

# CONFIANCE ET VÉRITÉ

---

dans le monde de la santé  
et celui de l'entreprise

COLETTE RAFFOUX ET JACQUES BOURIEZ

## 1 – Introduction : la signification de la vérité

L'unité de recherche réfléchit sur la confiance depuis de nombreux mois, mais nous abordons pour la première fois aujourd'hui le thème de la vérité.

Dans le livre de l'Exode (Ex 18,21), nous apprenons que  
« des hommes de vérité sont des hommes de confiance craignant Dieu. »

En langage courant,

la vérité est une pensée ou une parole vraie = conforme au réel  
ou la réalité elle-même.

En langage biblique, la vérité est fondée sur une expérience religieuse, celle de la rencontre avec Dieu.

En hébreu, la vérité se dit « emet » qui vient de aman (cf. Amen), qui veut dire être solide, sûr, digne de confiance ; c'est la qualité de ce qui est stable, éprouvé, ce sur quoi on peut s'appuyer.

La « émet » de Dieu se conçoit dans le contexte de l'Alliance et des promesses ;  
« la vérité est une alliance de grâce à laquelle Dieu n'a jamais manqué » (Ex 34, 6s).  
Elle caractérise aussi la parole de Dieu :  
« Tes paroles sont vérité » dit David à *Yahvé* (2 S 7,28)

La émet des hommes caractérise également une attitude fondamentale de fidélité.

Elle décrit l'ensemble du comportement des justes, à la recherche de la perfection :

« Et maintenant, craignez *Yahvé*, et servez-le dans la perfection et la fidélité » (Jos, 24, 14)

Nous sommes au cœur de la doctrine sociale de l'Eglise, à la recherche du bien commun « ensemble des conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée. »

Saint-Jean, le théologien de la révélation, accorde une grande place à la vérité, dans laquelle il voit le principe intérieur de la vie morale.

La vérité au sens chrétien, c'est la vérité de l'Evangile, la parole révélatrice du Père, présente en Jésus-Christ et éclairée par l'Esprit.

Le Christ affirmera même à Pilate :

« Je ne suis né et je ne suis venu dans le monde, que pour rendre témoignage à la vérité. Quiconque est de la vérité écoute ma voix. »

## 2 –Préambule

### 1. La confiance

L'être humain possède une *aptitude naturelle* à se confier, à accorder sa confiance à son semblable, à la vie.

La confiance est donc une expérience commune aux hommes qui se construisent et se déterminent sur et par des paroles données et échangées.

Ce qui pose question c'est de savoir d'où nous vient cette aptitude à la confiance ? Si l'on se réfère à un enfant, l'enfant est par nature confiant, il est sans à priori, accueillant la parole, le visage de ses parents qui le précèdent et qui lui signifient leur amour. La confiance est une attitude proprement humaine, comme si une confiance première était déposée en l'homme comme la marque de l'Amour originel de Dieu. Mais cette confiance est sans cesse interrogée par la raison.

Dans le monde des sciences qui domine notre culture, on ne cherche pas tant à vérifier une théorie qu'à l'infirmier ; les sciences nous ont habitués à penser qu'un discours est vrai si on peut dire qu'il n'est pas automatiquement vrai et qu'il peut s'avérer faux.

La décision de garder ou de rejeter un modèle scientifique, c'est-à-dire avoir confiance ou pas ne relève pas uniquement de la seule rationalité mais aussi de l'émotion : la confiance est liée à d'autres actes typiquement humains tels que s'étonner, chercher, s'interroger, interpréter.

La confiance n'est pas à acquérir seulement par exercice ou par réflexion La confiance est objet du lâcher-prise : faire confiance est de l'ordre de l'abandon. La confiance qui fait vivre au contraire de la défiance, est au cœur de l'humain, on la constate, on la reconnaît, c'est quelque chose qui m'arrive plus que je ne produis. Mettre sa confiance en l'autre, en la vie, c'est se trouver de connivence avec cet abandon.

### 2. La vérité

Pilate, lors du procès de Jésus lui demande « qu'est-ce que la vérité », telle est bien la question posée à laquelle Jésus ne répondra pas mais Il dira « Je suis le Chemin, la Vérité, la Vie ».

La vérité peut être analysée selon deux pôles : dire la vérité et vivre en vérité.

### Dire la vérité

La vérité s'oppose au mensonge, mensonge qui traduit bien souvent une peur ; se mentir à soi-même, mentir aux autres. Le mensonge peut être aussi silence, absence de paroles qui contredisent la vérité d'une situation.

Chercher la vérité, dire la vérité suppose une recherche constante du bien, du bon ; c'est une recherche dynamique, appuyée sur la conscience, la raison et la Loi naturelle déposée par Dieu dans le cœur de tous les hommes.

Chercher la vérité, c'est renoncer à l'idée qu'il existe dans un système complexe qu'est la relation interpersonnelle, une seule voie, un seul chemin. Chacun des acteurs de cette relation doit pouvoir reconstruire la vision de l'autre ; pour qu'un dialogue confiant permette à chacun d'écouter la vérité de l'autre, il convient qu'une coopération puisse s'établir entre les acteurs, il est absolument indispensable *qu'il y ait partage des deux représentations de la vérité, des deux vérités qui parlent à l'autre.*

La confiance ne peut s'installer et perdurer que si la vérité est dite pour être comprise, vérifiable dans le temps, acceptable, acceptée et intériorisée. La confiance ne peut s'établir que si la vérité est dite en prenant en compte celui qui doit l'entendre : le moment est-il opportun, la vérité d'un diagnostic par exemple doit-il se faire tout en bloc ou progressivement en aidant le malade à accepter cette vérité, en connaissant l'environnement de ce malade qui pourra relayer cette vérité, en prenant en compte la psychologie de ce malade.

### Vivre en vérité

Aucun homme ne peut se dérober aux questions fondamentales : que dois-je faire, comment discerner le bien du mal ? La réponse n'est possible que grâce à la vérité qui éclaire l'intelligence de l'homme et par la nostalgie de la vérité absolue qui demeure toujours au fond de son cœur.

Dans le texte de Matthieu 19, le jeune homme riche demande au Christ : « Maître, que dois-je faire de bon pour avoir la vie éternelle ? »

Avant d'être une question sur les règles à respecter, le jeune homme demande que lui soit donné le sens à sa vie. Il pressent qu'il existe un lien entre le bien, le bon et sa destinée personnelle. Jésus conduit le jeune homme vers la vérité : un seul est le Bon.

Seul Dieu peut répondre à la question du bien, parce qu'il est le Bien. Il a créé l'homme avec en son cœur la loi naturelle " Ils montrent la réalité de la Loi inscrite en leur cœur " (Rm 2, 15) qui n'est rien d'autre que la lumière de l'intelligence infusée par Dieu. Grâce à elle, nous connaissons ce que nous avons à accomplir et ce que nous devons éviter, nous pouvons discerner la vérité.

Discerner la vérité par la lecture, l'écoute, la méditation de la Parole, seul ou avec d'autres apportant un éclairage, une intelligence complémentaire. Discerner la vérité en écoutant la parole de l'Autre (Dieu) mais aussi de l'autre en se taisant, en se décentrant de soi-même.

L'homme peut reconnaître le bien et le mal, c'est-à-dire tenter de vivre en vérité grâce au discernement du bien et du mal que lui-même opère par sa raison, en particulier par sa raison éclairée par la Révélation divine et par la foi. Mais il n'atteindra jamais définitivement ce but car en lui le péché l'empêche de s'orienter totalement vers le bien.

### 3. Lien entre confiance et vérité

Peut-on garder cette attitude d'abandon, de confiance vis-à-vis de soi, des autres si l'on ne recherche pas la vérité, si l'on s'écarte de la vérité ?

En ayant pris conscience que la vérité humaine est un chemin, une recherche, une interaction, la confiance établie entre deux personnes, entre des groupes de personnes n'est pas un acte naïf mais un acte qui se décide, qui construit, et qui devrait être sans cesse renouvelée. Pour que la confiance naisse, il faut sans doute le désirer, ouvrir son cœur, se dépouiller de ce qui empêche la relation vraie, prendre du temps et parler vrai. Etre trahi dans la confiance accordée, découvrir le mensonge demande un dialogue, une recherche de vérité commune, une exigence de paroles vraies et pour le chrétien le chemin, la recherche s'appuie sur la Parole.

En s'écartant, même sans le vouloir de la vérité, on contribue beaucoup à diminuer la confiance que peut inspirer la parole humaine. Cependant, cette affirmation peut comporter des exceptions par exemple préserver un autre que soi-même d'un plus grand mal : ne pas dire toute la vérité à un malade en fin de vie et inapte à la supporter. Mais pour que l'exception ne soit pas élargie et affaiblisse le moins possible la confiance en matière de véracité, il faut la reconnaître et, si possible, en marquer les limites : faut-il mentir à un malade ou lui dire qu'il est condamné au risque de perdre sa confiance ou de lui faire perdre confiance ?

### **3- Confiance et vérité dans l'entreprise**

En américain, les mots sont voisins : « trust » et « truth » mais les racines sont distinctes !

Dans l'entreprise, les liens entre les acteurs sont de nature économique : échange entre un travail et une rémunération.

Plus profondément, ces liens ont une nature ontologique, unissant les êtres par une relation orientée vers la réalisation en commun d'objectifs, dans une vision partagée des finalités de l'entreprise.

Le contrat de travail est bien insuffisant pour exprimer la richesse de cette relation professionnelle.

Ce contrat, les lettres de mission, les règlements intérieurs, les procédures formalisées sont incapables de tout prévoir et les relations humaines ne peuvent se condenser dans ces écrits.

D'une part, leur richesse déborde du cadre prévu, et plus encore, elles évoluent avec le temps et avec la maturité des acteurs.

Pour que cette relation professionnelle s'inscrive véritablement dans la recherche du bien commun et donc de la perfection, il faut tenter de l'appuyer sur des valeurs de confiance et de vérité, la « emet » des hommes.

Le manager fait confiance à son équipier lorsqu'il lui laisse la liberté d'action et escompte que son collaborateur fera bon usage de cette liberté pour l'intérêt de l'entreprise. En lui conférant une réelle responsabilité, il pratique la subsidiarité. Le manager conserve l'essentiel et délègue l'important.

A l'incertitude du monde économique, il convient de répondre par la réactivité et par l'esprit d'entreprise des salariés « agissant comme s'ils étaient à leur compte » (Jean-Paul II).

Réciproquement, le collaborateur fait confiance à son patron en anticipant que le comportement de ce dernier restera prévisible dans les diverses circonstances, sans les mauvaises surprises d'un comportement injuste ou arbitraire. Si le droit à l'erreur est prévu, le dirigeant ne manquera pas à ce droit, mais il ne faudra pas attendre de laxisme en cas de récidive.

Aucun des deux n'aura besoin de justifier en permanence son comportement, ni de rappeler en toutes occasions son attachement aux valeurs de l'entreprise.

La confiance ne peut pas se décréter, elle se construit dans les actes et dans la communication de tous les jours : la ponctualité, la conduite de réunion, l'entretien individuel, la sanction positive ou négative, en particulier les rémunérations et les promotions, l'élaboration des budgets, etc. sont autant d'occasions de consolider cette confiance !

La confiance est plus facile à établir et à faire croître lorsque l'entreprise a une taille humaine. Le patron est identifié et visible. On connaît son nom. On le voit souvent.

Dans une grande entreprise, comment créer le lien interpersonnel lorsque l'effectif se compte par centaines de milliers et que le dirigeant est sous la pression des fonds et des analystes financiers ? Les cadres dirigeants et supérieurs peuvent relayer la confiance, mais chaque intermédiaire affaiblit la qualité de la communication.

Dans ces mega entreprises, il me paraît nécessaire de découper en établissements autonomes à taille humaine.

Nous en venons à la vérité, au cœur du huitième commandement : « Tu ne témoigneras pas faussement contre ton prochain ».

Ce commandement interdit de travestir la vérité dans les relations avec autrui.

La vérité comme rectitude de l'action et de la parole humaine a pour nom véracité, sincérité ou franchise.

Dans l'entreprise, que signifient dire la vérité et vivre en vérité ?

Dire la vérité, c'est être soi-même, établir des relations simples et sincères avec les autres membres de l'entreprise.

La vérité implique l'honnêteté, la discrétion et l'écoute.

Comme l'écrit le Père Achille Mestre dans un article intitulé « Qu'est-ce que la vérité ? Une possible approche chrétienne », pour chercher la vérité, il me faut écouter la parole de l'autre.

Il cite le Père Marc-François Lacan : « Le bonheur de l'homme, c'est de s'ouvrir à la parole de l'autre (...) La vérité que nous cherchons, nous ne la cherchons vraiment que si c'est elle qui nous fait dialoguer, en nous faisant vraiment parler, et en nous faisant vraiment nous taire. »

Quelles sont les offenses à la vérité ?

la médisance et la calomnie, en parlant à une personne A d'une personne B qui est absente,

l'atteinte à la réputation et à l'honneur du prochain,

la flatterie, l'adulation, la complaisance.

Peut-on toujours dire la vérité dans l'entreprise ? Citons au moins 3 limites.

- Dans la communication :

A l'expérience, le manager ne peut pas toujours dresser un tableau sans nuances de la situation.

Si le manager est bien une « machine » à importer de l'angoisse et à exporter de l'enthousiasme, il lui faut insister sur le positif et, sans les cacher, ne pas insister sur les mauvaises nouvelles sur lesquelles son entourage ne peut agir.

- Dans l'entretien de licenciement :

Délicat à tenir, il nécessite une préparation encore plus approfondie que l'entretien d'évaluation.

Après avoir annoncé la décision et son caractère irréversible, il semble préférable de mettre en avant l'inadéquation entre la personne et le poste à assumer, plutôt que les faiblesses de la personne licenciée.

La personne conserve sa valeur, même si le constat est qu'elle ne peut continuer à travailler dans l'entreprise. Pourquoi vouloir alors lui dresser un bilan dégradant ?

- Pour les projets stratégiques :

Le manager est souvent tenu par un engagement de confidentialité. Il ne peut communiquer à l'interne les projets d'acquisitions, d'OPA, etc. et doit différer la communication de la vérité.

Dans l'entreprise, la vérité, c'est ce sur quoi on peut s'appuyer, ce qui est stable et éprouvé :

Vivre en vérité implique tous les acteurs de l'entreprise.

- Relation client :

Si elle est honnête, elle établit la valeur du fonds de commerce et de la marque. Le Président d'Apple a écrit directement aux 100 000 premiers acheteurs de l'i-phone pour leur adresser un chèque de 100 \$ avec les excuses de sa société qui avait fixé un prix de vente excessif au lancement de ce produit !

- Recrutement :

L'annonce et l'entretien de recrutement devraient décrire le poste sans fard : présenter au candidat le contenu fidèle de la mission à accomplir, les limites de son pouvoir et la situation réelle de l'entreprise qu'il est invité à rejoindre.

- Entretien d'évaluation :

Dans une entreprise, une statistique a révélé un grand laxisme dans ces évaluations : 80 % des compte rendus d'entretien qualifiaient la personne évaluée de « maîtrise » ou « domine », c'est-à-dire le top des évaluations ...

Il convient d'exprimer les points positifs autant que les points négatifs, et de faire apparaître la plage de progrès dans les résultats comme dans le comportement.

- Prévisions budgétaires :

La recherche de la vérité conduit à retenir les prévisions les plus réalistes, en éliminant celles qui, après laborieuses négociations, sont trop prudentes ou inatteignables.

- Messagerie mail :

Prendre à témoin de multiples responsables, en les portant destinataires pour information est un acte de lâcheté. Diffuser un message à des destinataires « masqués » est une offense à la vérité, car cela revient à dissimuler que certaines personnes (souvent supérieurs hiérarchiques) auront connaissance du message.

- Arrêtés comptables :

La qualité des inventaires, des provisions pour dépréciation et pour risque, la valorisation des actifs et la production de comptes reflétant le plus justement la réalité sont des actes de vérité, auxquels les commissaires aux comptes sont invités à contribuer.

Les arguments de vente fallacieux, le décor dithyrambique présenté aux nouveaux, l'évaluation laxiste, les comptes truqués, les relations de travail dénaturées par l'embrigadement, le harcèlement ou le stress sont autant de dénis de la dignité de l'homme et d'atteinte à la vérité.

Finalement, le danger vient lorsque la personne morale (l'entreprise) domine la personne physique au lieu de la servir. La charité « ne se réjouit pas de l'injustice, mais elle met sa joie dans la vérité. » (1 Co 13,6)

Pour terminer cette analyse dans l'entreprise, que nous inspire le modèle bénédictin ?

Comme l'écrit Dom Hugues Minguet dans un article « La règle de Saint-Benoît : un guide pour l'entrepreneur ? », l'expérience des monastères peut enrichir les pratiques de l'entreprise.

Certes, il ne s'agit de faire entrer en religion les membres de l'entreprise et d'annexer leur personnalité profonde.

Mais dans les deux situations, le responsable se révèle dans sa capacité à donner un sens qui donne le désir de l'œuvre commune et la rend possible. Mieux, le responsable doit incarner le sens, comme Saint-Benoît établit un lien vivant entre la Règle et l'Abbé.

Un incontournable : la nécessaire unité entre acte et parole du responsable.

« Qu'il montre tout ce qui est bon et saint par des actes plus que par des paroles » Saint-Benoît, Règle, chap.II.

Le sens étant en réalité l'orientation de l'être, il appartient à l'entrepreneur de croire en ses objectifs et d'avoir une forte conviction sur les finalités de son entreprise, afin de les partager, par une relation de confiance, de vérité et de fidélité, avec chacun de ses collaborateurs.

#### **4 – Confiance et vérité dans le monde de la santé**

Vérité et confiance en médecine

Je prendrais volontiers l'exemple de la relation médecin-malade en fin de vie ;

Ces relations ont été définies dans un texte législatif dit loi Leonetti.

Que dit la loi : l'acharnement thérapeutique est illégal, le malade a le droit de refuser un traitement, le médecin doit tout mettre en œuvre pour soulager la douleur, chacun peut exprimer par avance ses souhaits pour organiser ses derniers moments.

Pour que cette loi puisse s'appliquer pleinement, il est essentiel que la relation médecin-malade soit basée sur la confiance et la vérité.

Vérité : quelle vérité ? Vérité abrupte du diagnostic dite par le médecin sans connaître les capacités du malade à comprendre, à accepter, sans s'assurer que cette parole ne sera pas signe de mort mais encouragement à vivre dans la dignité. La vérité dite est le plus souvent partielle, permettant au malade de soupçonner cette vérité, en étant partie prenante de ce cheminement vers la vérité. Mais ce chemin n'est possible que si le malade n'a pas le sentiment de mensonge, de non-dit alors qu'il se sentait capable d'entendre.

La vérité est toujours partielle ; de même que la confiance, dire la vérité est un processus dynamique qui se construit, rencontre après rencontre entre le médecin et le malade. Le malade déçu, ayant perdu provisoirement confiance, redemande une parole vraie, signifiante pour lui et de lui-même reconstruit la confiance. De même, le médecin ayant été capable de dire une portion de vérité et ayant été compris et entendu reconstruit la confiance en lui et en son interlocuteur.

La vérité ne peut être dite et acceptée que si médecin et malade ont une véritable relation de confiance où chacun connaît la personnalité, les possibilités, les limites de l'autre, où chacun reconnaît dans la parole de l'autre une parole qui libère, qui ouvre à un avenir aussi court soit-il et qui ne sera pas contredite par une autre parole.

Dans la loi Léonetti, le malade peut désigner une personne de confiance, pour dialoguer avec le médecin le jour où le malade ne peut plus exprimer sa volonté et que le médecin doit prendre un avis avant toute décision. On parle d'une personne de confiance, d'une tierce personne qui sera investie de la vérité du malade.

On voit bien les limites que pourraient avoir cette loi : quelle vérité aura exprimé le malade ? Elle ne peut qu'évoluer avec l'état de sa maladie. Pour pallier cette difficulté, le législateur a prévu que les paroles du malade dites à la personne de confiance pourront évoluer et être modifiées à tout moment.

#### **5 – conclusion**

Confiance et vérité ne sont pas dissociables.

Pour créer la confiance, il faut dire la vérité autant que vivre en vérité.

Cette éthique se conçoit aussi bien dans le monde de la santé que dans le monde de l'entreprise, tous deux au service de l'homme.

Comme le souligne Dom Marc-François Lacan, la vérité relève non d'un savoir, mais d'une expérience de vie.

- L'encyclique « Veritatis Splendor », en août 1993 débute par :

La splendeur de la vérité « se reflète dans toutes les œuvres du Créateur et, d'une manière particulière, dans l'homme créé à l'image et à la ressemblance de Dieu. ».

Nous devons donc être le reflet de la vérité.

Le livre de la Sagesse nous indique le chemin vers cette vérité : «Ceux qui mettent en lui (le Seigneur) leur confiance comprendront la vérité. » (Sg 3,9)

Jean nous éclaire aux versets 17 à 19 du chapitre 17 : « Consacre-les par la vérité : ta parole est vérité. Comme tu m'as envoyé dans le monde, je les envoie dans le monde. Et pour eux je me consacre moi-même, afin qu'ils soient eux aussi consacrés par la vérité. »

Jean met en relief la relation très importante entre le Père et le Fils. Ils sont un, et c'est de cette unité que nous connaissons le Père, par le Fils.

Le Père et le Fils sont la Vérité. En pratiquant la vérité dans notre rencontre avec l'homme, c'est une approche vers Dieu que nous tentons.