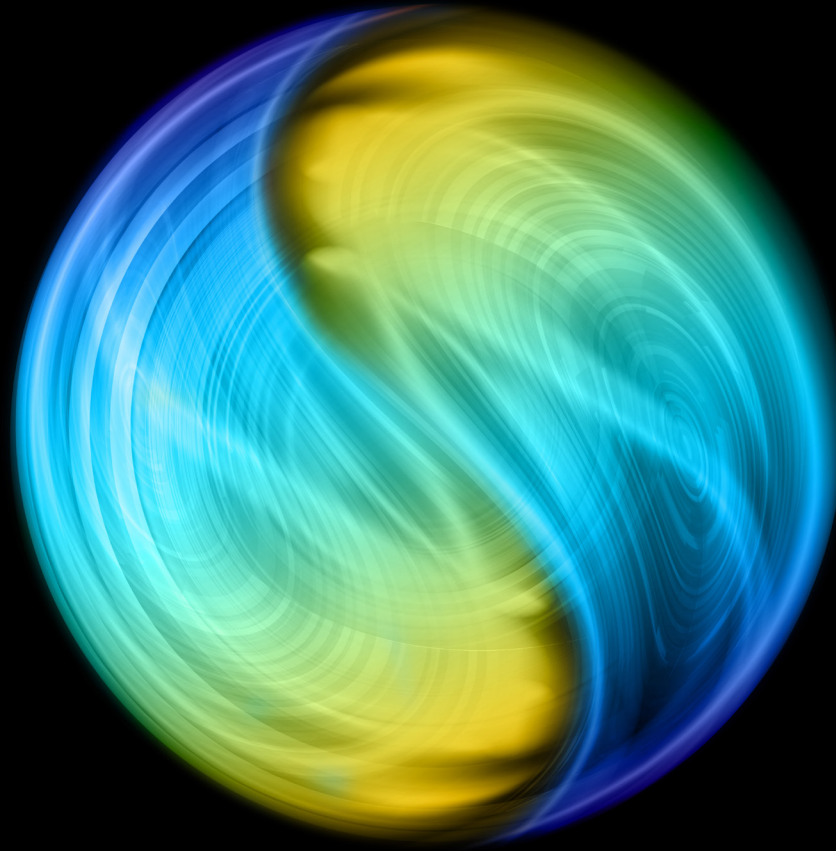


Deloitte.



L'avenir de la confiance
Une nouvelle mesure du
rendement des entreprises

UNE INFLUENCE
MARQUANTE
depuis 1845

Pour comprendre l'avenir de la confiance, il faut reconnaître la situation actuelle. La confiance a toujours été au cœur des relations interpersonnelles, mais ce n'est que depuis peu que le monde des affaires reconnaît son incidence sur les résultats des organisations. Nous sommes essentiellement entrés dans l'ère de la confiance : une époque où l'information – en même temps que la désinformation – est omniprésente, où les perceptions individuelles règnent, et où la sécurité numérique et la confidentialité des données sont constamment menacées. Bref, aujourd'hui, les multiples parties prenantes s'attendent à ce que les entreprises se montrent dignes de confiance. La confiance ne doit donc plus reposer sur la chance, mais devenir une priorité stratégique.

Mais pourquoi la confiance est-elle si importante? Simplement parce qu'elle favorise le rendement des entreprises, et ce, sur de nombreux plans. Lorsque les parties prenantes font confiance à une organisation, leurs comportements traduisent le fait que la confiance peut affecter les indicateurs de rendement clés (IRC) fondamentaux, qui ont un effet direct sur les résultats financiers. Toutefois, la confiance doit s'étendre au-delà des actionnaires et des clients pour inclure un large spectre de groupes influents : travailleurs, membres du conseil d'administration, partenaires d'alliance, fournisseurs, organismes de réglementation, médias et communauté. Toutes les parties prenantes comptent.

La confiance agit sur l'optimisme des actionnaires, qui influencent le cours des actions. Elle fidélise les clients à la marque, ce qui augmente les revenus. Elle rehausse l'engagement des employés, ce qui accroît leur productivité et leur loyauté. Et pour les organisations non gouvernementales, faire preuve d'une grande intégrité financière et de conformité amène les organismes de réglementation et les communautés à avoir confiance en la stabilité de leurs interactions avec une entreprise.

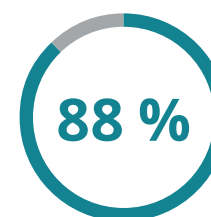
Aujourd'hui plus que jamais, les parties prenantes s'attendent à ce que les organisations fassent ce qu'il faut, et le fassent bien, et ce, dans divers domaines allant de la protection des données confidentielles à une position solide sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), en passant par des conditions de travail sécuritaires et la transparence des budgets des organismes gouvernementaux.

Les données le confirment. Les entreprises dignes de confiance affichent un rendement 2,5 fois plus élevé que les entreprises peu fiables¹, et 88 % des clients qui éprouvent une grande confiance envers une marque achèteront de nouveau des produits de cette marque². De plus, les employés qui ont confiance en leurs dirigeants affichent un rendement plus élevé au travail, sont plus satisfaits de leur emploi et sont plus engagés envers leur organisation et sa raison d'être³.

Toutefois, malgré ces données, de nombreux dirigeants et organisations continuent de percevoir la confiance comme un concept abstrait. Chez Deloitte, nous croyons qu'il faut exercer une gestion active de la confiance, car lorsque la confiance est une priorité dictant les actions de l'entreprise, elle devient un avantage concurrentiel. Une organisation qui fait de la confiance une priorité stratégique – en la gérant et en la mesurant, en investissant et en agissant en fonction de celle-ci – finit par se doter d'un atout essentiel.

Par rapport aux entreprises peu fiables, les entreprises dignes de confiance affichent un rendement

2,5 fois plus élevé.



des clients qui font confiance à une marque achèteront de nouveau des produits de cette marque.

1 Stephen M. R. Covey and Douglas R. Conant, « *The Connection Between Employee Trust and Financial Performance*, » *Harvard Business Review*, 18 juillet 2016.

2 Sondage *Deloitte HX TrustID™*, mai 2020 (n=7 500).

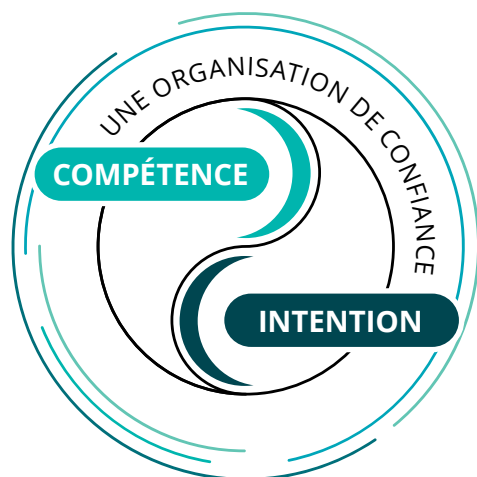
3 Sandra J. Sucher and Shalene Gupta, *The Power of Trust: How Companies Build It, Lose It, and Regain It* (Public Affairs Press, juillet 2021).

Agir sur la confiance

Les recherches révèlent que la confiance envers une organisation s'inscrit dans une relation continue entre une entité et ses parties prenantes⁴, ce qui soulève la question suivante : que peuvent faire les organisations pour renforcer leurs relations et gagner la confiance de ces parties prenantes?

La compétence renvoie à la capacité d'une organisation à remplir constamment ses promesses dans la fourniture de biens et de services. Mais l'intention derrière ces promesses et ces actions est tout aussi importante. Par exemple, pour une entreprise, il ne suffit plus de fabriquer un produit de grande qualité à un prix abordable. À notre ère, pour gagner

la confiance des parties prenantes, ce produit doit de surcroît être sécuritaire à utiliser et être le résultat d'une chaîne d'approvisionnement choisie avec soin et durable. Si la compétence et l'intention sont apparentes et intégrées uniformément dans les façons de faire de l'organisation, celle-ci est plus susceptible de préserver la confiance, et d'être en mesure de la regagner beaucoup plus rapidement⁴ si une crise survient.



Les actions qu'une organisation entreprend avec une grande compétence et une intention authentique suscitent la confiance des parties prenantes.

À l'ère numérique, avec le flux croissant des données et la grande accessibilité de l'information, la gestion de crise est devenue un élément fondamental. Même si les incidents ébranlant la confiance exigent une réponse rapide et des gestes décisifs, l'ère numérique exige beaucoup plus que des mesures réactives. Les organisations qui voient activement à bâtir un capital de confiance auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes – au-delà des actionnaires et des clients – peuvent améliorer leur résilience et faire en sorte que l'ensemble de leurs parties prenantes demeurent fidèles à leur marque.

Ces dernières années, les organisations souhaitant se différencier ont avant tout mis l'accent sur le recours à des technologies de pointe et à l'innovation. Bien que la confiance importe aux entreprises sur le plan intuitif, elle est demeurée une question accessoire. Dans l'environnement d'aujourd'hui où la réglementation gagne de nouveaux territoires, où les données sont omniprésentes, où toute personne peut s'exprimer et où une marque peut subir des dommages catastrophiques du jour au lendemain, la confiance est devenue un nouveau facteur de différenciation.

4 Sandra J. Sucher et Shalene Gupta, *The power of trust : How Companies Build It, Lose It, and Regain It* (Public Affairs Press, juillet 2021).

La confiance s'établit de l'intérieur vers l'extérieur, par la voie de leviers et d'actions qui reposent sur les secteurs fonctionnels d'une organisation. Dans un cadre exhaustif, nous avons établi un ensemble d'actions et de groupes de parties prenantes interconnectés avec lesquels la confiance peut se gagner ou se perdre. Pour agir sur la confiance, une organisation devrait maximiser l'efficacité d'un certain nombre de catégories d'actions favorisant la confiance fondée sur une intention véritable centrée sur les parties prenantes et touchant divers secteurs fonctionnels dans l'organisation :



Leadership authentique et gouvernance stratégique :

Les dirigeants doivent donner l'exemple, faire preuve d'authenticité, être responsables et agir de manière transparente. Ils doivent également promouvoir (et favoriser) des stratégies efficaces de surveillance des risques d'entreprise afin que l'organisation soit continuellement au fait des événements potentiels pouvant altérer la confiance. Ils doivent d'abord veiller à aligner la direction et le conseil d'administration, puis étendre leur vision en communiquant des messages transparents exigeant des actions concrètes.



Expérience client et qualité des produits :

Les organisations doivent accorder la priorité aux relations avec leurs clients et leurs parties prenantes en s'appuyant sur des concepts comme la conception centrée sur l'humain, les opérations reposant sur le numérique et l'excellence du service. Pour démontrer leur engagement envers la sécurité, les entreprises doivent assurer une gestion active des relations avec les tiers et des risques liés à la chaîne de valeur tout accordant une grande attention à l'innovation dans les produits et services, à la recherche et au développement.



Intégrité et santé financière :

Pour les organisations, il est vital d'établir des pratiques de présentation de l'information rigoureuses et de faire preuve d'un niveau élevé de préparation à l'audit tout en travaillant à la numérisation et à la sécurité. De plus, et surtout sur ce plan, les dirigeants doivent être proactifs et transparents lorsqu'ils communiquent avec les parties prenantes concernées, notamment les investisseurs, les organismes de réglementation et les clients, qui ont tous des motivations et des attentes différentes.



Technologie et innovation :

Peu importe le secteur, l'emploi de méthodes de renseignement fondées sur les données, le développement d'une compréhension élargie des technologies émergentes et de leurs incidences sur les opérations principales, l'examen régulier de l'environnement externe pour déceler des occasions d'innovation et des indicateurs de risque précis, et la valorisation d'une utilisation éthique des technologies émergentes (comme l'IA, les algorithmes et la chaîne de blocs) ne sont que quelques exemples des moyens que les organisations peuvent prendre pour bâtir cette confiance.



Conformité, sécurité et protection :

Ces exigences fondamentales sont essentielles pour établir une efficacité de base dans l'organisation. Les organisations qui s'engagent à créer un lien de confiance avec leurs parties prenantes doivent appliquer des programmes de conformité d'entreprise actifs et efficaces, des mesures sophistiquées de surveillance et de prévention de la fraude et des inconduites, une position numérique très résiliente s'appuyant sur des renseignements prédictifs sur les menaces, et des systèmes présentant une grande intégrité des données.



Raison d'être et éthique :

Les dirigeants qui établissent clairement et appuient fermement la raison d'être et la mission de leur organisation peuvent avoir foi dans les valeurs de l'entreprise et les concrétiser. Une telle orientation crée une culture de responsabilisation et favorise un respect uniforme des normes d'éthique à l'échelle de l'entreprise.



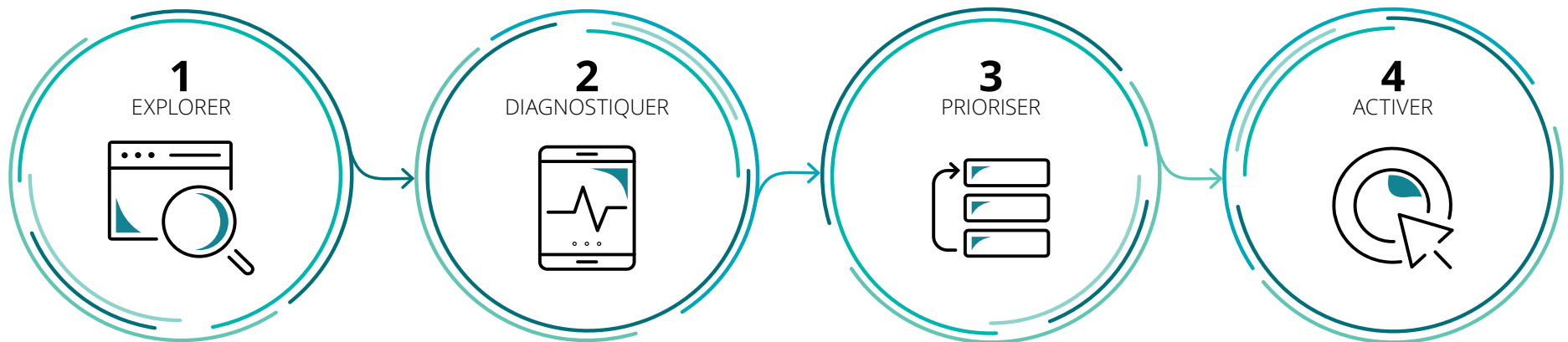
Culture, équité et expérience employé :

Les employés qui font confiance à leur employeur sont plus susceptibles de se sentir respectés, engagés et habilités. Pour établir des relations de confiance avec ses effectifs, une organisation et ses dirigeants devraient mettre l'accent sur la collaboration, la transparence et la responsabilité auprès des employés de tous les niveaux. Cela signifie qu'ils doivent faire du perfectionnement des talents et de la croissance professionnelle des aspects prioritaires en investissant dans la sécurité des employés sur les lieux de travail, en donnant accès à des programmes et à des ressources faisant la promotion de la santé mentale et physique des employés, et en tirant profit des données et de l'analytique pour prendre les décisions appropriées en matière de talents.

À partir du cadre ci-dessus, nous avons créé une approche structurée pour quantifier et améliorer la confiance en utilisant un ensemble de solutions diagnostiques permettant de noter efficacement votre organisation sur le plan de la confiance.

Gérer activement la confiance : par où commencer pour faire de la confiance une priorité stratégique

Chez Deloitte, nous aidons nos clients à suivre une approche structurée pour quantifier et améliorer la confiance en utilisant un ensemble de solutions diagnostiques. Comme le dit l'adage, on ne peut gérer efficacement que ce que l'on mesure. Voici les étapes qui soutiennent le parcours des entreprises qui veulent devenir des organisations dignes de confiance :





1. EXPLORER

La première étape de notre approche de gestion de la confiance permet à une organisation de mieux comprendre ce que signifie la confiance dans son secteur. Nous travaillons avec l'organisation pour saisir quelle est la perception initiale de la confiance dans l'entreprise, puis déterminer comment cette perception varie en fonction des services, des unités opérationnelles ou des régions où l'entreprise mène ses activités. À cette étape, nous commençons à nous faire une idée et à développer une compréhension des attentes qu'ont les diverses parties prenantes de l'entreprise par rapport à la confiance.



2. DIAGNOSTIQUER

L'étape suivante vise à rendre la confiance mesurable. À cette fin, Deloitte a développé un ensemble de capacités de mesure de la confiance pour à la fois mesurer *les gestes qu'une organisation peut poser* pour rehausser la confiance et déterminer les niveaux de confiance des *principales parties prenantes* à des moments précis. Après la collecte et l'analyse des données dans l'organisation et le recours à des outils de détection externes, nous sommes en mesure de juxtaposer les résultats de l'entreprise aux points de référence sectoriels et ultimement obtenir une évaluation quantitative détaillée de la confiance, incluant les lacunes, les forces et les occasions qui se présentent pour cette entreprise.

- Évaluation des actions d'une organisation :** En décomposant ces catégories de base influençant la confiance, nous pouvons quantifier une centaine de catalyseurs différents de la confiance, et ainsi mesurer la capacité d'une organisation à agir avec compétence et intention. En évaluant et en quantifiant les perspectives à l'intérieur de l'entreprise, et en analysant une multitude de points différents à partir de données pertinentes provenant de sources externes, nous pouvons créer un portrait quantitatif, objectif, multidimensionnel et détaillé de la performance de l'entreprise sur le plan de la confiance.
- Mesure du niveau de la confiance chez les parties prenantes :** Le fait de mesurer le niveau de confiance nous permet de connaître le comportement futur des parties prenantes. Nos recherches démontrent que lorsque la confiance est élevée, les comportements positifs correspondants sont plus susceptibles de se produire : il est plus probable que les clients rachètent de nouveaux produits de la même marque, que la productivité des employés augmente, et que la réputation soit rétablie plus rapidement après une crise. Nos capacités de mesure permettent aux organisations de cerner les domaines où se concentrer en priorité pour rehausser la confiance et le rendement de l'entreprise.



3. PRIORISER

Lorsqu'une organisation dispose de données pertinentes et peut faire un diagnostic indiquant où sont ses lacunes, elle doit établir un ordre de priorité parmi les mesures à prendre. Il est impossible de faire progresser efficacement tous les catalyseurs de la confiance simultanément. Ainsi, afin de déterminer sur quel élément agir en premier lieu, nous travaillons avec les organisations — en tirant profit de

nos recherches et de nos études comparatives — afin d'établir les aspects sur lesquels agir en priorité afin de rehausser, de protéger ou de rétablir la confiance. Pour ce faire, nous devons tenir compte de ce que chaque secteur considère comme le plus important, et examiner les répercussions de chaque catalyseur de la confiance relativement aux priorités stratégiques de l'organisation.



4. ACTIVER

Une fois qu'une organisation a dressé la liste des objectifs de confiance par ordre de priorité, le travail pour combler les lacunes – c'est-à-dire pour rehausser, bâtir et rebâtir la confiance – s'amorce. Comme la longue liste des catalyseurs de la confiance, cette étape peut prendre différentes formes. L'important est de s'assurer que les travaux de mesure, d'analyse et de priorisation ne sont pas faits en vain. Cette partie du processus est essentielle, et probablement la plus difficile, car elle exige de modifier les façons de faire. Avec le temps, en se concentrant sur les aspects les plus critiques pour favoriser la confiance par la mise en œuvre d'initiatives stratégiques précises, les organisations constateront une amélioration des niveaux de confiance et l'effet correspondant sur les comportements des parties prenantes.

Les priorités stratégiques et les aspects prioritaires des organisations changent, surtout dans le temps. De manière similaire, des attentes différentes émergent des diverses parties prenantes, et varient parfois d'une région ou d'un secteur à l'autre. Par conséquent, la confiance peut fluctuer dans le temps. Toute organisation ne devrait donc pas voir l'amélioration de la confiance comme un exercice ponctuel, mais plutôt comme un parcours continu, et ainsi intégrer dans son ADN les étapes Explorer, Diagnostiquer, Prioriser et Activer.

Bâtir un capital de confiance

Les entreprises qui vivent un incident affectant la confiance subissent une chute de leur capitalisation boursière de 20 % à 56 %⁵. Inversement, les entreprises fiables ont en moyenne un rendement de 5 % supérieur à celui des autres entreprises de leur secteur⁶.

Lorsqu'une organisation fait face à une crise qui menace son image de marque, sa réputation et son rendement, son capital de confiance (la confiance qu'elle a accumulée auprès de ses parties prenantes) affectera directement et de manière importante sa capacité à se rétablir de cet incident, et la vitesse à laquelle elle pourra le faire.

Les études et les expériences personnelles confirment qu'il faut beaucoup de temps pour bâtir et briser la confiance; plus la confiance envers une organisation est grande, plus il est difficile de la perdre si un événement négatif survient⁷. En investissant dans la confiance à l'échelle de l'entreprise et en faisant de la confiance une priorité stratégique, une organisation peut « mettre en banque » une bonne réserve de confiance qui rendra l'organisation plus résiliente en cas de crise.

Chez Deloitte, nous travaillons continuellement à améliorer la confiance, la résilience et la sécurité dans le monde en aidant les entreprises de nos clients à devenir des organisations dignes de confiance. Que l'on parle de l'utilisation sécuritaire du pouvoir des données et de la

technologie, de la gestion de la complexité de la conformité ou de l'amélioration de la confiance dans les transactions stratégiques, nous sommes fiers des interventions que nous faisons pour aider les organisations à adopter une attitude proactive pour se constituer un capital de confiance et se protéger contre d'éventuels bris de confiance.

L'avenir de la confiance commence dès maintenant. Dépassant les relations personnelles, la confiance s'étend aux fondements de la stratégie organisationnelle pour gagner l'ensemble des parties prenantes et de l'entreprise. Aucune organisation ne devrait attendre qu'une crise survienne pour commencer à se concentrer sur la confiance. À l'ère de la confiance, les organisations doivent travailler tous les jours à bâtir la confiance.

Évaluez la position de votre organisation en ce qui concerne la confiance : où la confiance se trouve-t-elle dans votre liste de priorités stratégiques? Pouvez-vous définir, mesurer et mettre en œuvre efficacement les actions de votre entreprise visant à établir la confiance? Prenez-vous les mesures nécessaires pour constituer un capital de confiance auprès du large éventail de vos parties prenantes? Nous sommes là pour vous aider.

L'avenir de la confiance commence dès maintenant – Dépassant les relations personnelles, la confiance s'étend aux fondements de la stratégie organisationnelle pour gagner l'ensemble des parties prenantes et de l'entreprise.

Personnes-ressources

Michael Cherny

Directeur principal, Centre de la confiance
Deloitte Canada
416-601-6428
micherny@deloitte.ca

Fatima Laher

Associée et conseillère principale,
Centre de la confiance
Deloitte Canada
416-601-6570
flaher@deloitte.ca

5 Deloitte Canada, *Affinité et confiance : Partie 1 : L'avenir de la confiance*.

6 Edelman, *Baromètre de confiance d'Edelman 2019 : résumé*.

7 Sandra J. Sucher et Shalene Gupta, « Broken Trust: When Businesses Betray Their Customers, Employees, and Shareholders the Damage can be Profound and Lasting—Here's How to Nurture—or Rebuild—the Faith of your Stakeholders », *Harvard Business Review*, juillet 2019.



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 500^{MD} 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.

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 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).