



---

ANALYSER LE CADRE  
DE LA CONFIANCE

---

**Comment établir, maintenir  
et alimenter la confiance dans  
une organisation**

La confiance est l'élément fondamental de toute relation. Sa perte par suite d'un scandale peut entraîner assez rapidement d'importants coûts financiers pour les organisations. Prenons l'exemple récent, dont nous avons parlé dans la première partie de notre série, de trois grandes entreprises mondiales, chacune ayant une capitalisation boursière de plus de 10 G\$, qui ont perdu de 20 à 56 pour cent de leur valeur, soit un total de 70 G\$, lorsqu'elles ont abusé de la confiance de leurs parties prenantes. Pourtant, si les hauts dirigeants d'entreprise comprennent le concept de confiance, nos recherches montrent également qu'ils ont de la difficulté à la mesurer et à l'opérationnaliser.

Au cours de plus de 20 entretiens que nous avons récemment menés auprès des dirigeants de sociétés canadiennes emblématiques, nous avons découvert que dans le contexte d'affaires complexe d'aujourd'hui, la confiance passe inaperçue, sauf lorsqu'elle est perdue. Les cadres supérieurs comprennent

l'intérêt de gérer non seulement les attentes de leurs actionnaires qui souhaitent un meilleur rendement financier, mais aussi les besoins des consommateurs, des fournisseurs, des organismes de réglementation, des employés et des communautés dans lesquelles ils exercent leurs activités.

Le défi qui attend les chefs de la direction consiste à mesurer le niveau de confiance de leurs parties prenantes envers l'organisation, à le surveiller régulièrement et à prendre des mesures constructives pour le rehausser. Dans le présent rapport, le troisième de notre série *Affinité et confiance*, nous proposons un guide visant à aider les dirigeants d'entreprise à relever ce défi. En appliquant les connaissances que nous avons acquises auprès de Sandra Sucher et de Shalene Gupta de la Harvard Business School, nous présentons les étapes permettant aux dirigeants d'évaluer la confiance et les mesures qu'ils peuvent prendre pour enraciner la confiance dans leur culture organisationnelle.

*« Les entreprises dignes de confiance savent comment assurer un équilibre entre les intérêts de toutes leurs parties prenantes. Elles peuvent agir pour le bénéfice d'un groupe tout en servant l'intérêt des autres. »*

**Professeure Sandra J. Sucher**  
*Harvard Business School*

## Opérationnaliser la confiance en comprenant et en influençant les leviers appropriés

La confiance est la responsabilité du chef de la direction. À cet égard, les dirigeants d'entreprise doivent encourager la collaboration et la responsabilisation à tous les niveaux, en commençant par les échelons supérieurs. Ils doivent connaître et prioriser les facteurs qui contribuent à l'établissement de relations solides :

- Évaluer les initiatives qui ont une incidence sur les relations avec les parties prenantes à l'échelle de l'organisation;
- Élaborer des stratégies sur mesure pour gérer l'environnement complexe des parties prenantes;
- Surveiller régulièrement les relations avec les parties prenantes, et réviser ou améliorer les stratégies pour protéger efficacement l'organisation.

La gestion de la confiance doit figurer sur la fiche de rendement de chaque chef de la direction et de son équipe de direction, et les conseils d'administration doivent surveiller régulièrement le niveau de confiance dans le cadre de leur mandat.

« Les entreprises bâtissent la confiance en respectant leur promesse de fournir des biens et services de qualité par des moyens adéquats. Soixante-dix pour cent des moyens qui peuvent améliorer la confiance relèvent des entreprises. »

## Utiliser l'outil de diagnostic pour déceler les lacunes dans la confiance

Pour de nombreuses entreprises, le processus visant à établir la confiance demeure un mystère. Cependant, nos recherches ont beaucoup contribué à le dévoiler. En appliquant la méthode scientifique, nous avons décomposé la mesure de la confiance pour aider les dirigeants d'entreprise à visualiser ce processus. Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé un diagnostic de confiance qui permet de repérer les lacunes au sein d'une organisation et d'élaborer une feuille de route stratégique pour établir une culture de confiance.



### Étape 1

Elle consiste à analyser les principaux moteurs de confiance pour l'organisation, comme la compétence et l'intention – y compris les perceptions des parties prenantes à l'égard de ces moteurs –, et à évaluer l'efficacité avec laquelle les dirigeants définissent et opérationnalisent la confiance. Pour ce faire, on peut utiliser une combinaison d'études ethnographiques et de marché. Généralement, le chef de la direction et le responsable de l'éthique, s'il y en a un au sein de l'organisation, participent activement à cet effort.



### Étape 2

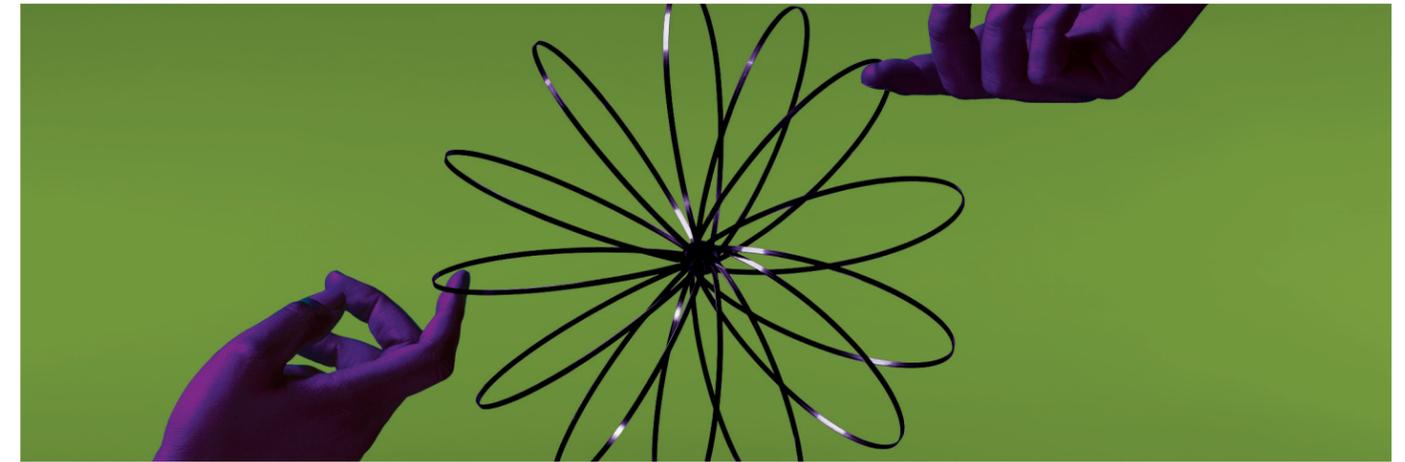
Elle vise à effectuer un « bilan de santé » de la confiance afin de vérifier où l'organisation se situe par rapport aux moteurs de confiance les plus importants pour ses clients et ses principales parties prenantes. Les résultats de ce diagnostic peuvent ensuite servir à déterminer les facteurs qu'une organisation peut influencer pour renforcer la confiance des parties prenantes. Il est également important de noter que la confiance

fluctue. Ainsi, en effectuant ce bilan de santé deux fois par an, vous pourrez cerner les changements qui surviennent dans le cadre de confiance et vous tenir au courant des principales initiatives de l'organisation. Cette approche encourage les membres de la haute direction, tels que les responsables des finances, de la gestion des risques, des technologies, des RH, de la sécurité de l'information, de la protection de la vie privée, des opérations et du marketing, à fournir des renseignements et des points de vue qui peuvent s'avérer essentiels.



### Étape 3

Elle consiste à concilier les perceptions des parties prenantes à l'égard de la confiance et le rendement de l'organisation. En utilisant ces informations, les dirigeants peuvent déterminer les priorités, les mesures et les investissements clés dont ils ont besoin pour amener l'organisation à institutionnaliser la confiance. Pour suivre les progrès, on peut utiliser une fiche de pointage, qui constitue également un outil de gouvernance utile pour le conseil d'administration. Cette feuille de route est généralement élaborée en collaboration avec le chef de la direction et le conseil d'administration.



## Mesurer les progrès de votre culture de confiance

Lorsqu'une organisation commence à mesurer la confiance et apporte des changements pour devenir plus digne de confiance, on peut remarquer de nets progrès dans sa culture. Nous avons noté trois phases distinctes dans l'évolution de la culture organisationnelle.

### Réaction

À cette étape, la réputation d'une organisation et ses relations avec ses parties prenantes sont de nature transactionnelle et conformes aux exigences.

L'organisation peut être consciente de la nécessité de gagner et de maintenir la confiance de ses parties prenantes, mais elle n'a déployé aucun effort pour définir une stratégie à cette fin, et encore moins pour mettre en place une infrastructure adaptée. L'organisation n'a peut-être pas énoncé ses objectifs au-delà d'une croissance rentable des revenus.

Au fil de sa croissance, l'organisation commence à adopter une stratégie de confiance, généralement en renforçant les capacités dans des silos distincts au sein de l'entreprise. Les mécanismes de mesure de la confiance ne sont pas encore en place. L'entreprise traite les incidents qui menacent sa confiance de manière réactive, car elle n'a pas la capacité de mettre en place un plan d'intervention rapide.

### Priorité aux objectifs

Lorsque l'organisation fait de la confiance un impératif clé, elle combine une prestation efficace de ses produits ou services avec l'intention d'apporter des changements positifs dans la société. Elle commence également à rassembler ses employés et les parties prenantes internes autour de cet objectif commun.

Les premières stratégies et activités axées sur la confiance mises en place dans divers secteurs de l'organisation commencent maintenant à converger autour de priorités communes; ce faisant, la question de la confiance gagne du terrain dans les fonctions générales de l'entreprise. Les premiers outils permettant de préserver activement la confiance sont introduits, donnant à l'organisation une nouvelle capacité de renforcer la confiance de manière intentionnelle.

Avec le temps, certaines organisations commencent à opérationnaliser la confiance. La confiance est à la base de l'entreprise et fait partie de la prise de décision de toutes les fonctions. L'organisation s'efforce désormais de réaliser ses objectifs au quotidien, même si elle doit encore parvenir à faire passer ce message aux parties prenantes. À ce stade, elle adopte une approche avant-gardiste pour renforcer la confiance, en se concentrant sur l'amélioration continue de ses relations et de ses expériences avec les parties prenantes. La confiance est mesurée et surveillée régulièrement.

### Action

Pour les organisations qui investissent activement dans le renforcement de la confiance, le plus grand objectif est désormais profondément ancré dans chaque aspect de l'entreprise, de ce qu'elle fait à la façon dont elle le fait. La réussite financière de l'entreprise résulte de la réalisation de cet objectif.

Ces organisations sont également capables d'évaluer l'environnement externe et de prévoir les défis qui pourraient avoir une incidence négative sur leurs relations avec les parties prenantes. Le chef de la direction et les autres dirigeants peuvent alors se préparer à relever rapidement ces défis en prenant les mesures appropriées dans le cadre d'interventions conçues pour anticiper les événements défavorables.

En établissant des relations de confiance avec les principales parties prenantes et en les renforçant activement, les organisations peuvent s'adapter et demeurer résilientes face à l'adversité. Cela leur permet également de se différencier et de fidéliser leur clientèle sur un marché saturé. La loyauté des parties prenantes envers l'organisation les incite à défendre ses intérêts au moyen de recommandations ou en soutenant l'entreprise face aux critiques.

## CONCLUSION

Une entreprise qui n'établit pas activement des relations de confiance et ne les surveille pas régulièrement s'expose à des risques. Comme le montrent les études de cas de la partie 1 de cette série, *L'avenir de la confiance*, les organisations qui perdent la confiance de leurs différentes parties prenantes peuvent également perdre une grande partie de leur capitalisation boursière, ce qui peut aussi entacher leur réputation à long terme.

Et comme nous l'avons constaté dans notre sondage auprès des consommateurs, dont les résultats sont présentés dans le document *Comprendre la confiance du consommateur* (partie 2), 70 pour cent des leviers pouvant améliorer la confiance relèvent des entreprises. En effet, celles-ci renforcent la confiance en tenant leur promesse de fournir des biens et des services de qualité par des moyens adéquats. L'adversité peut être une occasion d'accroître la confiance lorsque les entreprises et les dirigeants réagissent de façon rapide et appropriée en acceptant leurs responsabilités et en prenant des mesures correctives. La confiance est l'ingrédient indispensable pour protéger la valeur à long terme pour les actionnaires.

La gestion de la confiance suppose que les dirigeants d'entreprise connaissent les facteurs importants pour chaque groupe de parties prenantes, qu'ils disposent de moyens pour les mesurer, et qu'ils prennent des décisions éclairées et fondées sur des données pour renforcer la confiance. Et comme la confiance fluctue par nature, les dirigeants d'entreprise doivent vérifier régulièrement que son niveau est tout au moins acceptable parmi les groupes de parties prenantes.

Les entreprises doivent se réinventer pour se réapproprier leur rôle de force au service du bien dans la société. La première étape pour créer une entreprise digne de confiance consiste à investir dans les relations.



### La culture : le facteur de différenciation de la confiance

La culture organisationnelle joue un rôle fondamental dans l'institutionnalisation de la confiance au sein d'une entreprise. Il est essentiel que les dirigeants et leurs équipes portent une grande attention aux multiples expressions tant ouvertes que subtiles de la culture organisationnelle, afin de comprendre, de mesurer et de surveiller la confiance.

Dans une organisation, la culture se manifeste sans doute plus clairement sur le plan de sa stratégie, de son énoncé de mission et de vision ainsi que de sa promesse de marque, et elle est transmise par l'entremise de ses politiques, de ses processus et de son approche de l'innovation.

Toutefois, la culture s'exprime également de manière beaucoup plus subtile, presque invisible, que ce soit par l'objectif supérieur de l'organisation, son éthique et son intégrité, l'expérience de ses employés, la diversité et l'inclusion de la main-d'œuvre ou le sentiment de sécurité psychologique de ses travailleurs. La culture d'une organisation se reflète dans les perceptions, les sentiments et les comportements des personnes qui y travaillent. Elle est représentée par les règles et les attentes non documentées qui régissent la façon dont les employés travaillent ensemble et dont le travail est effectué. Elle s'exprime dans l'attitude de l'organisation face à l'égalité.

Idéalement, l'engagement d'une organisation à gagner, à maintenir et à renforcer la confiance de ses parties prenantes repose entièrement sur sa culture. En cas de mauvais alignement, les efforts de l'organisation visant à institutionnaliser la confiance peuvent être compromis. C'est pourquoi il est essentiel que les dirigeants accordent une attention particulière à la culture et s'assurent qu'elle est véritablement en phase avec l'ambition de l'organisation de créer une culture de confiance.



PERSONNES-RESSOURCES



**Jennifer Lee**  
Associée directrice  
Plateformes de croissance  
jenniferlee@deloitte.ca  
416-806-7063



**Nick Galletto**  
Leader, Avenir de la confiance  
Leader mondial, Services liés  
aux cyberrisques  
ngalletto@deloitte.ca  
416-564-0406



**Praveck Geeanpersadh**  
Leader, Avenir de la confiance  
Leader, Crimes financiers  
pgeeandpersadh@deloitte.ca  
416-570-2413

REMERCIEMENTS

**Michael Cherny**  
Directeur principal

**Swathi Sadagopan**  
Analyste principale

SÉRIE  
AFFINITÉ ET CONFIANCE

Dans notre série en trois volets, nous brossons un portrait complet de la confiance. Vous y apprendrez à quel point il est important d'intégrer la confiance à votre organisation, ce qu'elle signifie pour vos clients et comment vous pouvez réellement comprendre ses subtilités et ses avantages.



**Première partie :**  
**L'avenir de la confiance**

Un nouvel impératif d'affaires nous interpelle : créer une valeur durable pour toutes les parties prenantes et concilier leurs intérêts divergents. L'intérêt de l'actionnaire n'est plus la seule raison d'être de l'entreprise. Tout comme l'appel à l'action pour accroître la diversité dans le monde des affaires, qui avait été précédé par celui d'améliorer la qualité des produits, la confiance est la nouvelle valeur sociale à cultiver. Les chefs de la direction doivent comprendre ce que signifie la confiance pour les différentes parties prenantes de leur organisation et comment ils peuvent établir un équilibre entre leurs intérêts divergents. Dans la première partie de notre série, nous explorons ce que la confiance signifie pour les chefs de la direction de prestigieuses entreprises canadiennes, mesurons l'incidence financière d'un scandale et en tirons des leçons sur la manière d'agir en des temps difficiles.



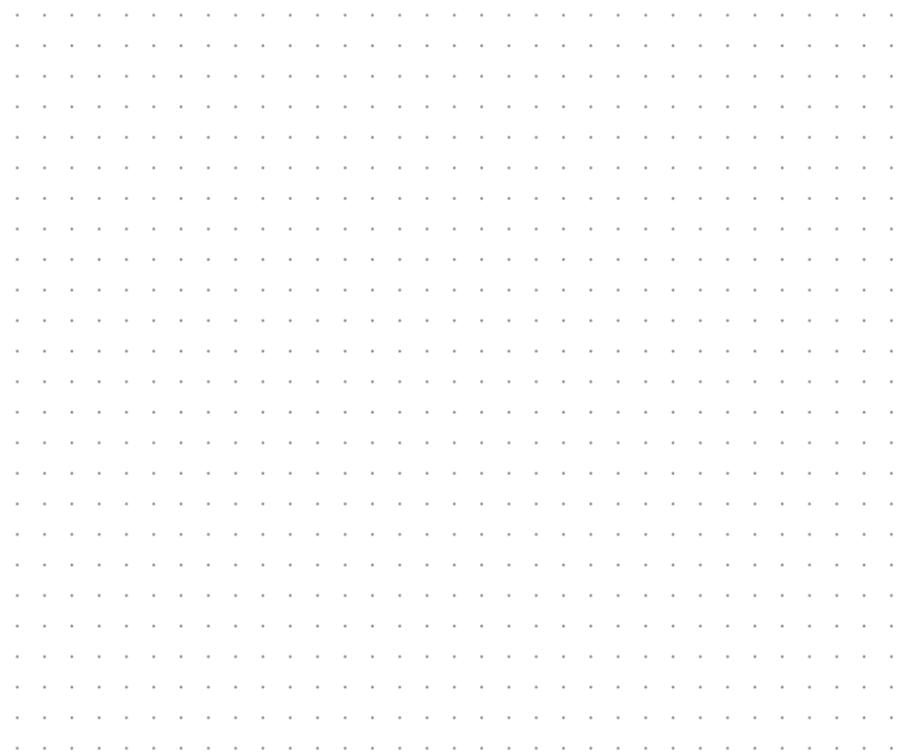
**Deuxième partie :**  
**Comprendre la confiance du consommateur**

Il faut beaucoup de temps pour gagner la confiance du consommateur, et peu de temps pour la perdre. Les dirigeants d'entreprises doivent donc savoir sur quels aspects ils doivent se concentrer. Dans le cadre d'une étude menée auprès d'un important groupe de parties prenantes – les consommateurs –, nous testons notre cadre de la confiance et déterminons quels facteurs sont importants pour gagner leur confiance. Les enseignements que nous en tirons ont des applications qui vont au-delà du consommateur. Dans ce deuxième volet, nous nous penchons sur la nature de la confiance des consommateurs et les mesures que les entreprises peuvent prendre pour rehausser leur relation de confiance avec eux.



**Troisième partie :**  
**Analyser le cadre de la confiance**

La confiance est la responsabilité du chef de la direction. Bien que l'importance de la confiance soit indéniable, comment peut-il opérationnaliser cet aspect de l'équation? Il doit gérer la confiance en évaluant les initiatives qui influent sur les relations avec les parties prenantes dans l'ensemble de l'organisation, concevoir des stratégies sur mesure pour gérer l'environnement complexe des parties prenantes et suivre de près les relations entre ces dernières et l'entreprise afin de pouvoir revisiter ou améliorer ces stratégies pour protéger efficacement les intérêts de l'entreprise. Dans ce troisième et dernier volet, nous effectuons une analyse approfondie des moyens à prendre pour devenir une organisation digne de confiance.



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

#### À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.