institutions invisibles* » qui pourraient même sauver nos démocraties de leur crise actuelle, plaide quant à lui l'historien et sociologue Pierre Rosanvallon dans son dernier ouvrage (*Les Institutions invisibles*, Seuil, 2024).

Comment dès lors expliquer son érosion contemporaine, et l'irruption du soupçon ? Les causes sont forcément multiples, et variables selon qu'il s'agisse de la confiance interpersonnelle, de celle dans les institutions ou même de la confiance dans l'avenir. Citons d'abord le contexte de polycrise – climatique, économique, sociale, géopolitique, etc. –, qui peut expliquer une partie du phénomène. Face à un monde incertain, percuté par une pluralité de risques, la défiance est un réflexe de sauvegarde, la prudence, une forme de garantie. La montée d'un individualisme « expressif », qui s'est intensifié ces dernières décennies dans les sociétés occidentales, est une autre hypothèse : avec lui, c'est d'abord ce qu'on exprime de soi, et soi-même, qui fait foi ; d'où, d'ailleurs, l'obsession contemporaine pour la « confiance en soi ».

## Confiance et circonspection

D'aucuns pointent enfin du doigt la grande accélération du monde et sa complexification : soumis à un rythme plus saccadé et rapide que jamais, surexposés à des flux inégalés d'informations et de sollicitations, happés par les innovations technologiques (Internet, réseaux sociaux, IA, etc.), nous sommes comme pris de vitesse. Pour survivre dans ce tourbillon, nous apprenons à douter, à n'accorder notre confiance que sous certaines conditions.

Celle-ci a-t-elle disparu pour autant ? Pas vraiment. Sous l'effet de son époque, elle a mué. Sa crise serait même à relativiser, à en croire le sociologue Louis Quéré, directeur de recherche honoraire au CNRS et auteur d'*Avoir confiance* (PUF, 2024) : « *Si on peut parler de baisse de confiance dans certains champs bien précis – le politique ou les médias –, il paraît exagéré d'affirmer une crise de confiance généralisée, estime-t-il. Dans la vie quotidienne des individus,*



**« En somme, c'est la confiance aveugle qui régresse, au profit d'une attitude plus distanciée, plus prudente, ... qui n'est reste pas moins une forme de confiance. »**

*par exemple, cette supposée crise ne me semble pas évidente. Chez le marchand, au restaurant, sur la route... a-t-on vraiment moins confiance aujourd'hui qu'hier ? »* Attirant notre attention sur l'écart entre le discours (perçu par les sondages) et l'attitude effectivement adoptée, le sociologue préfère invoquer, plutôt qu'une méfiance croissante, l'avènement d'une « confiance circonspecte ». Le citoyen, le consommateur ou l'utilisateur réclamerait plus de preuves, de garanties et d'informations avant de faire confiance. « *En somme, c'est la confiance aveugle qui régresse, au profit d'une attitude plus distanciée, plus prudente... qui n'est reste pas moins une forme de confiance.* » ◆

# LE POUVOIR DU STYLE

À l'origine, l'habit avait pour seule ambition de nous protéger des intempéries. Mais avec le temps, il est devenu, selon les mots d'Henri Michaux, « *une conception de soi que l'on porte sur soi* ». Le vêtement, cette carapace, ce cri muet qui s'exprime à notre place, reflète bien plus qu'il n'y paraît : il nous nourrit, nous recentre, nous met en posture. Petit lookbook de ces appareils discrets ou affirmés, ces complices du quotidien qui nous aident à devenir des versions plus pleines, plus assumées de nous-mêmes.



## 1. Les chaussettes porte-bonheur

On les enfle sans y penser. Et pourtant. Ces chaussettes trouées mais fétiches, ce motif ridicule qu'on est seul à connaître sous le pantalon, deviennent parfois une sorte de talisman. Un rendez-vous important, un oral, un premier jour de boulot ? Les chaussettes « porte-chance » s'invitent sous les tenues les plus sérieuses, comme un petit pacte intime avec soi-même. Elles ne changent rien à l'extérieur mais elles rappellent en silence : tu es prêt, tu sais faire. Ça va le faire.



## 2. Les tatouages cachés

Parfois, ce n'est pas un vêtement, mais un signe gravé dans la peau qui sert d'armure. Un prénom, une phrase, un symbole : il ne s'agit pas de montrer, mais de se rappeler. Le tatouage invisible au monde devient alors un vêtement intérieur. Il redresse le dos, renforce les certitudes, porte la mémoire. Il nous accompagne et semble nous murmurer : ce que je montre n'est pas tout ce que je suis. Et ce que je suis me suffit.



## 3. La veste qui sauve

Il y a cette veste qu'on remet toujours quand il faut « assurer ». Pas forcément la plus neuve ni la plus à la mode. Mais celle qui tombe bien, qui fait bloc. Elle donne le sentiment d'être « à sa place ». En psychologie, on parle d'*enclothed cognition* : l'idée que les vêtements influencent non seulement la manière dont les autres nous perçoivent mais aussi notre manière de penser. Une veste bien coupée peut faire naître une posture, une voix, une confiance.



## 4. Le rouge à lèvres rouge

Ce n'est pas une coquetterie, c'est une déclaration. Une manière de dire : je suis là, je me montre, j'assume. Il y a, dans ces choix marqués (lèvres rouges, cravate vive, boucles d'oreilles voyantes), un mélange d'audace et de rituel. On ne porte pas un signe fort sans une certaine intention. Ce n'est pas seulement pour paraître : c'est pour se préparer à la manière d'un acteur enfilant son costume avant d'entrer en scène.

## 5. Le jogging du dimanche

Et puis parfois, le vêtement qui donne confiance... c'est celui qui nous relâche. Celui qui dit : tu peux t'effondrer, tu n'as rien à prouver aujourd'hui. Le jogging usé, le vieux pull doudou, les chaussons fatigués : ils n'impressionnent personne, et c'est bien le but. Parce que la confiance ne se joue pas toujours dans la performance. Elle naît aussi, parfois, dans la permission de décrocher.





# LA PROXIMITÉ, FAIT-ELLE LA CONFIANCE ?

Les citoyens se fient davantage aux institutions et aux acteurs qu'ils perçoivent comme proches d'eux. Mais si la proximité, géographique ou de valeurs, favorise la confiance, elle ne suffit pas tout à fait...

**Ne nous y trompons pas : « La réalité est plus complexe ! »**

Quels sont exactement les effets de la proximité sur la confiance ? Spontanément, nombreux y verront une forme d'évidence : la première alimente très naturellement la seconde. Les deux notions, qui structurent si profondément nos vies, seraient d'inséparables sœurs...

« Paradoxalement, il existe peu de recherches académiques sur les liens entre proximité et confiance, note d'emblée le socio-économiste André Torre, professeur à l'université Paris-Saclay et co-auteur du livre *Les Nouvelles proximités* (Fyp éditions, 2024). Ce déficit de littérature entretient un raccourci, qui dit que parce que l'on est proche, on se fait forcément confiance. » Ne nous y trompons pas : « La réalité est plus complexe ! » prévient André Torre.

## Des ressorts de l'attachement

D'autant que la proximité est elle-même un concept pluriel. Elle est subjective, influencée par les émotions et l'affect. Elle est aussi multidimensionnelle : géographique, bien sûr, mais aussi institutionnelle, organisationnelle, culturelle, etc. Des dimensions qui se complètent et se chevauchent.

Les rares travaux sur le sujet, le plus souvent issus des sciences économiques et de gestion, mais aussi du marketing [comment la proximité génère de l'attachement aux marques], dessinent toutefois un large consensus. *« Parce que les interactions directes sont une condition de la confiance, et que partager un même espace augmente les possibilités de face-à-face, la proximité géographique agit comme un accélérateur de confiance »*, résumant ainsi les chercheurs Magnus Nilsson et Jannika Mattes dans une étude de 2015 sur « La spatialité de la confiance ».

Il est des champs, ô combien décisifs, où ce lien se vérifie sans ambiguïté. Le plus parlant ? La politique. C'est en effet un phénomène maintes fois observé, et constant dans le temps : plus nos représentants sont proches de notre lieu de vie, plus on leur fait confiance. Le dernier Baromètre du Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF), paru en février dernier, le valide : 61% des Français sondés y déclarent faire confiance à leur maire, 40% aux députés, 27% au Premier ministre, et 23% au président de la République...

**« Ne pas céder aux pensées magiques : être proche ne suffit pas. Le simple exemple du voisinage (...) est là pour nous le rappeler ! »**

## Les promesses du local

La même prime de confiance est également attribuée aux médias les plus proches. La presse quotidienne régionale devance désormais télévisions et quotidiens nationaux dans le classement des médias les plus crédibles, même chez les 18-34 ans ! Dernière confirmation en date : l'étude menée en janvier 2024 par Kantar (ex-Sofres), dans laquelle 67 % des sondés disent avoir confiance dans les médias locaux (en témoigne aussi le succès des comptes de relais d'informations ultralocale – à l'échelle d'un département voire d'une ville – qui cumulent des centaines de milliers de followers), contre 54 % dans les chaînes de télé nationales.

L'impact proximité est encore plus flagrant sur les services publics. Dans le 7<sup>e</sup> baromètre AATF-Ipsos dévoilé en janvier 2025, 83 % des Français déclaraient faire confiance aux collectivités locales pour organiser les services publics ; ils ne sont que 17 % à faire confiance à l'État.

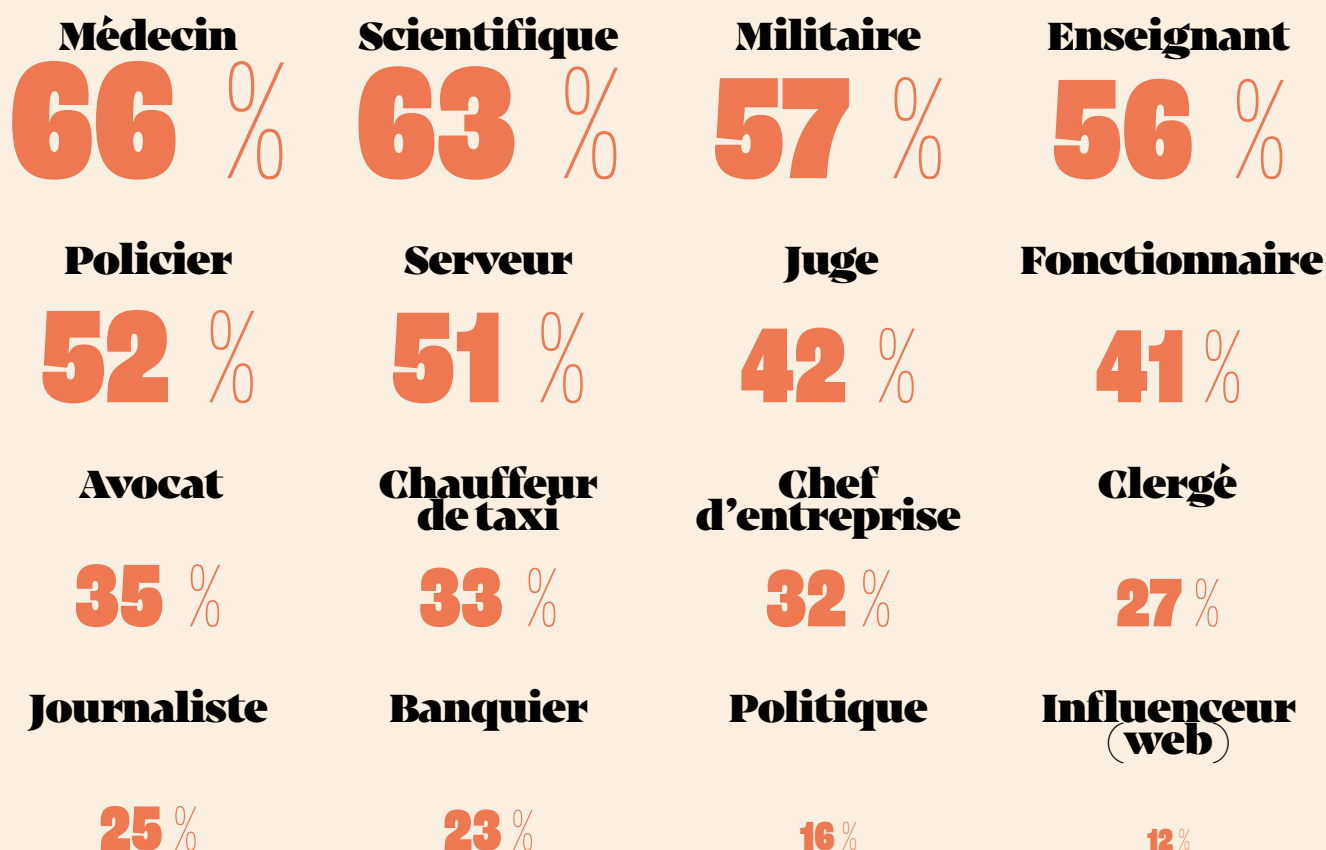
**83 % des Français déclaraient faire confiance à leurs services publics locaux, contre 17 % à l'État !**

Plus empiriquement, privilégier le local ne cesse de s'enraciner depuis la crise Covid. Producteurs locaux, circuits-courts, réseaux de solidarité à l'échelle des quartiers, communautés choisies... *« L'amour renouvelé pour la proximité indique, à sa manière, que dans celle-ci réside aujourd'hui une forte promesse de confiance, estime André Torre. Face à un monde incertain, la proximité apparaît comme une solution de repli, un environnement fiable parce que restreint, connu, dont on pense maîtriser les paramètres. »*

Reste une prudence, ajoute le socio-économiste : *« Ne pas céder aux pensées magiques : être proche ne suffit pas. Le simple exemple du voisinage, lieu par excellence de la complexité sociale, où la confiance est loin d'être toujours de mise, est là pour nous le rappeler ! »* Pour en tirer parti, il faut donc soigner les conditions de la proximité. Et convoquer, à ses côtés, ces autres précieuses valeurs qui font la vie en société : honnêteté, dialogue, partage, compromis, etc. ◆

# CES PROFESSIONS QUI INSPIRENT CONFIANCE... OU PAS

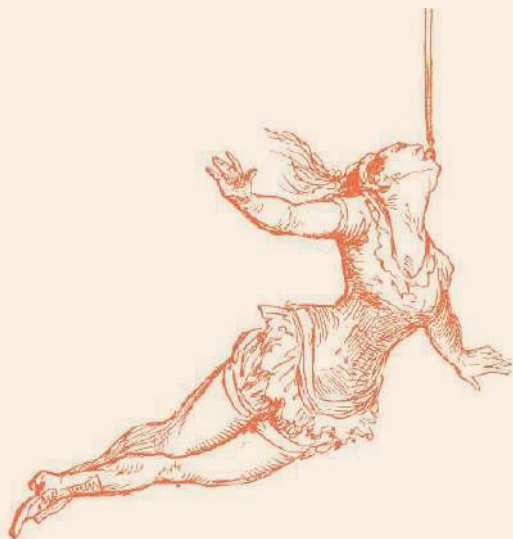
La confiance est une denrée rare et précieuse, et les Français l'accordent à leurs semblables de manière... très inégale. Les indices de confiance par profession en sont un bon exemple. Ils révèlent de très grands écarts de perception selon les métiers cités. En témoigne la grande étude menée sur le sujet par Ipsos en 2024 dans 11 pays de l'Union européenne. Les résultats pour la France (voir ci-dessous) montrent que si l'expertise prime encore, la proximité est un levier important de la confiance, à condition qu'elle soit désintéressée. Ainsi, les influenceurs et les responsables politiques sont considérés comme les moins fiables, quand les enseignants, les policiers et même les serveurs talonnent les médecins et scientifiques qui conservent une solide cote de confiance. (source : Ipsos Global Trustworthiness Index 2024)



# D'UN FIL À L'AUTRE : QUAND LA CONFIANCE FAIT MÉTIER

## Médecin

C'est en soi un étrange paradoxe... On ne le connaît pas personnellement et pourtant : on lui confie (presque) tous nos pépins, petits et grands, y compris certains que l'on tait à nos proches. On lui confie même parfois sa vie ! Comment expliquer ce mystère ? Par la confiance pardi. Plus qu'ailleurs, on expose et on dit chez le médecin ses vulnérabilités, en échange d'une promesse : du soin, dans le respect et la confidentialité. La relation patient/médecin illustre fort bien la redoutable efficacité de la confiance : un patient confiant exprimera mieux ses symptômes, ses craintes, son contexte... autant d'informations clés qui amélioreront la précision et la pertinence des soins. Il suivra aussi davantage les prescriptions. Une récente étude américaine (University of Miami, 2023) suggère même que **la confiance vis-à-vis du soignant, traitée par notre cerveau, a le pouvoir de réduire... la douleur.**



## Trapéziste

Accorder sa confiance donne parfois la sensation d'un saut dans le vide... On s'élance, on se jette, et on espère trouver en vol ces deux précieuses mains tendues qui nous sauveront de la chute. C'est le syndrome du trapéziste ! Cette confiance-là, si singulière, permet d'amadouer la peur, de domestiquer le risque, d'oser se lancer. **Le saut du trapéziste nous rappelle surtout que la confiance est polymorphe.** On identifie bien ici la conjugaison de trois niveaux de confiance : la confiance en soi, d'abord, c'est-à-dire en sa capacité à réussir son élan, son saut, sa réception ; celle en l'autre, ensuite, et en ce partenaire qui nous tendra les bras, et dont dépend presque tout ; celle, enfin, dans le contexte : ici la fiabilité du matériel (les attaches du trapèze, le harnais, le filet...). Soi-même, l'autre, le contexte... un triptyque de la confiance qui ne vaut évidemment pas qu'au cirque !

## Artisan.e

En voilà dont la mission requiert, elle aussi, son lot de confiance... On leur confie nos maisons (maçons et charpentiers), notre alimentation (boulangers et cuisiniers), nos petites et grandes machines (mécaniciens et carrossiers) et même nos pieds (cordonniers) ou nos cheveux (coiffeurs) ! Reste que les artisans nous rendent en retour quelque chose de précieux : leur savoir-faire. Soit une série de gestes et de savoirs que nous ne maîtrisons pas, et que nous acceptons, parce que nos sociétés reposent sur la division sociale du travail, de faire faire par d'autres. La relation client/artisan bénéficie d'un atout de poids : elle est souvent de proximité, un réel facteur de confiance. À en croire le dernier Baromètre du Cevipof, publié en février 2025, **les artisans sont d'ailleurs les champions de la confiance pour les Français. Avec une cote de confiance de 82 %, ils se placent juste devant... la science (80 %).**



# UNE RELATION CLIENT RÉUSSIE existe-t-elle ?

**NATHALIE CIORNEI**

est membre du comité  
exécutif du Groupe Matmut  
en charge de la direction de la  
relation sociétaire



**RALPH HABABOU**

est consultant, auteur et conférencier  
spécialisé dans le domaine du service client et  
de l'expérience client. Cofondateur du cabinet  
de conseil PBRH, il est notamment connu  
pour ses ouvrages à succès comme *Service  
gagnant 3.0 - Prenez l'avantage  
par le digital !* dans lequel il analyse les leviers  
de la satisfaction client.

---

**« Le client n'est pas un roi, ni un administré :  
c'est un partenaire économique. »**

Ces mots prononcés par Nathalie Ciornei, membre  
du comité exécutif du Groupe Matmut en charge de la  
direction de la relation sociétaire, lancent l'échange sur  
la nature de la relation client. Face à elle se tient Ralph  
Hababou, consultant et auteur-conférencier spécialiste  
du service client. Un domaine qui mérite toutes nos  
attentions dans une époque où la notion de confiance  
semble parfois à la peine. S'il existait une formule idéale  
de la relation client, à quoi ressemblerait-elle ?

---

## Dans relation client, il y a « relation », et une certaine idée d'équilibre

On dit souvent des métiers de la relation client qu'ils nécessitent d'aimer les gens, d'avoir une appétence pour aider, accompagner. Être dans la relation, justement. Nathalie Ciornei va plus loin. Pour elle, « *il faut que chacun s'y retrouve, que la relation soit entretenue, équilibrée - partenariale.* » Or un partenariat repose sur une certaine dose

de confiance réciproque, qui s'entretient en fonction des moyens propres à chaque univers. Ce qui caractérise celui de l'assurance, c'est l'achat contraint, puisque chacun est tenu de s'assurer. « *Par rapport à un achat d'impulsion, l'attente en matière de valeurs est plus forte,* souligne Nathalie Ciornei. *Le chemin psychologique qui mène à l'achat est crucial. Puis le partenariat se poursuit dans le temps. Il ne s'arrête pas à cette décision. Ce qu'il faut, tout au long de ce processus, c'est de la proximité.* »

Une proximité d'ordre multiple – géographique, émotionnelle, économique – qui favorise l'attachement à la marque et notre capacité à lui faire confiance. La posture du professionnel engagé dans cette relation apparaît tout aussi importante que son bagage technique. Ralph Hababou rebondit sur cette idée d'une relation qui fonctionne... même en cas de mécontentement. « *Il existe un concept appelé "le complexe de l'éboueur."* On n'en parle que lorsqu'il y a un problème. Or, c'est la même chose avec le service. Pourtant, il faudrait aussi se concentrer sur le marketing de l'acte, c'est-à-dire communiquer et capitaliser sur ce qui fonctionne. En clair, le client verra ce qui n'a pas fonctionné. À l'entreprise de lui montrer ce qui a bien fonctionné. » Les premiers éléments constitutifs d'une relation client réussie s'esquissent peu à peu au gré de la conversation : la proximité, la posture, la preuve d'une promesse tenue.

**« Le rêve du client, ce n'est pas de décrocher son téléphone pour se plaindre. S'il le fait, c'est que quelque chose a dysfonctionné. C'est là que des questions doivent se poser. »**

Ralph Hababou

## Déficit de service vs. bon sens et transparence

Nathalie Ciornei et Ralph Hababou partagent le même constat d'un vaste déficit de service, tous secteurs confondus. Avec le

corollaire suivant : on s'ébahit lorsqu'un service est mené correctement, de bout en bout, avec une communication adaptée. Nathalie Ciornei adopte un ton affirmé : « *La relation client est un vrai enjeu de compétitivité et de différenciation. Si on s'y prend bien, ça ne coûte pas si cher. C'est du bon sens et un peu de méthode. Les équipes, on les a ; les agences aussi.* » L'assurance, encore elle, est un domaine particulier, susceptible d'être impacté négativement par la survenue d'un sinistre. Dans ce cas, deux maître-mots : simplicité et reconnaissance. « *Il ne faut pas plier l'assuré à nos processus, mais se mettre à sa place,* explique Nathalie Ciornei. *Partir du sociétaire conditionne nos actions. Là se place l'empathie, dans le sens où il faut que la personne perçoive que l'on comprend ce qu'elle vit.* » Ensuite vient l'efficacité. Une notion complétée par Ralph Hababou. « *S'occuper vraiment du client, parfois même en allant un tout petit plus loin que le service promis – ce qu'on appelle l'extra mile – a à voir avec l'humain et ses besoins. C'est là aussi que s'établit la confiance.* » Une autre notion fait ici son apparition : celle de la transparence, et de la fiabilité. Oser dire, tout simplement, au client où en est (ou pas) la résolution de son problème et son avancement. « *Ne pas tenir un engagement, même anecdotique, ou ne pas expliquer la raison de ce manquement, altère directement la confiance* », conclut Nathalie Ciornei.

**« La relation client est  
une vraie reconnaissance.  
Si on se décide pour un  
achat, c'est qu'on a déjà  
un a priori de confiance.  
À nous ensuite de  
travailler à le confirmer. »**

Nathalie Ciornei



## Tentative de formulation d'une relation client idéale

Nathalie Ciornei  
revient sur ses mots  
d'introduction :

*« Si on garde la  
conscience de  
la dimension  
économique qui  
existe entre un client  
et une entreprise, on  
évite l'ambiguïté et  
la démagogie. Être*

*aimable oui, parce qu'on est dans une relation. La  
confiance, c'est le parfait équilibre du partenariat  
économique entre le client et l'entreprise. »*

Une idée d'authenticité qui trouve parfois sa  
source... dans la résolution d'un problème.

*« Un client peut être plus satisfait grâce à un  
problème bien réglé que s'il n'y avait pas eu de  
problème du tout ! confirme Ralph Hababou. La  
manière de faire insufflé aussi de la confiance. »*

Il semblerait que l'un des secrets serait de  
remettre de l'humain et de l'inattendu, comme  
un coup de téléphone explicatif en plus, dans  
un processus qualité trop bien rodé, de plus en  
plus digitalisé. De l'attention et de l'adaptation au  
cas particulier plutôt que de la personnalisation  
standardisée. *« C'est une compétence et  
c'est un service, conclut Nathalie Ciornei. On  
ne parle pas d'un talent, mais de travail. »*

S'il fallait résumer la formule idéale de la  
relation client posée en introduction, on pourrait  
peut-être la définir ainsi, comme la perception  
individuelle, dans son contexte particulier,  
de l'efficacité du contrat partenarial. ◆

## 3 ADAGES POUR UNE RELATION CLIENT RÉUSSIE

PAR RALPH HABABOU

### 1 On n'a jamais la seconde chance de faire une première impression.

La première impression sera toujours la bonne,  
même mauvaise. Tout transmet une impression  
au client, même ce que l'on ne voit plus par  
habitude. La première impression, ce sont les 20  
premiers pas, 20 premières secondes, 20 premiers  
mots.

### 2 La force d'une chaîne est celle de son maillon le plus faible.

Dans un service client, tous sont solidaires pour  
que le client qui se trouve au bout de la chaîne soit  
satisfait. Le moindre accroc en interne,  
entre les maillons, sera ressenti par le client.

### 3 Ne jamais oublier que c'est le client qui paye notre salaire à la fin du mois.

Un client insatisfait garde toujours la possibilité  
de trouver mieux et moins cher ailleurs. À chacun  
de faire en sorte que le client soit satisfait, voire  
enthousiaste, et ait envie de rester.



The background is a dark, starry space. It features various celestial elements: small yellow and white stars, a red comet streak, a pink comet streak, and a large orange sun-like star on the right. At the bottom, there is a white, wavy horizon line representing a planet's surface, with blue lines indicating atmospheric layers or water. The title 'SOUS INFLU' is written in large, pink, serif capital letters, with 'ENCE' continuing on the next line.

# SOUS INFLU

**Comment rester serein face à des flots de données, d'informations ? Face aux risques encourus ?** L'explosion de nos rapports au numérique génère son lot de méfiance, voire de défiance. Mais des outils sont en place et balisent nos usages. Et nous apprenons, en tant qu'individus et au sein des organisations, à adopter les bonnes postures, à déployer les bons réflexes.

# ENCE

# DES NOTES DE CHOIX

Qu'il s'agisse de voiture, de produits de beauté ou d'entretien, ou de choix, d'assurance, les notes et labels ont la part belle...

## Et la foule devint garante



### À l'ère du numérique,

la confiance ne vient plus d'en haut, des experts ou des institutions, mais des autres, de nos semblables. Les étoiles attribuées sur une application de livraison, les commentaires laissés sur un site de réservation, les notes sur les marketplaces : partout, les avis clients façonnent nos décisions. Ce phénomène marque un basculement : nous sommes entrés dans l'ère de la confiance horizontale.

### Ces avis humains,

diffusés sur un univers digital anonymisé, nous inspirent confiance : en étant sourcés, nombreux, émanant de vrais utilisateurs, et pas d'un algorithme agrégeant le contenu provenant de celui qui veut vendre ou convaincre... Finalement, c'est un bouche à oreille qui existe depuis la nuit des temps, fertilisé par Internet, qui permet d'en graver le contenu.

# Ce système,

aussi puissant soit-il, reste vulnérable. Faux avis, commentaires biaisés, campagnes de dénigrement ou de promotion déguisée peuvent fausser la perception. Paradoxalement, alors que nous cherchons l'authenticité, nous savons que tout peut être mis en scène. Et pourtant, malgré cette conscience du risque, nous continuons de nous y fier. Pourquoi ? Parce que dans un monde où les repères traditionnels s'effacent, les avis clients offrent une forme de transparence émotionnelle, un contact humain indirect, mais rassurant.

# Ainsi, les marques,

entreprises ou professionnels s'appuient sur les commentaires des clients ou prospects pour se faire connaître : par exemple, plus nombreux les avis Google seront, mieux la visibilité de leur site ou de leur contact sera. L'entreprise américaine a d'ailleurs élaboré une typologie de pratiques pour gagner en confiance, et donc en référencement, sur sa plateforme. Nommée « EEAT » pour expérience, expertise, autorité et fiabilité – *trustworthiness* en anglais. Parmi elles, le recueil d'avis positifs ou de mentions sourcées sur des sites spécialisés.

# Donner son point de vue

(au sens premier du terme : un avis pour être valable ne doit pas être financé, devenant sinon... de la publicité !) est la façon parfaite de contribuer, collectivement, à la course à la bonne note, aux bonnes expériences et, surtout, à l'exigence d'un travail, d'un produit ou d'une prestation bien faite !

# INTERVIEW

GILLES CLOUËT DES PESRUCHES

directeur marketing du Groupe Matmut

« Les avis sont un atout à notre amélioration continue »



## QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA PLACE ET L'IMPACT DE L'AVIS DANS NOS SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES ?

Les avis en ligne occupent aujourd'hui une place centrale dans nos décisions sur les différentes plateformes d'achats de produits et de services. L'exemple de Leroy Merlin est frappant : selon leur statistique, 87 % de leurs clients confirment leurs choix grâce aux avis clients. C'est donc particulièrement important pour les marques et les enseignes d'y être attentifs pour faire évoluer leurs produits. Dans le code de la consommation, l'avis en ligne peut être défini comme « l'expression de l'opinion d'un consommateur<sup>1</sup> » (...) sur une thématique relative à l'objet jugé, grâce à différents éléments d'appréciation qualitatifs ou quantitatifs. Ce partage d'expérience, fourni par les internautes pour les internautes, est à tel point démocratisé qu'aujourd'hui il s'est étendu à l'univers médical ou professionnel.

## QUELLE PLACE LES AVIS ONT-ILS DANS VOTRE STRATÉGIE ?

Ils ont une place précieuse ! Évidemment, car nos futurs clients peuvent jauger la qualité de nos services en ligne et celle de nos agences locales sur Google, avec plus d'objectivité. Mais aussi de mesurer la satisfaction de nos clients, et ce, ultra localement... Nous avons mis à disposition de toutes nos agences un outil de pilotage leur permettant de consulter la totalité des avis en ligne, ceux des concurrents, afin qu'elles aient toute la latitude de mettre en place des évolutions là où c'est nécessaire. Les avis sont un atout pour disposer de la meilleure visibilité.

## SELON VOUS, QUELLE EST LA FIABILITÉ DE L'IA DANS LE PARTAGE D'AVIS OU D'OPINION DES CONSOMMATEURS ?

Le partage d'avis est démocratisé aujourd'hui, parce que les internautes ont pris confiance, notamment quand les avis sont hébergés sur des sites spécialisés. Les consommateurs ont l'habitude de consulter Booking, Cdiscount ou des sites comme Glassdoor pour les candidats au recrutement, par exemple. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle génère des synthèses partielles à partir des contenus qu'elle explore — une approche propre aux modèles de langage, également connus sous le nom de LLM, comme par exemple ChatGPT. Elle ne livre pas une vérité, mais plutôt un reflet : une synthèse partielle de mélanges aléatoires d'opinions et d'avis ou une estimation de ce que pourrait être un avis dominant. Cela me semble, pour l'instant, moins solide et moins fiable. Il reste une grande marge de progression avant d'atteindre un bon niveau. Pour se faire une idée, le mieux reste encore de réaliser sa propre lecture d'avis en ligne : eux ne sont pas anonymisés ou noyés dans une moyenne dont on ne maîtrise pas tous les contours !

**Déf :** nom. féminin.

La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Elle constitue une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création, sécurisée et distribuée : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne. Il existe des blockchains publiques, ouvertes à tous, et des blockchains privées, dont l'accès et l'utilisation sont limités à un certain nombre d'acteurs.(...) Comme l'écrit le mathématicien Jean-Paul Delahaye, il faut s'imaginer « un très grand cahier, que tout le monde peut lire librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qui est impossible à effacer et indestructible. »

source : La CNIL

Venue du futur (et un peu du chaos crypto), elle débarque dans les coulisses des marques :

**« On peut vous faire confiance ? »**

**– Oui. Et voici la preuve.**

**GRAVER,  
C'EST CROIRE**

Pas de gomme, pas de rature, pas de « on va corriger ça ». La blockchain, c'est un carnet inviolable. Chaque info qu'on y ajoute est :

- datée
- signée
- scellée pour toujours

Pour une marque, c'est une façon radicale de dire :

**« On ne cache rien. »**

# BLOCKCHAIN, KÉZAKO ?



**LA CONFIANCE,  
ÇA SE CONSTRUIT**

**Et ça s'outille.**

Quand une marque s'engage à prouver ce qu'elle dit, elle prend un risque : celui de la vérité. Mais elle gagne aussi quelque chose de rare : la loyauté. Parce qu'en 2025, faire ce qu'on dit, et pouvoir le montrer, c'est peut-être la seule façon de durer.

**TRANSPARENCE  
PAR CONSTRUCTION**

Promettre du café équitable, des vêtements durables ou un bilan carbone vertueux, c'est bien. Le prouver, c'est mieux. Grâce à la blockchain, chaque étape de production peut être tracée. Du champ à l'étiquette. Et le consommateur devient enquêteur. Sans loupe, sans méfiance.

**PAS BESOIN  
D'INTERMÉDIAIRE  
POUR AVOIR FOI**

Avant, il fallait faire confiance à des labels, des audits, des rapports de 90 pages. Maintenant, il suffit d'un QR code. La blockchain supprime les couches de doute. Et donne une nouvelle définition du mot **preuve** : un bloc, horodaté, infalsifiable, public.

**À la question,  
peut-on encore  
croire les marques ?  
La blockchain  
répond :  
pas sur parole.  
Sur preuve.**



**DAVID QUANTIN**  
membre du comité exécutif  
du Groupe Matmut en charge  
de la direction du numérique  
et de l'innovation

# « Dans le numérique, se savoir résilient est un puissant levier de confiance »

Il est l'espace de tous les possibles, là où s'organise une part toujours croissante de nos existences. Collaborer, s'informer, accéder aux services publics, gérer son argent, sa santé, ses contrats d'assurance... Le numérique, sous toutes ses formes, infuse notre quotidien. Pour le meilleur – accessibilité, rapidité, etc. – mais pas seulement. Il est aussi, c'est le revers de la médaille, le lieu de tous les risques. On s'y fait voler ses données, pirater sa boîte mail, berner par de fausses nouvelles. On peut y être victime de chantage, d'escroquerie, de harcèlement... Un éventail de menaces aujourd'hui potentialisé par l'IA. Et qui inquiète : dans le baromètre 2025 de l'Association de l'économie numérique (Acsel), seuls 44 % des Français disent avoir confiance dans l'utilisation d'Internet. D'ailleurs, 46 % déclarent avoir déjà été victimes d'une escroquerie en ligne.

Le numérique serait-il dès lors, par essence, un territoire voué à la méfiance ? Peut-on imaginer le fiabiliser, y faire reculer le soupçon ? Et quelle posture intellectuelle, quels réflexes concrets adopter pour y évoluer sereinement ? **Éléments de réponse avec David Quantin, membre du comité exécutif du Groupe Matmut en charge de la direction du numérique et de l'innovation de la Matmut.**

**Pour commencer, comment expliquer que la confiance soit un sujet si sensible lorsqu'on parle de numérique ?**

Parce que le numérique s'est diffusé à l'essentiel de nos vies ! Il en résulte des sociétés hybridées, ultra dépendantes au numérique. Or qui dit dépendance dit vulnérabilité... et donc besoin de confiance.

**Celle-ci, justement, semble faire défaut... Est-ce le signe d'une bascule, d'un nouveau pessimisme à l'endroit du numérique ?**

Je ne le pense pas. La confiance n'est pas une donnée linéaire : c'est une dynamique qui connaît des cycles. Historiquement, le numérique a d'ailleurs subi d'autres crises de confiance. Pensez aux débuts de l'e-commerce : nombreux étaient les internautes extrêmement réticents à communiquer leurs données de carte bancaire en ligne. Aujourd'hui, c'est une routine pour la majorité des gens. La confiance s'installe puis reflue au gré des grandes étapes de la révolution numérique. Elle a chuté au moment de l'éclosion de la bulle Internet, en 2000, avant de remonter ensuite.

**Et qu'est-ce qui caractérise le cycle de défiance actuel ?**

L'IA, assurément. C'est la dernière grande innovation technologique, et elle change beaucoup de choses. Avec l'IA, générative notamment, le fameux « Je crois ce que je vois » de Thomas d'Aquin n'est plus possible... La confiance en prend forcément un coup !

**En quoi la confiance numérique est-elle un sujet pour la Matmut ?**

L'assurance s'est beaucoup numérisée ces quinze dernières années. À la Matmut par exemple, plus d'un tiers des nouvelles souscriptions Santé se font 100 % en ligne. Tout contrat, tout sinistre, se traduit par un mouvement numérique... des mouvements dont on doit assurer l'intégrité et l'inaltérabilité. Et cet impératif repose sur une double confiance : celle des clients vis-à-vis de leur mutuelle, et celle des équipes vis-à-vis de notre système d'information (SI).

**Justement, comment fortifie-t-on la confiance numérique ?**

Outre la protection contre les attaques extérieures, la confiance passe ici par deux concepts forts : l'autonomie stratégique, et la résilience numérique. La première est l'équivalent, pour l'entreprise, de ce qu'est la souveraineté pour l'État : c'est pouvoir choisir ses outils, avoir la main sur ses données, en toute indépendance. Cette ambition est aujourd'hui contrariée par une réalité : nous sommes coincés entre deux empires numériques, la Chine et les États-Unis, dont nous sommes technologiquement dépendants. Quant à la résilience numérique, c'est être capable de se remettre d'un incident ou d'un crash numérique. Pour une organisation et ses membres, se savoir résilient est un puissant levier de confiance.

**Comment, à la Matmut, vous y prenez-vous ?**

La confiance se vit et se démontre. Nous travaillons donc notre résilience comme le font les sportifs : en nous entraînant. Concrètement, nous basculons toute l'activité numérique d'une salle à l'autre, et ce tous les 4 mois. Cela permet de tester nos serveurs, groupes électrogènes, équipements réseaux, etc. Une fois par an, dans une troisième salle ailleurs en France, nous nous exerçons à reconstruire de zéro toute l'architecture numérique de la Matmut, pour être prêts si la situation devait l'exiger.

**La confiance n'est pas une donnée linéaire : c'est une dynamique qui connaît des cycles.**

**Aux côtés des machines, le facteur humain est fondamental...**

Absolument. La question de l'humain est souvent l'un des angles morts lorsqu'on parle de fiabilité numérique. Pas à la Matmut ! Nous avons fait le choix de disposer de toutes les compétences requises en interne, sur l'ensemble des sujets. Investir dans le savoir-faire est dans la culture de l'entreprise. C'est le sens, notamment, de la formation aux risques, à l'instar du phishing (hameçonnage) : en deux ans, le pourcentage des collaborateurs trompés par les mails frauduleux est passé de 14 % à... 1 %.

**Plus généralement, en tant que citoyen, comment réagir face à un numérique qui change si vite ?**

On ne peut plus être aveuglément confiant, mais on ne peut pas être absolument méfiant. Une troisième voie ? Réhabiliter le doute. Mais un doute qui serait attentif, raisonnable et informé. Ce qui m'amène à la seconde nécessité : il faut pouvoir comprendre comment les outils qu'on utilise fonctionnent. C'est pourquoi l'éducation numérique, à tous les âges, est si importante.

# SYNDROME DE L'IMPOSTEUR : QUAND LA RÉUSSITE FAIT PEUR

« Et si je n'étais pas à la hauteur ? » Cette petite voix intérieure, discrète mais tenace, résonne chez de nombreuses personnes, même (et surtout) parmi celles qui réussissent. Derrière les diplômes, les promotions ou les éloges, certains vivent dans la crainte d'être démasqués, comme s'ils jouaient un rôle. **Ce mal-être porte un nom : le syndrome de l'imposteur.**

## Un sentiment d'illégitimité malgré les preuves de réussite

Décrit pour la première fois en 1978 par les psychologues Pauline Clance et Suzanne Imes, le syndrome de l'imposteur touche particulièrement les personnes performantes, perfectionnistes, voire hypersensibles. Ces dernières doutent de leur légitimité, attribuant leurs succès à la chance, à des circonstances extérieures ou à la bienveillance des autres plutôt qu'à leurs compétences.

Ce phénomène peut toucher tout le monde, quel que soit l'âge, le sexe ou le milieu. Pourtant, certaines études montrent qu'il est plus fréquent chez les femmes, notamment en raison de pressions sociales ou de stéréotypes de genre persistants.

## L'ombre du perfectionnisme et de la comparaison

Le syndrome de l'imposteur ne naît pas dans un vide. Il s'enracine souvent dans une histoire personnelle, familiale ou scolaire, marquée par des attentes élevées ou des injonctions à réussir. Il peut aussi être exacerbé par des environnements compétitifs, comme le monde académique ou professionnel.

La comparaison constante, alimentée par les réseaux sociaux, aggrave encore ce sentiment. On se compare aux autres, à leurs réussites affichées, sans voir les efforts ni les doutes qui se cachent derrière leurs apparences.

Mais paradoxalement, ce doute peut aussi devenir un moteur. Ceux qui se sentent imposteurs travaillent souvent plus dur, cherchent à faire leurs preuves, se forment en continu. Le tout est de ne pas se laisser envahir par ce mécanisme.

Il est aussi essentiel de partager ses doutes. Parler avec un ami, un collègue, un mentor permet souvent de réaliser que l'on n'est pas seul à ressentir cela.

## En finir avec le mythe de la perfection

Le monde n'a pas besoin de gens parfaits, mais de personnes vraies, conscientes de leurs limites autant que de leurs talents. Accepter que l'on puisse douter, c'est déjà faire preuve de lucidité. Et si, finalement, le vrai imposteur n'était pas celui qu'on croit, mais cette voix intérieure qui nous empêche d'avoir confiance en nous ?

**Parce qu'il est temps d'arrêter de douter de soi... et de commencer à se faire confiance.**

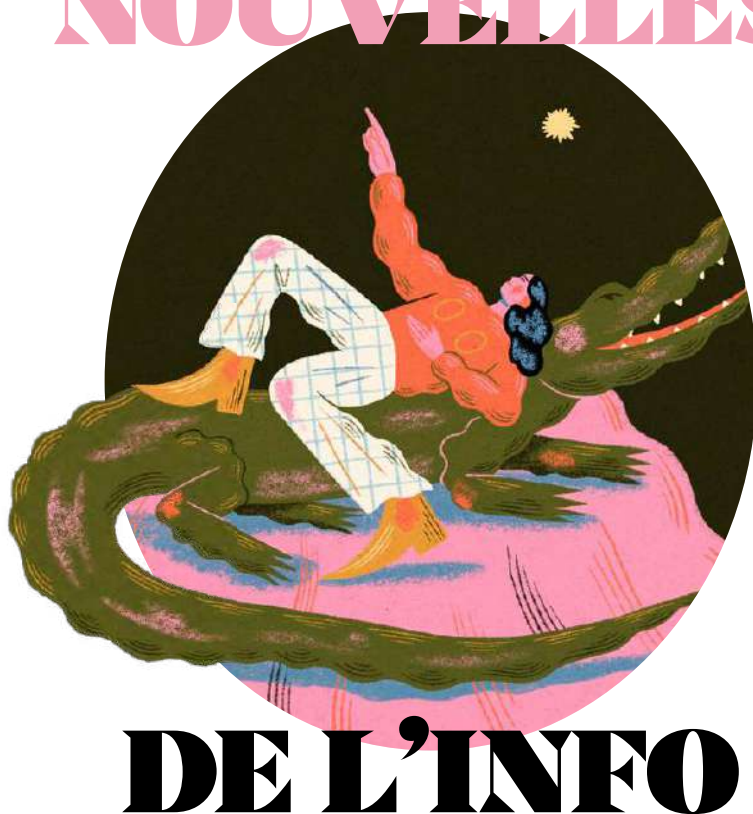
**3**  
pistes pour  
apprivoiser  
le syndrome  
de l'imposteur

**Tenez un carnet  
de vos réussites :  
relisez-le  
régulièrement.**

**Acceptez les  
compliments  
sans les  
minimiser :  
un simple  
« merci » suffit.**

**Remplacez  
« je ne suis pas  
à la hauteur »  
par « j'apprends  
encore » : l'erreur  
fait partie du  
chemin.**

# LES DERNIÈRES NOUVELLES



## DE L'INFO

---

**À quelle source se vouer ?** L'explosion des influenceurs, de l'IA, des émissions, des podcasts... Les informations nous parviennent de partout. Qu'on soit un fidèle de la radio, un passionné du papier ou un ermite semi-déconnecté on le sait, on le sent : on ne s'informe plus comme « avant ». Oui mais alors : quelles sont les dernières nouvelles de l'actualité ?

---

## ET SI

on commençait par le commencement ? En France, en 2024, le taux d'équipement des foyers en smartphone a dépassé pour la première fois celui de la télévision : 92 % versus 89,7 %<sup>1</sup>. Ce chiffre nous susurre la transformation de la consommation des écrans, et le glissement des usages d'information comme de loisirs vers nos portables. Notre fameux mobile, sur lequel écouter la radio, regarder ses émissions préférées ou consulter les réseaux sociaux se réalise en instantané. Et avec elle, toute la confusion des messages qu'on y reçoit, pour se divertir, s'informer, échanger, avec ses amis, ou des inconnus.

### Le règne du tout de suite

Ce que ça dit, aussi, c'est que le rendez-vous avec l'information a lieu tout le temps. Et plus seulement à 20H, devant la grande messe du JT – celui de TF1, par exemple, a perdu environ 3 millions de téléspectateurs en vingt ans. Aujourd'hui, l'information est immédiate : parce qu'on a la possibilité de la consulter à volonté, mais aussi parce qu'on a les moyens de la transmettre tout aussi immédiatement. Le scoop, la dépêche ou l'actualité dite « chaude » peut provenir, bien sûr, de l'AFP ou d'une autre d'une grande rédaction parisienne, mais aussi de la vraie vie, de ceux qui témoignent de ce qu'ils voient et le diffusent sans filtre sur les réseaux sociaux, **et la viralité fait le reste.**

<sup>1</sup> Observatoire de l'équipement de l'audiovisuel de l'ARCOM

## La volonté de comprendre

Les nouvelles générations sont aussi consommatrices d'informations : 4 jeunes sur 10 suivent quotidiennement les actualités<sup>2</sup>, selon le rapport du CREDOC de novembre 2024 sur les usages de l'information. Ce qui émerge dans leur rapport aux médias, c'est la volonté de comprendre, d'être actif dans les informations reçues, de choisir comment recevoir l'actualité. Le média Hugo Decrypte, créé par Hugo Travers, journaliste et vidéaste, est suivi par une communauté de 3,34 millions d'abonnés sur Youtube et propose des formats qui vulgarisent avec exigence les grands sujets du moment ou des interviews. Une pédagogie aux codes des réseaux sociaux dans leur look : sous-titres, rythme et séquençage, pour permettre aussi de picorer l'information ou pas et de visionner un contenu divertissant. Hugo Travers lui-même brouille les pistes entre divertissement et journalisme, en étant à l'aise avec l'idée qu'on l'appelle Youtubeur, malgré sa carte de presse !

## Le seul visa possible, dans cette myriade de possibles, c'est l'éveil, l'éducation à cette confusion des genres...

### Des frontières poreuses

Twitch, la plus grande plateforme de vidéo en direct au monde avec 15 millions d'utilisateurs, est un réseau social connu pour les amateurs de « gaming » qui échangent en direct sur de grands événements, automobiles par exemple. Si les utilisateurs s'y amusent, ils y consomment aussi de l'information : Samuel Étienne, présentateur de Questions pour un champion sur France Télévisions, propose ainsi une revue de presse aux antipodes des codes journalistiques, suivi par plus de 4 000 personnes en direct, réalisant ainsi les meilleures audiences d'un diffuseur sur Twitch en France.

On peut donc, sur une même interface, se divertir ou bien regarder des contenus ultra bien réalisés, comme ceux de Gaspard G, journaliste aux 1,7 million d'abonnés sur Youtube, qui mixe sur sa page reportages de guerre et interviews aux titres plutôt sensationnalistes.

Le seul visa possible, dans cette myriade d'options, c'est l'éveil, l'éducation à cette confusion des genres, pour savoir comment déceler l'information du message manipulé, la transparence des émetteurs de l'opacité des fausses vérités... Ensemble devant le 20 Heures, ou non !

# ÉCLAIRAGE SUR... LA FAKE NEWS



**THOMAS HUCHON**

auteur de *Résister aux fake news* (éditions First)  
et spécialiste de ce sujet en France

### UNE DÉFINITION RAPIDE DE LA FAKE NEWS ?

Une information volontairement fausse, fabriquée pour manipuler, diffusée comme telle. Elle n'est pas improvisée et ne résulte pas d'une erreur. Si une information contient une erreur qui peut être corrigée derrière : on l'appelle Fausse nouvelle. La différence entre les deux, c'est l'intention de faire croire.

### EXISTE-T-IL DES NUANCES DE FAKE NEWS ?

Aujourd'hui, cette information volontairement fausse est viralisée par la technologie et la vitesse de viralité qu'elle induit, quand hier, elle était limitée par les moyens de communication moins rapide ! On peut aussi imaginer que les algorithmes des réseaux

sociaux viennent optimiser cette vitesse, en nous soumettant des messages similaires à ceux que nous aimons ou lisons, accentuant ainsi notre biais de confirmation. Un biais cognitif nous encourageant trop souvent à être d'accord avec... nous-même. Et donc à croire ce qui vient conforter une croyance.

### COMMENT S'EN PROTÉGER ?

Multiplier les sources, et faire en sorte que la prise d'information ne soit pas que numérique, où il y a une sur-représentation de fake news. Assister à des conférences, regarder un documentaire, lire un journal, écouter la radio ou un podcast... La proposition est suffisamment riche pour qu'on puisse s'entourer d'informations fiables.

## ET VOUS ?

TESTEZ VOTRE  
RAPPORT  
AUX FAKE NEWS





# Quand la **CONFIANCE** devient **UNE FORCE D'ÉLAN**

---

**Parce qu'elle est optionnelle, la confiance s'affirme comme une valeur à partir de laquelle se construit la relation.** Choisir de l'inscrire en conscience, c'est miser sur l'essence même du lien. Particulièrement au sein du collectif, la confiance joue le rôle d'un moteur puissant pour mener à bien les projets les plus ambitieux tout en assurant la cohésion collégiale. Un pari motivant qui invite à l'enthousiasme.

---



# LE CAPITAL CONFIANCE DE NOS SOCIÉTAIRES NOTRE PREMIER ACTIF !





## Comment la Matmut est-elle devenue un acteur financier de confiance ?

---

Confier son argent, avec l'espoir de succès et la délégation des opérations associées, est un acte qui requiert un minimum de confiance. Assurances, banques et néobanques, fintechs, institutions publiques et mutualistes... Les propositions se multiplient tandis que nous gagnons en outils et en accès à l'information. Et donc en autonomie. Mais cette marge d'action élargie résout-elle tout ? La confiance peut-elle et doit-elle se construire, lorsque l'on est un tiers habilité à gérer l'argent des autres ? **Entretien avec Tristan de La Fonchais, membre du comité exécutif du Groupe Matmut en charge de la direction finances et patrimoine.**

---

Assurer l'argent de nos sociétaires, c'est-à-dire leur épargne et leur patrimoine et non pas les aléas qui touchent les biens et les personnes, est un métier relativement nouveau à la Matmut, créé en 2017. Le « s » de Finances joue un rôle : on ne parle pas de finance de marché, mais bien des finances de nos sociétaires. À ce moment-là s'est posée une question cruciale : comment convaincre de la légitimité de la Matmut sur ce métier ? Comment, autrement dit, générer de la confiance ?

### **L'avez-vous trouvé, ce mécanisme de la confiance ?**

La confiance n'est pas une certitude. C'est même tout l'inverse : parce qu'elle n'est pas certaine, elle possède la puissance et la nuance de ce qui fait la nature humaine. Si j'ai confiance en quelqu'un, une personne ou une entité, c'est que je suis face à une non certitude. Si je fais quand même le choix de ce que me propose cette personne, ou cette entité, c'est que je suis rassuré – en confiance – et que cette confiance est nourrie. Or, quand la Matmut s'est lancée en tant qu'opérateur financier, elle a beaucoup compté sur cette puissance qu'elle incarnait auprès de ses sociétaires. Le premier socle de la stratégie de lancement a consisté à souligner ce capital de confiance historique. Soixante-quatre années d'empirisme, de rigueur technique et de sérieux jouent sur une confiance qui s'oriente vers un début de

certitude. Le modèle mutualiste a également joué un rôle dans cette perception, par le partage de la valeur. Notre raison d'être n'a rien de théorique : nous voulons bien faire notre métier. Voilà comment s'est composée la première brique de la confiance sur notre rôle financier. En assurant que nous le ferions avec la même implication, les mêmes fondamentaux que dans nos métiers historiques.

### **La confiance se démontre et se construit par briques, donc.**

Exactement, c'est une méthodologie. S'ensuit la confiance technique, qui réside dans notre capacité à assurer les finances personnelles de nos sociétaires.

---

**« La logique de la confiance s'appuie sur notre capacité à doter nos conseillers et clients d'un environnement intuitif et préhensible. »**

---

Pour 72 % des personnes interrogées, la confiance dans un acteur financier passe d'abord par la **clarté des informations fournies et la qualité du conseil personnalisé** (Banque de France, 2022).

Seuls 30 % des Français se disent **capables de gérer seuls des décisions financières complexes**, comme choisir un produit d'épargne ou comprendre un crédit (OCDE, PISA adultes, 2022).

Un Français sur deux ne connaît pas la différence entre un taux fixe et un taux variable (Observatoire de la finance en 2023).

**La confiance est souvent plus relationnelle qu'informée** : elle repose sur l'habitude ou le conseiller, et non sur une réelle compréhension des produits (Baromètre OF, 2023). Seuls 24 % des jeunes de 18-25 ans déclarent avoir reçu **une formation en gestion de budget** ou en épargne à l'école ou à l'université (Banque de France, 2022).

La gestion de la confiance se place d'abord dans la transparence qui guide la conception, la présentation et la mise en place de l'offre. Des produits universels, qui répondent aux besoins et aux risques de ces mêmes sociétaires, qui sont en relation avec leur réalité. Quel que soit leur poids financier, à plus forte raison en gestion de patrimoine. Ce deuxième socle, c'est celui du réalisme. Être en confiance tient au réalisme de ce que l'on propose, et à qui. La troisième brique, ce sont nos propres compétences. Pas seulement dans la conception des produits ; partout, dans toutes les strates, même invisibles. Les compétences techniques se doublent de la culture d'entreprise. Enfin, les sujets touchant à l'argent étant toujours complexes, nous avons mis en place des parcours pédagogiques, ergonomiques. C'est la quatrième brique. La logique de la confiance s'appuie sur notre capacité à fournir à nos conseillers et à nos clients un environnement intuitif et préhensible. Il en reste une cinquième, qui est celle de la montée en compétences de nos clients eux-mêmes, par l'éducation financière. Et, s'ils deviennent plus autonomes dans leurs choix, restera toujours la confiance dans l'exécution des opérations. C'est ça aussi, être un tiers de confiance. Nous sommes arrivés au bout de la boucle de la confiance. On s'est rapprochés d'une certitude – qui n'est jamais absolue.

Une fois construite,  
comment cette  
confiance  
s'entretient-elle ?

Nous sommes dans un système itératif. Toutes les briques sont importantes, on doit y revenir sans cesse, les faire progresser. À l'ultime bout de cette chaîne, au dernier étage de cette construction, se trouve la gestion des réclamations. Personne n'est à l'abri d'une erreur, d'une interprétation erronée ou d'un

mauvais devoir de conseil. Là, nous devons être capables de réparer. À une autre échelle, dans la trajectoire particulière de la Matmut, le rachat d'HSBC Assurance Vie (France) va nous obliger à réactiver ces leviers de la confiance. Nous sortons de notre socle universel historique ; or, il nous faut agencer tous les socles cités précédemment pour continuer à inspirer cette confiance. Cela promet d'être particulièrement intéressant. ◆





# La fabrique des PRÉJUGÉS

## 1 mois

Un bébé ne juge personne. Il tend les bras à qui veut bien le porter, et serre les doigts autour de n'importe quelle main tendue. La confiance, ici, est purement instinctive. Elle précède les mots, les intentions, les apparences. Mais cette innocence ne dure pas : très vite, l'environnement commence à façonner nos instincts... et nos méfiances.

**Un regard franc, une voix posée, une gestuelle mesurée...** Certains inspirent confiance dès qu'ils ouvrent la bouche. D'autres, pourtant tout aussi bien intentionnés, peinent à convaincre. Pourquoi ? Parce que notre cerveau est un expert... en raccourcis. En quelques secondes, on évalue l'autre : sa façon de s'habiller, son âge, sa posture. Et tout ça sans même en avoir conscience. La confiance, ce n'est pas qu'une affaire de sincérité : c'est aussi une affaire d'image, de biais, et de timing. Et justement, l'âge joue un rôle étonnant dans cette perception. À quel moment de la vie paraît-on crédible ?

## 12 ans

La confiance devient sélective. À l'orée de l'adolescence, on commence à remettre en question ce que les adultes affirment sans preuve. C'est l'âge du fameux : « Pourquoi je devrais te croire ? » Ce développement du sens critique est salubre. Mais il s'accompagne aussi de nouveaux biais : apparence physique, appartenance à un groupe, style vestimentaire... Autant de critères (souvent superficiels) qui vont guider — parfois piéger — notre perception de la fiabilité.

## 28 ans

Assez âgé pour être pris au sérieux mais pas assez vieux pour faire autorité : la fin de la vingtaine est un entre-deux. On attend de vous de l'ambition, de la compétence, mais aussi de l'humilité. À cet âge, on apprend à ajuster son image pour être perçu comme crédible. Tenue, posture, vocabulaire : tout compte. Mais la vraie confiance se construit aussi par la constance.

## 55 ans

Une voix grave, des cheveux poivre et sel, une tenue professionnelle : tout ici coche les cases du stéréotype de la personne de confiance. Et ce n'est pas un hasard. Selon plusieurs études (R. Barthes, Nisbett, R. E., & Wilson, T. D.,...), nous sommes plus enclins à accorder du crédit à ceux qui incarnent des signes extérieurs de stabilité et d'expérience. À 55 ans, on inspire confiance presque malgré soi : les années et les codes sociaux jouent en votre faveur. À condition, bien sûr, que l'attitude suive.

## 80 ans

Avec le temps va, la force s'en va. On n'inspire de moins la crainte. Et c'est peut-être pour cela qu'on inspire davantage la confiance. Les personnes âgées sont souvent perçues comme chaleureuses, bienveillantes, inoffensives — parfois au détriment de leur image de compétence (effet bien documenté dans le Stereotype Content Model, Fiske & Cuddy, 2007). Cette neutralité perçue crée un climat de confiance affective, presque instinctive. Comme si l'absence d'enjeu rendait leur parole plus sincère. Mais il serait réducteur de ne voir en elles qu'un reflet de douceur. Car avec l'âge viennent aussi l'expérience et le recul, deux leviers puissants pour reconnaître les vrais signes de fiabilité. À cet âge, on a appris à faire la part des choses entre le fond et la forme. Et si l'on inspire la confiance, c'est peut-être aussi parce qu'on a cessé de chercher à l'imposer.



# FAIRE CONFIANCE, L'UN DES RESSORTS DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Longtemps négligée au profit de la seule autorité, la confiance réciproque est aujourd'hui reconnue comme une valeur clé dans la vie des organisations. Vectrice de cohésion et d'efficacité, elle nécessite, cependant, d'être soignée et entretenue.

D'aucuns purent la croire secondaire, moins efficace que la rigueur de l'autorité, voire inutile face au pouvoir si structurant de la hiérarchie. Et pourtant... Largement sous-estimée par le management au siècle dernier, la voilà qui tient, enfin, sa revanche : il n'est en effet plus grand monde, dans les organisations privées ou publiques, pour dénigrer les super-pouvoirs de la confiance ! Tout indique, au contraire, qu'elle produit, pour tout le monde, d'excellents résultats.

## **Pierre angulaire des RH**

Preuve de cette heureuse réhabilitation, notait d'ailleurs le sociologue François Dupuy dans un article de la Harvard Business Review daté de novembre 2023, les ouvrages sur ses vertus dans la sphère professionnelle « fleurissent depuis un quart de siècle ». Dans le monde anglosaxon, c'est une avalanche de bouquins sur le « *trust management* » et, chez nous, sur le « management par la confiance ». Un intérêt qui dépasse la seule littérature : la confiance comme stratégie de recrutement, de fidélisation et de performance inspire de plus en plus les comités de direction et les services de gestion des ressources humaines.

À raison, si l'on en croit les experts. La confiance, parce qu'elle « *augmente les individus et améliore l'humain* », est « *performative et rentable* », nous explique la philosophe et spécialiste du travail Julia de Funès dans ses livres. La philosophe en fait même l'une des trois conditions indispensables – avec la prise de risque et le sens – « *pour développer le capital humain en entreprise* ». Pour Xavier Fontanet, professeur associé de stratégie à HEC Paris et ancien président d'Essilor International, ses trois déclinaisons – confiance en soi, confiance dans les autres et confiance dans la stratégie de l'entreprise – formeraient rien de moins que le triptyque d'un bon management.

## **Le désengagement individuel, un phénomène qui guette, selon certaines études, jusqu'à 80 % des salariés aujourd'hui.**

### **Veiller sur elle**

Mais pourquoi un tel impact sur le travail en équipe, et sur ses résultats ? D'abord et avant tout parce que la confiance réduit, pour les membres du groupe, un phénomène hautement déstabilisateur : l'incertitude. En installant un climat où l'aléa est moins probable, elle facilite la coopération, accélère la prise de décision, favorise la créativité et l'innovation. Elle libère en effet l'énergie jusqu'alors dépensée pour tenter d'évaluer et de déjouer l'imprévisibilité de l'environnement relationnel. Atout non négligeable par les temps qui courent, la confiance fait efficacement reculer l'un des poisons de la vie collective : le désengagement individuel, un phénomène qui guette, selon certaines études, jusqu'à 80 % des salariés aujourd'hui.

Reste que son équilibre est fragile : la confiance, dit l'adage, se gagne en gouttes et se perd en litres... Aussi faut-il savoir veiller sur elle. C'est, analyse François Dupuy, un travail exigeant et complexe, notamment pour les managers : « *Il implique de reconnaître que les relations de pouvoir sont constitutives de toute action collective et qu'elles doivent être prises en compte pour trouver un juste équilibre entre pouvoir et confiance. C'est un vrai dilemme que chacun se doit de gérer.* »

La confiance, pour durer et exprimer tout son potentiel, a besoin de conditions favorables. Le chercheur et consultant Fabrice Gatti, auteur de *SOS : travail sous tension* (Enrick B. Éditions), en distingue quatre, qui doivent réguler la vie de l'organisation : la prévisibilité, l'exemplarité, la responsabilité et l'équité. ◆

## **L'ŒIL DE... ALEXIS HANQUINQUANT**



Le triathlète normand Alexis Hanquiquant, 39 ans, est double champion paralympique, huit fois champion du Monde et d'Europe, et six fois champion de France. Un palmarès impossible, on l'imagine, sans une solide confiance... À Octave, il livre ses conseils.

### **Comment se travaille la confiance en soi ?**

Elle s'élabore et se construit tous les jours ! Il faut pratiquer, et répéter. Pour moi par exemple, l'enchaînement des entraînements est un moyen de savoir où j'en suis, vérifier que je gère les séances difficiles, et donc me fier à mon niveau pour la suite. Mais si la confiance se travaille en solo, elle se construit aussi de façon collective, avec des proches qui vous apportent du soutien, de l'amour et de la bienveillance.

### **Comment se mettre en confiance avant un événement important ?**

En mettant tout en place pour ne pas, le moment venu, laisser d'espace au doute. Dans mon

cas, avant une compétition, cela passe par deux étapes clés : réviser mon matériel, et visualiser ma course. Bien connaître le contexte et l'objectif sont des facteurs de confiance. C'est valable dans le sport de haut niveau, et dans la vie en général.

### **Et que faire lorsque la confiance s'effrite ?**

Quand un entraînement se passe un peu moins bien, je me focalise sur la séance d'avant ou celle d'après, et je me dis que c'est juste un mauvais jour. J'essaie aussi de penser à des choses positives arrivées durant ma carrière. Revivre ces expériences et ces bons résultats m'aident à aller de l'avant, à restaurer la confiance et la clarté de l'objectif visé.

# COULEURS

L'AVIS EN  
INSPIRÉ PAR MICHEL  
PASTOUREAU

## **BLEU** de la méfiance à la confiance totale

Longtemps rejeté par les Romains, associé aux barbares, le bleu connaît un retournement spectaculaire au XII<sup>e</sup> siècle grâce à... la Vierge Marie ! Devenu céleste, royal, moral et aujourd'hui préféré d'un Européen sur deux, le bleu est la couleur du consensus. Elle rassure, apaise, incarne la stabilité. Un bleu, c'est fiable.

## **JAUNE** l'éclat et l'ombre

Ancien symbole de lumière et de joie dans l'Antiquité, le jaune chute au Moyen Âge, entaché de trahison et d'hypocrisie. Il devient la couleur des exclus, de Judas, puis des étoiles imposées aux Juifs. Tandis que l'or (jaune noble) capte les qualités positives, le jaune « pauvre » reste chargé d'ombre.

## **VERT** l'instable qui sauve le monde

Le vert a longtemps été la couleur du hasard : il incarnait le jeu, la chance et le destin mais aussi l'infortune, l'amour infidèle... un symbole à double tranchant. Aujourd'hui, il renaît en protecteur de la planète, porté par l'écologie. La roue a tourné... comme le vert, couleur du destin.

## **ROUGE** splendeur, passion et transgression

Le rouge fut « la » couleur pendant des siècles. C'était celle du pouvoir, de l'amour, de la beauté. Puis vinrent les réformes religieuses, qui l'accusèrent de luxure, de violence, de péché. Il devient couleur d'alerte, de danger. Mais toujours, il attire l'œil et suscite le débat.

## **NOIR** autorité ou rébellion ?

Couleur de la gravité, de la justice et de l'élégance, le noir fut aussi celle des juges, des moralistes et... des pirates. Ambivalent, il évoque à la fois le pouvoir et sa contestation. Symbole de fertilité dans l'Antiquité, de sobriété dans le protestantisme, il devient aussi celui de l'anarchie et du refus.

# Et les derniers seront les premiers

Quand j'ai lu *Chagrin d'école* de Daniel Pennac, j'ai eu le sentiment qu'on mettait des mots sur quelque chose que je n'avais jamais su formuler. Ce n'était pas seulement l'histoire d'un écrivain célèbre, ni d'un professeur explorant les arcanes de la pédagogie. C'était celle d'un enfant perdu dans un système scolaire qui ne parlait pas son langage, qui ne savait pas encore lire le monde à sa manière. « *La solitude et la honte de l'élève qui ne comprend pas, perdu dans un monde où tous les autres comprennent.* » Cette solitude pernicieuse est d'une universalité brutale. En lisant ces quelques mots, c'est comme une ombre vieille de plusieurs décennies qui est venue m'enlacer, me serrer contre son torse. Contre le torse de l'ombre. Une solitude que je n'avais finalement jamais pris le temps de nommer, trop occupé que j'étais à la camoufler en pitreries et autres artifices de jeunesse. Daniel Pennac, lui, n'a jamais cru à cette légende du cancre heureux. « *Enfant, j'ai traversé toute ma scolarité comme on traverse des années de tristesse absolue*, affirme-t-il. *Le mythe du cancre heureux est intégralement un mythe, parce qu'il n'y a pas grand-chose pour compenser la non-construction intellectuelle de soi, à l'intérieur d'un milieu qui est celui du jugement par excellence.* ». Avant de poursuivre : « *Pour avoir confiance en soi, il faut être avec des adultes qui ne doutent pas de vous indéfiniment. Des adultes qui vous aiment suffisamment pour vous donner confiance.* » Mais l'école, trop souvent, ne propose que l'évaluation froide du potentiel intellectuel.

Au fil des pages, le jeune cancre, le « nul », persuadé de son non-avenir, voit pourtant surgir celui qu'il appelle son « premier sauveur ». Un vieux professeur de français, qui ne voit pas en lui un paresseux ou un nonchalant, mais un conteur en herbe. « *Il décida de m'exonérer de dissertations pour me commander un roman. Un roman que je devais rédiger dans le trimestre à raison d'un chapitre par semaine. Sujet libre, mais prière de fournir mes livraisons sans faute d'orthographe.* »

Ce geste pédagogique simple va tout changer. « *Ce professeur, se souvient Pennac, qui en avait assez de mes mensonges mais qui a reconnu mon imagination en me demandant de l'utiliser pour écrire un livre, était génial. Et en même temps, tout bien examiné, son comportement était tout à fait normal pédagogiquement. Si je dis que*

*tel jeune est paresseux, je flingue ce jeune. Je prononce un jugement moral. En revanche, si je fais en sorte que ce jeune me rende le devoir que je lui ai demandé, et qu'il y prenne plaisir, alors j'ai fait mon boulot. Je me suis préoccupé de lui, et j'ai nourri sa confiance en lui.* »

Et comme dans un film trop « plein de bons sentiments », le jeune Daniel Pennac va s'y atteler avec rigueur et enthousiasme. Et la machine sera lancée. Le déclic. Si cela peut paraître un peu naïf à première vue, la notion de déclic mérite pourtant qu'on s'y arrête, surtout quand elle touche à la confiance en soi. Ce moment fragile, mais fondateur, où une personne commence à croire en ses capacités. Quand a-t-il eu lieu pour moi ? Pour vous ? Il y a forcément dans nos vies à chacun un moment, ou une poignée de moments, où nous avons pris conscience de notre capacité à être. À créer, à penser, à exister autrement. Et la quête de ce moment dans les méandres de nos mémoires, amène une question essentielle : **peut-on croire en soi sans être d'abord cru par un autre ? Ou encore : la confiance en soi est-elle une décision, ou une chose qui nous traverse, que l'on reçoit malgré soi ?**



**DANIEL PENNAC**  
écrivain

« *Je n'en fais pas une règle absolue*, avance Daniel Pennac, *mais je pense que pour avoir confiance en soi, il faut être avec des adultes qui ne doutent pas de vous indéfiniment. Des adultes qui vous aiment suffisamment pour vous donner confiance. Si vous êtes devant des gens qui ne sont là que pour évaluer votre potentiel intellectuel, ça ne fonctionnera pas. C'est la relation à l'adulte créateur de sens, qui ne vous juge pas, qui a à cœur de vous faire progresser, qui va permettre l'accroissement de la confiance chez l'enfant.* »

Oui, les cancre raffolent des films où les derniers deviennent premiers. Que ce soit en poésie dans un internat anglo-saxon, en danse dans une ville minière du nord de l'Angleterre, ou dans des chorales de Harlem, c'est parce que ces fictions touchent pour la même raison que le roman commandé par le professeur de Pennac : elles racontent la possibilité d'un retournement. « *Ces pages [...] n'améliorèrent pas mon orthographe, toujours incertaine aujourd'hui [...]. Non, ce qui eut provisoirement raison de mes fautes (mais ce provisoire rendait la chose définitivement possible), ce fut ce roman.* » Ce provisoire rendait la chose définitivement possible.

# L'E-RÉPUTATION pourrait devenir un capital, COMME L'ARGENT

---

**Dans un contexte marqué par l'incertitude et la défiance envers les institutions, nos liens se réinventent.**

Valeur facilitatrice, la confiance joue un rôle fondamental au sein de nos relations quelles soient business, commerciales, ou personnelles. Au point de devenir une valeur d'échange ? C'est la question que nous avons posée à Julie Ezan-Zecca, senior manager en conseil et doctorante en sciences de gestion.

---

**JULIE EZAN-ZECCA**  
senior manager en conseil  
et doctorante en sciences de gestion



**Business, commerce, partage, rencontres... La confiance s'est imposée pour assurer la viabilité de nos échanges numériques. Était-ce déjà le cas pour les échanges physiques ?**

**Julie Ezan-Zecca :** La confiance est un pilier essentiel du fonctionnement de l'économie et des institutions que ce soit dans le monde physique ou numérique. Elle apporte de la stabilité et de la fluidité aux échanges. Quand on donne sa confiance, on fait un pari sur un système. La monnaie, par exemple, est une fiction : elle n'existe qu'entourée d'une confiance collective soutenue par des garants (institutions, banque centrale). Sans ce partage de valeurs communes, la confiance est ébranlée : elle se déplace vers d'autres secteurs. Fin 2024, 16 % des Américains avaient ainsi déjà investi dans des cryptomonnaies. Pourquoi ? Parce que dans un contexte de défiance envers le système traditionnel, une proposition transparente telle que celle des cryptomonnaies est rassurante.

**La confiance semble prendre une place essentielle dans l'évolution de nos liens numériques...**

**J. E.-Z. :** Il ne faut pas s'y tromper : quel que soit l'objet qui fait lien – un système de notation, une monnaie traditionnelle ou virtuelle, etc. –, la confiance est l'élément sans lequel rien ne fonctionne. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit de constructions que nous validons car nous croyons en leur stabilité. Ceci grâce aux garants (la banque centrale, par exemple, en ce qui concerne la monnaie traditionnelle). Aujourd'hui, il y a une défiance envers les institutions en lien avec leur opacité vis-à-vis du grand public. À une époque où tout se montre, on a du mal à comprendre et donc à miser sur les partis politiques, perçus comme des microcosmes fonctionnant de manière obscure. Voilà pourquoi la confiance se déplace vers des procédés plus transparents comme les systèmes de notation ou encore les cryptomonnaies. Et avec l'ère

du numérique, de plus en plus de personnes s'emparent de sujets, se documentent, et ne sont plus disposées à donner leur confiance simplement de manière intuitive. Il leur faut comprendre.

**La confiance aurait un rôle dans l'engouement dans les crypto-actifs ?**

**J. E.-Z. :** Tout à fait. Les défenseurs des crypto-monnaies voient dans leurs usages une responsabilité individuelle dont ils se sentent privées avec le système de monnaie traditionnel mais aussi – et surtout ! – une transparence. En effet, les transactions en cryptomonnaies sont traçables et vérifiables. Cette notion de transparence est absolument essentielle pour comprendre les forts investissements. Les chiffres sont éloquentes : selon l'institut Statista, en 2023, 46 millions d'Américains avaient investi dans le Bitcoin !

**Le-réputation est-elle sur le point de devenir une sorte de capital, comme l'argent ?**

**J. E.-Z. :** C'est une hypothèse vraisemblable. L'indice de confiance mesuré par les enquêtes clients donne des indications sur l'évolution des entreprises, des institutions. Aujourd'hui, une organisation qui se positionne en « partenaire de confiance » affirme un engagement fort. Elle sait qu'elle va être challengée à chaque étape de la relation, en BtoB comme en BtoC. Il ne s'agit pas d'un simple acte de communication mais d'une manière de dire qu'elle porte un intérêt particulier à son alignement avec ses valeurs.

**Gens de confiance, Fuel Cycle, GitHub... Les applications avec accès sur invitation s'imposent comme des espaces sélects.**

**Ne risque-t-on pas de voir cette démarche se généraliser ?**

**J. E.-Z. :** C'est un déplacement sur les réseaux de pratiques qui existent déjà dans la vie physique (les clubs privés, par exemple). Mais le risque d'enfermement est surtout lié aux algorithmes qui, déjà, poussent à

l'entre-soi en proposant du contenu en lien avec ce que nous aimons, avec les personnes que nous suivons.

**En Chine, le système de crédit social en place sanctionne les entreprises comme les citoyens selon leurs actions grâce à un système de notation : recevoir des notes défavorables peut être synonyme de punition (interdiction d'accéder à des billets de train, à un emprunt immobilier, etc.). Faut-il craindre une généralisation du modèle chinois ?**

**J. E.-Z. :** En Chine, le collectif prime sur l'individu. En Occident, c'est l'inverse. Il faudrait un renversement des valeurs pour que nos États mettent en place un système identique à celui de la Chine. Ça semble peu vraisemblable. Dans l'épisode de la série *Black Mirror* intitulé *Nosedive*, le personnage principal, Lacie, vit un constant sentiment d'échec sous le regard de réseaux très invasifs. Elle finit par se libérer du système. Je crois pour ma part que cette touche finale d'optimisme n'est pas juste une *happy end* mais qu'un système crée nécessairement son contre-pouvoir.

**Aujourd'hui, une organisation qui se positionne en « partenaire de confiance » affirme un engagement fort.**



**Jeunes, personnes atteintes de handicap, chefs d'entreprise...** Chacun d'entre nous a besoin, un jour ou l'autre, qu'on lui tende la main. Qu'on se tienne à ses côtés pour l'aider à s'insérer dans l'emploi ou encore pour prendre soin de sa santé. Et (re)prendre confiance. Voilà pourquoi la Matmut s'investit dans des projets dont la clé de voûte est le partage de valeurs communes vers un monde plus juste.

# Nos belles INITIATIVES

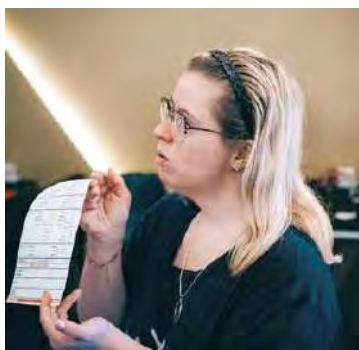




# ÇA n'a pas fait SPLOUTCH !

Reportage au cœur du restaurant le XXI  
43 rue aux Ours, à Rouen

**12h30**, en plein coup de feu. Le restaurant le XXI situé dans le cœur historique de Rouen voit défiler les clients affamés. Miguel saisit deux assiettes rectangulaires. Sur la première, il pose le crumble de saumon fumé. Sur l'autre, il organise méthodiquement la roquette, les tomates cerises et la betterave, les petits morceaux de jambon cru, et le condiment versé d'un geste précis. « *Allô, il est où mon clafoutis au camembert ?* » Benjamin, le chef répond « *Au-dessus du four* ». La pâtisserie rejoint son linceul de verdure. Gauthier entre. « *Là, tu vas à la table G* », indique Miguel. À peine la consigne donnée, le plat est déjà parti. Régulièrement, Abdel passe avec des piles de casseroles et de poêles propres, et repart. Caroline, elle, prépare les desserts et dispose les abricots et les ananas qu'elle a soigneusement coupés au moment de la mise en place. Scène classique d'une brigade de restaurant. Petite précision. Abdel, Miguel, Gauthier et Caroline sont trisomiques, autistes, ou déficients intellectuels.



**Ouvert en 2021**, le XXI, qui tient son nom de la trisomie 21, est soutenu par la Matmut, par le biais de donations, de partenariats et de mise en visibilité locale. « Leur soutien est énorme. Ils ont été là quand cela n'allait pas fort », résume Eric Van de Wynckele, le président et fondateur. Ici, le temps de travail est adapté avec des contrats entre 25 et 30 h/semaine, en CDI. Sur les quatorze employés, onze sont porteurs de handicaps.

**Côté bar**, Antonin se saisit d'une bouteille de prosecco et la débouche. Il prépare des spritz. « Ça n'a pas fait sploutch », plaisante-t-il. « Là, je fais tout. Mais plus tard je serai le patron. » Il rigole. « Je suis tonton depuis quatre mois. Je suis fier. Plus le travail, ça rend fier. J'aime ça. » Le quartier d'orange plonge dans le cocktail, Gauthier est déjà parti servir. Estelle, qui jongle avec les cartes et les plats, plaisante. « Moi, je serai catcheuse. » Avec bienveillance et douceur, Hélène, la cheffe de salle, ramène la petite troupe à la réalité. « Allez, on surveille les clients, on voit si tout va bien. » Et c'est reparti.

**Les menus s'enchaînent.** Une grande assemblée débarque, il faut installer une table pas prévue. « Il manque des couteaux, des fourchettes », lance Zohra, en stage. Tous s'y mettent. En cuisine, huit assiettes sont en préparation. Tous s'y mettent également. Les plats sortent nets et sans bavures, les assiettes reviennent vides. Zohra repasse en cuisine. « La B, ils ont dit que c'était très bon. » Deux amies, dont l'une connaissait le restaurant repartent, enchantées. Verdict de la nouvelle cliente ? « C'est formidable, je reviendrai. » ◆



Santé des dirigeants

## LEVER LE TABOU GRÂCE AU PROGRAMME B.A.S.E



**Initiative inédite portée par la Mutuelle Ociane Matmut, le programme B.A.S.E – pour Bilan Annuel de Santé de l'Entrepreneur – a pour ambition d'amener les chefs d'entreprise à prendre soin de leur santé.**

État des lieux avec *Jean-Luc Douillard*, psychologue clinicien à l'origine de cette démarche expérimentale

**L**e chef d'entreprise est vu comme une sorte de super-héros : il pilote l'entreprise, il est à l'écoute de ses équipes, de ses clients, etc. Pourtant sa santé est un sujet tabou. Il peut bien travailler 50 heures par semaine, être rarement en vacances, il fréquente peu les médecins. Pourtant, quand les problèmes surviennent, c'est en général de manière conséquente (douleurs chroniques, dépression, cancers, etc.) ! Sur 35 personnes qui nous ont consultés depuis le début de l'année dans le cadre du programme B.A.S.E, toutes ont affirmé « plutôt bien dormir » ; après examen, 100 % d'entre elles avaient des problèmes de sommeil !

Le plan B.A.S.E a été réfléchi pour que ces chefs d'entreprise puissent, en une demi-journée et de manière gratuite, faire un bilan complet dans les meilleures

conditions possibles avec une équipe pluridisciplinaire de haut niveau, et bénéficier de conseils. Nous proposons à deux cents chefs d'entreprise bordelais et parisiens affiliés à la Matmut de participer à ce programme, ce de manière anonyme. Nous les recontactons à six mois et à un an pour voir comment évoluent leur santé, mais aussi leur rapport à leur santé. L'idée à terme est de vérifier si une démarche préventive et de suivi réduit significativement et durablement les risques.

**« Et de les amener à prendre conscience de l'importance de leur santé. »**

Entrepreneurs de la cité

## Faire confiance pour déconstruire LES CROYANCES LIMITANTES

**Entrepreneurs de la cité est une fondation d'intérêt public créée en 2007 par des membres issus de la banque et de l'assurance, dont la Matmut.**

*Claire Benisti*, déléguée générale chez Entrepreneurs de la cité



**N**otre objectif au quotidien est de rendre accessibles des solutions de micro-assurance et d'accompagner des micro-entreprises dans la gestion de leurs risques.

Le constat de départ est le suivant : les créateurs d'entreprises en situation de difficulté (éloignement du marché de l'emploi, handicap, etc.) ne bénéficient pas d'assurances adaptées à leur situation. C'est un véritable frein à l'entrepreneuriat pour ces personnes. Notre offre, qui inclut un accompagnement à chaque étape, dit aux adhérents :

« Nous sommes prêts à porter le risque car nous croyons en votre projet. » La confiance est au cœur de la relation – nous ne réalisons pas de questionnaire médical. Et nous sommes convaincus que faire confiance permet de déconstruire les croyances limitantes. Via les réseaux à l'accompagnement d'entreprise, les projets qui arrivent chez nous sont prévalidés ; ils ont toutes les chances d'aboutir. C'est aussi ce qui nous permet de faire ce type de proposition. Nous travaillons beaucoup l'accompagnement de nos adhérents (modules de formation) pour qu'ils bénéficient d'une acculturation sur la bonne gestion des risques. Et ça marche ! Quelque 87 % de nos adhérents sont satisfaits de l'offre (chiffre : 2022).

**« L'expérience montre la viabilité technique et économique : c'est un véritable marché, pas un acte de charité ! »**

Confiance, transmission, impact

# L'ADN DE L'ALTERNANCE

**Sophie Toury**, cheffe de projet pôle ingénierie et support RH en charge de la relation École programme Campus Matmut

**« Accueillir un alternant, c'est lui dire : on te fait une place, on croit en toi. »**

Les premiers pas d'un alternant en entreprise à nos côtés sont un moment essentiel dans sa trajectoire professionnelle. Voilà pourquoi nous lui confions des missions avec des enjeux, du sens, de l'impact.

Nous lui transmettons des compétences, notre culture d'entreprise et une confiance qui a vocation à perdurer bien au-delà de son expérience d'alternant. D'ailleurs, la confiance se donne, mais elle se construit aussi, jour après jour. Ce que nous transmettons, nous le retrouvons démultiplié : en énergie, en propositions, en réflexions qui font avancer les projets collectifs.

Guide, repère, soutien : le rôle du tuteur est clé et participe à une intégration rapide et réussie. D'ailleurs, une enquête a mesuré un taux de confiance des alternants à la Matmut très



au-dessus de la moyenne en banque assurance, à 94,4 %<sup>1</sup>. Aujourd'hui, la rémunération n'est qu'un argument parmi d'autres pour fidéliser un jeune collaborateur : la qualité du management et l'accompagnement sont essentiels. Nous œuvrons chaque jour pour que les collaborateurs en alternance se sentent tout aussi suivis et accompagnés qu'un collaborateur en CDI. L'alternance, à la Matmut, ce n'est pas une solution RH. C'est un acte de confiance, un pari réciproque entre une entreprise qui croit en la jeunesse et des jeunes qui osent s'engager, apprendre, essayer, se tromper parfois — et surtout, progresser.

## L'alternance ça responsabilise

Véritable tremplin vers la vie active, l'alternance est l'occasion de développer des savoir-faire mais aussi une confiance en soi — ainsi qu'en témoignent **Émile de Bailliencourt**, **Lisa Roumane** et **Léona Massard**, alternants respectivement en tant que chargé de marketing recrutement à Rouen, conseillère en assurance à Salon-de-Provence et chargée de projet éditorial à Rouen.

« Un mois et demi après mon arrivée, j'ai dû faire une présentation devant des responsables. Tout s'est bien passé grâce à l'accompagnement et à la bienveillance que j'ai reçus. Ça m'a permis de prendre confiance en moi. Et d'éprouver de la fierté. »

**Émile**

« En parallèle de l'école, les missions sont concrètes. Grâce à la confiance accordée par mon tuteur et l'équipe, j'ai pu développer ma confiance en moi. Ça m'a permis une prise d'autonomie bien plus rapide. Si j'envisage l'avenir avec tranquillité, je pense que c'est parce que justement j'ai pu expérimenter sur le terrain et qu'on m'a fait confiance. L'alternance, ça responsabilise. Et ça permet d'optimiser la transition entre études et pro. »

**Lisa**

« En tant qu'alternante, je prends part à des projets, je suis autonome et on me laisse prendre des décisions. J'ai confiance en moi parce que je suis considérée comme une membre de l'équipe à part entière par mes supérieurs : si quelqu'un de plus expérimenté me laisse de l'autonomie, alors je ne peux qu'être confiante en mes capacités professionnelles. J'applique ce que j'apprends à l'école, ça me challenge et me sort de ma zone de confort. »

**Léona**



Le film à voir ou à revoir

## "Vingt Dieux": la confiance à l'épreuve du comté

Avec la pépite *Vingt Dieux*, Louise Courvoisier plante sa caméra dans les paysages bruts du Jura pour suivre Totone, 18 ans, confronté à la mort de son père. Livré à lui-même avec sa

petite sœur et la ferme familiale à sauver, Totone s'accroche à un espoir : remporter un concours de fabrication de comté.

Sous ses airs de chronique rurale, *Vingt Dieux* explore une matière première bien plus instable que le lait : la confiance. Confiance en soi quand tout s'effondre, confiance aux autres quand le sol se dérobe. Entre silences gênés et gestes maladroits, Courvoisier capte l'apprentissage fragile de ceux qui n'ont pas le luxe de douter longtemps.

Épuré, sans emphase, le film évite le piège du misérabilisme. Ici, la rudesse n'exclut pas la tendresse. *Vingt Dieux* rappelle que la confiance n'est pas un dû : elle se construit, s'abîme et, parfois, renaît, au prix d'un travail patient — comme un comté qu'on laisse mûrir dans l'ombre.



La série à binger

## "Bref 2": confiance mode d'emploi



En 2011, *Bref* parlait à tout le monde : les trentenaires et les autres, ceux qui traînaient sur Facebook en pyjama, ceux qui se donnaient un peu de courage avant d'oser décrocher leur téléphone. Onze ans plus tard, le monde a changé — nous aussi — et *Bref 2* débarque sans crier gare, comme une crise existentielle qui murmure.

Kyan Khojandi, qui a préparé la série dans le plus grand secret, parle de ses parents, de ses peurs, des mots jamais dits. Le mood n'est plus « j'ai raté ma vie » mais plus « comment je vis avec ce que j'ai raté ». *Bref 2*, c'est l'histoire de la confiance en miettes qu'on essaie de recoller avec des doigts tremblants. En le regardant, on pense à ces textos qu'on n'envoie jamais, à ces conversations qu'on repousse, à ces pardons qu'on n'ose pas demander. La confiance, dans *Bref 2*, c'est comme un vieux canapé Ikea : bancal, usé, mais on s'y raccroche encore.

**Et peut-être que c'est ça, devenir adulte : accepter que la confiance, comme nous, vieillit. Et que ce n'est pas si grave.**



Le livre à lire

## "Imparfais, libres et heureux": la confiance, mode d'emploi

Dans un monde où l'on nous vend la perfection comme norme, Christophe André propose un manuel de survie pour les âmes cabossées. *Imparfais, libres et heureux* n'est pas un énième guide de développement personnel, mais une invitation à apprivoiser nos fragilités pour mieux vivre avec. Le psychiatre nous rappelle que l'estime de soi n'est pas une donnée fixe, mais une construction quotidienne, faite de hauts et de bas. Il nous encourage à accepter nos imperfections, à cesser de nous comparer aux autres et à cultiver la bienveillance envers nous-mêmes.

Ce livre, salué pour sa clarté et sa profondeur, offre des outils concrets pour développer la confiance en soi sans tomber dans l'autocomplaisance. Il nous apprend à agir malgré nos peurs, à nous affirmer sans arrogance et à trouver notre place au milieu des autres.

*Imparfais, libres et heureux* est une bouffée d'air frais pour ceux qui cherchent à s'aimer tels qu'ils sont, sans masque ni artifice.



La revue à dévorer

## "Invendable": la confiance dans l'invendu

**Il y a les journaux officiels, ceux que l'on achète pour se rassurer, et puis il y a Invendable. Un ovni papier avec lequel vous serez sûr de voyager et qui publie les articles que les autres ont refusés.**

Lancée en 2024, cette revue s'est donné pour mission de ressusciter les reportages non publiés, les récits très longs, pas forcément adaptés aux standards éditoriaux. Chaque numéro est un carnet de route, une plongée en apnée dans des territoires oubliés, portée par des journalistes qui ont fait d'*Invendable* un acte de foi. Croire que des lecteurs existent pour ces histoires-là, que la confiance peut se tisser entre un auteur et un inconnu sans algorithme ni marketing. *Invendable* mise sur la curiosité et l'intelligence de son public, sur son envie de sortir des sentiers battus.

En somme, *Invendable* est une revue qui ne cherche pas à plaire, mais à dire. Et c'est précisément pour cela qu'elle mérite notre confiance.



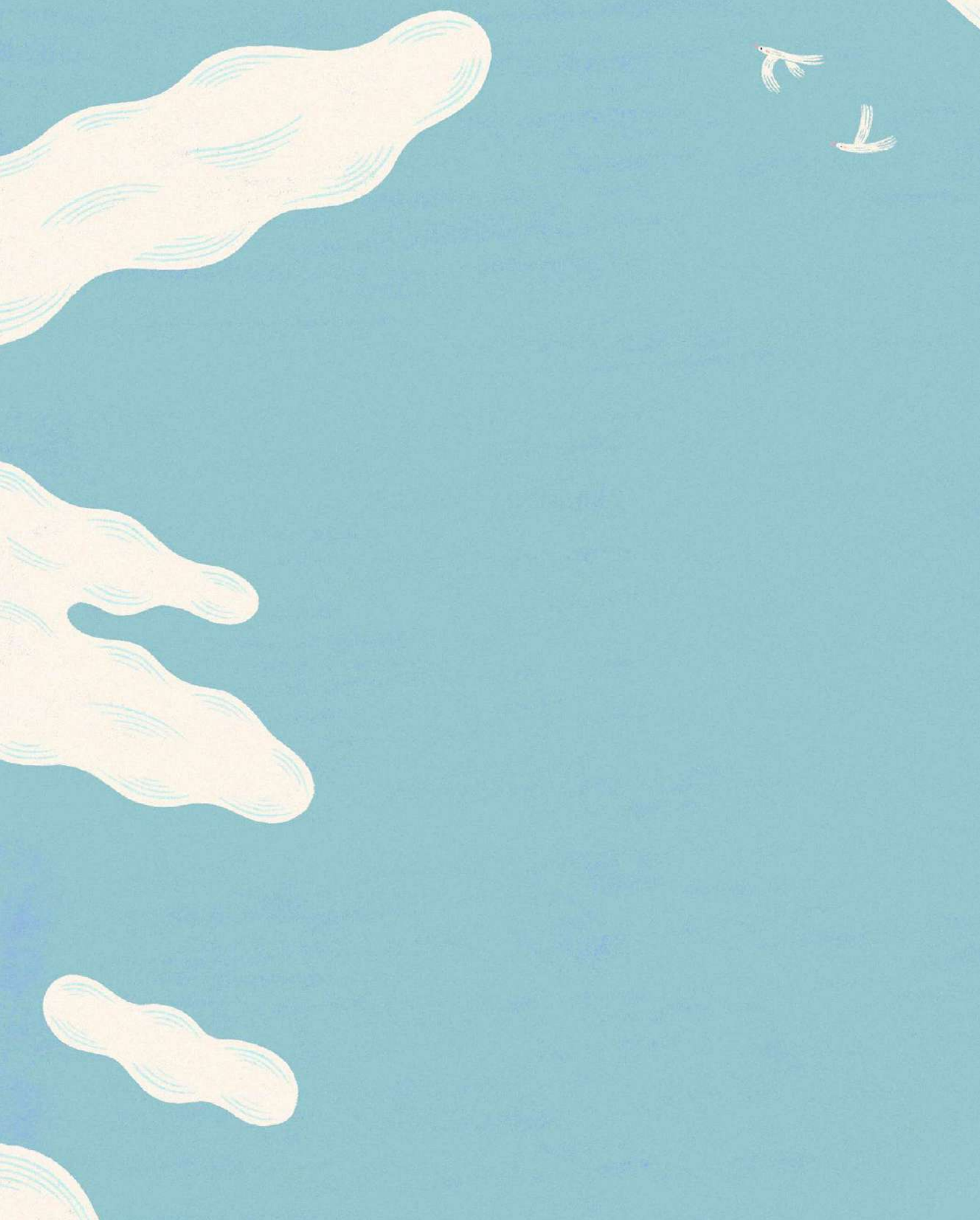
Le podcast à écouter

## "La Leçon": l'échec comme école de confiance



Dans *La Leçon*, Pauline Grisoni tend son micro à celles et ceux qui ont chuté. Pour comprendre comment l'échec peut devenir un tremplin vers la confiance en soi. Chaque épisode est une confession brute : une actrice raconte ses débuts hésitants, une entrepreneuse évoque la faillite de sa première boîte, un chef étoilé se remémore ses ratés en cuisine.

Ce podcast, c'est l'anti-LinkedIn. Ici, pas de success stories édulcorées, mais des parcours cabossés, des doutes, des remises en question. Et au milieu de ces récits, une constante : la reconstruction de la confiance. Non pas une confiance arrogante, mais une assurance humble, forgée dans l'adversité.



# Octave

LA REVUE QUI PENSE AUTREMENT  
TOME 7 – JUILLET 2025

Dans un monde en perpétuelle mutation, où les repères vacillent et les certitudes s'effritent, **la confiance devient un socle essentiel.**

Confiance en soi, en l'autre, dans les institutions, dans l'avenir : cette nouvelle édition de notre revue s'interroge sur ce lien invisible qui façonne nos sociétés et conditionne nos engagements.

**À travers des reportages, analyses et entretiens,** nous explorons les ressorts de la confiance face aux grands défis de notre époque – climatiques, sociaux, économiques. Qu'est-ce qui la construit ou la fragilise ? Comment la restaurer lorsqu'elle est rompue ? Quels rôles jouent les entreprises, les citoyens, les penseurs, les créateurs ?

**Fabien Barthez**, ancien footballeur international français et champion du monde 98, nous partage son expérience et son point de vue sur la confiance. **Antoine Petit**, directeur du CNRS, signe la tribune et nous parle du rapport entre science et confiance. Enfin, l'écrivain **Daniel Pennac** revient sur ses jeunes années et son déclic de cancre à conteur.

Une revue pour penser autrement, questionner, s'émouvoir, et nourrir une vision humaine de notre avenir commun.