



Pourquoi Socle ?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tout temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.

gensdeconfiance.com



Claude Revel : « La confiance est un outil majeur de management des connaissances »

Ancienne déléguée interministérielle à l'Intelligence économique auprès du Premier ministre de 2013 à 2015, énarque, Claude Revel a partagé sa carrière entre le service de l'État et l'entreprise privée, en particulier dans le secteur du BTP.

Pionnière française de l'influence professionnelle internationale, spécialiste des questions relatives aux normes, elle préside aujourd'hui le groupement

d'intérêt économique « France Sport Expertise » et conseille la direction générale de SKEMA Business School. Auteur de plusieurs ouvrages de référence et de nombreux articles sur la question de la guerre économique, elle n'a cessé de réfléchir sur la logique de confiance en entreprise et dans l'univers professionnel en général. Claude Revel est membre de GensDeConfiance.

Eu égard aux fonctions que vous avez occupées, comment définiriez-vous l'intelligence économique, et quel rôle y jouent les stratégies d'influence ?

L'intelligence économique est d'abord une méthode consistant, pour une organisation quelle qu'elle soit, à veiller et à anticiper afin de sécuriser son environnement dans la compétition internationale. C'est ensuite une culture du recoupement et de l'exploitation de l'information au bénéfice de l'organisation en question, qu'elle soit étatique ou privée, notamment lorsqu'il s'agit d'une entreprise.

Cette méthode et cette culture, quand elles fonctionnent, permettent de passer à un deuxième volet de l'intelligence économique, la sécurisation, puis à la phase ultime – en quelque sorte à la vitesse supérieure de l'intelligence économique – qui est la stratégie d'influence. L'influence, c'est la pointe de diamant de l'intelligence économique.

Estimez-vous que le concept de confiance est compatible avec la guerre économique ?

Sans hésiter, je réponds oui ! Et pour une raison toute simple : on ne peut gagner une guerre ou une compétition sans amis

ou sans alliés. Or il n'existe aucune amitié durable ni aucune alliance solide sans confiance mutuelle. Alors, bien sûr, reste la grande question du choix de ses alliés, qui est évidemment fondamentale, car accorder sa confiance à n'importe qui peut se révéler contre-productif, dans l'ordre économique comme dans la dimension individuelle. D'où l'importance, encore et toujours, de la veille stratégique, qui peut et doit aider les organisations à jauger le partenaire avec lequel elles souhaitent travailler.

Là où tout se complique, c'est que ces alliances peuvent être à géométrie variable. Certaines sont faites pour durer, d'autres pas. Elles peuvent évoluer au gré de la conjoncture, changeante par définition. Il peut même se trouver des situations où des entreprises peuvent à la fois être alliées sur certains marchés et concurrentes sur d'autres. C'est dire que la confiance est accordée, d'abord et surtout, en fonction du but à atteindre et des configurations dans lesquelles on évolue.

La confiance peut se créer de différentes manières, et le monde de l'économie n'échappe pas à la règle. Aussi, comment

Entretien avec Claude Revel

voyez-vous s'articuler le rapport entre la confiance régnant entre membres d'un même réseau et la confiance qu'inspirent les normes ? C'est un aspect que vous avez particulièrement étudié...

La norme inspire une confiance cognitive, directement issue d'un consensus professionnel. Cette confiance-là est inséparable d'une expérience, qui elle-même a débouché sur la certitude que les meilleurs *process* possibles ont été choisis pour élaborer un produit. La construction d'un réseau fait appel à des éléments très différents, tous liés plus ou moins à des relations de confiance interpersonnelles, je dirais même électives. La confiance est alors fondée sur une dynamique équilibrée où chacun donne pour recevoir. Dans un réseau, tout est affaire d'intégrité individuelle – notamment quand il s'agit de faire circuler l'information.

Bref, la confiance se construit et se renouvelle chaque jour. Dans l'univers de la norme, la confiance a vocation, théoriquement, à durer plus longtemps

Omnipotence des GAFAM va déboucher sur l'enracinement de réseaux alternatifs, de taille plus modeste, destinés à élargir l'offre en proposant d'autres liens de confiance, plus communautaires...

puisqu'elle s'est créée originellement sur une appréciation collective et partagée. Je dis *théoriquement* car nous savons parfaitement que les normes évoluent, que la confiance en elles

peut s'approfondir ou, au contraire, se déprécier. Encore et toujours sous l'effet de stratégies d'influence susceptibles d'interagir avec les critères techniques ! Enfin, et surtout, les deux logiques peuvent s'hybrider : dans le domaine du numérique, certains géants ont créé leurs propres normes, et forts de la confiance qu'ils ont su inspirer, ont bâti des réseaux pour les diffuser. Du coup, la norme devient elle-même un instrument d'influence. C'est ainsi que la norme Microsoft, la norme Apple, la norme Google ou la norme Facebook ont pu conquérir la planète.

Justement, comment penser la confiance à l'ère du numérique et des GAFAM⁽¹⁾ omnipotents ?

En ne leur laissant pas le monopole des réseaux et en créant d'autres pour contrebalancer ce qui fait leur force : leur intrusivité ! Et c'est d'ailleurs ce qui commence à se passer. Je crois, contrairement à ce qu'on entend trop souvent, que l'omnipotence des GAFAM va déboucher sur l'enracinement de réseaux alternatifs, de taille plus modeste, destinés, non à les combattre frontalement, mais à élargir l'offre en proposant d'autres liens de confiance, plus communautaires, j'allais dire plus « familiaux »... C'est bien ce que fait GensDeConfiance qui, tout en utilisant les moyens offerts par les GAFAM, s'est doté

de ses propres normes, de sa propre éthique, bref, d'une personnalité à part entière !

La confiance ne constitue-t-elle pas un élément moteur d'un bon management des connaissances, notamment en interne ? En effet, si la confiance est de mise, on se parle, on échange des informations... Que pensez-vous de cette approche positive de la confiance dans l'univers professionnel ?

La confiance est un outil majeur de management des connaissances. Sans confiance, pas de partage de l'information. Or l'information, aujourd'hui plus encore qu'hier, c'est la matière première d'une entreprise. J'ajoute que c'est un gisement trop souvent inexploité en son sein même. Trop de managers vont chercher l'information en dehors de l'entreprise, alors que les salariés ont bien souvent une connaissance inestimable de ce qui fait sa valeur intrinsèque. Établir un lien de confiance est donc indispensable pour éviter que l'information devienne un enjeu de pouvoir qui va diviser l'entreprise contre elle-même et l'empêcher de se consacrer à l'innovation.

La sphère de l'intelligence économique, vue de l'extérieur, apparaît plutôt comme un univers masculin. Comme femme, comment avez-vous vécu et réussi le parcours qui est le vôtre ? Comment avez-vous fait au quotidien pour acquérir la confiance de vos équipes ?

Vous pourriez ajouter à l'intelligence économique, effectivement très peu féminisée, le BTP dans lequel j'ai travaillé, et qui est encore plus masculin ! Ceci posé, j'ai toujours eu la chance de travailler avec des présidents chez qui je n'ai jamais senti la moindre réticence, ce qui aide beaucoup à s'intégrer. Mais je dois ajouter quelque chose qui touche au fond de votre question : pour réussir, et c'est incontestablement un problème, les femmes doivent sans doute travailler plus que les hommes. Nous avons moins le droit qu'eux à l'erreur, et pour être écoutées, suivies, nous devons bâtir des dossiers irréprochables. Là réside incontestablement une iniquité, dans le privé comme dans le secteur public. Mais ce qui est rassurant, c'est que j'ai rarement vu des femmes réellement expertes échouer à se faire entendre.

Et puis, ne croyez pas que les femmes sont seules à devoir lutter pour conquérir la confiance en entreprise. Les jeunes le doivent tout autant, et le discriminant générationnel est tout aussi sensible que celui du sexe dans certaines structures.

Le remède à cela ? Je n'en vois qu'un : encourager l'initiative et la prise de parole. C'est toujours ce

Entretien avec Claude Revel

que je me suis efforcée de faire quand j'ai été en situation de diriger une équipe. Dernière chose, enfin : veiller à ce que, dans cette équipe, figurent des personnalités qui, sur des domaines précis, en savent plus que vous. S'entourer de médiocres pour soi-disant conserver son *leadership* est la voie la plus sûre pour démotiver tout le monde en décourageant la circulation de l'information...

Notre société semble souffrir d'un sérieux déficit de confiance. Selon vous, que conviendrait-il de faire pour que la confiance retrouve ses lettres de noblesse ?

La confiance a reflué à l'échelon national, c'est vrai,

mais elle n'a pas disparu. Elle s'est recomposée. Elle s'est réfugiée dans des structures plus limitées, qu'il s'agisse du cadre familial ou de réseaux comme le vôtre. Voilà pourquoi je ne suis nullement pessimiste. Qui souffre aujourd'hui d'un déficit de confiance ? Essentiellement les politiques, car trop d'entre eux – pas tous, fort heureusement ! – ont renoncé à l'exemplarité. Mais cela signifie, en creux, que ce besoin d'exemplarité, donc de confiance, demeure plus que jamais présent. Quand un besoin existe, la pression collective finit toujours par avoir raison des manquements de quelques-uns. ■

⁽¹⁾ Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

REPÈRES

Claude Revel



Claude Revel est une spécialiste de l'intelligence stratégique, de l'influence et des relations internationales. Elle a aujourd'hui créé sa propre société, Information & Strategies, et exerce divers mandats et missions. Elle est notamment, depuis janvier 2020, présidente du groupement d'intérêt économique « France Sport Expertise » et conseillère de la direction générale de SKEMA Business School.

Déléguée interministérielle à l'intelligence économique auprès du Premier ministre de 2013 à 2015, puis conseillère maître en service extraordinaire à la Cour des comptes de juin 2015 à novembre 2019, elle a fait ses débuts professionnels au sein de l'État, puis fut recrutée en 1989 par un groupement de grandes entreprises du secteur de la construction et des grandes infrastructures françaises. On lui doit la création de l'OBSIC (Observatoire du marché International de la Construction). Elle a dirigé le SEFI (Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux) puis la CICA (Confederation of International Contractors' Associations). Elle fut ainsi l'une des pionnières françaises de l'intelligence économique et de l'influence professionnelle internationale : en 2003, elle a créé son propre cabinet de conseil, Iris Action, qu'elle a géré jusqu'en mai 2013, tout en étant professeure affiliée en intelligence économique à SKEMA Business School de 2008 à 2013, puis administratrice indépendante de la société Clasquin de 2012 à 2013. Elle fut également conseillère du Commerce extérieur de la France (CCE) de 1996 à 2013.

Claude Revel publie régulièrement dans des revues et collabore à plusieurs groupes de réflexion. Elle a produit de nombreux articles ainsi que plusieurs ouvrages, parmi lesquels : en 2005, avec Éric Denécé, *L'autre guerre des États-Unis* (Robert Laffont) ; en 2006, *La gouvernance mondiale a commencé* (Ellipses) ; en 2007, *Nous et le reste du monde* (Saint-Simon) ; en 2012, *La France, un pays sous influences ?* (Vuibert) ; et en 2017, l'ouvrage collectif *Intérêt général et marché, la nouvelle donne* (Cercle Turgot, Eyrolles).

Claude Revel est ancienne élève de l'ENA (promotion 1980), diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) et de l'université Paris II (Droit des affaires). Née en Afrique subsaharienne où elle a passé son enfance, elle est originaire de Nice, où elle commença des études de droit et de russe avant d'intégrer Sciences Po à Paris.

Claude Revel: "Trust is a major knowledge management tool"

Former interdepartmental delegate for Economic Intelligence to the Prime Minister from 2013 to 2015, a graduate of l'École Nationale d'Administration, Claude Revel has shared her career between service to the state and to private enterprise, particularly in the building and public works sector.

A French pioneer of international professional influence and a specialist in standards-related issues,

she now chairs the EIG (Economic Interest Group) "France Sport Expertise" and advises the general management of SKEMA Business School. Author of several reference books and numerous articles on the subject of economic warfare, she has never ceased to reflect on the logic of trust in business and in the professional world in general. Claude Revel is a member of GensDeConfiance.

EXTRAITS & RÉFÉRENCES

La norme industrielle, instrument de confiance, donc d'influence !

Dans son rapport *Développer une influence normative internationale stratégique*⁽¹⁾, remis en 2013 à Nicole Bricq, alors ministre du Commerce extérieur, Claude Revel aborde, entre autres, deux thèmes plus que jamais d'actualité : le rôle croissant des normes et leur importance dans la conquête de nouveaux marchés.

Un terrain de jeu mondial où l'influence est reine...

« Comme tous les pays européens et occidentaux, la France est aujourd'hui régie par des règles et normes presque totalement européennes et internationales, qui évoluent sans cesse. Ces régulations de toutes natures déterminent des marchés et fixent des types de gouvernance. Elles ne sont jamais innocentes, que leurs auteurs cherchent à devancer la concurrence, à la freiner, ou à exporter des contraintes. Car les régulations peuvent faciliter les affaires ou au contraire, limiter les accès à des pays. En tout cas, elles transportent des approches techniques, financières, juridiques, de gestion et d'éthique qui favorisent ou défavorisent les intervenants. L'influence sur ces règles du jeu internationales est une composante essentielle quoique peu visible de la compétitivité des entreprises et des États. Elle est aussi une composante du soft power, cette attractivité des États qui peu à peu pénètre les esprits et forge les opinions. [...] Mais encore trop peu d'entreprises et responsables publics ont associé à ces atouts des stratégies d'intelligence économique et d'influence à long terme, portant notamment sur la normalisation et l'action sur les règles du jeu. Les entreprises françaises ne se sont pas approprié ces problématiques comme l'ont fait leurs voisins allemands et britanniques. Celles qui l'ont fait professionnellement n'ont eu qu'à s'en féliciter ».

... et la confiance dans le produit, la sanction d'une stratégie réussie. Exemples :

Dans l'industrie, la norme GSM. « Elle fut un succès normatif puis industriel, et en outre, il fut européen. Il s'agit d'une norme européenne de téléphonie mobile mise au point par des ingénieurs français et devenue mondiale, changeant du coup son nom de "Groupe Spécial Mobile" à l'origine de sa normalisation en 1982 en "Global System for Mobile communications" en 1991. C'est ce qu'on appelle un standard de fait, mis au point par des industriels et au final adopté par des centaines d'opérateurs dans 150 pays différents sur les cinq continents. Ce standard a permis le développement de champions industriels. On a là un bel exemple de créativité normative assortie d'exploitation industrielle. »

Dans l'agroalimentaire, yaourt et eau minérale. « On rappellera la bataille du yaourt gagnée par ses fabricants au début des années 2000, contre des Allemands et Espagnols et avec le soutien d'Américains et d'Asiatiques, d'où il ressortit que la règle de base du yaourt était d'être un produit fermenté et vivant. Admettre le contraire eût considérablement ouvert le marché et limité celui des spécialistes du vrai yaourt. En sens inverse des alliances, un autre combat vit s'opposer Français et Américains sur l'eau minérale, à l'acception beaucoup plus large aux États-Unis. Tout cela s'est fait en France en information mutuelle et confiance avec les administrations de l'Agriculture et de l'Économie ».

L'exportation du droit : l'action des notaires en Chine. « La coopération notariale avec les Chinois a été entamée par le Conseil supérieur du notariat français en 2001. En 2005, la loi notariale chinoise retenait les notions de force probante et force exécutoire, les notaires fonctionnaires étaient transformés en notaires responsables légalement, des diplômes orientant vers le notariat étaient créés, etc. Il s'agit là d'un effort de conviction et de partenariat mené sur la durée et qui se poursuit. »

⁽¹⁾ Le rapport de Claude Revel est téléchargeable sur <https://www.vie-publique.fr/rapport/32964-developper-une-influence-normative-internationale-strategique-pour-la-fr>.

LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

Confiance par les normes, confiance par l'humain

Notre invitée de ce mois, Claude Revel, présente un parcours atypique qui mérite d'être étudié de près. Énarque ayant assumé de hautes fonctions tant dans le privé que dans le public, elle a su s'imposer et se faire respecter dans ces univers essentiellement masculins que sont le bâtiment ou l'intelligence économique. Dans cette dernière sphère, elle est d'ailleurs reconnue comme une spécialiste de l'influence par les normes dans le grand jeu – impitoyable – des relations économiques internationales. « *La norme inspire une confiance cognitive* » nous dit-elle, pour ajouter juste après que « *la confiance est fondée sur une dynamique équilibrée où chacun donne pour recevoir* ». C'est cette alliance harmonieuse de la technique et de l'humain qui peut ainsi donner à la confiance une vigueur nouvelle, adaptée aux défis de notre monde moderne.

À l'évidence, cette logique entre ici en parfaite résonance avec la démarche initiée dès l'origine par GensDeConfiance. Nous avons en effet toujours eu à cœur d'utiliser le meilleur des ressources de la technique pour optimiser le formidable capital humain que constituent des groupes d'hommes

et de femmes soucieux d'échanger entre eux en toute sérénité. Ici, la technique ne tue pas l'humain. Elle lui donne au contraire sa pleine dimension, en permettant, dans un univers globalisé, de constituer – via la magie du numérique – des réseaux solides et sérieux, fondés sur des appétences, des passions, des valeurs, des perceptions partagées.

Cette symbiose subtile entre désir affirmé de saines relations humaines et recours méthodique à la puissance des algorithmes se développe alors sur un mode optimal, à condition bien sûr qu'il y ait, sur le fond, un respect sans concession de l'éthique fondant l'aventure commune. Ce que n'a pas manqué de souligner Claude Revel lorsqu'elle dit que GensDeConfiance, « *tout en utilisant les moyens offerts par les GAFAM, s'est doté de ses propres normes, de sa propre éthique, bref d'une personnalité à part entière* ». Venant de l'ancienne déléguée interministérielle à l'Intelligence économique auprès du Premier ministre, un tel compliment nous honore.

Nicolas Davoust
co-fondateur de GensDeConfiance

La philosophie de GensDeConfiance

Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.

Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de GensDeConfiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, GDC n'a pas la prétention de changer

le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. GDC transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette Lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.



Gens de Confiance

SOCLE

 SOCIÉTÉ, CONFIANCE & LIBERTÉ

 Une publication de GensDeConfiance
 Directeur de la publication : Ulric Le Grand

CONTACT

 ulric@gensdeconfiance.com
<https://gensdeconfiance.com>