

Retranscription de la conférence du 04 décembre 2014

Participants : Laurent GUEZ (LG), Dominique SCHNAPPER (DS), Thierry Baril (TB), Christian STREIFF (CS), Helmut WILLKE (HW), Bénédicte ZIMMERMANN (BZ) et Jean-Luc FALLOU (JLF).

JLF : Bienvenue à cette 1^{ère} conférence sur France & confiance organisée par TMI. Mon nom est Jean-Luc Fallou, je suis un des fondateurs de TMI et son président. Avant de laisser la parole aux conférenciers et à Laurent Guez qui va organiser cette séance, je voulais prendre 2 mn pour vous présenter TMI, dire nos activités et la genèse de cette réflexion. Depuis douze ans, des hommes d'entreprise et nous-mêmes, consultants, avons travaillé sur la formation de confiance en entreprise. Nous développons de façon systématique des outils pour bâtir la confiance dans les entreprises, car nous pensons qu'elle manque. Et il nous est arrivé depuis 3 ans que nous ne pouvions pas nous limiter qu'à bâtir des outils, et que si la confiance est un sujet aujourd'hui c'est que l'environnement a changé et qu'il faut regarder autour de l'entreprise, dans l'organisation pourquoi cette confiance change. C'est à dire avoir une lecture sociologique de ce qui est en train de se passer pour compléter la lecture managériale. Nous avons donc décidé de bâtir une fondation, qui est basée en France et en Allemagne – le Trust Management Institute - dont l'objet est de faire un pont entre la réflexion sociologique d'éminentes personnes comme Dominique Schnapper qui est avec nous aujourd'hui et les personnes d'entreprise qui doivent comprendre ce que les sociologues disent, mais qui n'ont pas forcément le temps de lire tous ce qu'ils font. Donc nous travaillons sur des applications pratiques à partir de réflexions de haut niveau de sociologie. Voilà l'objet de TMI. Nous avons développé un portefeuille de recherche sur 11 thèmes ce que nous appelons les « 11 vents de la confiance ». Je ne vais pas les détailler ici, vous le verrez sur le site. Citons pêle-mêle : le temps et le sens de l'urgence, le rapport à l'autorité, la transparence, tous ces thèmes affectant la reconstruction de confiance. Au-delà de ces thèmes, il nous est apparu qu'il semblait y avoir en France un problème de confiance et que nous ne pouvions pas ne pas le traiter un peu : y-a-t-il un problème de confiance en France ? La France a-t-elle vraiment un déficit de confiance si nous la comparons avec des voisins comparables ? Ce n'est pas si sûr que ça : on le dit, mais c'est plus complexe que cela. Donc nous avons décidés de lancer ce cycle de réflexion France & Confiance. Et évidemment quand on commence sur un thème comme ça, on se dit il faudrait regarder un peu ce qui se passe ailleurs, chez nos voisins pertinents. Le premier qui vient en tête de la liste c'est évidemment l'Allemagne. Nous lancerons une réflexion sur les systèmes de confiance entre la France et l'Allemagne. Et aujourd'hui, c'est le début d'une recherche qui sera menée par Bénédicte Zimmermann pendant toute l'année 2015. Et nous vous invitons à participer à cette recherche. La question n'est pas de savoir si les français ont confiance dans les allemands et réciproquement. La question est beaucoup trop vaste. Il s'agit de comprendre ce qui crée la confiance dans un pays et ce qui crée la confiance

dans l'autre et dans quelle mesure ce qui crée ça est en voie de mutation. C'est donc un début, il ne s'agit pas d'avoir une opinion définitive aujourd'hui. Il s'agit au contraire d'avoir des personnalités avec différentes expériences, qui vont donner leur opinion sur ce sujet. Je passe le micro à Laurent Guez en le remerciant d'être là, nous sommes très heureux de ce partenariat avec les Echos et nous espérons que ça va être de longue durée sur cette thématique France & Confiance.

LG : Merci beaucoup Jean-Luc. Bonjour à tous, merci d'être là tôt ce matin dans cet endroit magique qui se prête bien à notre sujet je crois. Je m'appelle Laurent Guez, je dirige la rédaction du magazine Enjeux Les Echos et Les Echos Business qui est le cahier dédié aux dirigeants. C'est la confiance qui nous réunit ce matin, qui est une notion très importante pour chacun d'entre nous mais tout particulièrement en économie. A l'échelle macroéconomique, la confiance en l'avenir, en l'état, en la justice, la confiance dans la démocratie d'ailleurs c'est important pour l'économie, la confiance dans le progrès la science, la bourse, dans la banque, toutes ces notions-là elles ont un impact macroéconomique très fort. Mais aussi à l'échelle micro, à l'échelle de l'entreprise ou du ménage, du consommateur. La confiance en son collègue, en son patron, en son client, en son fournisseur qui nous donne des produits peut-être alimentaires, la confiance en ce que l'on mange – c'est un grand sujet pour les entreprises concernées- la confiance en l'autre et bien sûr la confiance en soi. Hier le ministre de l'économie Emmanuel Macron a présenté en conseil des ministres son projet de loi qui vise à libérer dit-il l'économie, peut être en réduisant certaines rentes et certaines contraintes. Et quand il a défendu son texte, et notamment il y a un document ce matin qu'on entendait sur les radios, il a fait face aux protestataires dans les professions du droit et il leur a expliqué qu'il fallait faire confiance en l'autre, qu'il ne fallait pas avoir peur de cette libéralisation et que sa loi elle visait à restaurer la confiance en France. Alors vous le voyez, c'est un thème qui est bien dans l'actualité de l'époque et même d'aujourd'hui. Cette confiance n'a pas la même signification partout, ça sera un des thèmes JLF l'a indiqué tout à l'heure, ce sera évidemment le thème central de notre réunion aujourd'hui. Est-ce que le mot confiance ou le mot *vertrauen* est-ce que ça veut dire exactement la même chose ? Pour parler de ce sujet, nous avons des intervenants de toute première qualité en général et de toute première pertinence sur ce sujet. Je vais vous présenter nos intervenants par ordre alphabétique et comme ils sont disposés sur la scène.

[Présentation des intervenants]

On va commencer tout de suite ce débat avec vous madame Schnapper. Vous avez beaucoup travaillé sur le sujet de la confiance, vous êtes un peu la sage sur ce sujet dans cette audience. Pour vous, j'ai l'impression que tout commence avec la confiance en soi et d'une certaine manière, par la question de l'identité.

DS Je vous signale bien que mon nom soit allemand il se prononce « Schnappér » en français. Depuis plus de 2 ans maintenant je travaille avec TMI et TMI a eu l'idée, qui est assez rare finalement, de penser que les sociologues dits fondamentaux – c'est-à-dire Bénédicte et moi – nous pouvions être utiles à leur réflexion. Et donc j'essaye de leur faire un certain nombre de notes et de poursuivre quelques dialogues pour, selon une formule qui leur a plu, « sociologiser » un petit peu les responsables d'entreprise. Enfin pas trop, parce que sinon ça pourrait devenir dangereux, mais un petit peu pour leur donner quelques idées et qui pourraient éventuellement aussi leur être utile. Alors vous avez dit que la confiance est importante dans l'économie, je dirais elle est peut être surtout importante dans la politique, car la confiance dans l'économie est le produit de la confiance dans la politique, mais nous n'allons pas entrer dans ce problème de fond. La confiance est devenue une espèce de solution à tous les problèmes qu'on ne sait pas résoudre, on dit que c'est un problème de confiance. Mais avec cette extension très large du concept, on ne sait plus très bien ce que cela veut dire, et il n'est peut-être pas inutile de réfléchir sur ce qu'elle signifie. D'autant qu'on ne cesse de répéter que la France est le pays où on a le moins confiance : dans soi, dans les institutions, dans les autres, et que nous sommes arrivés assez vite à l'idée qu'il fallait peut être remettre cette vérité considérée comme absolue et répandue, la soumettre à la réflexion. Et je vous livre ce chiffre : 21% des français font confiance aux partis politique mais 80% à la police. Et vous verrez rarement livrer ce chiffre, mais que je vous laisse méditer.

Simplement pour dire qu'il n'est pas mauvais quelque fois de creuser un petit peu ce qu'on met derrière la confiance. Et puis le fait qu'en France on n'a pas confiance, vous connaissez le nombre de livre qui parlent d'une société de défiance, pose la question : est-ce que c'est la France ou est-ce que c'est la société démocratique ? Ou la société européenne ? Puisque la France est également une société démocratique et une société européenne. D'où l'idée qu'a rappelé JLF, qui s'est imposé d'aller voir ce qui se passe à côté dans des pays comparables. Pour l'instant il y a ce beau projet avec l'Allemagne, JL pense aussi à un projet avec la Grande-Bretagne, qui pourrait permettre de nuancer, de situer et puis de réfléchir en profondeur à ce qu'est la confiance dans les différents domaines et avec les différentes institutions. Et donc c'est un beau programme. Je vous dis tout de suite que comparer la confiance dans nos pays avec celle de l'Afghanistan comme le font certaines enquêtes internationales n'a strictement aucun sens. Alors ne comparez pas : on dit souvent il y a moins de confiance en France qu'en Irak ou en Afghanistan : je vous en supplie, pensez à la façon dont sont établis les enquêtes internationales et pensez que la comparaison n'a de sens qu'avec nos pays proches. Et c'est pour ça que le projet avec l'Allemagne me paraît excellent et que nous allons essayer d'en faire un grand projet qui soit à la fois un projet intellectuel et à la fois un projet qui soit utile à tous les acteurs économiques.

LG : merci beaucoup. Christian Streiff, pour vous s'il fallait retenir une idée pour lancer ce débat, ce serait quoi ? Est-ce que vous pouvez nous dire comment, à votre avis, ça se construit la confiance ?

CS : je pense qu'en Allemagne la confiance se construit avec le temps, se construit dans les échanges et n'est pas donnée au premier abord. Alors qu'en France, bon ça se fait lors d'une bonne bouffe. On décide de faire confiance à quelqu'un, et ça peut ensuite avoir des hauts et des bas on peut se défier de quelqu'un à qui on a fait confiance le jour précédent, alors qu'en Allemagne c'est une lente construction. En tout cas c'est mon expérience de 12 ans en Allemagne, c'est ce qu'elle m'a appris.

LG : y'a pas de bonne bouffe là-bas ?

CS : moins qu'en France c'est vrai, mais c'est un point de vue français ça. J'ai été patron d'abord d'une usine, puis d'une société en Allemagne. Et la confiance avec les collaborateurs que j'avais, avec la municipalité avec les différents intervenants avec lesquels j'ai eu affaire s'est construite très progressivement au bout de 6-7 ans. J'avais établi une confiance qui aujourd'hui reste encore vraie. Il y a tas de gens qui sont à la retraite aujourd'hui avec qui j'ai encore des contacts. Alors qu'en France vous tapez dans la main, vous faites confiance et ça peut marcher, mais ça peut aussi ne pas marcher... c'est moins sûr.

LG : Thierry Baril, je rappelle que vous êtes le DRH d'Airbus Group. Je ne suis pas sûr que vous soyez parfaitement en phase avec ce que vient de dire Christian Streiff. Pour vous, la manière dont on la bâti cette confiance et les différences réputées entre la façon française et la façon allemande relève parfois d'idées reçues. Même si Christian Streiff évoquait 12 ans d'expérience dans le pays

TB : Je suis d'accord sur le postulat. Mais j'ai le sentiment qu'il y a une certaine mutation en fait, dans les deux pays. La durée est importante en Allemagne dans la construction de la confiance. Dans la codétermination qui est notre mode de confiance avec nos partenaires sociaux en Allemagne, on voit bien qu'on met un certain temps à se mettre d'accord sur le contenu de la confiance. Donc c'est ça le postulat de base. Il va falloir travailler ensemble, sur la méthode, sur le process, sur la façon d'arriver ensemble à un résultat. Par contre la mutation, c'est que j'ai le sentiment, alors même qu'on considérait que la grosse berline allemande avec un gros moteur diesel mettait très longtemps à chauffer et une fois que c'était chauffé c'était très fiable et qu'elle pouvait faire 500 000 km, il y a un problème de prédictibilité je trouve dans la façon dont la confiance s'exprime en Allemagne : même si on a passé beaucoup de temps à s'entendre sur le contenu, même si on essaye de construire quelque chose ensemble, à la dernière minute nos allemands se comportent comme des français. Et c'est vrai que c'est assez surprenant,

parce qu'on se rend compte, on le voit à la fois dans nos discussions avec nos gouvernements on a eu de longues discussions sur les avances remboursables en Allemagne par rapport aux autres pays, qui font qu'à la dernière minute on peut avoir le sentiment parfois que le petit grain de sable peut tout remettre en cause.

LG : Vous parlez des aides publiques, des subventions

TB : Absolument, lorsqu'on développe un avion par exemple. Et je le vois moi aujourd'hui de plus en plus dans la négociation avec les partenaires sociaux. Alors en France c'est un peu l'inverse, mais il y a aussi je trouve une évolution du stéréotype, la confiance comme le disait Christian Streiff s'est établie assez rapidement avec les humains et de toute façon on a confiance en un système : c'est l'Etat, les institutions. Or on a bien vu, et Madame vient de le rappeler, il y a une certaine évolution dans les niveaux de confiance vis-à-vis de l'institutionnel, qu'on pourrait presque parler de crise de confiance et il faut trouver un autre modèle dans lequel les français vont pouvoir se retrouver. Dans le monde de l'entreprise, c'est finalement là qu'on reconstruit la confiance. Et lorsqu'il y a eu pendant des années peut-être un peu de défiance vis-à-vis du management, vis-à-vis des autres, on sent bien que nos salariés français cherchent à construire un niveau de confiance dans l'agilité, dans la relation interpersonnel et dans la durée. Et c'est aussi une évolution parce qu'on pensait qu'en France on avait un système de confiance établi, qu'on venait dans l'entreprise, qu'on y travaillait, mais on avait à peu près confiance dans le fait que l'Etat-Providence allait nous sauver. Aujourd'hui les institutions ne sauvent plus. Il faut retrouver en fait de nouveaux contrats de confiance, et sans faire Darty, effectivement je pense qu'il est important que nous, au niveau de l'entreprise, qu'on aide l'individu humain à reconstituer ses systèmes de confiance et on voit que c'est sur l'agilité, sur la relation interpersonnelle et aussi dans la simplification de la vie au travail. Et ça c'est peut être un sujet qu'on pourra creuser.

LG : très volontiers. Pour continuer ce tour de table, et faire connaissance avec les intervenants de ce matin, Helmut Willke. Vous êtes quant à vous convaincu que la principale différence entre la conception que l'on en a de part et d'autre du Rhin tient finalement à la manière dont on accepte et dont on comprend les défis de la mondialisation.

WH : Oui je pense que c'est le grand défi, managé différemment en France et en Allemagne. Bien sûr, il y a beaucoup de similarités comme vous l'avez dit, à cause d'une culture commune, d'une histoire commune, mais il y a aussi beaucoup de différences. Des différences spécifiquement dans le domaine économique par exemple, c'est peut-être la différence la plus évidente : l'Allemagne est plus stable et plus dynamique en

matière économique, mais aussi que la France risque de se trouver dans le rôle d'un pays malade en Europe. La deuxième dimension, la dimension politique, comme conséquence le système politique et la classe politique en France ont perdu beaucoup d'influence en Europe et plus généralement dans le monde. Et troisièmement, la dimension politico-économique et ici surtout les relations industrielles. Et sans aller dans le détail, il faut dire que le paradigme national des relations industrielles est une source extrêmement importante pour l'équilibre entre confiance et défiance systémique dans un pays. Confiance n'est pas seulement une qualité au niveau des personnes, mais nous parlons des caractéristiques des sociétés modernes qui sont influencées par deux transformations fondamentales. C'est évidemment la globalisation et aussi une transformation commençante de la société industrielle vers une société du savoir. Une société caractérisée par l'importance de l'expertise. Et ces transformations produisent une insécurité et une désorientation profonde pour les citoyens et pour les institutions politiques et économiques d'un pays. Le rôle de l'Etat national est diminué par des forces économiques globales. Tous ces problèmes ne peuvent être résolus au niveau des états nationaux, alors les systèmes politiques nationaux prétendent être encore capables de gouverner leur société. Mais les gens, sentent et comprennent de plus en plus que c'est une prétention vaine.

LG : Merci beaucoup et merci de vous exprimer en français ce matin. Pour finir ce tour de table, Bénédicte Zimmermann, votre éclairage à vous – on voit que chacun a une petite lumière différente et sans doute complémentaire sur le sujet- la vôtre est très corrélée au droit et en particulier au droit du travail.

BZ : Oui, je voudrais introduire dans la discussion, au-delà du droit du travail, la conception même du travail et de l'entreprise et les dispositifs d'action publique autour du travail en France et en Allemagne, comme la codétermination qui a déjà été citée, mais aussi la formation initiale et la formation continue. Alors, je n'ai pas le temps de développer tout cela, je voudrais juste introduire un petit point d'histoire et pour ce faire, je vais me référer aux travaux d'Alain Supiot, qui nous a rappelé qu'en France, le droit du travail prend le travail comme objet. Alors qu'en Allemagne, le droit du travail prend la personne comme sujet de droit. Et je crois qu'il y a là vraiment une distinction importante à méditer parce qu'elle ne relève pas simplement d'une subtilité théorique, mais elle renvoie à une manière de concevoir le travail et la relation de travail. Alors en guise d'introduction, je vais vous donner la citation d'un juriste allemand de la République de Weimar quand le droit a été constitué. Ce droit allemand sur l'héritage duquel on s'appuie aujourd'hui. Une citation de Potthoff de 1922 qui nous dit : « La relation de travail n'est pas en premier lieu une relation contractuelle, mais une relation sociale ». Alors je crois que dans cette petite phrase il y a une clé de compréhension du système professionnel allemand et de la manière dont ce système a été bâti. Parce que du coup cela signifie que la relation de travail n'est pas une pure relation d'échange, mais est ancrée dans une relation

interpersonnelle. Cette dimension interpersonnelle du travail est très forte dans la conception de ce droit. Et par ailleurs ça signifie que ce droit du travail fait du collectif des salariés et des employeurs une communauté de production orientée vers un bien commun, un but commun qui est la réalisation du produit. Donc cette idée de collectif de production, de communauté, est très importante aussi et elle est incarnée par les dispositifs de codétermination qui renvoie à l'exercice d'une responsabilité commune aussi limitée soit elle. Enfin il me semble qu'il y a là la question des formes, du degré de participation des salariés à l'entreprise qui est à prendre en compte et qui produit des effets différenciés sur les mécanismes de production de la confiance dans des pays comme la France et l'Allemagne. Alors la deuxième raison pour laquelle cette distinction historique me paraît importante, c'est que si on considère la confiance comme un bien relationnel et interpersonnel, c'est la définition qu'on en retient en général, même à un niveau systémique, alors équiper les personnes comme le fait le droit du travail allemand, pour s'engager dans la construction d'une telle relation, est évidemment décisif. Donc en somme, on peut dire qu'en Allemagne, c'est la conception même du travail qui équipe les personnes et les entreprises pour s'engager dans la construction d'une relation de confiance. Alors qu'en France la relation de confiance se produit davantage en situation à travers des mécanismes d'ajustements successifs. Et c'est peut-être à partir de cette différence là que l'on peut réfléchir. Alors, nous ne sommes plus évidemment sous la République de Weimar et je suis d'accord avec mes prédécesseurs pour dire que toute spécificité est encore pertinente pour la France et l'Allemagne, beaucoup de choses ont changés et d'une certaine manière les deux pays sont confrontés à des défis assez similaires, mais avec une toile historique de fond assez différente. Parmi ces défis je crois qu'il s'agit justement d'être à même de concilier dans l'entreprise aujourd'hui, une conception du travail à la fois comme objet marchand et une conception du travail comme relation interpersonnelle plaçant les personnes véritablement au cœur du dispositif et là, la confiance est évidemment centrale.

LG : Thierry Baril, j'ai envie de vous faire réagir vous, parce que j'imagine que dans le comité central d'entreprise vous avez des représentants des salariés qui ont peut-être cet héritage de Weimar et d'autres qui ont un autre héritage, je ne sais pas si c'est la révolution française de notre côté du Rhin. Est-ce que vous ressentez ces différences d'approche que vient d'évoquer madame Zimmermann ?

TB : Oui, et en même temps je suis assez d'accord, c'est un peu le message que j'essayais de faire passer tout à l'heure, la mutation fait que l'on voit de moins en moins de différences, et que c'est finalement nous au niveau de l'entreprise qu'on essaye de recréer des systèmes de confiance comme vous le disiez, sur ce que moi j'appelle l'agilité dans la relation interpersonnelle

LG : L'agilité, vous l'avez évoqué tout à l'heure, si vous vouliez juste préciser : l'agilité de quoi ?

TB : Tout simplement vous avez des systèmes établis pendant des années, tout était très normé, très formaté et on considérait que ça devait se passer ainsi. Aujourd'hui, la vitesse avec laquelle on doit réagir, l'efficacité et la performance qui doivent être de mise tous les jours, ce qui fait que certains salariés ont un peu perdus leurs repères anciens et se retrouvent dans une situation où on les amène à être de plus en plus agiles dans leur façon de s'adapter, de construire un avion, de le développer, etc. Et bien évidemment ce niveau-là fait qu'on a changé la relation interpersonnelle et on est en train de sortir aujourd'hui de plus en plus du système établi, hiérarchique, très lourd, très vertical ou même en Allemagne qui était très horizontal puisque la codétermination faisait qu'on partageait normalement la responsabilité. Même si c'est un partage de responsabilité un peu fictif, parce qu'à la fin on sait toujours qui sera finalement responsable : ce sera le management quoi qu'il arrive. On peut peut-être aller plus loin : pour répondre à votre question, on a un comité européen qui fonctionne depuis des années et qui a peut-être même été le premier comité européen établi pour une entreprise de taille européenne comme la nôtre, et on a vu au fur et à mesure des années un certain « étagement » dans la façon de faire. Et c'est vrai que la façon allemande a quelque part été prise en modèle par nos collègues français, espagnols, voire même britanniques, ce qui était un peu surprenant et la façon dont on peut conduire l'ensemble de nos travaux avec nos comités européens, puisqu'on en a dans chaque division, finalement c'est assez sur le modèle allemand. Donc dans le fait qu'on est dans une recherche d'accord contractuel, de déterminer ensemble les bases de la confiance au travers d'accords qui nous permettront finalement de mettre en place des dispositifs qui seront valables partout. Et mettre en place un dispositif qui est valable partout et dans tous les pays européens, je peux vous assurer que c'est un défi, mais qui nécessite une méthode de travail qui souvent l'a emprunté à la méthode allemande.

LG : J'aimerais bien poser une question qui a été survolée comme ça : mais est-ce qu'on est sûrs – puisque ça semble être un peu le présupposé – que ça va si bien que ça la confiance en Allemagne aujourd'hui ? Même s'il y a des éléments tangibles : on parlait de la confiance que les allemands accordent à leur chancelière, qui est indiscutable si on la compare à celle dont nos dirigeants sont crédités ici. Mais est-ce qu'on est sûrs que ça va si bien, est-ce qu'on est sûrs que ça va si mal en France ? On a souvent l'image lorsqu'on voyage, qu'on voit des français en voyage, qu'ils sont orgueilleux, etc. Donc, sûrs d'eux, finalement. C'est juste pour « challengé », comme on dit. Qui veut répondre, M. Willke ? Mme Zimmermann ?

BZ : Sur la première question, est-on sûrs que ça va si bien en Allemagne, je pense qu'on ne peut pas réfléchir sur les mécanismes de production de confiance en entreprise, sans sortir de l'entreprise. Parce que l'entreprise évidemment est insérée dans un environnement plus large, dans une société et du coup, pour ce qui me concerne, je formulerais volontiers l'hypothèse qu'en Allemagne, trois piliers sociétaux sont à prendre en compte pour vraiment réfléchir sur la confiance en entreprise : il y a le droit du travail et la conception même du travail, mais il y a aussi les systèmes de formation initiaux et continus que j'évoquais, et puis il y a le système de protection sociale. Puisque le système de protection social, notamment à travers la protection des chômeurs permet d'une certaine mesure de gérer sur le marché du travail la flexibilité externe des entreprises. Or là en Allemagne, il y a eu des transformations considérables depuis les lois Hartz, donc en 2003-2005, et à mon avis, ces transformations qu'on ressent au niveau social en Allemagne et qui sont en train de toucher la classe moyenne, c'est-à-dire qui ne restent pas seulement cantonnés aux populations un peu en marge de l'entreprise et bien, sur le moyen terme, ces transformations d'un des piliers risque aussi de toucher les autres piliers de cette configuration sociétale et en particulier, le pilier interne à l'entreprise. Parce que la manière dont les salariés s'engagent dans le travail et dans cette relation de confiance est aussi conditionnée par les formes de protection qu'ils peuvent trouver à l'extérieur. Et je ne suis pas sûre que porter atteinte à l'un des piliers, à terme, ne remette pas en question les autres piliers. Donc je serais moi favorable à une approche plus globale finalement.

CS : Vous avez abordé un sujet qui me paraît fondamental. C'est que la confiance se construit en Allemagne pendant des années, alors qu'en France on attrape la confiance lorsqu'on a réussi un examen, qu'on est entré dans une grande école, et ainsi de suite. En Allemagne d'abord le système d'éducation n'est pas le même, et il vous arrive d'avoir à passer des examens après avoir bossé pendant 10 ans ou 15 ans. Et j'ai beaucoup de collaborateurs en Allemagne, je les aient vu se construire la confiance en eux-mêmes avec le temps. Et c'est une grande différence. Vous arrivez en France à 20 ans, vous avez une confiance en vous et le monde vous appartient, en Allemagne c'est très différent. Et je pense que cette différence a des conséquences assez importantes. Sur la relation d'abords entre les deux pays et sur la façon dont le pays se construit.

LG : Helmut Willke

HW : La question est très compliquée, alors je voudrais m'exprimer en anglais [traduction de l'anglais :] je suis assez d'accord avec votre analyse sur la nécessité d'aller voir au-delà des frontières et des limites de l'entreprise pour comprendre le rôle de la confiance et de la défiance. Tout d'abord je pense que la différence entre la France et l'Allemagne, c'est que l'Allemagne a su réagir aux changements induits par la globalisation,

l'accroissement de l'inter connectivité et de la concurrence d'une manière plus adaptée que la France. La France, à certains égards, est en train de fermer ses frontières, de revenir vers le passé, de restaurer la « grande nation », et bien sûr c'est impossible à faire dans un monde globalisé. D'une part, je pense que cela explique une partie des différences entre les deux pays. Mais d'autre part, je pense que c'est se fourvoyer que de parler de l'industrialisation uniquement en termes de travailleurs et de management. Car dans un contexte d'émergence de l'économie du savoir, de société du savoir, des entreprises créées par des professionnels intègrent des standards et une éthique professionnelle, qui sont des éléments plus importants qu'auparavant. Et c'est une dynamique très internationale, voire mondiale. La plupart des professionnels ont plus de confiance dans leur travail, et c'est d'ailleurs pourquoi ils en changent plus facilement. Il nous faut donc penser ces nouveaux facteurs qui produisent de la confiance en cherchant, comme l'a dit Bénédicte Zimmermann, au-delà des limites de l'entreprise.

LG : On est encore resté quand même dans l'univers du travail, mais je vais vous interroger sur : est-ce qu'on est si confiants que ça en nous-mêmes ? Il y a eu tout un débat sur le « multi-kulti » par exemple. L'échec, comme le dit Madame Merkel du « multi kulti » à l'allemande, etc. Donc la société allemande dans son ensemble n'est pas si radieuse et confiante en elle, non ?

HW : Non, non...[traduit de l'anglais] : ce n'est jamais un processus unidimensionnel. Bien sûr il y a beaucoup d'espaces où la défiance se crée. Par exemple à travers les inégalités sociales ou les différences religieuses etc qui commencent dès l'école en Allemagne, parce que nous avons beaucoup d'immigrés, mais vous avez la même chose en France. Les enfants de migrants peuvent créer de la confiance s'ils établissent de bonnes relations et certaines écoles sont très en avance là-dessus. Mais bien sûr, en général, cela crée plutôt de la défiance. Les institutions politiques ont une vraie responsabilité pour éviter la création de cette défiance.

LG : On est partis du postulat que c'était un pays comparé à l'autre. Est-ce que finalement les différences de conception sont plus significatives à l'échelle de deux pays et à l'échelle de deux individus par exemple. Est-ce que entre deux français il y a pas des différences considérables de conception de la confiance ou entre deux individus allemands ? Madame Schnapper ?

DS : Oui c'est une grande question. Bien sûr il y a des différenciations à l'intérieur de chacune des deux sociétés, et en même temps les deux sociétés ont une histoire très différente et une manière d'assumer leur histoire qui est extrêmement différente. Et elle est aussi différente entre l'ancienne Allemagne de l'ouest et l'ancienne Allemagne de l'est

dont l'évolution comparée me fascine parce qu'elle montre directement presque comme une expérience de laboratoire, les effets des processus historiques. Mais ce qui me paraît aussi frappant, c'est ce que M. Baril disait tout à l'heure : il y a bien sûr des différences immédiates que l'on perçoit à peu près immédiatement, et en même temps ces différences tendent à diminuer, parce qu'il y a une multiplication des échanges, parce que les deux pays sont face aux mêmes défis, aux mêmes épreuves. Elles y répondent différemment dans une première étape, mais il faut garder à la fois l'idée des différences et l'idée que ces différences sont plutôt en train de diminuer, tout en continuant à exister. C'est une pensée un petit peu complexe qu'il faut avoir sur la question, et c'est ce qui la rend à la fois intellectuellement très intéressante et pratiquement très utile de garder ces deux dimensions du poids historiques. Madame Zimmermann a cité tout à l'heure des dispositions des années 20 qui continuent à modeler une certaine forme de relation à l'intérieur de l'entreprise donc des sociétés qui sont très marquées par leur histoire, et ce qui explique qu'elles font face de façon différente au même défi de la mondialisation, et ça je pense que c'est profondément vrai. Mais en même temps, il faut penser qu'il y a un rapprochement, un rapprochement qui n'aboutira jamais dans l'avenir historique prévisible, à la confusion des deux pays, que ce soit très clairs.

LG : Commentaire là-dessus ? Thierry Baril ?

TB : Je suis totalement d'accord avec cette analyse. Et c'est vrai qu'il faut absolument garder les deux identités. Nous, nous sommes un groupe totalement intégré : on travaille pas en France, on travaille pas en Allemagne, on travaille en « franco allemand ». En fait on travaille en franco-allemand, espagnol, britannique...

LG : Mais ça n'a pas été facile

TB : ça n'a pas été facile. Mais d'autres disent qu'ils sont totalement européens, alors que ce n'est pas le cas. On commence à être européen quand les équipes sont intégrées aux mêmes responsabilités, qu'elles travaillent sur un même produit, un même programme et qu'elles ont les mêmes façons de travailler. Et on se souvient tous effectivement des atermoiements que nous avons pu vivre dans notre entreprise, et Christian Streiff a pu en vivre quelques-uns quand il est passé par Airbus. Je pense qu'aujourd'hui les choses évoluent, et cette identité par contre on essaye de la faire revivre à un autre niveau, qui est celui de l'entreprise. Et on voit que les différences se gomment, mais heureusement que chaque identité persiste. Je vais enfoncer des portes ouvertes, mais de chaque côté il y a de très bonnes choses à prendre et puis il y a de très gros défauts. Les allemands prennent de plus en plus les défauts des français et vice-versa. Mais finalement c'est ce

qui fait aussi un peu à la fin ce patchwork créatif, multiculturel et qui fait avancer les choses.

LG : Christian Streiff

CS : un exemple de ces défauts (ou de ces qualités) ? C'est la façon de regarder la parole et les faits entre l'Allemagne et la France. L'Allemagne a priori est le pays où on reconnaît les faits et ensuite on en parle. La France on parle énormément, si on fait quelque chose on a de la chance, et ensuite le fait arrive. Cette relation entre les faits et la parole c'est quelque chose que j'ai découvert. J'ai commencé à travailler en Allemagne donc j'arrivais d'une grande école française et ainsi de suite, où on parle énormément, où on apprend à parler, et là c'est les faits, les faits, les faits. J'ai vraiment acquis énormément de choses sur les différences socio-culturelles entre la France et l'Allemagne avec ce petit détail. Et je pense qu'effectivement aujourd'hui ces deux aspects se rejoignent petit à petit, que les deux pays se rapprochent.

LG : Que le bavardage prospère en Allemagne et que les faits avancent en France ?

CS : Oui c'est ça (rire)

LG : En tant qu'entrepreneur, j'allais dire, quand on est à l'intérieur d'une entreprise, qu'est-ce que la confiance permet comme miracle ? Qu'est-ce que son absence empêche de réaliser ?

HW : [traduit de l'anglais] en termes sociologiques, les choses sont assez claires. La confiance est un moyen pour réduire la complexité. C'est une pré-condition à l'organisation et à la facilitation des relations sociales. Elle permet de réduire le coût des interactions. En fait la confiance est une ressource essentielle pour toutes les organisations sociales.

LG : Donc plutôt que de faire de grands programmes d'économie, de réduction de coûts, il suffirait d'avoir un peu plus de confiance ?

HW : Certainement, mais ce n'est pas seulement ça.

TB : Les deux sont absolument indispensables. Nous, on a vécu justement une période de grande défiance dans les années 2005-2006 après la grande période d'euphorie. Finalement il y a de grandes vérités qui sont arrivées et qui ont éclatées à la face de tout le monde et ça a généré une crise de défiance dans l'entreprise. Et il nous a fallu des années pour reconstituer cette confiance. Et c'est vrai qu'on est passés par des programmes de transformation et de réduction de coûts, le fameux programme power 8 d'il y a quelques années, je regard toujours Christian car il a une origine derrière tout ça. Et nous, on a essayé d'être humblement ceux qui mettaient en œuvre. Mais en même temps on a beaucoup travaillé sur la confiance. On a même eu un programme qui s'appelait « trust » tout simplement, au niveau du groupe, pour essayer de rétablir des éléments de confiance dans l'interaction entre les différents salariés, les organisations, les différents pays. Derrière tout ça ce qu'on recherchait c'était de générer de l'engagement. Et vous allez pouvoir générer de l'engagement avec vos salariés à partir du moment où il y a un fait établi. Et s'il y a un fait établi, c'est qu'il y a un système de confiance qui fonctionne. Sinon oubliez l'engagement derrière.

LG : Christian Streiff, quand vous étiez encore plus jeunes, chez Saint-Gobain, vous avez vécu une expérience que vous pouvez peut être nous raconter. Une histoire de business et de confiance.

CS : C'était en 1990, en 1988 exactement. Je dirigeais une entreprise qui faisait de la fibre de verre en Allemagne de l'ouest. Et l'Allemagne de l'est commençait à s'ouvrir et on avait un concurrent que je suis allé voir pour l'acheter. Et j'ai fait ça à l'allemande, parce que j'étais très allemand, ça faisait 10 ans que j'étais en Allemagne. J'ai fait venir une cinquantaine de dirigeants de l'entreprise est-allemande chez nous dans notre entreprise de l'ouest et peu à peu, je suis devenu le seul concurrent sérieux pour acheter cette société. Donc j'ai construit une relation de confiance vraiment énorme entre les équipes de l'ouest et les équipes de l'est. On faisait partie de la même société. Et il m'est arrivé quelque chose dont j'ai écrit un bouquin d'ailleurs, parce que ça m'a tellement pesé sur la conscience que la seule manière de sortir ça, ça a été de l'écrire. Le call a décidé qu'un marché de l'ouest valait le marché de l'est, ce qui rendait à peu près irrécupérable la société de l'est-allemand. Elle survit aujourd'hui avec une centaine de salariés, ils en avaient 1500 à l'époque. Et j'ai été obligé par mes supérieurs, honnêtement, parce que j'ai continué à défendre le projet, d'arrêter cette négociation. Le seul ami qui me reste réellement, c'est le patron de l'époque de l'Allemagne de l'est. Alors ça montre qu'il ne faut pas écrire la confiance. Elle ne s'écrit pas : elle se décide à un moment donné avec les conséquences que ça peut avoir. Dans ce cas-là, assez négative.

LG : Est-ce que la méfiance est nécessaire ? Parce qu'on a opposé depuis tout à l'heure plutôt confiance à défiance, qui est très fort. Mais une petite dose de méfiance dans la vie, il en faut, non ?

HW : [traduit de l'anglais] bien sûr, il y a des espaces où la méfiance est absolument nécessaire. Regardez par exemple la crise financière mondiale. Cette crise a été créée par une surdose de confiance, qui n'était pas vraiment fondée et viable. Alors, les gens ont besoin de méfiance dans le contexte de la banque, des instruments financiers. Cette crise a été extrêmement destructive et coûteuse. Plus de méfiance est bonne dans certains cas, certaines promesses et certaines opérations. Et il y a un autre exemple : internet. Vous pouvez croire tout ce qui se passe sur internet. Mais il faut énormément de confiance pour profiter de toutes les opportunités qui se présentent désormais via internet.

LG : On voit d'ailleurs que les attaques les tendances monopolistiques de Google viennent de chez vous.

HW : Je pense que c'est nécessaire oui.

LG : Je n'aime pas trop les débats angéliques. J'ai toujours un a priori moi-même si je peux me permettre, de confiance. Mais il faut le contrôle après. Sinon on peut donner trop facilement sa confiance et être trahi. Ou alors, c'est des mots qu'on ne doit jamais employer ? Quand on est sur scène, on fait semblant que ça existe pas ?

CS : Moi je peux vous donner une expérience personnelle. J'ai construit ma carrière professionnelle en Allemagne et c'est un pays où la confiance est beaucoup plus profonde, beaucoup plus nette qu'en France. Et j'ai toujours, d'abord avec mes patrons allemands, ensuite avec mes collaborateurs allemands, développé une relation de confiance énorme, par rapport à ce qu'on connaît en France. En France j'ai eu quelques aspects à la sortie de Saint-Gobain qui ont été un coup terrible sur la tête, parce que je faisais confiance. Et honnêtement, je n'ai pas réussi à changer, je reste un allemand confiant. Mais c'est un point de vue d'un français peut être sur un allemand.

LG : Nous sommes tous des allemands confiants on a envie de dire

DS : Oui je crois que, bien entendu, l'avis que l'on porte selon les moments et selon les décisions est un mélange de confiance et de remise en question de cette confiance.

Puisque les trois sociologues ont dit d'une façon différente qu'on ne pouvait pas parler de l'entreprise sans penser à la société dans laquelle existe l'entreprise, ce qui n'est pas seulement une façon de justifier notre rôle. Je crois que c'est par-delà ce rôle particulier, je pense que c'est vrai. Or nous sommes plutôt dans des sociétés démocratiques dans lesquelles la confiance n'est pas immédiate, ni spontanée, puisque ce sont plutôt des sociétés critiques par définition. Et donc, si on a parlé de la confiance, c'est parce que il y a plus souvent une question d'établir ou de rétablir suivant les cas, une confiance et qu'elle n'est pas spontanément donnée chez les individus démocratiques. Donc bien entendu, on ne donne pas immédiatement sa confiance, bien entendu, quelque fois on la donne à tort, mais ce qui est - disons- la réaction spontanée dans nos sociétés ou qui apparaît comme spontanée, c'est plutôt la critique. Et la critique veut dire une certaine méfiance à l'égard des autres et des institutions.

LG : Madame Zimmermann

BZ : Oui moi je voulais introduire cette question de la critique aussi dans le débat et peut être que justement, l'équilibre entre critique et confiance n'est peut-être pas tout à fait le même en France et en Allemagne. Parce que cet équilibre, cette manière de combiner les deux, dépend justement des mécanismes de production de la confiance. Et là il y a peut-être aussi des hypothèses à formuler autour de cette question de la critique. Est-ce que la confiance vise à tuer la critique ? Ou est-ce qu'au contraire on a des modes de conciliation, de cohabitation, est-ce que la critique peut venir nourrir aussi la confiance ? Là je crois qu'il y a différentes manières d'appréhender cette problématique-là, qui est assez intéressante vu de la France et de l'Allemagne.

LG : Thierry Baril, un commentaire sur la critique et la confiance ?

TB : Oui, alors nous on essaye de faire comme les anglo-saxons, on parle pas de critique, on parle de « speak up », on est dans une culture dans laquelle on puisse s'exprimer. Et s'exprime c'est être constructif, en fait c'est souvent critiquer. En fait, je vous rassure les français, les allemands, les espagnols, les britanniques critiquent très bien. Les écossais aussi critiquent très très bien. Et en fait c'est ce qu'on recherche. Parce qu'en mettant ce type de culture en avant, on va pouvoir récupérer un niveau d'information qui va permettre de libérer finalement un propos et sur cette base-là, on va pouvoir nous construire un certain nombre de réponses, mais aussi d'actions et d'initiatives. Et quelque part, on laisse l'entreprise s'exprimer. Et il faut qu'elle s'exprime. C'est très important. Et moi je pense que pour construire un système de confiance important et solide dans la durée, faut absolument qu'on soit dans une culture de l'expression. Alors les anglo-saxons disent aussi « on se fait challenger », vous avez utilisé le terme tout à l'heure. Et ça c'est un

élément important. Par contre, ce qui est intéressant c'est qu'à un moment donné, la speak up culture doit s'arrêter. C'est-à-dire que quand on a discuté, bataillé, négocié, à un moment donné on arrive à une décision. Et on disait souvent, quand moi je suis arrivé chez Airbus en 2007, qu'une bonne décision c'était toujours une super base pour d'autres discussions. Ça on a essayé justement, pour rentrer dans un système de confiance établi, les discussions à n'en plus finir. Parce que finalement tout le monde aime bien parler et je vous rassure, les allemands discutent aussi bien que les français et prennent du temps pour parler. Voilà. Pour nous la speak up culture, c'est : on peut s'exprimer. C'est un élément de base de notre système de confiance et une fois qu'on s'est tous exprimés, on prend une décision. Par contre on s'y tient et c'est ça aussi qui établit le niveau de la confiance dans l'action.

LG : Si on prend une réunion de travail dans une entreprise franco-allemande par exemple ou qui a des filiales en Allemagne, est-ce qu'une réunion de travail avec des français, des allemands, est-ce qu'on a travers cette réunion, cette dynamique, des différences de conception ? Christian Streiff ?

CS : Oui, d'abord elles démarrent à l'heure en Allemagne, en général.

SD : C'est un rapport spécifique au temps, ça a beaucoup de sens. Certaines institutions commencent à l'heure, d'autre pas, et ça a un sens sur le rôle qu'elles ont, sur la façon dont elles fonctionnent et l'effet de la réunion. Plus modestement, je fais partie d'un jury international intellectuel donnant des prix importants et je vous assure que dans les discussions on voit la différence entre les suisses, les allemands, les italiens et les français.

TB : Juste une petite anecdote sur l'heure des réunions. Je peux vous assurer que nos collègues de Hambourg adorent le « quart d'heure toulousain ». Ils sont souvent en retard d'un quart d'heure maintenant.

SD : ça, c'est l'effet de l'acculturation réciproque !

CS : Dans mon souvenir, chacun dans la réunion en Allemagne a préparé ce qu'il veut dire, le dit de façon concise, et que la durée d'une réunion c'est une demi-heure, trois quarts d'heure, une heure...alors qu'en France, une heure, deux heures, trois heures...

LG : Mais est-ce qu'elles se concluent pareil ? On dit parfois que les réunions françaises se terminent sans accords et sans décision et qu'on décidera tout après la réunion, alors qu'en Allemagne on déciderait pendant la réunion. Vous confirmez ou pas ?

CS : La différence entre la France et l'Allemagne sur une réunion, c'est qu'en France on joue beaucoup, et en Allemagne on travaille, C'est une différence assez générale entre le jeu et le travail. C'est-à-dire qu'en Allemagne, on n'est pas là pour travailler 12 ou 13 heures par jours comme en France. On travaille le moins possible en temps et le plus possible en efficacité. Donc la réunion c'est le moment où il doit sortir quelque chose, c'est fondamental. Donc on joue moins et on fait avancer les choses.

LG : Monsieur Willke ?

HW : [traduit de l'anglais] je voudrais m'étendre sur le sujet de la relation entre la confiance et la critique. Si vous regardez les changements du rapport au travail que nous sommes en train d'évoquer, il y a un changement dans la relation entre confiance et critique, entre confiance et savoir. La première qualité chez un manager, n'est plus qu'il ou qu'elle soit meilleur que les autres, mais bien que le manager ait un supplément de savoir, qu'il sache comment organiser, moduler, intégrer, distribuer l'intelligence au sein de l'équipe ou du projet. Mais aussi, le manager doit avoir plus de confiance qu'avant dans ses collègues. Car les collègues vont avoir besoin de s'exprimer, de « speak up », car ils savent peut être quelque chose que le manager ne sait pas. Ils ont des intentions, des idées, des perspectives qui sont nécessaires pour créer de la complexité. Je pense qu'on a besoin de cette critique, de cette capacité de speak up.

LG : dans cette époque, dans cette révolution de l'économie qu'on traverse un peu, qu'on vit en ce moment, protégé par les technologies, on parle beaucoup de « co » : « cocréation », « collaborative », « coinnovation », etc. ce sont tous les mots à la mode. Est-ce que vous les allemands, vous n'êtes pas en avance sur nous, puisque cette culture du « co », elle est dans les gènes ?

HW : [traduit de l'anglais] Au-delà des entreprises, Je pense que cela montre l'importance des institutions économiques, politiques et sociales. Je pense que nous répondons ainsi aux changements globaux car nous dépendons de la coopération et de la collaboration. Nous avons vécu des moments difficiles et nous avons appris à nous adapter. Nous ne donnons pas de leçons, d'autant que nous sommes un petit pays comparativement parlant. Mais je pense que c'est notre devoir d'accroître nos capacités de coordination.

LG : Bénédicte Zimmermann, pour vous, je le disais tout à l'heure, ça commence. Vous allez faire un gros travail là-dessus. Est-ce que vous voulez nous dire ce que vous avez retenu et les grandes lignes de force de votre travail qui va démarrer maintenant ?

Bénédicte Zimmermann : Oui donc il n'y a pas encore grand-chose à dire sur ce travail puisqu'il démarre. Simplement j'ai retenu de nombreux mots clés de cet échange. A partir desquels nous allons développer la recherche, notamment l'association de la confiance à des marges de manœuvre dans l'action, à du pouvoir d'agir, de l'empowerment, de la participation aux différents niveaux de l'entreprise. Un autre mot clé : celui de la fiabilité qui a été introduit dans le débat qui est important aussi, de la croyance au sens de la foi et de la valeur, ça joue quand même parce qu'en même temps c'est un vocabulaire qui est mobilisé par les entreprises, donc il faut voir comment il s'articule avec cette production de confiance. Mais tout ça je crois, c'est aussi pour rebondir un tout petit peu sur la dernière question, essayer de voir comment dans l'entreprise, la confiance peut être mobilisée comme la base d'un jugement évaluatif, non seulement des uns sur les autres, c'est-à-dire entre les personnes, mais un jugement évaluatif sur ce qu'il convient de faire finalement, sur l'action qui convient dans une situation donnée. Donc il y a cette dimension évaluative, qui est très instrumentale je crois et concrète. Dans la notion de confiance qu'on a peu abordée là, mais qui pour moi donne tout son sens à la notion de confiance dans l'entreprise. D'autre part, ce qu'on a évoqué aussi ce sont les différents niveaux qu'il importe de prendre en compte quand on veut investiguer les mécanismes de production de la confiance dans l'entreprise. Non seulement le niveau interpersonnel, l'état des relations entre les personnes, mais aussi le niveau organisationnel des entreprises, avec ses multiples éléments constitutifs, c'est-à-dire pas seulement le niveau RH, mais aussi le management et l'organisation du travail. Ensuite, le niveau des territoires que ce soit des territoires nationaux ou plus régionaux voire supranationaux avec les enjeux de la globalisation. Les marchés également, donc il y a différents espaces à prendre en compte et puis différents niveaux de confiance à différencier en fonction de ces espaces-là. Donc il y a là énormément de pistes à suivre, à mettre en place et c'est ce que nous allons essayer de faire avec cette comparaison franco-allemande dans l'année à venir, à partir d'enquêtes qui vont prendre place dans des multinationales qui ont des implantations à la fois en France et en Allemagne, de manière à véritablement croiser les regards sur ces productions de la confiance.

Le mot de la fin :

JLF : Merci très rapidement. Quand on a commencé à se lancer sur ce travail de la confiance en 2001, je me suis dit qu'en travaillant 1 ans ou 2 ans, on en viendra à bout et

on aura une vision définitive et absolument assurée de la confiance. Douze ans après je crois que peut être dans un siècle ou deux on y arrivera. La diversité des opinions l'a encore montré. Il y a cependant deux ou trois choses dont je suis absolument certain : c'est le mélange des personnes d'entreprise et des sociologues éminents qui fait clairement avancer le sujet, et je rajouterai l'histoire, mais vous l'avez porté Bénédicte et Dominique. Donc c'est assez fondamental. Donc, concrètement, on avance sur 3 plans. Si vous êtes intéressés aux travaux de recherche sur les onze vents, rejoignez-nous, regardez le site, on n'en a pas parlé ce matin, mais vous êtes les bienvenus. Il y a un travail qui va continuer et qui va être le fil rouge : France et Confiance. Et comme l'a dit Dominique, on va aller voir du côté de l'Angleterre ce qui se passe. Et puis, il y a le travail concret que Bénédicte Zimmermann va lancer sur l'Allemagne et qui va conclure cette affaire-là. Nous faisons appel à tous les gens qui ont un intérêt à suivre ces travaux là et aussi d'un intérêt particulier à mettre un peu des sous dans la machine de TMI qui est un fonds de dotation, mais qui a quand même besoin un petit peu d'argent pour entretenir cette recherche. Je voulais tous vous remercier Laurent d'avoir animé cette séance, à vous cinq d'avoir pris beaucoup de votre temps précieux, et j'espère qu'on va continuer comme ça. Vous tous d'être venus et puis, aux organisateurs la société CLAI qui nous accompagne. Sans eux, tout ça ne se serait jamais passé, donc merci à eux. Merci aussi à Aurélien et à Béatriz et à Sophie et j'en oublie certainement d'autres, je ferai mes excuses après. Merci d'avoir été là.