

entre nous

N° 1
December/2012
January/2013

Private news from CEO2CEO consulting

La confiance est-elle devenue une denrée rare dans nos entreprises ?

Si nous n'avions pas un minimum de confiance, nous ne nous leverions jamais le matin.

Maurice Allais, prix Nobel d'économie et professeur à l'École des Mines de Paris, nous dit que « La confiance est le facteur majeur du succès dans l'économie de marché ».

Alain Peyrefitte, dans l'ouvrage de référence intitulé « La société de confiance », où il cherche à comprendre pourquoi certaines sociétés se sont développées plus vite que d'autres, attribue leur succès à la présence d'un environnement de confiance ou une disposition d'esprit à cette confiance.



Si cet élément intangible est la clé de tout, pourquoi ne s'en préoccupe-t-on pas outre mesure dans nos entreprises ? Car aujourd'hui, cette confiance indispensable qui nous a rendu plus riches, mieux portants que nos aïeux semble ne plus aller de soi. La confiance qui est un élément vital du développement est menacée. De quelle confiance s'agit-il ? D'une confiance qui supprimerait le doute et la méfiance que ce doute peut créer ?

Sûrement pas, mais bien plutôt de la confiance qui permet de diminuer les peurs et de limiter les conséquences de ces peurs : une énergie humaine considérable perdue et une valeur détruite.

« La confiance est le facteur majeur du succès dans l'économie de marché ».

Certainement, la confiance ne se décrète pas. Mais, nous en sommes aujourd'hui convaincus, elle se construit peu à peu qu'on s'en donne le mal.

* Le premier constat est que chaque fois qu'une entreprise a perdu tout ou partie des ingrédients clés de la confiance, les manifestations concrètes de désengagement collectif, de sentiment d'abandon, sont là et peuvent être captées. Il est donc important de mettre en place des capteurs dans l'entreprise pour alerter les dirigeants dès que ces phénomènes apparaissent

* Le deuxième constat est que la perte de la confiance tient sa source dans trois éléments principaux :

LE PREMIER ELEMENT EST LE DEFAT DE PAROLE CREDIBLE DE LA DIRECTION ressenti par l'organisation que l'on peut interpréter de deux manières : soit une grande difficulté pour les dirigeants à expliquer où l'on va, soit le fait que le dirigeant ne donne pas suffisamment priorité à la communication. La parole crédible du dirigeant se base en premier lieu sur la crédibilité de ses propres valeurs et de son rôle comme porteur des

valeurs communes de l'entreprise. Dans le monde d'aujourd'hui les employés de l'entreprise, à tous les niveaux, savent faire la différence et analysent la femme ou l'homme de valeur et de valeurs qui les guide. Ceci est vrai aussi de l'ensemble des managers, à tous les niveaux.

La sous communication est une règle générale mais est particulièrement dommageable en période de difficultés. Certains dirigeants ont eux, bien compris la nécessité d'en faire une priorité comme ce dirigeant de très grand groupe américain qui a libéré son emploi du temps pour consacrer 60% de son temps sur ce sujet pendant la crise.



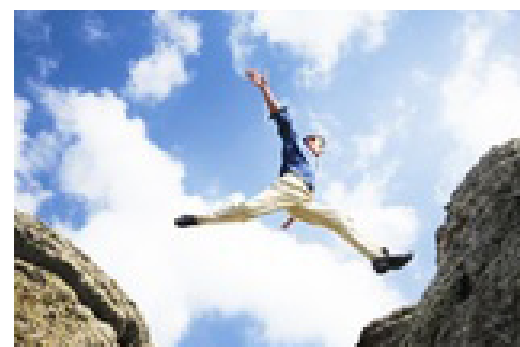
LE DEUXIEME ELEMENT RESIDE DANS LA COMPLEXITE ACCRUE des organisations et le recours trop fréquent aux systèmes de reporting et aux processus pour la maîtriser. En faisant confiance aux processus (souvent sous l'influence de sociétés de conseil...) pour assurer la performance opérationnelle et en cannibalisant une partie importante du temps de travail des employés à produire des reportings dont l'efficacité n'est pas évidente, les entreprises ont passé le message aux hommes qu'elles ne leur faisaient plus confiance.

UN TROISIEME ELEMENT EST LA PERTE DE LA SIMPLICITE RELATIONNELLE et du support au travail et non à la fonction. Cette perte de la simplicité relationnelle est particulièrement ressentie au bas de l'échelle, le premier niveau hiérarchique étant généralement le plus défaillant alors qu'il est le plus crucial... Manager au quotidien et avoir comme objectifs prioritaire la réussite de ses collaborateurs et des équipes doit retrouver ses lettres de noblesse



Dans ces conditions comment redonner la confiance, comment récupérer toute cette énergie disponible dans l'entreprise si on retrouve la confiance à tous les niveaux ? Quelques actions simples peuvent être menées. Sans vouloir être exhaustifs citons-en quelques-unes et demandons-nous à chaque ligne, dans nos entreprises, où nous en sommes sur ces sujets.

- * **Pratiquer ses propres valeurs.**
- * **Avoir l'ambition de la confiance, la mesurer.**
- * **Donner une vision pour la soutenir, un cap, un objectif commun « difficile et atteignable » basé essentiellement sur la réussite des femmes et des hommes de l'entreprise.**
- * **Définir un projet commun dans le détail avec des livrables précis.**
- * **Libérer les énergies dans l'innovation.**
- * **S'impliquer personnellement et accepter l'erreur.**
- * **Expliquer les décisions difficiles.**
- * **Bien mieux communiquer.**
- * **Créer une équipe de direction unie et crédible.**
- * **Dénoncer et sanctionner la politique interne stérile.**
- * **Mettre en place un management de premier niveau formé et à l'écoute.**
- * **Célébrer les succès et les progrès...**



CEO2CEO consulting a souvent mis en évidence que les progrès rendus nécessaires par la situation économique et prévus par le chef d'entreprise étaient en fait inférieurs à la réserve d'efficacité contenue dans l'entreprise. Cette réserve ne peut être libérée que si la confiance est de retour, à tous les niveaux.

Nous aimons partager cette belle aventure avec vous. C'est ce qui fait que nous aimons notre métier. Rien de standard, tout en « cousu main », des consultants « seniors » avec des valeurs humaines reconnues, qui partagent l'ambition de la confiance !



Redonnons à la confiance ses lettres de noblesse, mettons la en priorité, avoir confiance est pour le dirigeant une posture et une obligation pour recevoir de la confiance. C'est le cercle vertueux de l'énergie interne qui a permis et permettra à des entreprises et à leurs dirigeants de se dépasser et de dépasser les concurrents....
A vous de jouer.....

CEO2CEO Consulting intervient directement dans les domaines de la définition et mise en œuvre de plans stratégiques, dans la réussite des plans de transformation, dans l'amélioration de la performance des organisations, dans l'assistance aux M&A, dans l'accélération de la croissance par l'innovation et la performance des forces de vente, dans la performance des projets et la maîtrise de l'ingénierie, dans l'optimisation de la supply-chain. Grâce à son réseau de partenaires, CEO2CEO est également présent pour assister les entreprises dans l'élaboration et la conduite de leur plan directeur informatique, dans la maîtrise des tableaux de bord financiers, dans le recrutement, dans les projets innovants de développement durable



4 rue Mirabeau 75016 Paris