



# **CONFIANCE** & **CROISSANCE**

Un enjeu national

---

**CRÉATION DE L'INDICE  
DU CAPITAL CONFIANCE**

---

**LES DIRIGEANTS  
S'ENGAGENT**

---

Edition 2015

Parrainée par l'Institut Montaigne et Raise



# 23 Millions

de salariés en France (enquête Emploi INSEE)

---

Près de

# 15 Millions

de salariés travaillent  
en entreprise



# 52%

dans les grandes  
entreprises-ETI

---



# 1,7 Million

de cadres travaillent dans les grandes  
entreprises-ETI

---

## La France

se situe au 20<sup>ème</sup> rang de l'index de confiance sur un total de  
27 pays recensés (Edelman Trust Barometer, 2015)

# 30%

des Français déclarent faire confiance  
à l'entreprise (Edelman Trust Barometer, 2015)

---

**Et qu'en est-il de la confiance  
que les cadres portent  
à leur entreprise?**

# 6.7/10 *l'Indice national*

*du capital Confiance en entreprise®*  
(Programme Confiance & Croissance - Edition 2015)

---

# La confiance, moteur de croissance

Rétablir la confiance avec les entreprises pour faire avancer notre économie est l'un des objectifs affichés du Ministre de l'Economie. C'est aussi notre ambition tant **nous sommes convaincus en tant que dirigeants d'entreprise, qu'un climat de défiance, souvent qualifié de « mal français », est un frein à la fois à l'efficacité des collaborateurs et à la compétitivité de leur entreprise.**

Dans le prolongement de l'édition, en septembre 2014, du livre *Et la confiance, Bordel ?*, Raise et l'Institut Montaigne, associés au collectif d'auteurs, parrainent le lancement du programme Confiance & Croissance. Le programme publie la première édition de *l'Indice national du capital Confiance en entreprise*<sup>®</sup>. Réalisée en partenariat avec TNS Sofres et un collège de chercheurs, **l'étude met à jour les leviers de la confiance et construit sur le long terme les liens entre la confiance des salariés et la performance des entreprises.**

Alors que les entreprises françaises bénéficient d'un faible niveau de confiance auprès de l'opinion publique, nous initiions, autour de la publication de *l'Indice du capital Confiance en entreprise*<sup>®</sup> (édition 2015), **une mobilisation d'envergure des dirigeants** en les associant à la signature collective de la charte « Confiance & Croissance ».

Symbole d'un engagement plus global en faveur de l'amélioration du climat de confiance national et de son rôle majeur dans la performance du pays, la signature de la charte et la restitution des résultats de l'étude 2015 se sont déroulées à l'occasion d'un dîner-débat le 24 novembre 2015 placé sous le haut patronage du ministère de l'Economie.

Cette rencontre, première d'une suite de rendez-vous annuels, a vocation à **nourrir un dialogue et encourager la recherche sur les fondements d'un nouveau modèle managérial français.**

Clara Gaymard  
Présidente du collectif d'auteurs *Et la confiance, Bordel ?*  
et cofondatrice de RAISE

Henri de Castries  
Président de l'Institut Montaigne

# Pour un nouveau modèle managérial français

La performance de l'entreprise repose sur la qualité et la solidité du lien de confiance qu'elle bâtit avec trois grands types d'interlocuteurs qui chacun concourt à sa croissance globale.

L'entreprise est considérée comme performante lorsqu'elle inspire la confiance des marchés et/ou de ses actionnaires qui, guidés par des indicateurs financiers, lui apportent en retour investissements et capitaux.

L'entreprise a aussi besoin de l'adhésion du public et des consommateurs, qu'elle mobilise en construisant une réputation éthique et fiable, digne de confiance. Actif stratégique majeur, la valeur de la marque est mesurée régulièrement par des études de réputation ou d'image.

L'entreprise, pour être performante, a besoin de pouvoir capitaliser sur sa ressource première : la confiance de ses collaborateurs qui en retour lui prodiguent motivation, engagement et loyauté. **Il appartient donc à l'entreprise, incarnée par ses dirigeants, de mettre en place les conditions optimales de la confiance des salariés et de leurs représentants.**

Or, s'il existe aujourd'hui des enquêtes internes pilotées par les directions RH qui mesurent l'engagement des salariés, il n'existe pas de mesure des actifs immatériels qui composent le capital Confiance de l'entreprise. « Ce qui ne se mesure pas n'existe pas ». L'objectif de *l'Indice du capital Confiance en entreprise*<sup>®</sup> est d'enrichir d'un indicateur chiffré le pilotage de l'entreprise.

Rendu mesurable tout comme un actif financier, son suivi introduira une meilleure prise en compte du facteur humain dans la valorisation de l'entreprise et constituera un référentiel commun avec les acteurs du dialogue social. Il permettra l'articulation entre rentabilité de court terme et engagement de long terme, donnant ainsi les fondements d'une politique de développement durable.

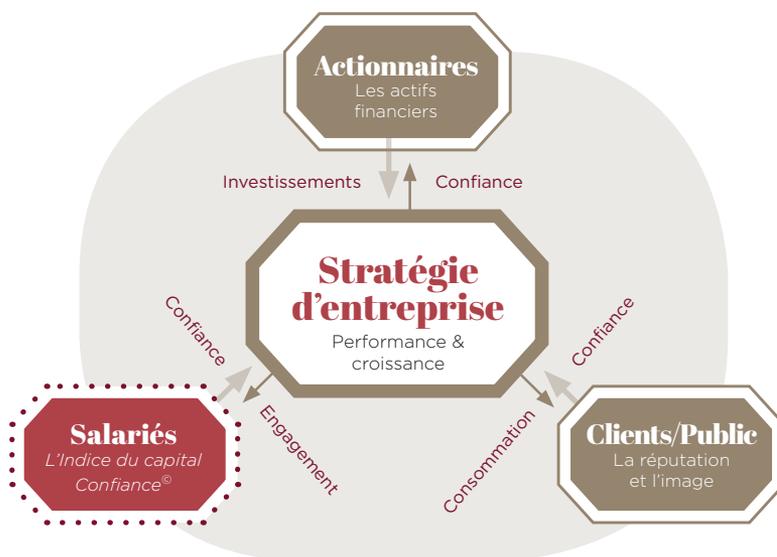
Sophie Vernay  
Fondatrice et Coordinatrice du programme Confiance & Croissance



# Le triptyque de la confiance<sup>®</sup>

pour une croissance durable et une plus  
juste valorisation de l'entreprise

La mise en place d'outils de mesure pour évaluer et « piloter » la confiance que portent les salariés à l'entreprise est un des trois piliers du nouveau modèle managérial français.



C'est la prise en compte et la préservation de ces trois familles d'actifs qui placeront l'entreprise dans un cercle vertueux de croissance équilibrée et durable. L'introduction de l'*Indice du capital Confiance en entreprise*<sup>®</sup> dans la culture d'évaluation des entreprises permettra d'installer la prise en compte de la confiance des salariés dans la stratégie de l'entreprise et d'établir de manière progressive un « juste équilibre » entre les trois dimensions clés de sa valeur. Au niveau macro-économique, repris par les agences de notation pour mieux évaluer la croissance durable des entreprises, **il pourrait devenir l'équivalent de l'indice de confiance des ménages : l'indice de bonne santé des entreprises.**



## La charte

### Au cœur de la performance individuelle et collective des entreprises

La confiance est au cœur de la réussite des transformations d'entreprises engagées pour les années à venir.

Convaincus que la prise en compte du facteur humain comme actif majeur de l'entreprise est un levier essentiel de performance et de croissance économiques durables, les dirigeants des grandes entreprises et ETI s'engagent à :

**Participer à un dialogue collectif** autour du suivi de l'*Indice national du capital Confiance en entreprise*<sup>®</sup> et en suivre chaque année l'évolution

**Faire de ce dialogue un temps fort** de la vie économique et sociale de l'entreprise et du pays

**Promouvoir une dynamique de confiance** entre les collaborateurs comme l'une des valeurs économiques et sociales de l'entreprise

**Enrichir la connaissance de l'entreprise** sur le sujet en agissant avec les équipes et toutes les parties prenantes sur la construction de la confiance interne, actif majeur de l'entreprise indispensable à sa performance et sa pérennité

**Communiquer personnellement** sur les actions qu'ils mettent en œuvre en contribuant ainsi à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise en France

**Encourager** sur la durée la poursuite de la recherche académique pour :

- Identifier les leviers de la confiance interne dans l'entreprise
- Formaliser les liens entre confiance et performance pour l'entreprise
- Evaluer l'impact de la confiance dans les entreprises sur le climat national et sur la performance de l'économie française
- Promouvoir à l'international cette nouvelle approche française de la confiance et de la croissance.



# 81%

des cadres interrogés pensent que le fait d'améliorer la confiance au sein des entreprises est un levier de performance et de croissance pour le pays.

# Le premier cercle de dirigeants signataires

Jean-Paul Agon  
*L'Oréal*

Isabelle Bastide  
*Page Group*

Sébastien Bazin  
*Accor Hotels*

Gonzague de Blighnières  
*Raise*

Christophe Bonno  
*Agromousquetaires*

Alain Crozier  
*Microsoft France*

Christophe Cuvillier  
*Unibail-Rodamco*

Richard Edelman  
*Edelman*

Mercedes Erra  
*BETC*

Clara Gaymard  
*General Electric France*

Henri Giscard d'Estaing  
*Club Méditerranée*

Laurent Guillaume  
*TNS Sofres*

Philippe Guillemot  
*Alcatel-Lucent*

Hervé Helias  
*Mazars France*

Philippe Houzé  
*Groupe Galeries Lafayette*

Jean-Marc Janaillac  
*Transdev*

Gérald Karsenti  
*HP France*

Michel Landel  
*Sodexo*

Jean-Pierre Letartre  
*EY France*

Maurice Lévy  
*Publicis Groupe*

Olivier Marchal  
*Bain & Company France*

Jean-Pierre Menanteau  
*Humanis*

Laurent Mignon  
*Natixis*

Nicolas Moreau  
*Axa France*

Christian Nibourel  
*Accenture*

Jay Nirsimloo  
*KPMG France*

François Pérol  
*BPCE*

Franck Riboud  
*Danone*

Stéphane Richard  
*Orange*

Augustin de Romanet  
*Aéroports de Paris*

David de Rothschild  
*Rothschild & Cie*

Patrick Sayer  
*Eurazeo*

Jean-Dominique Senard  
*Michelin*

Nicolas de Tavernost  
*M6 Métropole Télévision*

Denis Terrien  
*Entreprise & Progrès*

Dominique Virchaux  
*Korn Ferry France*

Philippe Wahl  
*Groupe La Poste*

Rémy Weber  
*La Banque Postale*

# Participer au programme Confiance & Croissance

Initié et piloté par Sophie Vernay, en partenariat avec l'agence de communication Elan-Edelman, le programme Confiance & Croissance s'appuie sur la direction scientifique de Yann Algan, économiste et de Maria Giuseppina Bruna, sociologue des organisations.

La démarche s'articule à la fois autour d'un engagement des dirigeants mais aussi d'un travail de recherche académique sur l'étude des liens entre confiance et croissance.

Participer au programme Confiance & Croissance, c'est s'engager résolument en tant que dirigeant à :

- **Signer la charte** d'engagement Confiance & Croissance, pour marquer son adhésion à une vision plaçant la confiance des collaborateurs au cœur des enjeux de performance économique et sociale de son entreprise.
- **Communiquer à titre personnel** et au titre de son entreprise sur cet engagement.
- **Participer à la rencontre annuelle** de restitution de *l'Indice national du capital Confiance en entreprise*®.
- **Avoir la possibilité de réaliser sa propre étude** pour mesurer l'Indice du capital Confiance de son entreprise.

# Pour aller plus loin sur la charte en 2016

- 1 Poursuite de la recherche sur les liens entre Confiance & Croissance et l'édition régulière d'un indice consolidé.
- 2 Formation d'un groupe d'entreprises pilotes dans le cadre d'un partenariat pluridisciplinaire.
- 3 Développement de liens croisés avec des partenaires étrangers.
- 4 Evènement annuel de présentation de l'Indice 2016 :
  - avec des focus particuliers sur la jeune génération notamment
  - avec des éclairages en miroir complémentaires : étranger...
- 5 Elargissement du cercle des entreprises signataires.

## Et pour toutes les entreprises, accès :

- au calcul de leur *Indice de capital Confiance en entreprise*
- à leur propre tableau de bord de pilotage du capital confiance et des leviers d'une stratégie inclusive

# L'Indice national du capital Confiance<sup>®</sup> 2015

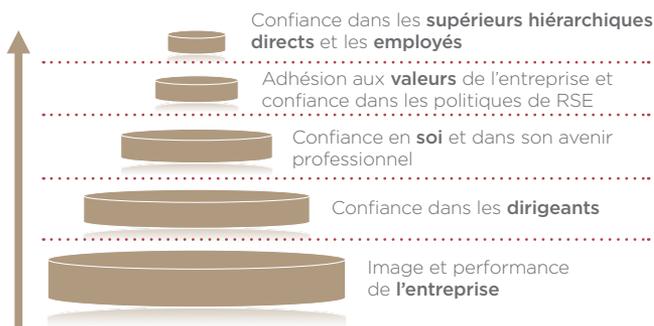
La première édition de l'Indice national du capital Confiance en entreprise<sup>®</sup> des cadres des grandes entreprises et ETI en France dévoile un score tiède de 6,7 sur 10 sensiblement équivalent à celui des PME qui se situe à 6,8.

L'essentiel des réflexions pour promouvoir la croissance et la compétitivité des entreprises françaises s'est focalisé jusqu'à maintenant sur le coût du travail, ou des facteurs financiers et physiques. Ces dimensions sont naturellement fondamentales, mais semblent incapables d'expliquer à elles seules nos différences, notre retard en termes de compétitivité et d'innovation, encore moins la plus forte conflictualité de nos relations de travail.

L'Indice du capital Confiance en entreprise<sup>®</sup> part à la recherche du chaînon manquant : le capital Confiance. Si la société française dans son ensemble a depuis longtemps été identifiée comme une société de défiance, il reste un véritable point aveugle sur le capital confiance au sein des entreprises, et en particulier parmi les managers et les cadres. L'enquête qualitative et quantitative auprès d'un échantillon représentatif de cadres de grandes entreprises permet de jeter un triple regard sur le capital confiance des entreprises et les modèles de croissance :

Comment s'articule le rapport de confiance qui unit le cadre à son entreprise ? Cinq grandes briques combinées constituent le capital confiance d'une entreprise.

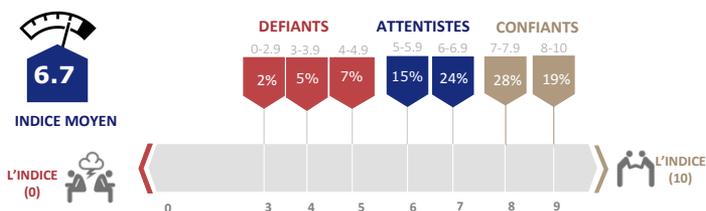
## Le modèle de la confiance



Base : échantillon de 1 000 cadres ETI-Grandes entreprises  
Analyse de régression d'un corpus de questions.

## L'entreprise se prive de plus de la moitié de son capital humain

Quel est le niveau du capital confiance dans les entreprises françaises ? La note de 6,7 sur 10 révèle une confiance tiède mais aussi clivée ! Un peu plus de la moitié des cadres se situe soit dans une zone rouge de défiance (14%) soit dans une zone grise de ventre-mou, mi-défiant, mi-confiant, et peu engagés (39%). Au final, les entreprises françaises se privent ainsi de la moitié de leur capital immatériel le plus essentiel. Leur enjeu est donc de faire bouger la confiance du « Missing Link » en gagnant l'adhésion des 39% d'attentistes.



Quels sont les leviers de la confiance ? Les méthodes de management inclusives ! Le second enseignement est que la confiance est un capital, certes immatériel, qui peut s'accumuler, mais aussi se déprécier rapidement. Une bonne nouvelle : le capital confiance d'une entreprise ne dépend pas du secteur d'activité ni de sa taille. Le capital confiance dépend avant tout des propres politiques de management de l'entreprise selon deux dimensions : le degré d'ouverture et d'engagement d'une part, le degré de coopération et de réciprocité dans la décision et l'équité de la rémunération d'autre part. 81% des cadres font de la Confiance un levier majeur pour la performance et la croissance de l'entreprise et du pays.

Ces axes tracent le modèle un management inclusif de l'entreprise qui pratique un « agir agile et responsable ». L'entreprise inclusive considère et reconnaît chaque individu, dans sa singularité, comme une valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise et favorise les socialisations en réseau et les dynamiques coopératives des collaborateurs. Elle développe le seul modèle de croissance soutenable, celui qui allie performance économique et sociale.

Yann Algan - Maria Giuseppina Bruna - Sophie Vernay

Comment se situent les entreprises dans leur évolution vers une stratégie inclusive ? Article présenté par Maria Giuseppina Bruna dans le rapport de recherche Confiance & Croissance

Quelle est la relation entre confiance, performance et croissance ? Article présenté par Yann Algan dans le rapport de recherche Confiance & Croissance

# Approches méthodologiques et perspectives

La démarche appréhende la confiance comme un fait social total, se plaçant au cœur du fonctionnement des entreprises publiques et privées. Par l'attention qu'elle porte aux liens multidimensionnels entre acteurs, aux politiques de management susceptibles de développer le capital social et par là la croissance des entreprises, cette démarche se distingue des simples enquêtes de climat interne, de satisfaction ou d'engagement.

**Cette enquête est la première à créer un indice de référence qui permet de prendre le pouls des entreprises hexagonales sur la confiance, à la manière dont « l'indice de confiance des ménages » le fait pour les foyers français.**

Le cœur de notre investigation porte sur les cadres, qu'ils soient ou non managers, des entreprises publiques et privées à partir de 250 salariés. Les cadres constituent le maillon stratégique de la confiance en entreprise et nous avons pu observer que lorsque la confiance est insuffisante à cet échelon, elle est défailante dans l'ensemble de l'organisation.

Ce dispositif d'étude aboutit à l'élaboration d'une modélisation assurée par une équipe académique, conduite par Yann Algan et Maria Giuseppina Bruna, en partenariat avec TNS-Sofres. Il répond aux objectifs suivants :

- **comprendre** les dimensions constitutives de la confiance
- **identifier** les principaux leviers pour l'améliorer (dispositifs d'ouverture et d'engagement et pratiques de management coopératif et délégitif)
- **tracer un itinéraire** d'inclusion et de croissance durable permettant aux entreprises d'atteindre un mode d'organisation et de fonctionnement post-moderne, à la fois agile et responsable
- **commencer à formaliser** les liens entre confiance et performance perçue

Vous en trouverez tous les éléments dans le rapport académique joint.



L'enquête Confiance et Croissance a vocation à être conduite annuellement, sur un périmètre national, à la manière d'un baromètre ; ainsi qu'à être répliquée, de manière affinée et contextualisée, au sein d'entreprises partenaires soucieuses d'approfondir leur connaissance des enjeux de la confiance et d'engager des actions concrètes en vue d'optimiser leur capital confiance.

Une initiative qui se prolongera au cours de l'année 2016, puisque le programme Confiance & Croissance s'adressera aux entreprises pour leur proposer le calcul de leur propre *Indice du capital Confiance*<sup>®</sup> et l'outil de pilotage de leur stratégie inclusive.

Yann Algan,

Doyen de l'École d'Affaires Publiques de Sciences Po

Maria Giuseppina Bruna,

Sociologue des organisations et chercheuse en sciences de gestion, ISTEK / Université Paris-Dauphine

Emmanuel Rivière,

Directeur de l'Unité Stratégies d'Opinion de TNS Sofres

- **1 000 cadres d'entreprises** publiques et privées et employés par des entreprises intermédiaires (250 à 4 999 salariés) et grandes entreprises.
- **Échantillon miroir :**
  - 200 salariés non cadres du même univers (ETI-GE)
  - 200 salariés cadres de PME-TPE
- **Interviews réalisées en ligne du 8 au 21 juillet 2015 par TNS SOFRES.**
- **Représentativité assurée par la méthode des quotas** (sexe, âge, taille d'entreprise, région et secteur d'activité).

## La direction scientifique



**Yann Algan** est professeur d'économie à Sciences Po et doyen de l'Ecole d'Affaires Publiques de Sciences Po. Ses travaux portent principalement sur le rôle de la confiance et du capital social pour comprendre les comportements économiques, la croissance, les institutions et le bien-être. Ses livres *La Société de défiance* (Ulm, 2008) et *La Fabrique de la Défiance* (Albin Michel, 2012) ont reçu respectivement le prix du meilleur essai, du meilleur livre d'économie, et du prix lycéen.



**Maria Giuseppina Bruna** est intervenante à l'Ecole Nationale d'Administration, coordinatrice scientifique du dispositif diversité de l'Ecole des Mines d'Albi et chercheure associée à la Chaire « Management & Diversité » de Dauphine. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, elle assumera, en sus, les fonctions de professeure-chercheure à l'IPAG Business School et de directrice scientifique d'un programme de recherche sur la RSE et la confiance. Membre du Comité d'Orientation de la Fondation Agir contre l'Exclusion et du COMEX de la Fondation ENGEIE Agir pour l'Emploi, elle est lauréate du Programme Découverte Chine 2014 (MAE). Elle a reçu le prix 2014 de la meilleure thèse sur la RSE (ADERSE/ORSE) et du prix de la meilleure thèse sur le Changement 2013 (ESSEC/HEC Montréal/Louvain Business School).

## La direction du programme



**Sophie Vernay** est fondatrice du programme Confiance & Croissance. Elle est également fondatrice d'honneur du réseau Financi'Elles. Spécialiste de la conduite du changement puis DRH au sein du groupe Crédit du Nord (2000), elle devient vice-présidente du réseau des femmes cadres du groupe Société Générale (2007). En 2011, elle fonde avec son homologue de BNP Paribas, la fédération des réseaux de femmes de la finance puis le « Cercle des DRH de la finance » (2012). En 2014, elle coordonne pour Financi'Elles, avec l'Institut Montaigne et Clara Gaynard la rédaction du livre *Et la confiance, bordel ?*.

# Le collectif d'auteurs de *Et la confiance, bordel ?*

co-réalisé par Financi'Elles et l'Institut Montaigne  
aux éditions Eyrolles

**Présidé par Clara Gaymard**

Yann Algan, Emmanuelle Barbara, Marie-Hélène Bensadoun, Jean-Paul Betbeze, Laurent Bigorgne, Gonzague de Blignières, Vincent Bocart, Hervé Borensztein, Ewa Brandt, Maria Giuseppina Bruna, Juliette Decoux, Odile Desforges, François Dupuy, Camille Dupuy Olléon, Delphine Ernotte-Cunci, Miguel de Fontenay, Sylvie Gleises, Edouard-Malo Henri, Jean Kaspar, Vanessa Lamorre-Cargill, Arielle Malard de Rothschild, Jacques-Antoine Malarewicz, Jean-Pierre Ménéteau, Alexia de Monterno, Sophie Vernay, Sylvie Wahl.

## Les partenaires

**ELAN** →  
**EDELMAN**

INSTITUT  
MONTAIGNE

 **raise**



**ipag**  
Business School  
Paris - Nice - Kunming - Los Angeles

**U**  
**I** Union des  
Industries  
et Métiers de la Métallurgie

**CH<sup>2</sup>**  
Conseil en Stratégies  
Consommateurs

**TNS**

TNS Sofres

**SciencesPo**



## Contacts :

Sophie Vernay - 06 78 95 65 05  
confianceetcroissance@gmail.com

---

*« Confiance & Croissance a la propriété pleine et entière, matérielle et intellectuelle, de ces documents (textes, images, logos, chartes graphiques etc.) dont elle est l'auteur ainsi que de tous outils et méthodes mis en œuvre et/ou utilisés dans le cadre de la présente étude. En conséquence, ces éléments ne peuvent être reproduits et/ou utilisés de quelque façon que ce soit sans l'accord préalable écrit de Confiance & Croissance et ne peuvent être divulgués et/ou communiqués, en tout ou partie, à quiconque, directement ou indirectement à l'exception des personnes expressément autorisées par Confiance & Croissance ».*