



 **INCC 2018**



**INDICE NATIONAL  
DU CAPITAL  
CONFIANCE  
EN ENTREPRISE**

**CONFIANCE  
&  
CROISSANCE**

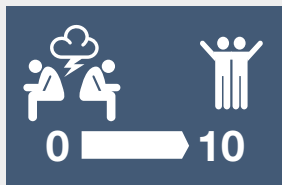
En partenariat avec



malakoff médéric

SciencesPo

# L'INDICATEUR ÉCONOMÉTRIQUE POUR MESURER LA CONFIANCE DES SALARIÉS



L'Indice National du Capital Confiance en entreprise (INCC) est un indicateur économétrique synthétique.

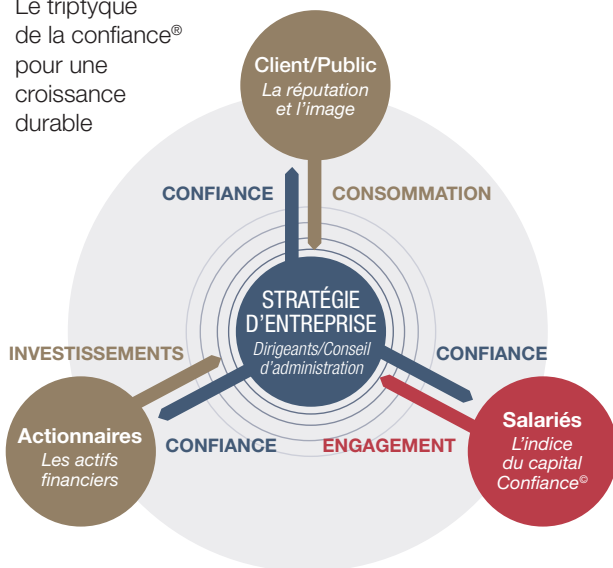
Il restitue depuis 2015 la confiance des cadres et des non-cadres, dans les entreprises françaises de toutes tailles et la traduit sur une échelle de 0 à 10.

## LA CONFIANCE : LA CLÉ DE LA VALEUR ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

La croissance durable de l'entreprise repose sur un triptyque qui associe la confiance des clients, des salariés, des actionnaires.

En retour de leur confiance, les salariés témoignent motivation, engagement et loyauté.

Le triptyque de la confiance® pour une croissance durable



## UNE AFFAIRE DE PREMIER PAS QUI INCOMBE AU DIRIGEANT



La confiance des salariés est aujourd'hui **un angle mort du pilotage** de l'entreprise. Or, elle constitue un actif à part entière, un capital à valoriser. Il appartient dès lors au dirigeant de **mettre en place les conditions optimales de la confiance des salariés** et de leurs représentants.

La confiance se construit dans le temps et suppose des investissements : formation, information, communication, politique RH... dont il est essentiel de mesurer quantitativement le bénéfice.

# LES CINQ COMPOSANTES DU LIEN DE CONFIANCE



L'Indice National du Capital Confiance (INCC) met en évidence, au travers de cinq sous-indices, les différentes composantes du lien de confiance (appelées « briques ») qui permettent d'identifier ses points forts et ses points faibles : enjeux de défiance à corriger, actifs de confiance à capitaliser. Il restitue l'impact des politiques d'entreprises (appelées Leviers d'actions) sur la progression des 5 briques, de façon à permettre les arbitrages stratégiques nécessaires.

Il permet d'obtenir des résultats suivis dans le temps et apporte à l'entreprise une batterie d'instruments pour l'aider à construire et piloter, de façon efficace, son propre modèle.

L'édition 2018 repose sur l'étude d'un échantillon représentatif de 1 000 cadres et 1 000 employés des entreprises de plus de 250 collaborateurs (avec un miroir sur les PME), sélectionnés d'après la méthode des quotas et interviewés par questionnaire autoadministré en ligne du 10 au 19 janvier 2018. Il tend à être édité annuellement et à s'élargir aux pays européens.

## 2015

La première édition mesurait la confiance des **cadres** des GE&ETI\*.

\*Grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire.

## 2018

La deuxième édition mesure la confiance des **cadres** et des **non-cadres** des GE&ETI avec un miroir sur les employés des PME.

## LES 5 BRIQUES CONSTITUTIVES DE LA MESURE DE CONFIANCE

L'INCC met en évidence, au travers de 5 sous-indices (5 briques), les différentes composantes du lien de confiance, classées selon leur poids dans le rapport de confiance à l'entreprise.



# BOOSTÉ PAR LA CROISSANCE, L'INCC 2018 PROGRESSE...



Les dirigeants des entreprises françaises qui engrangeaient un indice de capital de confiance de leurs équipes jugé « tiède » en 2015 avec un score de 6,7/10 pour leurs cadres, et de 6,2/10 pour leurs non-cadres, ont boosté leur capital confiance en 2018.

Porté par la vague d'optimisme et de croissance du premier semestre, l'INCC dépasse la barre des 7/10 toutes catégories confondues. PME : 7,11 ; GE & ETI : 7,06.

## AUGMENTATION DE LA CONFIANCE DANS LE PAYS ET DANS L'ENTREPRISE

### 2015-2018 dans les GE & ETI

Confiance dans l'avenir économique du pays

2015	2018
40 % des cadres	65 % des cadres

2015	2018
24 % des employés	46 % des employés

Bonne image de son entreprise

2015	2018
63 % des cadres	73 % des cadres

2015	2018
54 % des employés	69 % des employés

### 2018 dans les PME

Confiance dans l'avenir économique du pays

59 % des cadres	43 % des employés
--------------------	----------------------

Bonne image de son entreprise

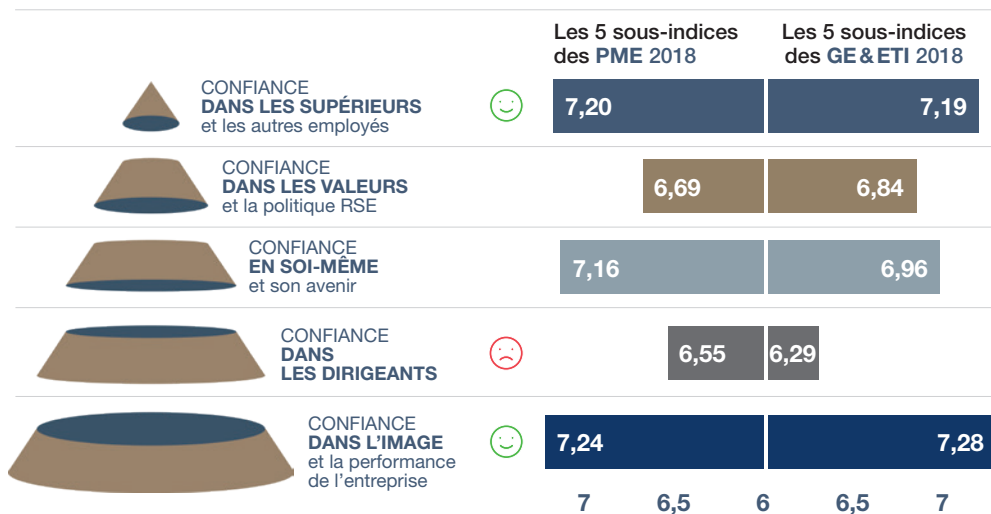
74 % des cadres	68 % des employés
--------------------	----------------------

# ... MAIS RESTE EN ÉQUILIBRE INSTABLE



## DEUX LIENS DE CONFIANCE FORTS

Le capital confiance des entreprises en France repose essentiellement sur deux liens de confiance et non sur la totalité des cinq briques : la confiance dans la performance de l'entreprise et la confiance dans son équipe et son supérieur direct.



## L'ENJEU MAJEUR DES ENTREPRISES EN FRANCE EST DE GAGNER UNE MEILLEURE CONFIANCE DANS LEURS DIRIGEANTS

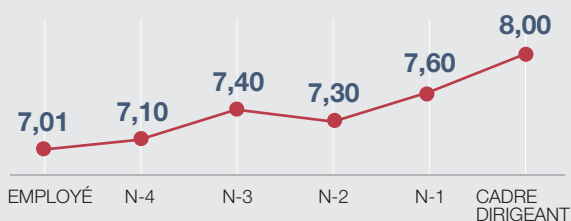
### Avec pour les PME

Une confiance dans les valeurs de l'entreprise et dans sa RSE à travailler.

### Avec pour les GE & ETI

Une confiance des collaborateurs dans leur avenir à améliorer.

**L'INCC** varie selon la proximité du collaborateur avec le dirigeant<sup>(1)</sup>



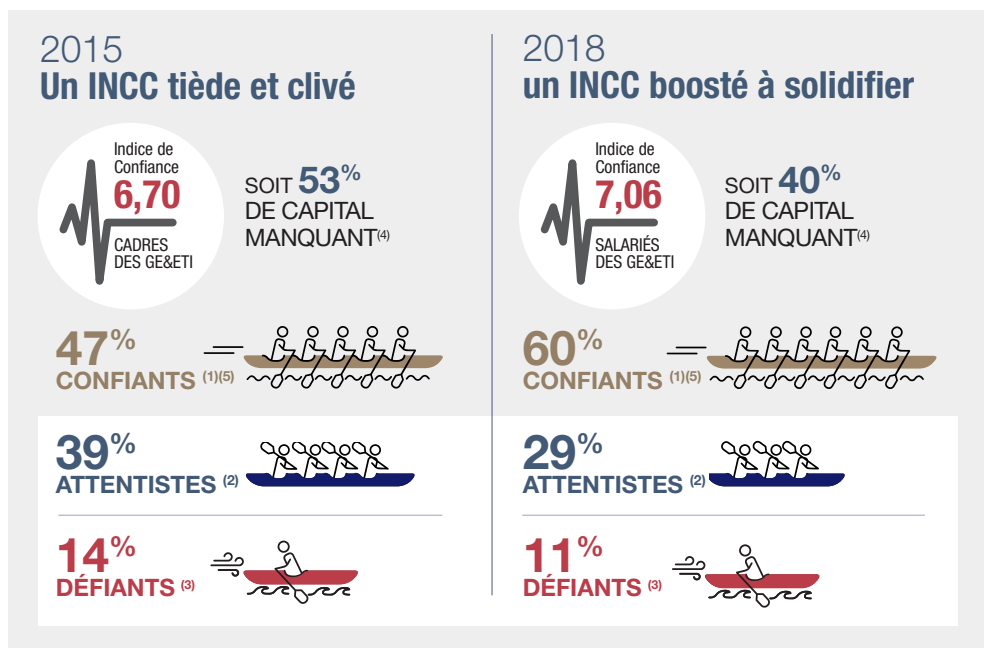
(1) D'après les résultats des cadres et employés de GE & ETI seulement

# ZOOM SUR LES GE & ETI : LEUR ÉVOLUTION DE 2015 À 2018

## UN GAIN DE 13 POINTS DE POTENTIEL D'ENGAGEMENT

En 2015, la part des salariés « désenchantés de leur story telling » de leur entreprise, « attentistes », peu convaincus par les dirigeants et leurs valeurs, était de 39 %. Au total, peu ou pas confiants, ils étaient 53 % parmi les cadres à témoigner

d'un indice inférieur à 7/10 en 2015 et à se marginaliser du projet commun, constituant ainsi le « capital manquant » des entreprises. Ils ne sont plus que 40 % en 2018. Les entreprises gagnent ainsi un potentiel d'engagement de 13 points.



(1) Engagement, porteurs du changement (2) Désengagement, ni confiants/ni défiants (3) Défiance, signes de conflits ou de risques psychosociaux

(4) Capital manquant = attentistes + défiants (5) Potentiel d'engagement = confiants

Un travail sur les valeurs et la RSE accompli dans les grandes entreprises et un regain de leur croissance ont en effet montré leur impact positif sur l'indice et bénéficié à l'image des dirigeants.

# DEPUIS 2015, DES AMÉLIORATIONS SANS TRANSFORMATION



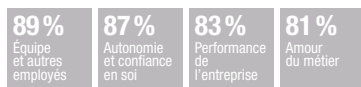
## RECUEIL DES AVIS DES CADRES ET DES EMPLOYÉS DES GE & ETI

### Des points forts consolidés

Un attachement des salariés à leur équipe et à leur métier autant qu'une confiance dans la performance de leur entreprise.

#### Cadres de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)



#### Employés de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)

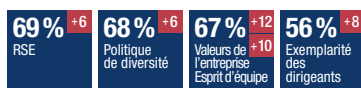


### Des progrès visibles

Des efforts reconnus sur la RSE, les valeurs de l'entreprise et l'exemplarité des dirigeants qui renforcent l'esprit d'équipe.

#### Cadres de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)



#### Employés de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)

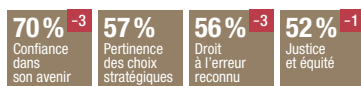


### Des signes de tension et de fragilité

Une inquiétude sur la capacité de l'entreprise à préparer son avenir et celui de ses salariés.

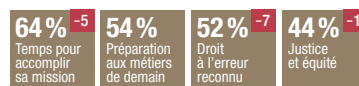
#### Cadres de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)



#### Employés de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)



### Des facteurs de risques structurels

Une révolution managériale qui n'a pas eu lieu et un dialogue social à réinventer qui ne préparent pas l'entreprise en cas de revirement de conjoncture.

#### Cadres de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)



#### Employés de GE & ETI

(% de réponses positives/très positives)



Mais avec une note de 7,06/10, on peut parler d'« **embellie du capital confiance** » sans pouvoir conclure à sa transformation en profond, durable et solide.

Les tentatives d'innovations managériales pratiquées ici où là, n'ont pas entraîné de véritable révolution vers un management collaboratif.

L'entreprise reste en France essentiellement régie par un système hiérarchique, centralisateur et contrôlant.

Ses difficultés à préparer son propre avenir, tout autant que celui de ses salariés, jettent une ombre sur la confiance des collaborateurs en eux-mêmes et en leurs perspectives. Il s'agit moins d'ailleurs de leur agilité digitale que de leur projection dans les métiers de demain.

Enfin, l'Indice 2018 pointe des gains importants encore à trouver dans le lien de confiance vis-à-vis du dirigeant.

**IL RESTE MAINTENANT À ABORDER LES MUTATIONS PROFONDES POUR ALLER CHERCHER LES 40% DE CAPITAL MANQUANT ET PASSER CETTE FOIS LA BARRE DES 8/10.**

# 4 LEVIERS D' ACTIONS POUR BOOSTER LA CONFIANCE

Comment bâtir une entreprise au capital de confiance solide, équilibré pour entrer de plain-pied dans le XXI<sup>e</sup> siècle ?

## 2018, MUTATION DU MODÈLE DE CONFIANCE

Les analyses économétriques de 2015 ont montré que la conjugaison d'un management collaboratif et d'une politique d'ouverture (RSE, valeurs, mixité, information libre) était à même de « booster » significativement l'indice de confiance.

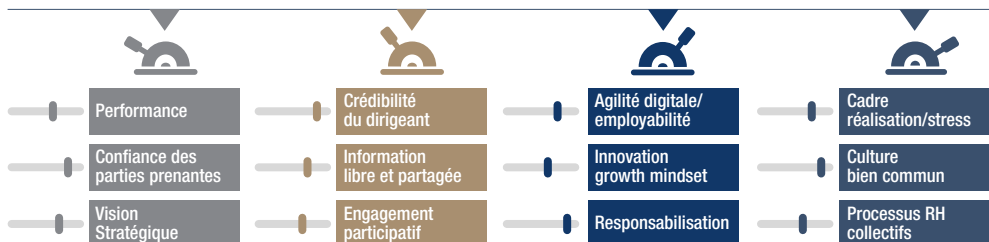
En 2018, les salariés ont franchi un niveau de conscience et expriment désormais une attente forte vis-à-vis de l'entreprise en retour de leur engagement. Ce ne sont plus seulement deux natures de politiques qui suffisent à expliquer la confiance des salariés mais la **mise en œuvre de 4 leviers qui conjointement justifient à 85 % les résultats de l'indice : un levier économique, sociétal, managérial et humain**. On peut parler dès lors d'une mutation du modèle de confiance qui impose une profonde transformation de l'entreprise.

**C'est la mise en œuvre de 4 leviers d'actions qui boostent l'indice.**

## La confiance se pilote en agissant sur 4 leviers et 12 boosters d'actions



**Boosters de confiance** Chacun de ces leviers est formé d'un ensemble de 3 boosters sur lesquelles l'entreprise peut investir, communiquer, et dont l'impact est mesuré en interrogeant les salariés sondés.



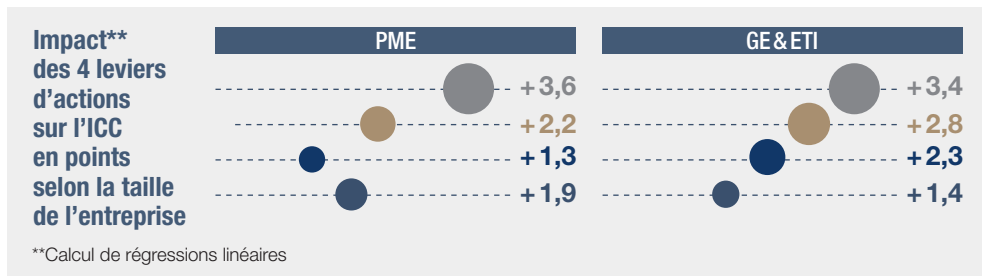


# LES STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES ASSOCIÉES



## CROISSANCE PARTAGÉE ET ENTREPRISE CITOYENNE...

... sont les leviers qui boostent le plus l'INCC toute taille d'entreprise confondue. Ainsi, si l'entreprise augmente la satisfaction de ses salariés, alors l'indice se voit augmenter de **3,6 points dans les PME** et de **3,4 points dans les GE & ETI**.



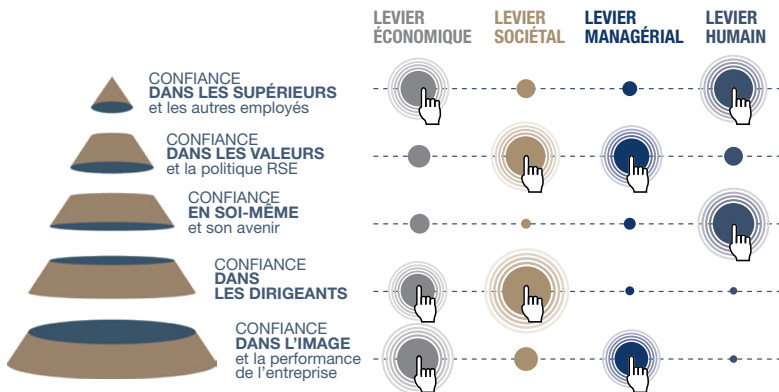
La mise en œuvre d'une politique de management collaboratif booste l'indice de 2,3 points dans les GE & ETI et se présente comme le troisième levier de confiance.

Dans les PME, c'est la mise en œuvre d'une politique RH d'équité qui contribue pour 1,9 point à l'indice et apparaît comme troisième levier de confiance.

## LEUR MISE EN ŒUVRE CONJUGUÉE AUGMENTE SIGNIFICATIVEMENT LA CONFIANCE DANS LES DIRIGEANTS

La mise en œuvre conjuguée d'une stratégie opérationnelle de croissance partagée et d'entreprise citoyenne apparaît prioritaire.

Dès lors s'impose l'urgence d'une nouvelle donne économique : performante, plus solidaire, redistributive, équitable, ouverte, inclusive, dont le dirigeant serait l'incarnation.



Afin de pallier le déficit de confiance, les dirigeants devront engager des politiques de croissance partagée et d'entreprise citoyenne.

# CONCLUSION

## LES SALARIÉS ONT FRANCHI UN NIVEAU DE CONSCIENCE QUI APPELLE UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE PROFONDE DES ENTREPRISES

Les salariés accordent leur confiance aux entreprises génératrices d'un nouveau capitalisme : **performant, solidaire, bienveillant, responsable, équitable, porteur de sens.**

Pour les dirigeants, les actionnaires ou les investisseurs, il ne s'agit pas de se placer dans une logique philanthropique qui consisterait à faire « plaisir » aux collaborateurs, mais bien **d'aller chercher des gains de croissance en gagnant la confiance de ses salariés et clients.**

Cependant, et c'est le paradoxe, une telle démarche ne peut être couronnée de succès qu'à l'épreuve d'une profonde sincérité du dirigeant.

Dès lors la mutation de l'entreprise concorde avec un cheminement personnel de son leader. L'une sera le bénéfice secondaire de l'autre, et inversement.

## L'ENTREPRISE DE CONFIANCE DONNE NAISSANCE À UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE DIRIGEANTS

Ils ont peu de temps devant eux pour négocier ce virage vers l'entreprise Inclusive, Agile, Innovante, Éthique, Solidaire et Citoyenne du XXI<sup>e</sup> siècle.

Chaque entreprise petite ou grande, quel que soit son degré de maturité, peut procéder à la **construction** et au **pilotage de son modèle de confiance afin d'affirmer son rôle d'acteur citoyen et de vecteur de croissance partagée.**

En répondant à l'exigence croissante des clients et salariés



*Accélérer la mutation managériale de l'entreprise pour attirer et retenir les talents.*

En adaptant les compétences de l'entreprise



*Associer les salariés dans la préparation de leur avenir et de celui de l'entreprise.*

En stimulant l'initiative individuelle et collective



*Prouver sa politique de croissance durable et d'entreprise sociale.*

En publiant annuellement son actif confiance

# DE 2015 À 2018, UNE MOBILISATION DES DIRIGEANTS



## EN 2015,

38 dirigeants de GE&ETI françaises ont soutenu la création et la première édition de l'INCC. Ils se sont mobilisés en faveur d'une vision plus humaniste de la croissance en portant un élan collectif pour l'amélioration du climat de confiance nationale.

## EN 2018,

leurs efforts ont collectivement porté, avec un indice qui a passé la barre des 7/10. La prochaine mobilisation des dirigeants œuvrera pour la création d'INCC spécifiques : l'INCC du CAC 40 ; l'INCC du SBF 120 ; l'INCC des New Tech ; les INCC des filières professionnelles ; les INCC des PME des bassins régionaux.

## POUR ALLER PLUS LOIN, IL FAUT...

**Changer d'échelle, outiller les fondements de la croissance durable en France**

**Donner accès à son ICC\***  
au plus grand nombre d'organisations (PME et secteur public inclus)

**Coupler les analyses**  
de performances économiques des entreprises et de leur capital confiance

\*L'ICC : Indice du Capital Confiance, mesure la confiance des salariés dans une entreprise en particulier.

## LES CHERCHEURS

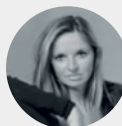
MICHEL BARABEL | HENRI BERGERON | PATRICK CASTEL | AXELLE CHARPENTIER | WILLIAM DAB  
JÉRÉMY LAMRI | FRÉDÉRIC PETITBON | BORIS SIRBEY

## LES AUTEURS



### YANN ALGAN,

professeur d'économie et doyen de l'École d'affaires publiques à Sciences Po Paris, lauréat du prix du meilleur jeune économiste, s'intéresse depuis longtemps au rôle de la confiance dans la croissance économique et les activités humaines, sujet de plusieurs ouvrages dont *La Société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit* (avec Pierre Cahuc, Éditions Rue d'Ulm 2008, Prix du meilleur essai LIRE et du meilleur livre d'économie) et *La Fabrique de la défiance...* et comment s'en sortir (avec Pierre Cahuc et André Zylberberg, Albin Michel 2012).



### SOPHIE VERNAY,

fondatrice présidente de l'Observatoire Confiance & Croissance, coauteur de l'ouvrage *Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise* (Eyrolles, 2014), est DRH de métier, spécialiste de la conduite du changement et des approches de terrain.

## REMERCIEMENTS

Confiance & Croissance remercie Anne-Sophie Godon, Directrice Innovation & veille Malakoff Médéric

# L'INDICE NATIONAL DU CAPITAL CONFIANCE



## POUR DÉVELOPPER UNE CROISSANCE DURABLE

### Non, la défiance n'est pas une fatalité !

Ce cri du cœur poussé par l'économiste Yann Algan et la fondatrice du programme Confiance & Croissance, Sophie Vernay, dès la création de leur Indice National du Capital Confiance en entreprise (INCC®) en 2015, fait aujourd'hui écho à des résultats positifs et tangibles avec une confiance revigorée chez les salariés et des « boosters » capables de fortifier ce lien si essentiel pour développer une croissance durable.

Confiance & Croissance, en partenariat avec le Comptoir Malakoff Médéric et Sciences Po publie cette édition 2018 et en dévoile les principaux enseignements.

*EN FRANCE,  
**85 %**  
DES CADRES  
ET  
**77 %**  
DES EMPLOYÉS  
PENSENT  
QU'AugMENTER  
LEUR CONFIANCE  
DANS LEUR  
PROPRE  
ENTREPRISE  
Augmente  
LA CONFIANCE  
NATIONALE*

**L'INDICE NATIONAL  
DU CAPITAL CONFIANCE  
EN ENTREPRISE (INCC)  
EST UN INDICATEUR  
ÉCONOMÉTRIQUE  
SYNTHÉTIQUE.**

Il a vocation à faire référence, au même titre que l'indice de confiance des ménages de l'INSEE ou que l'indice du CAC 40, afin de permettre aux entreprises et organisations de se benchmarker.

Calculé au niveau d'une entreprise puis comparé à l'Indice National, il donne aux dirigeants, actionnaires et administrateurs la valeur de cet actif immatériel majeur de l'entreprise qu'est la confiance des salariés dans leur entreprise.

---

*« 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. »*

---

**CONFIANCE  
&  
CROISSANCE**