

Conclusion

LES ATELIERS DU MANAGEMENT , C'EST :

Un petit groupe de Dirigeants et Responsables Ressources Humaines invités à partager leur expérience et leurs réflexions sur

- Une thématique relevant du champ des hommes dans l'Entreprise
- Dans une démarche de coproduction aboutissant à une synthèse écrite et largement diffusée

La question de la confiance est centrale :

Seule la confiance des collaborateurs dans leur entreprise, son devenir, ses dirigeants permet de réaliser les ambitions stratégiques, de satisfaire le client, de dépasser les performances.

Mais elle ne peut exister sans réciprocité : la confiance des dirigeants envers leurs collaborateurs et les règles, les procédures ne suffisent pas.

Tout est question de qualité et d'authenticité dans la relation, d'application dans les basiques du management, d'écoute attentive et de proximité au quotidien.

Elle va au-delà du simple contrat, pour aller vers le don de soi.



BMV & ASSOCIES

Notre ambition

Harmoniser Projet d'entreprise et Projet de la personne

Nos réponses à vos enjeux

Le choix des hommes

La gestion des talents

Le développement des compétences managériales

L'accompagnement d'équipes de Direction

3 Rue du Palais de Justice

59000 Lille

Tel : 03 28 38 96 97

www.bmv-associes.fr



Les Ateliers du Management BMV & Associés

Synthèse

**« Où en est la confiance
dans le management
de votre entreprise ? »**

*Exemples vécus,
Pratiques et recommandations...*

Avec le concours de :

Jean-Maurice Carbonnier

Gérant ETNAP

Pierre Courcière

Directeur Général du Furet du Nord

Yves Debusschere

Directeur Industriel Imperator

Françoise Guérin

Directeur des Ressources Humaines, Id Group

Patrick Spriet

Responsable d'Activité grandes entreprises Spie

Comunication

Emmanuel Toulemonde

Directeur Général France Saint Maclou

Cédric Toulemonde

Associé, Cabinet Acéa

Damien Verwilghen

Directeur Général Nidaplast

Et dans le rôle de témoin

Bertrand Verspiere,

PDG du Groupe DPS

Petit déjeuner du 26 octobre 2010



Nous avons donné la parole à 9 Dirigeants d'entreprises et Directeurs de Ressources Humaines. Voici les témoignages de nos invités et les réactions de notre « témoin », Bertrand Verspieren.

Comment caractérisez-vous le niveau de confiance dans votre entreprise ? A quoi se mesure-t-il ?

- Force est de constater que les appréciations sont très variables d'une entreprise à une autre : le blocage de la croissance, une vision mal communiquée ou pas assez partagée, une crise qui retentit sur les rémunérations, des réorganisations douloureuses, ou tout simplement des machines à l'arrêt ; autant de causes de perte de confiance, qui se traduisent pas des procédures judiciaires, des conflits locaux, des départs, des recrutements difficiles, le manque de volonté d'entreprendre des collaborateurs...
- A l'inverse, une entreprise en phase pionnière peut, si elle y veille, recueillir tous les fruits de la confiance : rendement élevé, initiatives, adhésion aux projets structurants, partage des valeurs fondatrices, bon climat de travail, attractivité, fidélisation...
- Il ne suffira pas non plus de mettre en place une organisation parfaitement huilée et rigoureuse. L'animation reste au cœur du sujet.
- La PME semble bénéficier de l'avantage majeur de sa taille : la proximité des dirigeants. Les clarifications sont plus rapides, le dialogue plus direct. Ce qui conforte l'idée du rôle majeur du management au sein des organisations. C'est précisément parce que c'est plus difficile dans les entreprises de grande taille qu'il faut s'en occuper encore plus activement

On mesure la confiance au bruit qu'elle fait quand on la perd ! La perte de confiance se mesure sur le non-dit, la communication en creux, les discours convenus, la distance entretenue avec les dirigeants. Faisons attention à la grandiloquence des discours : c'est dans les comportements et les attitudes que se révèle la confiance. La confiance parle de fiabilité. Sommes-nous fiables comme chefs d'entreprise ?

Comment se gagne ou se perd la confiance chez vous ?

La perte de confiance peut être très rapide ; elle provient toujours d'un déficit de communication : les gens perçoivent les signes négatifs, et les interprètent de manière négative : le manque de cohésion du Codi, le non respect des engagements, les échecs ou retards mal expliqués... autant de facteurs qui engendrent l'incertitude sur l'avenir, et qui tuent la confiance.

La rétention d'information, ne fait qu'aggraver la situation. On ne peut pas être le patron de 200 personnes ni même de 50... il faut s'attacher à ce que le moteur soit le management intermédiaire, veiller à ce que chaque manager ait suffisamment d'informations, pour créer la confiance avec son collaborateur, car l'information ce n'est pas le pouvoir.

Gagner la confiance est un processus très long. Et le DG n'a pas le droit à l'erreur ! Le personnel est souvent exigeant vis-à-vis de son chef, réticent à entendre ce qui ne va pas, et en même temps hésite à s'engager. Il faut pourtant oser dire la vérité, dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit. Être disponible à l'autre semble être la condition cardinale : On n'écoute jamais assez !

Avoir confiance, inspirer confiance, c'est aussi avoir confiance en soi. Il faut se poser la question : comment je rends la personne intéressée par ce qu'elle fait, comment je veille à développer sa confiance en soi ?

La confiance ne se décrète pas, ne s'achète pas, elle se donne. Elle est nécessaire à tous les niveaux. Les personnes peuvent manquer de confiance en elle, tout en ayant du talent : il faut savoir leur faire confiance aussi. Elle peuvent manquer de confiance en l'avenir : un des rôles fondamentaux du chef d'entreprise est de donner cette confiance en l'avenir en fournissant des signaux interprétables. Enfin, il faut y consacrer le temps nécessaire, en réapprenant le bon geste au quotidien, celui du respect.

Qu'entrenez-vous pour développer un climat de confiance ?

- Sentir le terrain, avoir des antennes partout, être à la fois dans l'écoute et dans l'action.
- Mettre en place et respecter des rites et des rythmes tels que des réunions trimestrielles animées par les managers, pour fêter les victoires et créer une spirale positive.
- Respecter les engagements, reconnaître les personnes, entretenir la proximité avec les dirigeants.
- Responsabiliser celui qui perd pied sur des tâches précises, pour lui permettre de réussir et de reprendre confiance.
- Appliquer les pratiques managériales de base, comme le briefing du matin, la présence sur le terrain
- Travailler la responsabilisation, qui consiste à laisser aux personnes le choix de leurs réponses, plutôt que faire à leur place.
- Veiller à la cohésion de l'équipe de direction, expliquer ce qui se décide au sein du Codi.
- Mener des actions externes avec les collaborateurs.
- Donner confiance en l'avenir, créer l'étoile, le but auquel chacun peut faire référence
- Apprendre à communiquer non seulement sur ce qui ne va pas, les chiffres, les faits, mais sur ce qui va bien, les personnes, la fierté d'appartenance, le plaisir de se retrouver.
- Ouvrir , décloisonner, élargir, la perception de chacun
- La confiance, ça s'entend ! Il faut savoir se poser la question de sa propre confiance en soi !

La question de la confiance nous renvoie à notre responsabilité individuelle de dirigeant.

Churchill disait : «Le rôle d'un chef est de voler d'échec en échec en gardant son enthousiasme ! »