

Workshop

La confiance, un actif intangible qui réconcilie collaborateurs, managers et actionnaires ?

Exposé de **Thibault Perrin** | Maître de conférences en sciences du management à l'université de Nîmes, Membre de l'UPR CHROME (EA 7352)



Introduction par Fabien Blanchot

2

**Co-directeur de la Chaire Confiance, Coopération et Management,
Professeur des universités à l'université Paris Dauphine - PSL**

Fabien Blanchot, co-directeur de la Chaire Confiance, Coopération et Management de l'université Paris Dauphine - PSL présente l'intervenant, Thibault Perrin, et l'intérêt de ses travaux de recherche, tant pour les praticiens que pour les chercheurs, qui portent sur les effets économiques de la « confiance collective » des collaborateurs envers leur management, un capital relationnel potentiellement aussi associé à la qualité de vie au travail. La confiance collective, pierre angulaire d'un management économique et social ?

La parole est ensuite donnée à Thibault Perrin.

Propos de Thibault Perrin

**Maître de conférences en sciences du management à l'université de Nîmes,
Membre du l'UPR CHROME (EA 7352)**

À Nîmes, ville emblématique de crises notamment climatiques (illustrées par les inondations en 1988 ou le record national de chaleur en 2022) et sociales (avec l'un des taux de pauvreté les plus élevés de France), le laboratoire CHROME est spécialisé dans les risques chroniques et émergents. J'y travaille principalement sur la thématique organisations, bien-être et sécurité des populations, dans laquelle les notions de risques professionnels et de qualité de vie au travail (QVT) sont abordées dans une perspective de prévention.

En outre, le sujet de la confiance comme actif intangible à même de réconcilier les collaborateurs, les managers et les actionnaires a animé mes travaux de recherche durant plusieurs années.

État des lieux des relations au travail et de travail

Épuisement professionnel (*burn-out*), perte de sens au travail (*brown-out*) et ennui généralisé (*bore-out*) : ces trois termes sont de plus en plus mis en avant par la presse généraliste pour expliquer le phénomène d'une « grande démission » (*great resignation*).

Une récente enquête de la Dares, la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, montre que depuis 2015, les démissions ont constamment progressé, pour atteindre le niveau inédit de 500 000 démissions au dernier trimestre 2022.

Pour sa part, l'enquête Gallup Engagement Survey fait ressortir une spécificité française : dans les entreprises interrogées, 97 % des managers ont le sentiment de faire un bon travail à l'égard de leurs collaborateurs, lesquels déclarent à 69 % avoir une mauvaise expérience du management. Cette relation asymétrique pose potentiellement problème, et pourrait expliquer le lien entre la courbe des démissions et les relations de travail de plus en plus toxiques. Pourtant, loin de se préoccuper de ces dernières, force est de constater que les managers s'intéressent davantage à l'attractivité de leur entreprise, en soignant leur marque employeur.

Pour mes travaux, j'ai choisi de me focaliser sur le label de marque employeur Great Place to Work (GPTW), qui a fait l'objet d'une soixantaine de publications scientifiques.

Le label Great Place to Work

GPTW est la référence mondiale en matière d'expérience collaborateur. Des entreprises de toute nature sont labellisées, comme RTE, Kiabi, Hilton ou DHL.

Methodologie

La méthodologie de GPTW repose sur un questionnaire (Trust Index) visant à mesurer la confiance envers le management (perception de la crédibilité, de l'équité et du respect), la convivialité et la fierté. Un taux de 70 % de réponses positives (« toujours vrai » ou « presque toujours vrai ») aux 60 items du questionnaire est nécessaire pour être labellisé GPTW, entreprise où il est fait bon vivre.

Le Trust Index compte pour deux tiers de la note. Il est complété par le Culture Audit, un audit de la QVT articulé autour des pratiques de communication (communication ascendante et descendante), de formation ou de rémunération. Au total, seul un tiers des organisations participantes obtiennent le label.

Depuis 2018, la méthodologie GPTW For All (GPTW4ALL) intègre les caractéristiques démographiques (cadres/ouvriers, CDI/CDD, etc.) des répondants dans l'analyse des écarts.

Résultats

Chaque année, GPTW présente des statistiques à partir d'un comparatif entre les lauréats et un panel général représentatif de la société française. Il en ressort que les entreprises labellisées ont une meilleure attractivité, un moindre taux d'absentéisme et de meilleurs scores en matière d'agilité (adaptation au changement et réactivité en cas de crise et résilience), de motivation et de rétention. En moyenne, l'écart entre les réponses des salariés des entreprises labellisées et celles du panel général est de 40 points.

Une étude de cas a été conduite en 2019 dans une entreprise du secteur du commerce de détail comptant 400 magasins et 6 000 collaborateurs. Il en ressort que l'écart entre les 30 magasins avec le meilleur Trust Index (91,10 %) et les 30 magasins avec le plus mauvais Trust Index (43,98 %) est du même ordre que les écarts avec le panel général : perception globale de 91,65 % vs 32,53 %, turnover de 27,84 % vs 31,92 %, absentéisme de 4,6 % vs 6,5 %, chiffre d'affaires de 2,30 % vs -2,7% et profit de -4,5 % vs -23,7 %.

Pourquoi une thèse avec Great Place to Work ?

En tant qu'ancien DRH, je dois avouer que je n'étais pas convaincu par la démarche de Great Place to Work ! Toutefois, force est de reconnaître que cette mesure de la confiance intra-organisationnelle est solide.

GPTW a été créé en 1984 par deux chercheurs en gestion des ressources humaines à l'issue d'entretiens conduits en vue de caractériser l'élément distinctif des entreprises où il fait bon travailler - en l'occurrence, la confiance intra-organisationnelle au travers de ses trois dimensions : la confiance dans le management, la convivialité et la fierté. Cette première dimension et le rôle du management, qui se situe au croisement des attentes divergentes des actionnaires (attente de responsabilité fiduciaire, donc de compétence) et des collaborateurs (attente de bienveillance), ont constitué le point d'attaque de mes travaux de recherche.

Le manager, pivot entre les actionnaires et les collaborateurs

Mes travaux ont cherché à voir si la confiance (individuelle et collective) envers le management pouvait être une source d'avantage concurrentiel donc de profits plus élevés.

La confiance : un concept diffus

La confiance est un concept diffus, qui s'inscrit dans un continuum allant de la confiance dite calculée ou contractuelle (notion abordée par les sciences économiques, qui ont tendance à l'écartier au profit de celle de congruence des contrats) à la confiance relationnelle, abordée par la sociologie par les normes sociales d'identification et de réciprocité qui se construisent dans le temps et dans les échanges. Le sociologue Georg Simmel qualifie ainsi la confiance de suspension de rationalité ou de croyance.

La confiance envers le management : la théorie de l'échange social

L'échange social, concept introduit dans les années 1960 à la suite de travaux de recherche au sein de la police américaine, est un comportement adopté dans le but de créer du lien social. Un manager peut se rendre volontairement vulnérable, en partageant ses connaissances avec ses subordonnées, au risque de perdre du pouvoir et de voir ces derniers prendre sa place : ce risque peut être qualifié d'échange social.

La notion de confiance envers le management que j'ai retenue dans mes travaux s'appuie sur celle de vulnérabilité : elle se définit par l'intention d'accepter la vulnérabilité fondée sur des attentes positives à l'égard des intentions ou du comportement managérial. En d'autres termes, si un manager s'avère compétent, crédible et bienveillant, ses collaborateurs prendront le risque de lui accorder leur confiance.

Pour aller plus loin

Peter BLAU, *Power and Exchange in Social Life* (1964)

Marcel MAUSS, *Essai sur le don* (1927)

WHITENER et al, *Managers as initiators of trust : an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior* (1998)

Capital relationnel et avantage concurrentiel : l'approche par les ressources

Je me suis aussi intéressé à la confiance collective envers le management, ou « capital relationnel ». Ce concept caractérise une confiance partagée qui crée de la valeur en facilitant l'action collective : lorsqu'il existe un consensus des collaborateurs quant à la confiance à accorder au management, cela facilite l'efficacité organisationnelle. Or non seulement ce capital relationnel permet de diffuser les pratiques de QVT et de faciliter leur adoption, mais la confiance combinée à des pratiques de QVT permet aussi de générer un avantage concurrentiel au sens d'un « niveau de performance économique supérieur à celui de ses concurrents » (Barney, 2018).

Dans mes travaux, j'ai mobilisé comme indicateur la rentabilité des actifs (niveau de profitabilité/actifs), parce que cela permet de mesurer le poids des actifs intangibles (le capital relationnel) dans la performance économique.

Par ailleurs, un article de 2011 paru dans le *Journal of Business Ethics* a été résumé en « ce qui est bon pour les salariés est bon pour les actionnaires » (Faleye & Trahan). Et pour cause, plusieurs études sur Great Place to Work montrent que les managers des entreprises labellisées adoptent des pratiques de justice procédurale (Trevor & Nyberg, 2008), de justice interpersonnelle (Faleye & Trahan, 2011) et de justice distributive (Blasi et al, 2016, Kim & Han, 2019). En outre, trois autres études mettent en avant l'émergence d'un capital relationnel (Gartenberg et al, 2019), une homogénéité du capital relationnel selon le statut (Garrett et al, 2014) et selon le genre (Carberry & Meyers, 2017).

Enfin, la recherche démontre que l'impact de la confiance collective sur la performance économique et financière représente un gain de 2 points du Return on Assets (Fulmer et al, 2003), un gain de 3,9 points du Return On Equity (Blasi et al., 2016), une progression de 2,1 % par an du Total Shareholder Return (Edmans, 2011), une hausse de 6 % par an du Total Shareholder Return et une résilience financière deux fois supérieure pour les entreprises du top 50 (Carvalho & Areal, 2015).

Pour aller plus loin

PENROSE, *Théorie de la croissance de la firme* (1959)

PURCELL et al., *The Oxford handbook of human resource management* (2007)

Les effets d'un capital relationnel homogène sur la performance économique

Hypothèses de départ

Mes travaux posent trois hypothèses principales :

- le capital relationnel est la caractéristique centrale des entreprises où il fait bon travailler ;
- les entreprises où il fait bon travailler génèrent une plus grande homogénéité de leur capital relationnel ;
- le capital relationnel est source d'avantage concurrentiel.

La confiance est avant tout une relation entre deux individus, deux entités ou deux groupes d'individus – avec un fiduciaire (collaborateur) et un référent (management). Le Trust Index évalue la perception que les fiduciaires ont de leur référent. L'une des questions centrales du questionnaire est ainsi la suivante : « Y a-t-il une cohérence entre les discours et les actions du management ? ». Elle a fait l'objet d'une dizaine de travaux de recherche, parce qu'elle caractérise la congruence du contrat psychologique, c'est-à-dire l'absence de décalage entre les discours et les actes – laquelle génère de la confiance.

Méthodologie et procédure

Comment mesurer la confiance envers le management ? Jusqu'en 2021, la réponse à cette interrogation ne faisait pas consensus. Ma revue de la littérature m'a permis de constater que les différentes échelles de mesure utilisées pouvaient être très différentes les unes des autres, même si le modèle le plus souvent utilisé met en avant les dimensions de compétence, crédibilité et bienveillance.

En m'appuyant sur les travaux de Gillespie (2011), j'ai élaboré une « grammaire de la confiance » avec les quatre éléments suivants :

- le fiduciaire : un salarié français avec trois mois d'ancienneté ;
- le référent : le management en tant que groupe collectif avec ses propres normes, qu'il auto-entretient (et non le N+1 du fiduciaire) ;
- la forme : la confiance en tant que croyance (Mayer et al, 1995) ;
- le libellé : les échelles inversées et le mot « confiance » sont proscrits.

Mon objectif est d'analyser les relations entre deux unités sociales (les subordonnés et les managers), et le moment où l'interaction devient si forte que les deux parties se rendent volontairement vulnérables l'une envers l'autre.

Par ailleurs, la littérature met systématiquement en avant trois problématiques d'endogénéité (ou question de « la poule ou l'œuf ») qu'il convient de résoudre pour constituer les panels de mesure de la confiance :

- la causalité inversée (Edmans, 2011) : la performance économique explique le niveau de confiance envers le management. Pour la neutraliser, on intègre dans les modèles la performance de l'année N-1 ;
- le biais d'auto-sélection (Blasi et al, 2016) : les managers ne participent pas à GPTW s'ils savent que le niveau de capital relationnel dans leur entreprise est faible. Pour le contrer, j'utilise le Propensity Score Matching (Gerhart, 2007). Cet algorithme permet d'identifier, dans un panel d'entreprises, les concurrents directs qui ont les mêmes caractéristiques (Décathlon et Sport 2000, par exemple) ;
- l'effet de halo (Gartenberg et al, 2019) : le fait de s'intéresser aux collaborateurs a un impact sur leur productivité. Pour le contourner, on utilise un échantillon indépendant constitué par un panéliste (Rosenzweig, 2007).

Pour ma recherche, j'ai constitué trois échantillons :

- un échantillon indépendant (de contrôle), avec 5 200 salariés de 5 200 organisations ;
- un échantillon d'entreprises où il fait bon travailler, avec 346 500 salariés dans 418 organisations (labellisées GPTW ou non) ;
- un échantillon de données financières de 344 organisations des 418 organisations GPTW et 7 263 autres organisations (pour rappel, mon objectif était de mesurer les écarts de rentabilité entre les concurrents directs).

Enfin, j'ai pu établir un outil de mesure de la confiance envers le management constitué de 13 questions (contre 39 chez Garrett et al. en 2014) permettant d'effectuer des analyses à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel (capital relationnel).

Pour la dimension individuelle, le référent est à chaque fois clairement identifié (« Je peux poser n'importe quelle question au management, j'aurai une réponse claire. ») et les phrases sont au présent pour permettre aux salariés interrogés d'inférer (« le manager tient ses promesses. »). Par ailleurs, la littérature montre que l'on peut mesurer la confiance à partir du moment où un groupe est à la fois suffisamment grand et suffisamment petit pour favoriser les interactions. En l'occurrence, les collaborateurs et les managers sont deux groupes à la fois suffisamment petits et suffisamment grands pour caractériser le moment à partir duquel apparaît la confiance, au-dessus du « *calculus-based* de l'échange économique » de Guiso et al (2015) et Gartenberg et al. (2019).

Pour la dimension organisationnelle, je me suis intéressé aux écarts de perception en fonction du statut et du genre (ouvrières, ouvriers, techniciennes, techniciens, femmes managers, hommes managers). Une première série de tests a montré que le niveau de confiance envers le management de chacun de ces groupes sociaux augmente lorsque l'entreprise est qualifiée de GPTW. Cela m'a permis de valider une hypothèse déjà confirmée dans d'autres travaux de recherche menés hors de France. En revanche, contrairement à ce qui a été mesuré aux États-Unis, cette augmentation est hétérogène d'un groupe à l'autre. Ainsi, le niveau de confiance envers le management des femmes ouvrières est plus faible que celui des femmes techniciennes ou managers. En outre, le niveau de confiance envers le management des femmes managers augmente moins fortement que celui des hommes managers. Cette différence entre la France et les États-Unis est sans doute culturelle.

Résultats

Ces travaux m'ont permis de valider qu'un capital relationnel supérieur à la moyenne s'accompagne d'une meilleure performance économique, démontrant ainsi que le capital relationnel est source d'avantage concurrentiel. En l'occurrence, le capital relationnel est un actif intangible qui explique 5,73 points supplémentaires de performance économique. Les actionnaires ont donc un réel intérêt à investir sur le management, lequel a intérêt à construire une relation de confiance avec les collaborateurs.

Mes travaux ont également fait ressortir des limites, qui mériteront de faire l'objet de recherches futures. La notion d'avantage concurrentiel, notamment, est largement critiquée – et critiquable ! L'approche sociologique et économique que je retiens, selon laquelle la confiance envers le management a un impact sur la performance économique, est également discutable. Enfin, j'aurais pu mobiliser d'autres tests.

Pour aller plus loin

- Théorie de l'échange social généralisé (MOLM et al., 2007)
- L'approche par les ressources (DIERICKX & COOL, 1989 ; PENROSE, 1959)
- Échelles de confiance envers le management (NEWMAN et al., 2019)
- L'augmentation du capital relationnel génère plus d'hétérogénéité (LAU et al., 2008)
- Managers : Soft skills dans une industrie du savoir (GATTA et al., 2009)
- Employés: GPTW4ALL (BUSH, 2018)
- Capital relationnel pour la gestion de portefeuille (GARRETT et al., 2014)

Conclusion générale

Le fil conducteur de mes travaux a été l'affirmation de Robert Levering, co-fondateur de GPTW, en 1990, selon laquelle il n'avait jamais aucun cas d'entreprise dans laquelle la confiance était survenue après le succès financier.

Ma recherche a également consisté à caractériser la confiance envers le management dans un continuum, pour trouver à partir de quand cet actif intangible peut être mesuré.

J'ai également montré qu'un capital relationnel hétérogène s'accompagne d'une performance économique supérieure à la moyenne. Le fait que les écarts de perception en fonction du statut et du genre génèrent de la performance économique est une problématique intéressante, qui questionne.

Enfin, ma recherche s'est inscrite dans les travaux de Molm sur l'échange social généralisé dans lequel les managers jouent un rôle de pivot entre les actionnaires et les collaborateurs.

En somme, en accordant leur confiance au management, les collaborateurs et les actionnaires s'y retrouvent !

Echanges avec la salle

Pourquoi parle-t-on de « capital relationnel » plutôt que de « confiance » ?

Le capital relationnel est la confiance collective, agrégée au niveau organisationnel. C'est une sous-dimension du capital social.

Qu'est-ce qui explique les écarts de perception en fonction du statut et du genre ? Comment les entreprises peuvent-elles les pallier ?

Dans GPTW4ALL, plus les écarts de perception sont réduits, plus les entreprises occupent une place élevée dans le palmarès.

En France, il est plus difficile pour une femme ouvrière d'accorder sa confiance à un homme cadre parce que les interactions entre ces catégories sont plus faibles que dans d'autres pays, notamment ceux d'Amérique du Nord – lesquels connaissent davantage des problématiques d'équité que de confiance envers le management.

Le management n'est pas nécessairement le plus haut niveau hiérarchique. Quid du management de proximité et des agents de maîtrise ?

Le questionnaire précise que « management » fait référence aux cadres de l'entreprise.

Par ailleurs, les travaux de Philippe d'Iribarne sur les cadres et les non-cadres et sur la logique de l'honneur laissent penser que le « management » est un groupe social hermétiquement clos. En l'occurrence, il m'intéressait de caractériser un groupe social homogène adhérant à des normes communes et les auto-entretenant.

La QVT et la motivation dépendent aussi du manager immédiat et direct – ce que ne semble pas mesurer ce questionnaire. Comment mesurer le degré de confiance lorsqu'il concerne un manager lointain, que l'on ne connaît pas ?

C'est une question pertinente, à laquelle je n'ai pas de réponse à ce stade.

Est-il arrivé que des entreprises GPTW décident d'abandonner le label ? Le cas échéant, pourquoi ?

De nombreuses entreprises participent au questionnaire durant de nombreuses années sans être labellisées, considérant que les verbatim sont très riches pour réfléchir aux moyens d'améliorer la confiance. À l'inverse, certaines entreprises n'éprouvent aucune difficulté à redescendre dans le classement tant qu'elles figurent toujours au palmarès. Finalement, le palmarès n'est que la partie émergée de l'iceberg ! La difficulté, pour des travaux de recherche, est que certaines entreprises ne participent que tous les deux ou trois ans.

Faites-vous la distinction entre les organisations avec des métiers à forte valeur ajoutée dont l'impact sur la performance économique est direct, et celles où le lien est moins direct ?

GPTW n'a pas fait d'étude par métiers, mais a beaucoup travaillé avec la chaîne Hilton, qui constitue un exemple très intéressant dans la mesure où elle parvient à mobiliser tous ses personnels, indépendamment de leur statut, et où elle a réussi à accroître sa profitabilité malgré la pandémie de covid (grâce à la formation, notamment). Cela illustre que l'un des sous-jacents du GPTW sont les pratiques à haute implication.

Quid des salariés qui occupent des « bullshit jobs », marqués par une perte de sens ?

Six questions permettent de mesurer le sens au travail : il ressort qu'elles n'ont aucun pouvoir statistique pour expliquer les écarts entre les entreprises lauréates et les autres. Une autre thèse, soutenue en 2020, montre qu'il est difficile de mesurer le lien entre sens au travail et performance économique.

Existe-t-il des cas aberrants (confiance dégradée mais performance élevée, ou inversement)? Comment sont-ils étudiés, le cas échéant ?

Le plus souvent, ces cas s'observent dans les startups. Cela s'explique, dans la mesure où la confiance se construit dans le temps.

Cela ne dépend-il pas aussi du métier, du mode de rémunération et de la reconnaissance ?

Le Culture Audit de GPTW comporte une dimension « reconnaissance », qui porte sur les pratiques culturelles (tape dans le dos, prime personnelle, etc.) au-delà des primes annuelles adossées à des objectifs. Le plus souvent, il existe un lien entre convivialité et confiance.

Mesurez-vous la qualité du dialogue social ?

Le questionnaire a trait à la communication. A priori, si la communication du management est évaluée comme plutôt crédible et claire par les collaborateurs, le dialogue social au sens large est plutôt positif. Par ailleurs, les entreprises labellisées GPTW ont davantage tendance que les autres à favoriser les pratiques de médiation et de dialogue en cas de crise.

Vous ne mesurez pas la vulnérabilité, mais la perception que les répondants ont du management (fiabilité, ouverture, etc.) que vous qualifiez de « confiance ». Pourquoi ne pas parler de qualité perçue du management ou de style de leadership ?

L'une des problématiques, dans les échelles de confiance, est celle des sous-dimensions. L'analyse de la littérature effectuée a permis d'identifier deux sous-dimensions dans mon échelle soit la crédibilité et la clarté du management plutôt que la qualité perçue du management ou le style de leadership. Les items majeurs de mon échelle sont ainsi « Le management tient ses promesses » et « Je peux poser n'importe quelle question sensée au management, j'aurai une réponse claire ».

Quelle est la sensibilité au seuil de confiance ? Ne faudrait-il pas plutôt parler de type de confiance ou de fondement de la confiance (proximité, etc.) plutôt que d'intensité de la confiance ?

En effet, plus la taille du référent est grande ou plus celui-ci est éloigné, plus la confiance est faible. Par ailleurs, le label nécessite un écart de 20 points par rapport à la moyenne – et étant entendu que les échelles de confiance sont des modèles conceptuels.

Le questionnaire GPTW distingue-t-il les entreprises selon leur taille ?

Il existe différents classements, mais le seuil de 70 % de réponses positives s'applique à toutes les entreprises. La suite de mes travaux consistera à mesurer la confiance en fonction de la taille de l'entreprise.

Avez-vous identifié des éléments concrets qui génèrent la confiance ?

L'actionnariat salarié, ou plus globalement le capitalisme de partage (actions ou stock-options gratuites), est l'une des pratiques qui ont le plus d'impact sur la confiance – et sur la performance.

Dauphine | PSL 

**CHAIRE CONFIANCE,
COOPÉRATION ET MANAGEMENT**

Chaire Confiance, Coopération et Management,
Fondation Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75016 Paris (France)
<http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/>