

Les  
ressources  
humaines  
en pratique

# GUIDE DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Les compétences,  
un levier de développement  
et de réussite pour  
notre groupe  
(2<sup>e</sup> édition, janvier 2008)



RÉMY COINTREAU

# SOMMAIRE

La dynamique des compétences chez Rémy Cointreau 04, 05

## **EFFICACITÉ BUSINESS**

Orientation business 06, 07

Compréhension des situations et des enjeux 08, 09

Orientation clients 10, 11

Recherche de performance 12, 13

## **EXCELLENCE MÉTIER**

Impact et conviction 14, 15

Initiative et anticipation 16, 17

Coopération et mobilisation 18, 19

Rigueur et qualité 20, 21

## **MANAGEMENT DES COLLABORATEURS**

Le management d'équipe 22, 23

Le développement des collaborateurs 24, 25

# MODE D'EMPLOI



**Une définition claire** de la compétence identifiée, d'abord issue d'un dictionnaire traditionnel puis replacée dans le contexte de Rémy Cointreau.

**Des thématiques de formation** utiles pour développer cette compétence. Elles doivent vous servir de base à une discussion avec votre manager et/ou un responsable ressources humaines.

**Une proposition de lecture** ouvre la voie à une première approche conceptuelle ou pratique de la compétence.

## Les compétences sont un levier de développement et de réussite pour notre groupe.

Nous souhaitons permettre à tous les collaborateurs d'avoir la même compréhension des compétences comportementales clés. Pour cela, ce guide définit et illustre chacune de ces compétences et apporte des pistes pour progresser au quotidien.

Ce guide est utilisable par chacun d'entre nous : les compétences qui y sont expliquées et décrites sont un référentiel objectif d'évaluation de la performance. Il s'applique à tous les postes de l'entreprise, dans toutes les filières métiers.

Les compétences se déclinent sur 5 niveaux afin de faciliter l'évaluation, la progression individuelle et le développement des collaborateurs. Il appartient à chaque manager de fixer le niveau d'exigence pour chacun, en veillant à être cohérent d'un poste à l'autre : le niveau d'exigence doit croître avec le niveau de responsabilité.

Les résultats et la réussite de Rémy Cointreau dépendent des compétences et des comportements que chacun d'entre nous met en oeuvre : votre volonté et votre capacité à progresser sont les clés de réussite de l'entreprise.

### → Efficacité business

## ORIENTATION BUSINESS

Enjeu : A. Ce que l'on risque dans un jeu et qui doit, à la fin de la partie, revenir au gagnant. B. [P. ext.] Ce que l'on peut gagner ou perdre dans n'importe quelle entreprise. — Capacité à comprendre la stratégie de l'entreprise, le secteur d'activité dans lequel elle se trouve et les enjeux associés, les éléments clés du business qui pèsent indirectement sur l'activité et les résultats de l'entreprise à court et moyen terme.

#### Les comportements clés

Identifier les objectifs stratégiques de son entité et se les faire expliquer.  
Faire partager les enjeux par ses collaborateurs en précisant ce que chacun peut contribuer à améliorer.  
Organiser une veille stratégique et signaler les évolutions.  
Proposer des solutions de réorganisation propres à anticiper les changements d'environnement business.

#### A ÉVITER !

Décliner des objectifs stratégiques et opérationnels sans les restituer dans le contexte de l'entreprise pour donner du sens.  
L'absence de vision, de perspective ne permet pas aux collaborateurs et à soi-même de comprendre le bénéfice des choix et décisions et ne permet pas le « lâcher-prise » lors de changements.  
Être négatif et critique vis-à-vis de choix stratégiques de l'entreprise dans des situations où il faut prendre des décisions difficiles pour assurer les résultats.  
En externe, vous ne contribuez pas à la renommée de votre entreprise et à son image de marque. En interne vous apportez de la confusion et freinez les énergies pour avancer.  
Prendre l'information comme elle vient, ne pas chercher à « faire parler les chiffres ».  
Vous risquez de passer à côté d'informations importantes qui pourraient vous permettre de saisir des opportunités pour développer le business mais qui pourraient aussi vous alerter pour éviter des situations difficiles pour vous-même, votre équipe, l'entreprise.

#### Les niveaux de compétence des collaborateurs

- Niveau 1** - Connaît les principaux enjeux et les axes clés de la stratégie de l'entreprise. Sait identifier les principaux acteurs agissant dans son environnement (principaux clients, concurrents...). Comprend comment son entité contribue aux résultats de l'entreprise.
- Niveau 2** - Agit en cohérence avec les objectifs de son entité de l'entreprise. Alerte à bon escient dès lors qu'une incohérence lui apparaît. Est capable d'expliquer les objectifs et les actions entreprises par son entité au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Niveau 3** - Adapte ses actions en fonction de l'évolution des objectifs stratégiques de son entité et de l'entreprise. Intègre dans sa mission les facteurs environnementaux et les enjeux dépassant son propre périmètre de responsabilité et adapte ses actions quotidiennes en conséquence. Met en place les moyens pour diffuser de façon fiable et rigoureuse ou partager régulièrement des informations sur les enjeux, la compréhension de la politique de l'entreprise. Considère les activités actuelles en tenant compte de la vision globale à long terme de l'entreprise.
- Niveau 4** - Comprend les facteurs externes et/ou internes à l'entreprise qui conditionnent et/ou impactent la stratégie de l'entreprise et son positionnement marché. Évalue en quoi les politiques, processus et méthodes actuels pourraient être affectés par les évolutions et tendances futures. En induit des évolutions de politique et stratégie à mettre en oeuvre et participe activement à l'élaboration/formalisation des business plan et profit plan. Démonstre une connaissance pertinente des évolutions à moyen terme du secteur.
- Niveau 5** - A une vision long terme des évolutions du secteur et des transformations internes ainsi rendues nécessaires (positionnement concurrentiel sur les différents marchés, choix industriel...). Établit des plans d'action pour atteindre les objectifs ou la vision long terme envisagée. Redessine son entité/l'organisation pour mieux rencontrer les objectifs à long terme.

#### Des pistes pour progresser au quotidien

- Prenez connaissance régulièrement des informations économiques du secteur d'activité au niveau mondial. Suivez l'actualité sociale, législative, faites le lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise à court et moyen terme. Abonnez-vous à des réseaux et services d'information.
- Documentez-vous sur des « success stories » d'autres entreprises, concurrentes ou non, tirez-en des enseignements pour vous-même et pour votre équipe.
- Organisez avec vos collaborateurs, un travail de partage des objectifs stratégiques de l'entreprise et de traduction de ces objectifs en objectifs pour l'entité que vous managez.
- Chaque fois que vous réalisez un projet/action, assurez-vous que le plan d'action est cohérent avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dès lors qu'une incohérence apparaît, alertez et réunissez les acteurs concernés pour le réajuster.
- Régulièrement, demandez-vous – et demandez un feedback à votre manager – si vos actions, votre temps, vos moyens sont en phase avec les objectifs de l'entreprise. Sont-ils employés de façon optimale ? Comment pouvez-vous dire que vous avez réussi ? Identifiez les activités peu productives et commencez à les supprimer.
- Lors de la définition de vos objectifs, revenez aux objectifs prioritaires de l'entreprise, de votre entité. À partir de ces éléments voyez comment à votre niveau vous pouvez contribuer à ces objectifs.
- Considérez votre positionnement marché actuel et projetez-vous dans les 5 à 7 années à venir : faites des hypothèses de votre positionnement futur en tenant compte de l'évolution de la concurrence, des évolutions de l'environnement... Analysez quels facteurs externes à l'entreprise peuvent influencer négativement sur votre activité et envisagez des solutions et/ou des réorganisations possibles pour maintenir votre position.
- Suivez les dernières décisions stratégiques, aux choix industriels... imaginez les implications ainsi que les coûts à long terme qui en découlent. Voyez de quelle façon adapter l'organisation de votre entité pour être en phase avec les nouvelles exigences de votre entreprise.
- Prenez un produit clé pour votre entreprise et étudiez votre position par rapport à la concurrence. Envisagez plusieurs évolutions possibles et faites des simulations des hypothèses les plus probables sur les 10 années à venir.
- Engagez avec votre équipe une « SWOT Analysis » (cf p.26) (forces/faiblesses/opportunités/menaces) de votre propre entité/équipe au regard des enjeux de l'entreprise. Exploitez ces résultats pour construire les objectifs de votre entité. Exploitez la méthode de la « SWOT Analysis » pour vous-même. Définissez vos forces/faiblesses/opportunités/menaces pour bâtir vos propres objectifs au regard des objectifs de l'entreprise et de votre entité.
- En début de chaque projet/action, analysez les objectifs de votre équipe et voyez si chacun intègre bien les enjeux globaux de l'entreprise. Réajustez-les si nécessaire.
- Lors de chaque décision ou action importante, faites formellement le lien avec vos objectifs, ceux de votre entité et de l'entreprise. Validez-en la pertinence au regard des résultats attendus (financiers, clients, fonctionnement interne...) et demandez le feedback de votre manager.
- Formalisez collectivement les objectifs de l'entité sous forme de tableau de bord, type « Balanced Scorecard » (cf p.26). Analysez tous les mois, en réunion, les résultats, à l'aide de ce tableau. Prenez les décisions qui s'imposent.
- Faites un point très régulièrement à votre équipe sur les informations qui vous paraissent importantes (note, email ou introduction de réunion) concernant les enjeux stratégiques de l'entreprise au regard de son marché. Échangez.
- Demandez à chacun de vos collaborateurs de présenter en réunion d'équipe les évolutions importantes qu'ils ont constatées chez leurs clients ces 5 dernières années. Établissez ensemble leurs besoins futurs au regard de l'évolution de l'environnement.
- Au regard d'une innovation technologique ou d'un nouveau produit concurrent, organisez plusieurs groupes de travail et demandez à chacun de faire une simulation des répercussions probables pour votre entreprise. Vous réfléchirez ensemble aux plans d'actions à mettre en oeuvre.
- Organisez des séances de brainstorming avec votre équipe pour identifier des opportunités de business, de performance, de valeur ajoutée pour l'entreprise et les clients. Exploitez tous les résultats des veilles et des analyses qui ont été conduites. Ne limitez pas la créativité.
- Appuyez-vous avec votre équipe sur des situations où vous avez manqué des occasions de développer le business : analysez ce qui n'a pas marché et proposez des solutions ; analysez vos succès, qu'est-ce qui a marché. Formalisez quelques bonnes règles à appliquer.

**Des comportements clés et des comportements à éviter** sont présentés comme repères pour rendre très concret l'exercice de la compétence étudiée.

**Les cinq niveaux** permettent de se positionner dans la maîtrise de la compétence. Chacun peut s'auto-évaluer puis échanger avec son manager sur les progrès accomplis et ceux qui sont à parcourir.

**Des pistes de progrès** offrent à chacun la possibilité de comprendre avec des exemples tangibles concrets comment améliorer sa maîtrise de la compétence, avec plusieurs moyens d'y parvenir en fonction de ses préférences d'apprentissage.

# ORIENTATION BUSINESS

**Enjeu : A.** Ce que l'on risque dans un jeu et qui doit, à la fin de la partie, revenir au gagnant. **B. [P. ext.]** Ce que l'on peut gagner ou perdre dans n'importe quelle entreprise. — *Capacité à comprendre la stratégie de l'entreprise, le secteur d'activité dans lequel elle se trouve et les enjeux associés, les éléments clés du business qui pèsent indirectement sur l'activité et les résultats de l'entreprise à court et moyen terme.*

## Les comportements clés

Identifier les objectifs stratégiques de son entité et se les faire expliquer  
Faire partager les enjeux par ses collaborateurs en précisant ce que chacun peut contribuer à améliorer  
Organiser une veille stratégique et signaler les évolutions  
Proposer des solutions de réorganisation propres à anticiper les changements d'environnement business

### A ÉVITER !

Décliner des objectifs stratégiques et opérationnels sans les resituer dans le contexte de l'entreprise pour donner du sens.

L'absence de vision, de perspective ne permet pas aux collaborateurs et à soi-même de comprendre le bénéfice des choix et décisions et ne permet pas le « lacher-prise » lors de changements.

Etre négatif et critique vis-à-vis de choix stratégiques de l'entreprise dans des situations où il faut prendre des décisions difficiles pour assurer les résultats.

En externe, vous ne contribuez pas à la renommée de votre entreprise et à son image de marque. En interne vous apportez de la confusion et freinez les énergies pour avancer.

Prendre l'information comme elle vient, ne pas chercher à « faire parler les chiffres ».

Vous risquez de passer à côté d'informations importantes qui pourraient vous permettre de saisir des opportunités pour développer le business mais qui pourraient aussi vous alerter pour éviter des situations difficiles pour vous-même, votre équipe, l'entreprise.

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Connaît les principaux enjeux et les axes clés de la stratégie de l'entreprise. Sait identifier les principaux acteurs agissant dans son environnement (principaux clients, concurrents...). Comprend comment son entité contribue aux résultats de l'entreprise.

**Niveau 2** - Agit en cohérence avec les objectifs de son entité/de l'entreprise. Alerte à bon escient dès lors qu'une incohérence lui apparaît. Est capable d'expliquer les objectifs et les actions entreprises par son entité au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise.

**Niveau 3** - Adapte ses actions en fonction de l'évolution des objectifs stratégiques de son entité et de l'entreprise. Intègre dans sa mission les facteurs environnementaux et les enjeux dépassant son propre périmètre de responsabilité et adapte ses actions quotidiennes en conséquence. Met en place les moyens pour diffuser de façon fiable et rigoureuse ou partager régulièrement des informations sur les enjeux, la compréhension de la politique de l'entreprise. Considère les activités actuelles en tenant compte de la vision globale à long terme de l'entreprise.

**Niveau 4** - Comprend les facteurs externes et/ou internes à l'entreprise qui conditionnent et/ou impactent la stratégie de l'entreprise et son positionnement marché. Évalue en quoi les politiques, processus et méthodes actuels pourraient être affectés par les évolutions et tendances futures. En induit des évolutions de politique et stratégie à mettre en œuvre et participe activement à l'élaboration/formalisation des business plan et profit plan. Démontre une connaissance pertinente des évolutions à moyen terme du secteur.

**Niveau 5** - A une vision long terme des évolutions du secteur et des transformations internes ainsi rendues nécessaires (positionnement concurrentiel sur les différents marchés, choix industriel...). Établit des plans d'action pour atteindre les objectifs ou la vision long terme envisagée. Redessine son entité/l'organisation pour mieux rencontrer les objectifs à long terme.

## Formations

Voici quelques thématiques de formation correspondant à l'intégration des enjeux business. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Développer son leadership
- Construire une vision stratégique

Proposition de lecture :

The new business road test : what entrepreneurs and executives should do before writing a business plan, J.W. MULLINS (2006)

Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Prenez connaissance régulièrement des informations économiques du secteur d'activité au niveau mondial. Suivez l'actualité sociale, législative, faites le lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise à court et moyen terme. Abonnez-vous à des réseaux et services d'information.
- Documentez-vous sur des « success stories » d'autres entreprises, concurrentes ou non, tirez-en des enseignements pour vous-même et pour votre équipe.

- Engagez avec votre équipe une « SWOT Analysis » (cf p.26) (forces/faiblesses/opportunités/menaces) de votre propre entité/équipe au regard des enjeux de l'entreprise. Exploitez ces résultats pour construire les objectifs de votre entité.
- Exploitez la méthode de la « SWOT Analysis » pour vous-même. Définissez vos forces/faiblesses/opportunités/menaces pour bâtir vos propres objectifs au regard des objectifs de l'entreprise et de votre entité.

- Organisez avec vos collaborateurs, un travail de partage des objectifs stratégiques de l'entreprise et de traduction de ces objectifs en objectifs pour l'entité que vous managez.
- Chaque fois que vous réajustez un projet/action, assurez-vous que le plan d'action est cohérent avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dès lors qu'une incohérence apparaît, alertez et réunissez les acteurs concernés pour le réajuster.

- En début de chaque projet/action, analysez les objectifs de votre équipe et voyez si chacun intègre bien les enjeux globaux de l'entreprise. Réajustez-les si nécessaire.
- Lors de chaque décision ou action importante, faites formellement le lien avec vos objectifs, ceux de votre entité et de l'entreprise. Validez-en la pertinence au regard des résultats attendus (financiers, clients, fonctionnement interne...) et demandez le feedback de votre manager.

- Régulièrement, demandez-vous – et demandez un feedback à votre manager – si vos actions, votre temps, vos moyens sont en phase avec les objectifs de l'entreprise. Sont-ils employés de façon optimale ? Comment pouvez-vous dire que vous avez réussi ? Identifiez les activités peu productives et commencez à les supprimer.
- Lors de la définition de vos objectifs, revenez aux objectifs prioritaires de l'entreprise, de votre entité. À partir de ces éléments voyez comment à votre niveau vous pouvez contribuer à ces objectifs.

- Formalisez collectivement les objectifs de l'entité sous forme de tableau de bord, type « Balanced Scorecard » (cf p.26). Analysez tous les mois, en réunion, les résultats, à l'aide de ce tableau. Prenez les décisions qui s'imposent.
- Faites un point très régulièrement à votre équipe sur les informations qui vous paraissent importantes (note, email ou introduction de réunion) concernant les enjeux stratégiques de l'entreprise au regard de son marché. Échangez.

- Considérez votre positionnement marché actuel et projetez-vous dans les 5 à 7 années à venir : faites des hypothèses de votre positionnement futur en tenant compte de l'évolution de la concurrence, des évolutions de l'environnement....
- Analysez quels facteurs externes à l'entreprise peuvent influencer négativement sur votre activité et envisagez des solutions et/ou des réorganisations possibles pour maintenir votre position.

- Demandez à chacun de vos collaborateurs de présenter en réunion d'équipe les évolutions importantes qu'ils ont constatées chez leurs clients ces 5 dernières années. Établissez ensemble leurs besoins futurs au regard de l'évolution de l'environnement.
- Au regard d'une innovation technologique ou d'un nouveau produit concurrent, organisez plusieurs groupes de travail et demandez à chacun de faire une simulation des répercussions probables pour votre entreprise. Vous réfléchirez ensemble aux plans d'actions à mettre en œuvre.

- Suite aux dernières décisions stratégiques, aux choix industriels..., imaginez les implications ainsi que les coûts à long terme qui en découlent. Voyez de quelle façon adapter l'organisation de votre entité pour être en phase avec les nouvelles exigences de votre entreprise.
- Prenez un produit clé pour votre entreprise et étudiez votre position par rapport à la concurrence. Envisagez plusieurs évolutions possibles et faites des simulations des hypothèses les plus probables sur les 10 années à venir.

- Organisez des séances de brainstorming avec votre équipe pour identifier des opportunités de business, de performance, de valeur ajoutée pour l'entreprise et les clients. Exploitez tous les résultats des veilles et des analyses qui ont été conduites. Ne limitez pas la créativité.
- Appuyez-vous avec votre équipe sur des situations où vous avez manqué des occasions de développer le business : analysez ce qui n'a pas marché et proposez des solutions ; analysez vos succès, qu'est-ce qui a marché. Formalisez quelques bonnes règles à appliquer.

# COMPRÉHENSION DES SITUATIONS ET DES ENJEUX

Analyse : [En parlant de choses concr. ou abstr.] Examen permettant d'isoler ou de discerner les différentes parties d'un tout. — *Capacité à comprendre une situation en la décomposant, en la comparant, en établissant des relations de cause à effet et à proposer des solutions.*

## Les comportements clés

Avoir le sens des détails lorsque nécessaire.  
**Identifier les informations importantes.**  
 Etablir des liens de cause à effet entre des éléments de dimensions différentes et en dégager les éléments clés.  
 Tirer des conclusions logiques et être capable de faire une synthèse.

### A ÉVITER !

Passer trop de temps dans l'analyse, et pas assez sur la synthèse.  
**Si vous restez bloqué dans l'analyse d'un problème, vous risquez de ne pas être capable de prendre du recul pour faire des liens entre les différents éléments et en dégager une solution.**

Lire les documents dans les grandes lignes sans vous attarder.  
 Avoir une opinion avant même d'être parvenu au bout de l'analyse de vos sources d'information.  
 Faire des généralités à partir d'un évènement unique.

**Vous risquez de passer à côté d'une information importante et d'aboutir à une analyse erronée de la situation car vous n'aurez pas pris la peine d'étudier certains détails spécifiques à la situation.**

Etre exhaustif lors de la restitution d'information plutôt que concentré sur les points clés.  
**Vous risquez de ne pas voir les éléments clés de la situation car vous serez noyé dans une masse d'informations trop importante.**

Décider d'une solution parce que vous l'avez déjà appliquée sans vérifier qu'elle est adaptée.  
 Persister dans votre erreur plutôt que de la corriger si votre décision a des conséquences négatives.

**Vous risquez de prendre une décision qui ne sera pas adaptée à la situation et d'aller à l'échec. Prenez du recul sur la situation, sollicitez l'aide et l'analyse de vos collègues. Remettez en question les hypothèses de départ et définissez un planning d'action auquel vous vous tiendrez pour y voir plus clair dans les données et aboutir à une solution claire et fiable.**

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Traite des problèmes habituels en les décomposant en sous-tâches et/ou activités. Forme son opinion en utilisant l'information dont il dispose. Fait des choix en tenant compte de son expérience passée.

**Niveau 2** - A une approche méthodique et rationnelle des problèmes. Forme son opinion en rassemblant les informations et les faits, en faisant l'inventaire des avantages et inconvénients de la solution envisagée. Applique un raisonnement pour résoudre les problèmes.

**Niveau 3** - S'attache à identifier l'ensemble des aspects d'une situation ou d'un problème en recherchant de l'information supplémentaire (se rapproche d'un expert, consulte des « bases de données »...) pour élargir sa compréhension des faits. Mène une analyse combinant plusieurs critères, approfondit son raisonnement, envisage plusieurs solutions. Apprécie la trop grande complexité d'une situation et l'impossibilité de la traiter soi-même.

**Niveau 4** - Mène des recherches personnelles et approfondies sur les situations. Effectue des rapprochements et des synthèses permettant une compréhension élargie des situations, identifie les causes profondes et les conséquences à moyen ou long terme. Prend du recul par rapport aux événements pour décider ou envisager de nouvelles solutions.

**Niveau 5** - Structure un système de remontée d'informations ou de veille ou un réseau. Conçoit des modèles d'analyse adaptés à l'entreprise. Effectue une analyse d'une situation complexe (multifactorielle...) en dépassant les modèles établis et propose des solutions adaptées au problème posé.

## Formations

Voici quelques thématiques de formation liées au développement de votre capacité d'analyse et de conception des plans d'action. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Savoir mener une analyse systémique
- Développer son esprit de synthèse (oral, écrit)

Proposition de lecture :  
 Décider dans l'incertitude, Vincent DESPORTES  
 – Editions Economica (2007)  
 Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Lors de réunions, notez les points importants sur un paper board. A la fin, reprenez ensemble les points notés pour vérifier que vous avez relevé les éléments importants.
- Lorsque vous analysez une situation, repérez les schémas/événements récurrents, les liens de cause à effet entre ceux-ci et votre problème actuel.
- Face à une situation complexe, représentez-la sur un paper-board : acteurs, actions, durée dans le temps. Utilisez des codes couleurs ou d'autres moyens visuels pour clarifier. Concluez en vous attachant à votre analyse et aux faits.
- Prenez le temps de lire les documents qui vous sont remis, de manière complète, afin d'éviter de passer à côté d'une information cruciale. Notez les points clés en marge.

- Face à une difficulté, essayez de repérer dans l'entreprise si des difficultés similaires sont apparues, identifiez les solutions apportées et leurs effets. Choisissez la réponse qui vous paraît la plus adaptée.
- Lorsque vous analysez les performances de vos collaborateurs, n'oubliez pas de tenir compte de la totalité des éléments. Faites une liste de tous les facteurs en procédant par catégorie de facteurs.
- Avant d'analyser une situation avec votre équipe, décrivez ensemble les étapes par lesquelles vous devrez passer. Soyez exhaustifs dans vos points d'analyse respectifs et mettez en commun pour aboutir à un plan d'action faisant l'unanimité.
- Proposez-vous pour faire le compte rendu d'une réunion. Envoyez-le à tous les membres du groupe et voyez avec eux si vous avez bien repris toutes les informations importantes, les points clés, le plan d'action.

- Lorsque vous recevez des informations contradictoires de différentes sources ou que vous devez en synthétiser une grande quantité, analysez-les en vous basant sur les faits pour comprendre ce qui a motivé l'avis. Étudiez les liens et faites-en la synthèse. Concluez en vous attachant à votre analyse et aux faits.
- Demandez à l'un de vos pairs particulièrement pertinent de revoir avec vous vos conclusions. Demandez lui de reformuler pour voir s'il a bien entendu tous les éléments qui vous paraissent clés.
- Demandez à un collègue qui a été amené à prendre une décision difficile dans une situation complexe de vous expliquer comment il y est parvenu. Auriez-vous fait de même ? Quels enseignements en tirez-vous ?
- Lorsque vous devez établir un plan d'actions, priorisez sur un paper-board la liste des actions à effectuer et leurs interrelations. Discutez avec un tiers de votre analyse de la situation. Revoyez vos conclusions si nécessaire et planifiez les dates.

- Participez à un groupe de réflexion dans lequel vous devrez utiliser des techniques d'analyse créatives pour proposer des solutions pragmatiques, innovantes et à valeur ajoutée pour le service ou l'entreprise.
- Proposez-vous pour piloter un groupe de travail qui reverrait les méthodes d'analyse, les processus internes, afin d'aboutir à de nouvelles approches (ex : de nouvelles offres ou prestations de service).
- Pour piloter en toute sécurité une action ou un projet dans un contexte incertain, analysez la probabilité des différents scénarios, mesurez les risques potentiels, imaginez des solutions possibles.
- Vérifiez que les informations que vous avez notées comme importantes sont les bonnes en les confrontant avec l'analyse de quelqu'un qui vous paraît particulièrement bon dans ce domaine. Exercez-vous lors d'actions qui mettent en jeu des données de différentes natures.

- Avant de prendre une décision, organisez une réunion avec les différents services concernés. Présentez-leur les diverses possibilités et leurs impacts, décidez ensemble du plan d'action le plus approprié.
- Appuyez-vous sur divers projets sur lesquels vous avez travaillé en ayant comme point commun des sources d'informations qui vous ont manqué : réfléchissez à un système de veille/d'informations à mettre en œuvre permettant de pallier les difficultés que vous avez rencontrées.
- Présentez à différentes personnes (collègues, pairs, supérieurs, experts...) le problème et la décision que vous envisagez. Réfléchissez avec eux pour vous assurer que votre décision répond bien aux impératifs du problème évoqué.
- Mettez en œuvre avec votre équipe des plans prévisionnels d'activité basés sur des analyses solides que vous aurez effectuées ensemble au préalable. Évaluez vos performances, listez vos difficultés et tirez-en des enseignements pour l'avenir.

# ORIENTATION CLIENTS

Relation client : [Domaine des rapp. commerciaux] Comprendre, satisfaire et anticiper les besoins de ses clients (internes et externes) et ses consommateurs — *Volonté de concentrer son action sur la découverte et la compréhension des besoins des clients et de les satisfaire afin d'établir dans la durée une relation profitable et de qualité.*

## Les comportements clés

Etre à l'écoute du client, interne ou externe.  
Etre soucieux de la satisfaction de son client.  
Etre proactif vis-à-vis des clients.  
Imaginer des solutions pertinentes dans les limites acceptables par l'entreprise.  
Adapter son discours à ses interlocuteurs.

### A ÉVITER !

Etre indisponible vis-à-vis de son client (ne pas rappeler à l'heure prévue, ne pas honorer un rendez-vous, ...) ou ne pas chercher à lui être agréable.  
Imaginer le besoin du client plutôt que de l'écouter, le questionner.  
Fournir un service de qualité mais limiter sa contribution à la demande initiale, sans challenger les clients ; être dans une perspective purement contractuelle.

**Un manque d'écoute ne permet pas de répondre de façon satisfaisante et adaptée aux attentes du client. Une moins bonne qualité de travail et une perte de temps peuvent en résulter.  
Des occasions de rebondir commercialement peuvent être manquées.**

Refuser de s'adapter à la nouvelle « donne » d'un projet malgré son évolution.  
Dire « non » au client pour des raisons personnelles (cela vous ennuie, cela ne vous arrange pas dans votre emploi du temps, vous n'appréciez pas le client...)  
Prendre les critiques à titre personnel, ne pas chercher à comprendre le problème.  
Ne pas être disponible altère la confiance et la satisfaction du client et remet en cause sa fidélisation.  
**Se satisfaire de son travail et ne pas se remettre suffisamment en question sont des freins à une relation sereine et pérenne entre client et entreprise. La critique peut être constructive et permettre de se développer sur des aspects annexes.**

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Applique les solutions existantes et habituelles pour répondre aux besoins de ses clients. S'assure de la satisfaction des attentes clients sans toutefois aller au-delà.

**Niveau 2** - Est à l'écoute de ses clients, s'intéresse à leurs besoins et s'assure que leurs demandes sont traitées efficacement. Contrôle la satisfaction qu'il considère comme prioritaire, n'hésite pas à investir le temps et les efforts nécessaires si la situation est critique.

**Niveau 3** - Se considère personnellement responsable de la relation, agit pour offrir une meilleure qualité de service : identifie et analyse l'ensemble des besoins exprimés par le client, prend les mesures nécessaires pour corriger les défaillances éventuelles. Évalue en permanence le niveau de satisfaction de ses clients et cherche systématiquement à accroître la valeur de sa prestation, à faire mieux d'une façon ou d'une autre.

**Niveau 4** - Recherche les besoins du client, au-delà de l'expression de sa demande, en vue de lui apporter une solution innovante et à forte valeur ajoutée. Fait tout ce qui lui est possible pour répondre à ces besoins, par ses propres actions et en impliquant les autres. Propose d'initier une action spécifique pour les besoins non exprimés. Conjugue les intérêts de ses clients avec ceux de Rémy Cointreau en cherchant des solutions efficaces pour un gain mutuel. Se tient au courant des développements, des tendances et de la position de la concurrence.

**Niveau 5** - Agit en « conseiller de confiance » dans l'optique d'une relation durable et mutuellement profitable à long terme (fidélisation, partenariat). Arbitre en faveur du long terme (en renonçant si nécessaire à des profits immédiats). Recommande des approches nouvelles, différentes de celles imaginées par le client lui-même.

### Formations

Voici quelques thématiques de formation correspondant au développement de votre orientation clients. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Gérer la relation client
- Développer une écoute active
- Améliorer la satisfaction client

Proposition de lecture :  
Gestion de la relation client, Frédéric Jallat  
– Editions Pearson Education (2006)  
Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Lors des échanges avec vos clients, discernez la ou les variables sur lesquelles les clients sont sensibles (prix, délais de livraison, promotions...) et axe vos arguments de vente.
- Testez une idée ou un produit lors d'un échange avec un client pour le valider ainsi que les conditions de mise en oeuvre.

- Brainstormez avec votre équipe en partageant vos expériences sur la meilleure approche à adopter selon le profil du client.
- Initiez un jeu de rôles avec votre équipe (où, tour à tour, les membres jouent le rôle de d'un client satisfait ou mécontent). Tirez-en des conclusions que vous mettrez en oeuvre.

- Tenez régulièrement vos clients informés des évolutions des produits et services (envoi de brochures, invitations au lancement d'un nouveau produit...).
- Au-delà de la stricte connaissance du client, étudiez les enjeux du secteur d'activité de votre client afin de mieux anticiper ses besoins.

- En début et/ou en fin de réunion client, faites un tour de table pour partager les dernières informations sur le client qui peuvent intéresser l'équipe.
- Faites un jeu rôle sur le thème de l'écoute : simulez un rendez-vous client avec un collègue et demandez à une troisième personne d'observer. Demandez-lui un feedback.

- Réfléchissez à de nouvelles façons de gérer la relation client en étudiant un projet dont vous étiez satisfait et un autre pour lequel vous l'étiez moins. Tirez-en des conclusions et appliquez-les.
- Prenez régulièrement contact avec vos clients et demandez-leur un feedback sur les produits et services. Évaluez ensemble l'adéquation des produits/services avec leurs besoins.

- Intégrez un point sur la qualité du service client lors de vos réunions d'équipe. Créez une boîte à idées « amélioration du service client » afin de constituer un vivier de réponses.
- Réalisez une réunion de bilan du travail effectué à la fin de chacun de vos projets. Demandez à cette occasion à l'équipe de s'auto-évaluer et dressez une liste de suggestions d'amélioration.

- Sur la base des résultats d'enquêtes de satisfaction et réclamations clients, faites une hypothèse des besoins. Ayez comme objectif trimestriel de délivrer une prestation à un client qui anticipe ses besoins.
- Mettez en place entre les entités des échanges réguliers sur l'innovation, sur les nouvelles façons d'aborder le client, sur de nouvelles études, etc.

- Instituez un rôle de veille à chacun de vos collaborateurs, demandez-leur un compte rendu à tour de rôle au cours d'une réunion d'équipe.
- Réunissez régulièrement un panel de clients avec votre équipe et faites-les témoigner de manière à mieux appréhender leurs problématiques et leur attentes.

- Analysez vos clients, classez-les selon une typologie définie par l'entreprise ou que vous avez bâtie vous-même. Définissez pour chaque type de client les actions spécifiques à engager, les attitudes à avoir.
- Étudiez les évolutions, les innovations réalisées dans des secteurs cibles (le luxe par exemple) : quels sont les facteurs clés de succès ? qu'est-ce qui serait transposable ?

- Organisez un brainstorming sur une problématique du client pour imaginer une solution originale. Classez toutes les idées sur deux axes difficulté/impact et choisissez-en 1 ou 2 selon ces critères.
- Lancez une chasse au trésor de la meilleure nouvelle idée. Celle qui sera retenue sera récompensée quels que soient les résultats (prime multipliée si résultats multipliés).

# RECHERCHE DE PERFORMANCE

**Performance :** A. Résultat obtenu par un(e) athlète, une équipe dans une épreuve sportive, et p. ext., exploit sportif. 2. Rendement, fiabilité très élevé ou exceptionnel d'une personne, d'un objet, d'un matériau. — *Capacité à orienter ses efforts et ses actions en vue d'atteindre et de dépasser les objectifs. Respecter ses engagements en aboutissant de manière fiable aux résultats escomptés.*

## Les comportements clés

**Etre soucieux d'atteindre ses objectifs.**  
**Chercher en permanence à se dépasser.**  
**Fixer des objectifs clairs et s'assurer que ses collaborateurs y adhèrent.**  
**Aider les collaborateurs à atteindre leurs objectifs.**  
**Suivre les résultats et terminer l'exercice avec un plan d'action concret.**  
**Prendre les mesures correctives nécessaires rapidement après la décision.**

### A ÉVITER !

**Attendre l'entretien annuel pour vérifier les résultats obtenus**  
**Anticiper les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de l'équipe permet de donner aux collaborateurs les outils de leur succès. Ils peuvent alors donner le meilleur d'eux-mêmes individuellement et collectivement.**

**Ne pas formaliser les objectifs et le plan d'actions associé**  
**Employer des données chiffrées incompréhensibles pour l'ensemble de vos collaborateurs**  
**Ne pas avoir d'objectifs compréhensibles conduit au manque de visibilité, d'anticipation et de sens donné aux efforts accomplis.**  
**Les équipes « se dispersent » et ne sont alors plus concentrées sur les priorités et objectifs business.**

**Ne pas faire un bilan de fin d'exercice.**  
**Donner peu de signes d'encouragement et taire sa satisfaction et/ou son mécontentement.**  
**Ne jamais reconnaître les bons résultats et n'intervenir que pour les erreurs ou difficultés rencontrées.**  
**Un contrôle excessif des résultats ou une absence de soutien dans les actions entreprises engendre une défiance des collaborateurs (situation infantilissante, peu valorisante) et de la démotivation.**  
**Faites confiance, encouragez la prise de risque, et communiquez ambition et audace pour dépasser les objectifs fixés.**

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Cherche à faire correctement son travail. Fait preuve d'une exigence personnelle pour accomplir ses tâches habituelles. Cherche à « faire au mieux » de ses possibilités, sans prendre en charge des sujets ou des difficultés au-delà de son périmètre d'activité. Remarque l'inefficacité et alerte.

**Niveau 2** - Se focalise sur l'atteinte des objectifs et des standards de performance fixés par le management (rendement, qualité, délai, budget, marge...). Se concentre sur les résultats attendus et en assume la responsabilité. Sait mesurer et définir son propre succès en termes de résultats atteints.

**Niveau 3** - Cherche à aller au-delà des objectifs et des standards de performance existants, impose de lui-même des exigences (étapes, contrôles) qui ne sont pas explicitement demandées et qui lui permettent de dépasser la performance attendue. Fixe les priorités, choisit les méthodes les mieux adaptées aux situations pour améliorer son efficacité ou celle de son entité. Mesure et analyse le rapport coût/efficacité.

**Niveau 4** - Cherche en permanence à améliorer les performances individuelles et collectives des collaborateurs placés sous sa responsabilité. Fixe des objectifs ambitieux pour lui-même ou pour son équipe, ainsi que des plans d'actions concrets et détaillés. Améliore les procédés, évalue régulièrement les résultats en les comparant (en interne ou face aux standards du métier ou de la concurrence).

**Niveau 5** - Prend des risques « d'entrepreneur » et relève des défis qui ont un impact significatif sur l'organisation de l'entreprise. Fait des considérations explicites au sujet d'un profit potentiel ou d'un retour sur investissement ; prend en compte les enjeux et les risques et choisit les priorités qui permettent de se surpasser et de positionner Rémy Cointreau comme une référence sur son marché. Contribue ainsi à la naissance de nouveaux marchés.

## Formations

Voici quelques thématiques de formation correspondant à l'amélioration de la recherche de la performance. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Gagner en efficacité, en recherche efficace
- Gérer son temps, piloter sa performance
- Améliorer sa performance.

Proposition de lecture :  
 Managing Performance to Maximize Results,  
 Harvard Business School Press (2007)  
 Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Prévoyez des points réguliers avec votre manager pour prendre du recul et analysez vos comportements (liens de cause à effet entre vos prises d'initiative et les résultats obtenus...).
- Cherchez les moyens d'améliorer votre efficacité, votre performance en reprenant les objectifs de l'année passée. Constatez les atteintes et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Tirez en des enseignements que vous noterez sur un plan d'amélioration.

- Demandez à l'un de vos collègues particulièrement efficace comment il planifie son temps, ses activités, quels moyens il met en place pour atteindre ses objectifs. Voyez les conseils que vous pouvez mettre en œuvre et comment.
- Contrôlez régulièrement la progression d'une mission dans votre périmètre d'activité (résultats hebdomadaires et mensuels...). Faites un bilan des écarts et alertez les personnes concernées lorsque nécessaire.

- Hiérarchisez les résultats à atteindre selon qu'elle sont critiques pour les résultats, importantes, utiles si le temps le permet ou bien pas pertinentes.
- Agissez sans attendre si vous pressentez des difficultés à venir : diagnostiquez le problème, imaginez les solutions alternatives et les moyens nécessaires, soumettez-les à un tiers (manager, pair...) et mettez-les en œuvre.

- Identifiez un collègue connu pour son excellence : observez-la et tirez-en des enseignements que vous jugez opportuns d'appliquer vous-même à vos propres activités ou projets.
- Citez 3 situations dans lesquelles vous avez changé votre façon de travailler. Rappelez-vous pourquoi vous l'avez fait et vos motivations à aller au-delà de l'objectif. Tentez de reproduire ces comportements dans d'autres situations ou à l'extérieur.

- Assurez-vous que les objectifs que vous fixez à vos collaborateurs soient « S M A R T » : Simple, Mesurable, Autonome, Raisonnable et Temporel.
- Organisez des challenges entre vos collaborateurs, entre sites sur des sujets variés. Faites preuve de créativité dans les modes de reconnaissance.

- Donnez le sentiment de contribuer individuellement aux résultats collectifs en ramenant les objectifs que vous fixez à un collaborateur aux résultats à atteindre au sein de l'équipe.
- Mettez en avant les collaborateurs qui vont au-delà des résultats en assurant la promotion des résultats exceptionnels (reconnaissance exceptionnelle, plus de congés...).

- Initiez une séance de brainstorming avec vos pairs pour examiner vos méthodes de travail et voir ce qui peut être amélioré. Listez toutes les solutions, sans critère de faisabilité dans un premier temps. Puis choisissez celle(s) que vous allez mettre en œuvre ensemble.
- Prenez une mission importante et réalisez-la dans un délai inférieur de 10% au temps prévu, en produisant 10% de plus que ce qui était requis ou attendu, avec 10% de ressources en moins que ce qui était attribué.

- Veillez à la cohérence entre objectifs individuels et collectifs et au respect des priorités. Expliquez en quoi les objectifs que vous fixez à un collaborateur contribuent aux résultats à atteindre au sein de l'équipe.
- Diagnostiquez le mode de fonctionnement de votre équipe en listant les points forts et axes d'amélioration de chacun de vos collaborateurs. Basez-vous sur votre propre expérience pour leur en faire bénéficier.

- Réfléchissez avec vos collaborateurs à des situations qui seraient challengeantes et sources d'apprentissage pour eux : encouragez-les à assumer des responsabilités supplémentaires lors de toute nouvelle idée, incitez-les à innover dans leurs solutions au lieu de choisir celles déjà testées...
- Au-delà de vos objectifs « officiels », fixez-vous chaque année un projet « à risque » mais porteur d'ambition et d'avenir pour l'entité, l'entreprise.

- Faites faire votre 360° par vos collaborateurs, vos pairs, votre manager, partagez les résultats pour progresser personnellement.
- Entamez avec votre équipe un projet d'amélioration des procédures ou de l'organisation. Chaque année, faites le tour des parties prenantes (internes et externes) pour voir ce qui a marché ou pas.

# IMPACT ET CONVICTION

**Impact :** A. Effet de choc, retentissement (d'une action forte) sur quelqu'un ou quelque chose. B. [Au fig.] Influence déterminante, décisive (d'une personne, d'une décision ou d'une activité). — *Capacité à adapter ses messages à ses interlocuteurs, à les convaincre dans l'intérêt de l'entreprise. Exprimer ses pensées, sentiments et idées de manière efficace.*

## Les comportements clés

Communiquer de façon ouverte, transparente.  
Adapter son discours à ses interlocuteurs et intégrer leurs arguments dans son raisonnement.  
Maintenir ses positions avec vigueur et persévérance.  
Avoir confiance en soi et susciter le respect.  
Savoir convaincre, influencer, amener quelqu'un sur son terrain.  
Impliquer ses interlocuteurs dans l'élaboration d'une solution partagée et susciter l'adhésion au plan d'action.

### A ÉVITER !

Conserver l'information comme une source de pouvoir.  
Transmettre toute l'information, sans ordre ni priorité.  
Ne pas transmettre l'information de façon systématique, pertinente et transparente empêche vos collaborateurs de comprendre votre message et d'en retenir les points essentiels. Ils ne savent pas comment utiliser cette masse floue ou insuffisante d'informations et la communication se fait difficilement. Votre capacité de conviction en est amoindrie et leur implication n'est pas optimale.  
Penser que pour convaincre vous pouvez utiliser la même technique avec tous.  
Ne pas adapter son discours et son mode de communication aux divers publics et au contexte ne rend pas vos interlocuteurs réceptifs à votre message. Ils ne se sentent pas concernés et n'adhèrent pas autant que vous l'attendiez au projet car vous ne répondez pas suffisamment à leurs attentes. L'impact que vous produirez risque d'être faible.  
Rester très théorique dans la présentation de vos arguments.  
Prendre des décisions unilatérales lorsqu'une approche participative conviendrait mieux.  
Faire traîner les décisions difficiles et le traitement des problèmes délicats.  
Votre image de leader et votre charisme, auxquels est liée votre capacité de conviction, dépendent tout autant de vos succès et réussites que de votre aptitude à faire face aux difficultés et à les surmonter.  
Ne pas affronter les problèmes rapidement et efficacement montre à vos collaborateurs une image de vous en retrait par rapport à vos responsabilités, à votre « courage managérial » et à votre motivation à « faire face » que vous devez leur donner en exemple.  
Manquer de tolérance en donnant ses directives.  
Effectuer trop de contrôle sur ses subordonnés, démotiver et décourager.  
Un manque de souplesse et de tolérance peut entraîner un blocage de la part de vos collaborateurs et les démotiver. Vous devez prendre en compte leurs attentes et mode de fonctionnement..., vous y adapter, les encourager et leur donner le sentiment d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'action pour qu'ils y adhèrent pleinement.

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Convainc en utilisant essentiellement des arguments rationnels afin de souligner les avantages de ses propositions. Se sert d'exemples courants, sans préparation spécifique, ni adaptation de son langage.

**Niveau 2** - Cherche à convaincre en préparant son discours et ses interventions (présentations avec des arguments logiques et construits). Prépare une argumentation solide et de qualité, utilise des exemples concrets et fait appel au raisonnement et au bon sens des autres.

**Niveau 3** - Anticipe l'effet de ses actes et de ses paroles sur les autres, et mesure l'impact de ses actions : adapte son exposé, ses arguments en fonction des intérêts et des attentes des autres. Anticipe les réactions et prépare des réponses adaptées afin de renforcer l'effet escompté.

**Niveau 4** - Cherche à avoir un impact marquant sur les autres, prépare ses actions de manière à impressionner pour convaincre. Mène des actions d'influence en plusieurs étapes, chacune étant adaptée à un auditoire et à un contexte donné. Démontre l'intérêt et les bénéfices que chacun va tirer de la démarche.

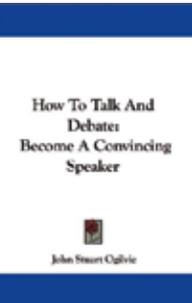
**Niveau 5** - Construit une stratégie d'impact pour emporter l'adhésion : combine plusieurs moyens d'impact, se sert d'arguments multiples, d'avis d'experts ou d'appuis. Utilise sa connaissance de ses interlocuteurs et du fonctionnement de l'entreprise pour déterminer la stratégie la plus efficace.

### Formations

Voici quelques thématiques de formation pour renforcer votre capacité de conviction. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Prendre la parole en public
- Gagner en persuasion
- Argumenter pour convaincre

Proposition de lecture :  
How to talk and debate: become a convincing speaker, John Stuart OGILVIE  
– Editions Kessinger Publishing (2007)  
Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Lors de vos présentations, utilisez des exemples concrets, des visuels (ou autre) afin de renforcer votre impact et votre force de persuasion sur votre auditoire.
- Saisissez chaque occasion, formelle ou informelle, pour échanger sur le sujet avec les personnes que vous souhaitez convaincre : montrez votre enthousiasme et mettez en avant les bénéfices possibles.
- Lorsque vous êtes face à plusieurs choix, brainstormez avec vos collègues pour peser le pour et le contre des différentes hypothèses possibles. Appuyez-vous sur des exemples concrets passés pour orienter votre raisonnement.
- Lorsque vous voulez faire adhérer votre interlocuteur, demandez-lui quels sont, selon lui, les avantages et intérêts de la situation pour lui.

- Observez les orateurs qui suscitent l'adhésion lors de leurs présentations. Comment font-ils ? Tirez-en des enseignements que vous pourrez adapter à votre cas.
- Lorsque vous devez faire adhérer des interlocuteurs qui ont un point de vue opposé au vôtre, réfléchissez avec vos collaborateurs aux arguments rationnels et concrets favorisant les avantages de votre position en reprenant ainsi chaque point de désaccord.
- Lorsque vous devez prendre position, préparez vos arguments. Basez-vous uniquement sur des éléments concrets, mesurables et objectifs dont vous pouvez apporter la preuve.
- Lorsque vous voulez faire adhérer votre interlocuteur à des objectifs ou au bien-fondé de votre démarche, préparez votre présentation en fonction d'exemples concrets qu'il est susceptible de connaître. Faites-les lui citer au cours de la présentation afin de l'amener à suivre et à s'impliquer dans votre cheminement de pensée.

- Lorsque vous avez une présentation à faire devant un public hétérogène, constituez différents groupes de travail en fonction de leurs connaissances et/ou domaines de compétences. Listez ensemble les objectifs à atteindre. Chargez chaque groupe d'anticiper les réactions des différents publics identifiés et de préparer des réponses adaptées.
- Réfléchissez aux principales réserves qui peuvent être avancées par un client et comment y répondre : intégrez les arguments dans votre présentation avant qu'on ne vous les présente.
- Afin d'adapter au mieux vos présentations à votre audience, établissez son profil et ses particularités. Essayez de coller au maximum aux attentes et intérêts de vos interlocuteurs pour remporter leur adhésion en leur parlant de ce qui les concerne.
- Mettez en place des rencontres régulières avec les acteurs clés (dirigeants, prestataires, clients, relais d'opinion...) pour anticiper les situations, les événements.

- Déterminez les objectifs que vous souhaitez atteindre avant une présentation. Évaluez-en l'atteinte après la présentation en interrogeant vos collègues et les participants et voyez comment améliorer votre performance.
- Lorsque vous avez une présentation importante et que vous devez remporter l'adhésion de tous, réfléchissez aux bénéfices pour chacun, pour l'équipe, pour le service, pour l'entreprise.
- Préparez avec vos collaborateurs vos présentations importantes : anticipez chacun vos propres réactions afin de déterminer et affiner ensemble le message, voir quels moyens et méthodes sont les plus adaptés pour le faire passer à l'audience.
- Demandez à l'un de vos pairs de vous observer en situation de convaincre et de vous donner un feedback. Améliorez-vous en tenant compte de ses conseils.

- Lorsque vous avez besoin de convaincre, déterminez les objectifs à atteindre et réfléchissez à ce que vous savez sur votre public pour construire votre raisonnement en vous adaptant à son mode de fonctionnement et l'amener à vous rejoindre sur vos idées.
- En fonction de l'impact que vous recherchez et de votre public, définissez une stratégie adaptée et soumettez-la à un expert. Prenez en compte ses remarques et conseils et réadaptez-la si nécessaire.
- Réfléchissez avec vos collègues à une présentation en plusieurs étapes de manière à remporter l'adhésion de vos collaborateurs. Envisagez différentes options pour chaque étape de votre raisonnement.
- Avant de présenter une nouvelle idée ou plan d'action, listez les points de vue des différentes parties concernées et dont l'appui vous est primordial. Déterminez avec votre équipe quel est le résultat idéal pour chaque groupe et formulez une approche pour chacun que vous soumettrez au préalable à l'avis d'un expert sur le sujet.

# INITIATIVE ET ANTICIPATION

**Anticipation : A. Action de se représenter une chose future, considérée comme plus probable que le rêve, et plus proche de sa réalisation que le simple projet ; contenu de cette représentation. B. Réalisation d'une action prévue avant le moment attendu. — Capacité à identifier les opportunités futures (ou obstacles), à adapter ses actions dès maintenant pour les saisir (ou contrer les obstacles) et à s'assurer que l'action menée correspond au besoin exprimé et produit le résultat attendu. Dans l'immédiat, habileté à agir et à prendre des décisions de manière autonome en adéquation avec le contexte.**

## Les comportements clés

Chercher activement à résoudre les problèmes.  
Être force de propositions, être capable de sortir du cadre.  
Anticiper les moyens, les ressources et les actions nécessaires pour atteindre un objectif.  
Savoir prendre des risques mesurés.

### A ÉVITER !

Ne pas agir lorsque cela pourrait être utile, baisser les bras devant un incident ou trouver une excuse pour ne rien faire.  
Attendre d'avoir plus d'informations, de prendre du recul avant d'agir/ de résoudre le problème ou le faire uniquement sur demande.

**Vous ne saisissez pas l'occasion de « tester » votre prise de risque et ne développez pas votre sens de l'initiative. Alors que vous pourriez montrer l'exemple et favoriser votre développement/ évolution de carrière, vous vous cantonnez à ce que vous connaissez dans un périmètre bien délimité.**

Chercher l'approbation de son supérieur hiérarchique ou d'un collaborateur plus expérimenté pour engager une action/ décision relevant de son champ de responsabilités.  
Prendre en charge soi-même les problèmes sans associer ses collaborateurs, estimant le sujet trop important.

**Vous ne favorisez pas le développement de vos collaborateurs et ne profitez pas de l'expérience des autres. Leur confiance et leur autonomie en sont réduites, ce qui peut à terme diminuer l'esprit d'équipe et de solidarité.**

S'atteler à une tâche pour l'abandonner à la 1ère urgence.  
Transmettre toutes les informations dont vous disposez à votre interlocuteur sans vérifier que cela correspond à ce dont il a besoin.  
Avant d'engager une action, ne s'assure pas que les conditions sont toutes réunies pour qu'elle se déroule correctement ou ne se soucie que des résultats immédiats sans se préoccuper de demain.

**Vous ne vous assurez pas que l'action menée correspond au besoin exprimé et qu'elle produira le résultat attendu. Lorsque vous n'anticipez pas les problèmes éventuels en appréhendant une situation dans son ensemble, vous risquez de vous retrouver devant des imprévus que vous ne maîtrisez pas et/ou de mettre autrui en difficulté. D'autre part, cela ne contribue pas à l'intérêt/ performance globale de Rémy Cointreau.**

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Agit en fonction des problèmes récurrents ou des opportunités qui se présentent, et en utilisant des solutions connues. Mène des actions appropriées à la situation. Recherche d'autres points de vue que le sien pour considérer les situations d'une autre manière.

**Niveau 2** - En situation à enjeux (crise, urgence, conflit ...), agit de façon décisive et constructive : décide de ce qui doit être fait. Est ouvert aux solutions nouvelles et applique des façons de faire différentes et novatrices.

**Niveau 3** - Est force de proposition pour traiter les problématiques de façon pérenne. À un horizon court à moyen terme, crée des opportunités ou prévient des problèmes, en engageant des actions nouvelles (nouveau plan d'action, modification d'une procédure existante...). Remet en cause ses méthodes de travail et fonctionnements pour les optimiser. Change ses comportements en fonction des situations.

**Niveau 4** - Innove par rapport aux pratiques de la fonction ou de l'unité. Agit de manière indépendante en vue du moyen terme, anticipe et se prépare en vue d'opportunités ou de difficultés. Engage une réflexion sur un sujet à enjeux pour l'activité sans attendre que ses interlocuteurs lui présentent le problème.

**Niveau 5** - Contribue à l'évolution des pratiques, techniques et méthodes de l'entreprise sur une logique long terme. Gère l'allure et l'avancement des changements pour maintenir l'efficacité de fonctionnement. Anticipe les évolutions des marchés (clients, concurrents...) et engage des actions pour lancer de nouveaux services ou stratégies - afin de tirer profit des opportunités et avec un impact majeur sur l'activité de l'entreprise.

### Formations

Voici quelques thématiques de formation correspondant au développement de l'esprit d'initiative et d'anticipation. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Travailler en équipe, travailler en mode projet
- Prendre des risques, prendre des décisions, prendre des décisions de groupe...

Proposition de lecture :

L'anticipation créatrice - La capacité d'imaginer positivement les résultats désirés, Anne C. Guillemette – Editions Un Monde Différent (2002)  
Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Lorsque vous êtes face à un obstacle ou une procédure nouvelle, rare ou complexe, notez les étapes et actions à accomplir, ainsi que les points d'attention et mettez-les à la disposition de tous pour pouvoir vous y référer lorsque vous y serez confronté à l'avenir.
- Lorsque vous êtes face à une situation problématique, essayez de vous souvenir d'une situation similaire que vous avez surmontée. Analysez-en les causes et appliquez-les à votre situation actuelle.

- Demandez à un collègue qui a connu et saisi une opportunité similaire, quelles ont été les conditions de sa réussite. Voyez ensemble, au vu des points communs aux situations, comment procéder pour que vous réussissiez également.
- Lorsqu'un problème se reproduit et que vous n'arrivez pas à le résoudre, organisez une séance de brainstorming avec votre équipe : soumettez votre problème et demandez à chacun comment il agirait.

- Lors d'un conflit ou d'une crise, déterminez les informations que vous devez nécessairement communiquer à votre équipe, à votre supérieur et à l'extérieur de l'entreprise, selon des critères que vous aurez définis. Sachez justifier votre choix.
- Forcez-vous à sortir de l'ordre établi dans les gestes du quotidien : changez de place à chaque réunion, demandez à vos collaborateurs de faire de même, changez l'ordre de parole...

- Lorsque vous êtes face à un problème avec un client, réunissez les collaborateurs concernés afin qu'ils vous transmettent les informations clés sur l'état de la situation. Tenez compte de leur avis, y compris ceux qui diffèrent du vôtre, et décidez de ce qui doit être fait en donnant des directives à chacun d'entre eux.
- Lorsque vous rencontrez une difficulté, listez et classez les solutions et améliorations possibles selon leur faisabilité.

- Face à des changements d'environnement (nouvelle loi, nouvelles orientations stratégiques...), réfléchissez à vos objectifs, votre organisation et vos méthodes de travail actuelles et voyez ce que vous devriez changer pour être en accord avec le nouveau contexte.
- Face à un changement existant ou à venir, demandez à vos entourages personnel et professionnel de vous citer deux de vos aptitudes à changer et deux à garder car adaptées.

- Choisissez un client qui a fait face à plusieurs réorganisations et/ou évolutions. Réunissez votre équipe pour faire le bilan avant/après de votre relation client et voyez quelle nouvelle méthode de travail mettre en place au vu de la nouvelle organisation.
- Créez des réunions de service régulières où chacun devra présenter une situation problématique à laquelle il a trouvé des solutions qu'il fera challenger par l'équipe.

- Pour toute situation ou problème à résoudre, après avoir listé les solutions « raisonnables », imaginez-en deux ou trois « fantaisistes » et voyez si vous n'y trouvez pas une bonne idée à appliquer.
- Après avoir identifié les changements attendus sur une période donnée, listez les ressources, moyens et temps nécessaires pour y faire face. Évaluez les niveaux de difficultés auxquels vous serez confrontés et réfléchissez aux solutions envisageables.

- Au début d'une action, organisez une session d'analyse des risques possibles avec votre équipe. Envisagez les actions de contournement.
- Faites une analyse « SWOT » (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats ou Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces) d'un projet avec votre équipe et tirez-en les conclusions nécessaires, les actions à engager.

- Pensez aux 4 ou 5 pratiques les plus utilisées par l'équipe et voyez comment les faire évoluer en fonction des changements et/ou des avancées sur les 6 mois à venir.
- Organisez chaque année au moins une action qui ne paraît pas urgente mais qui construit l'avenir.

- Pensez aux objectifs de votre équipe à 3 et 5 ans au regard de la stratégie de l'entreprise et brainstormez avec votre équipe sur les actions nécessaires à mettre en œuvre pour les atteindre.
- Listez les solutions possibles d'un problème avec votre équipe. Développez une liste de stratégies novatrices que vous challengerez en réunion afin d'en sélectionner.

# COOPERATION ET MOBILISATION

**Coopération : A. Action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune. B. Aide, entente entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun. — Capacité à travailler de manière non cloisonnée dans l'organisation, à entraîner les personnes et les équipes autour des priorités business. Etablir et entretenir des relations de collaboration inter-services ou inter-départements.**

## Les comportements clés

Etablir facilement le contact.  
Avoir une bonne relation avec les autres services, interagit efficacement.  
Ne pas hésiter à accorder son aide, sollicite celle d'autrui.  
Accepter le compromis et prend en compte les opinions de son interlocuteur.  
Partager les informations, ses connaissances, avec ses collègues, ses collaborateurs, sa hiérarchie.

### A ÉVITER !

Couper la parole, finir les phrases de vos interlocuteurs lorsqu'ils cherchent leurs mots ou que vous pensez savoir où il veulent en venir avant qu'ils aient terminé.

Ne pas associer les autres dans ses actions, ne permet pas d'élaborer les solutions les plus efficaces.

Dénigrer les autres, travailler seul, ne pas solliciter l'avis des autres.  
Critiquer le travail, ne pas reconnaître les efforts.

Ne pas chercher pas à valoriser et à reconnaître les mérites et les succès de chacun ne les encourage pas dans leur capacité à réussir.  
Les collaborateurs ne se sentiront pas en confiance dans l'équipe et ne développeront pas de relation de coopération et de solidarité entre eux.

Commencer par développer son avis et les solutions d'amélioration avant de laisser s'exprimer le collaborateur.

Considérer qu'une réponse est valable pour tous les problèmes, pour tout le monde.

Ne pas tenir compte des contraintes des autres ne facilite pas le travail en équipe. Les personnes qui travaillent dans ces conditions risquent de ne pas s'impliquer et n'adhéreront pas au projet car ils n'auront pas de vision claire de leur contribution individuelle et ne comprendront pas ce qui est attendu d'eux.

Penser que l'information / le savoir-faire sont des sources de pouvoir et que vous ne pouvez les partager avec quiconque sous peine de perdre le pouvoir.

Commencer toujours par le négatif d'une situation, sans noter les aspects positifs.

Ne pas jouer un rôle actif dans la création et le développement d'un esprit de fédération au sein de l'équipe et entre les différentes équipes : les équipes risquent plus de rivaliser entre eux que de chercher à créer un climat de coopération et d'entraide.  
Ils ne se sentiront pas solidaires vis-à-vis de résultats communs à observer soient tout de même atteints.

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Coopère : transmet l'information utile au fur et à mesure. Tient le rôle qui lui est confié et informe les autres membres des informations pertinentes et utiles. Reconnaît l'interdépendance de son travail et celui des autres.

**Niveau 2** - Tient informé des décisions. Sollicite les idées et avis des autres pour enrichir sa compréhension du sujet. Montre l'intérêt pour les besoins globaux de la société. A une attitude positive vis-à-vis de ses collègues ou des autres fonctions de la société.

**Niveau 3** - Entretient des relations de travail formelles avec les acteurs-clés d'autres départements, en maintenant des contacts fréquents et des échanges d'informations. Explique les raisons, le comment et les enjeux de ses projets. Valorise positivement les implications pour les autres et adapte son argumentaire en conséquence.

**Niveau 4** - Identifie les acteurs clés à impliquer dans les décisions et les projets. Mobilise les autres fonctions autour de ses priorités business. Donne du sens, cherche l'adhésion en écoutant les objections et préoccupations spécifiques des interlocuteurs et en proposant des solutions adaptées. Accepte que ses idées ne soient pas collectivement retenues.

**Niveau 5** - Construit des plans spécifiques et des interfaces formels avec les autres départements : crée des objectifs partagés et un engagement autour du projet dans la durée. Met en place un suivi et un accompagnement des actions engagées. Développe la confiance des autres dans son propre management par des actions, des valeurs et des communications constantes.

### Formations

Voici quelques thématiques de formation pour vous rendre davantage apte à collaborer avec d'autres et mobiliser sur vos projets. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

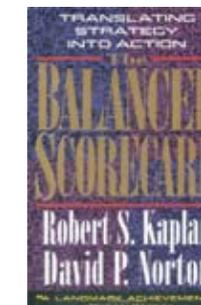
- Renforcer la cohésion d'équipe
- Développer une écoute active
- Gérer les conflits, savoir résoudre les problèmes.

Proposition de lecture :

The Balanced Scorecard: translating strategy into action, R. KAPLAN & D. NORTON

– Editions Harvard Business School (1996)

Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Lorsque vous recevez des informations, identifiez immédiatement qui pourrait avoir avantage à en disposer et transmettez-les rapidement.
- Lorsque vous allez à une conférence, lisez un article intéressant, ..., faites ressortir les 3 points clés et transmettez-les au reste de l'équipe.

- Recherchez les idées et les opinions des autres en leur posant des questions. Proposez votre expertise et acceptez celle des autres.
- Encouragez vos collaborateurs à transmettre leur savoir et leurs connaissances en leur montrant l'exemple : partagez vous-même votre expérience avec eux à chaque occasion.

- Lorsque vous travaillez sur un nouveau projet, identifiez les interlocuteurs et sources d'informations sur lesquels vous pourrez vous appuyer si nécessaire par la suite.
- Listez les points forts de chacun de vos collaborateurs – membres d'une équipe afin de savoir quel serait le plus qualifié pour apporter de l'aide/des connaissances sur un sujet donné à ses collègues, à vous-même.

- Lorsque vous entamez un projet/action, réfléchissez avec votre équipe à tous les acteurs qui peuvent être impactés par vos décisions/remaniements et voyez quelles informations leur transmettre ou les informations clés à recueillir auprès d'eux.
- Faites des réunions mensuelles et des réunions de calage (avancement de projet, informations, problèmes rencontrés, solutions, réussites/échecs, ...).

- Pensez aux pairs appartenant à d'autres services/départements avec qui vous aimeriez échanger et au type de contact le plus approprié pour les rencontrer (déjeuner, conversation informelle, mail, ...).
- Lorsque vous confiez de nouvelles responsabilités/projets à vos collaborateurs, expliquez leur pourquoi vous les avez choisis et faites la liste des améliorations/bénéfices qu'ils vont y trouver à court et moyen termes.

- Réfléchissez avec votre équipe aux conséquences/enjeux d'un changement/décision/... et faites-les trouver les gains espérés par l'entreprise, les conséquences positives pour leur quotidien, ...
- Afin de favoriser les échanges entre différents services/équipes/départements..., initiez des événements permettant de constituer des équipes projets différentes de celles habituelles (jeux-concours, « Vis ma vie », ...)

- Réfléchissez aux situations où vos collaborateurs ont été particulièrement motivés. Analysez les leviers de motivation et utilisez-les lorsque vous avez besoin de les faire adhérer à un projet.
- En cas de désaccord avec un interlocuteur, listez les points sur lesquels vous ne voulez pas céder par ordre d'importance. Acceptez en revanche qu'il influe sur ceux restants.

- Lors d'un conflit entre plusieurs équipes, réfléchissez avec vos collaborateurs aux points sur lesquels vous pourriez être plus souples. Pensez à des solutions intermédiaires en en tenant compte.
- Pour tout projet ou action, identifiez hors de votre équipe les autres parties prenantes et récoltez leur point de vue et leurs attentes, et les impliquer dans le projet.

- Réfléchissez aux étapes aux cours desquelles vous pourrez mesurer l'avancement de chacun par rapport aux objectifs définis et comment recadrer ceux qui rencontrent des difficultés.
- Faites la liste des tâches à accomplir pour un plan d'action, clarifiez les responsabilités de chacun, les résultats attendus, les délais et votre contribution.

- Identifiez dans votre équipe les collaborateurs susceptibles d'être particulièrement intéressés et qui porteront naturellement le projet aux autres. Insistez particulièrement avec ceux-ci sur la communication de l'action/du plan que vous voulez mettre en place.
- Lorsque vous participez à des projets transversaux, impliquez les différentes équipes concernées dès le début du processus de réflexion. Etablissez ensemble les objectifs, contributions, actions, ...

# RIGUEUR ET QUALITÉ

**Fidélisation : A. [Vieilli]. Action de prendre en considération quelque chose. B. Fait de considérer une chose comme juste ou bonne et ne pas y porter atteinte, ne pas l'enfreindre ; fait d'y être fidèle.— Volonté de formaliser les processus et méthodes de travail et de transmettre le savoir-faire. Souci de réduire l'incertitude, de préciser les rôles et les responsabilités, de vérifier l'exactitude des données et des résultats ; ce qui implique d'être attentif aux délais et à la qualité de la réalisation. Ceci permet d'être en mesure de prendre des décisions, de relever des défis sans craindre d'assumer les conséquences de ses choix.**

## Les comportements clés

Respecter, faire respecter et utiliser toutes les occasions pour rappeler les processus, normes et réglementations. Respecter ses engagements et prévenir lorsque l'on ne sera pas en mesure de faire ce qui était convenu. S'assurer de l'exactitude et de la fiabilité des données et tendre à réduire les incertitudes. Structurer la transmission des informations pour gagner en clarté.

### A ÉVITER !

Montrer de l'inconstance, de l'imprévisibilité. En réunion, aborder différents éléments au fil de la conversation sans ordre ni délimitation de temps. N'exercer aucun contrôle sur la qualité et la fiabilité des informations communiquées ou résultats manipulés.

Une information erronée ou incomplète risque de conduire à des résultats peu fiables et peut être la cause de décision inadaptées. Un volume trop important de données vagues fait perdre du temps et certaines informations importantes peuvent être « noyées » au milieu des autres par exemple. Efforcez-vous d'être concis et pertinent dans la restitution des informations en fonction du contexte dans lequel vous les transmettez.

Transmettre tous les éléments d'information dont vous disposez à votre interlocuteur sans vérifier que cela correspond à une information dont il a besoin.

Avoir toutes les informations pertinentes permet de prendre des décisions efficacement, d'identifier les principaux risques, de pouvoir définir clairement les rôles et responsabilités de chacun, de réduire l'incertitude, etc.

S'atteler à une tâche pour l'abandonner à la première urgence.

La rigueur tant dans votre travail que dans votre comportement est un élément essentiel pour servir de modèle à vos collaborateurs et pouvoir exiger le respect des règles et des procédures en retour.

Déroger à ce que vous avez annoncé sans motif apparent ou taire les raisons de ses défections.

Expliquez les raisons de vos défections sans entrer dans la justification et aidez à trouver des solutions afin que les objectifs soient tout de même atteints.

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Vérifie l'exactitude des données qu'il utilise. Vérifie son travail avant de le remettre. Tient un classement des informations qui lui sont utiles. Exprime son opinion dans son champ de compétences.

**Niveau 2** - Vérifie les choses avec rigueur, croise les résultats avec d'autres sources pour s'assurer de leur exactitude. S'assure de la qualité du travail des autres. S'assure que le travail fourni est conforme aux attentes. Donne son opinion personnelle et fait preuve d'indépendance de jugement. Prend des décisions de manière autonome dans son champ de compétence ou de responsabilité.

**Niveau 3** - S'assure que les résultats produits par lui-même et par les autres respectent les normes du groupe, que les procédures et les règles sont respectées et que les informations utiles sont conservées et transmissibles. Documente ses approches et décrit les processus clés. Veille aux détails des projets ainsi qu'à leur état d'avancement. Affirme sa confiance dans son jugement et ses capacités : défend clairement son point de vue, même face au désaccord afin de « faire bouger les choses ».

**Niveau 4** - Encourage les membres d'une équipe à s'assurer mutuellement de la qualité de leur travail. Fait valider ses conclusions devant un groupe de travail avant de les considérer comme acquises. Clarifie et met en place des processus améliorant la qualité et la fiabilité de ses travaux ainsi que ceux de ses collaborateurs ou des personnes impliquées d'autres services (ou dans le cadre d'un projet). Montre sa confiance en soi dans ses affirmations et dans ses actes : est stimulé par des missions exigeantes. Expose ses vues avec calme et maîtrise, clairement et avec assurance, même dans un conflit.

**Niveau 5** - Se sent personnellement responsable de la qualité dans tous ses aspects : prestations, coûts, délais, et climat de travail. Dirige des actions de conception et de mise en place de systèmes visant à accroître la fiabilité et la qualité des informations reçues et des résultats produits. Dans les situations à forts enjeux pour l'entreprise, prend les devants et démontre sa combativité dans un intérêt commun.

## Formations

Voici quelques thématiques de formation correspondant au développement de la clarté de la qualité de votre travail. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Fiabiliser les processus, gagner en rigueur
- Concevoir et planifier une organisation
- Gérer son temps, ses priorités, s'organiser

Proposition de lecture :

Manager son équipe au quotidien - Entre paroles et actes, accompagner le travail de ses collaborateurs, B. Diridollou – Editions d'Organisation (2006)

Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Observez une personne particulièrement rigoureuse. Notez ce qu'elle fait de plus ou différemment des autres et voyez comment en tirer des enseignements et l'appliquer à votre situation.
- Missionnez l'un de vos collaborateurs pour recenser une information. Demandez-lui de rédiger une synthèse des informations recueillies et sélectionnez celles qui vous paraissent pertinentes dans votre prise de décision.

- Sur des activités de votre champ de responsabilités, listez de manière exhaustive les sources d'informations existantes afin de pouvoir vous y référer en cas de vérification.
- Identifiez avec votre équipe des collègues ou des partenaires qui ont des sujets d'études ou de projets similaires. Organisez-vous pour collecter, échanger régulièrement sur ces sujets.

- Analysez les situations où vous et/ou vos collaborateurs avez manqué de rigueur : comment les expliquez-vous ? Quels enseignements en tirez-vous ?
- Lorsque vous êtes relais de l'information, posez des questions complémentaires à l'émetteur en cas de doute. Anticipez les questions auxquelles vous aurez à répondre et assurez-vous que vous avez toutes les informations.

- Assurez-vous de la fiabilité des informations et des faits que vous traitez en effectuant un double contrôle systématique (relecture par un tiers, recoupement des données...). Effectuez des comparaisons et expliquez les écarts.
- Testez la pertinence de l'information dont vous disposez auprès de vos pairs, de vos collaborateurs et d'experts. A partir de leurs commentaires, assurez-vous que le travail fourni est conforme aux attentes.

- Après une présentation, auto-évaluez-vous (respect du temps imparti, de l'ordre de présentation, des messages importants à transmettre...).
- Observez vos collaborateurs et donnez-leur votre feedback à chaque manquement aux normes. Expliquez les conséquences et les risques possibles et la marge de manœuvre acceptable. Contrôlez régulièrement et réajustez si nécessaire.

- Lors d'un nouveau projet, réunissez les acteurs impliqués et établissez ensemble les processus-clés que vous allez suivre. Formalisez l'approche afin de la rendre disponible lors d'un futur projet similaire.
- Lorsque vous ne pouvez pas respecter un engagement ou un délai, alertez le plus rapidement possible et évaluez les impacts. Proposez des alternatives et expliquez les raisons dans le cas d'un désengagement.

- Obligez-vous, pour chaque présentation, à diminuer le nombre de pages, afin d'aller à l'essentiel des messages.
- Testez votre présentation auprès d'un pair ou d'un manager avant de la présenter. Vérifiez que ce qu'il a retenu et compris correspond aux points que vous avez formulés.

- Alimenter régulièrement un répertoire de fiches sur les normes, processus et réglementations les plus utilisées et mettez-les à disposition de l'équipe (réunion d'équipe, affichage...).
- Formalisez les modes de reporting des collaborateurs et n'acceptez aucun autre format de reporting.

- Faites le bilan du respect de la qualité lors de vos précédents projets, notez et classez ces actions sur 3 colonnes : « satisfaisante », « moyenne », « insatisfaisante ». Concentrez-vous sur la 3e colonne : sont-elles plus nombreuses ? Réfléchissez aux raisons et décidez des actions à engager.
- Faites régulièrement avec votre équipe un inventaire de la bonne mise en œuvre des processus-clés et veillez à son adéquation avec les mutations de l'environnement/contexte.

- En vous basant sur des projets réussis, formalisez les règles à respecter pour garantir un travail de qualité et conforme aux attentes : ce qui doit être fait et comment, ce qui doit être évité. Référez-vous y lors des réunions.
- Demandez à un collaborateur de choisir une règle, une norme et de mettre à plat ce qui marche et ce qui ne marche pas. Demandez-lui de présenter le résultat de ses investigations à l'équipe puis un plan d'actions.

# MANAGEMENT D'ÉQUIPE

**Management : A. [Econ.] Ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une entreprise.**  
**B. [Par méton.] Ensemble des personnes qui élaborent la politique et l'administration de l'entreprise. — Capacité à entraîner ses collaborateurs vers des résultats communs ambitieux, en leur communiquant une vision et des objectifs. Mettre en place une organisation et des moyens, en apportant un soutien effectif et concret.**

## Les comportements clés

**Montrer l'exemple par ses actions et à un comportement en accord avec son discours.**  
**Communiquer les valeurs et une vision à ses collaborateurs.**  
**Utiliser les différents leviers de motivation, reconnaître les résultats et aider à rebondir après un échec.**  
**Apporter à ses collaborateurs un soutien concret et des moyens pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.**  
**Donner des feedbacks constructifs.**

### A ÉVITER !

**Donner un nombre trop important d'objectifs (« usine à gaz »), ne pas donner d'objectifs clairs.**  
 Trop d'objectifs ou des objectifs peu clairs induit un manque de visibilité, d'anticipation et de sens donné aux efforts accomplis. Les collaborateurs se désengagent car ils ne comprennent pas ce que vous attendez d'eux.

**Manquer d'intérêt à manager et être plus enclin à travailler sur ses propres tâches, entretenir la croyance que chacun doit être naturellement motivé.**  
**Contrôler excessivement ou insuffisamment les résultats. Ne pas fixer de cadre.**  
 Contrôler excessivement les résultats engendre une défiance de la part des collaborateurs et une déresponsabilisation.

**Fuir la confrontation et ses responsabilités vis-à-vis du groupe.**  
 Il est important de fixer des limites. Vous devez vous positionner comme responsable et « guide » de votre équipe : fixer des objectifs clairs et en contrôler l'atteinte tout en laissant chacun prendre de l'autonomie et ses responsabilités pour qu'ils se développent.

**Faire le contraire de ce que l'on demande à ses collaborateurs.**  
 Ne pas avoir un comportement en cohérence avec son discours ne permet pas d'établir une relation de confiance et de respect. Vos collaborateurs ne donneront pas le meilleur d'eux-mêmes.

**Refuser de donner aux autres des explications ou se contenter d'explications sommaires.**  
**Taire sa satisfaction et/ou son mécontentement. Ne pas communiquer.**  
 Repousser de faire un retour négatif revient à cautionner implicitement des dérives risquant de grever les performances et constituer un contre exemple. Le manque de cadre clair provoque une attitude de repli de la part de vos collaborateurs et ne favorise pas la prise de responsabilité et de risque.

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Donne les instructions, communique la mission et les objectifs, définit l'agenda, contrôle les échéances, affecte les tâches... Communique les raisons d'une décision en s'en tenant à la seule explication.

**Niveau 2** - Fournit les règles du jeu, les objectifs (qualité, délais...) et les explicite. Indique comment les atteindre. Exprime ses exigences et encourage tous les membres de l'équipe à participer et à donner le meilleur d'eux-même. Analyse la performance de l'équipe et en fait le retour collectif.

**Niveau 3** - Responsabilise chacun sur les résultats à atteindre, apprécie les contributions, met en place les actions correctives et aide les personnes à progresser dans le cadre de leurs missions. S'assure que les besoins de son équipe sont satisfaits (en personnel, ressources, informations...) en donnant le support nécessaire. Partage l'information et communique sur les décisions prises. Établit et communique les normes de performance de l'équipe en les plaçant dans le contexte de l'entreprise et dans une perspective moyen terme.

**Niveau 4** - Développe une dynamique d'équipe, au sein de laquelle chacun reconnaît le rôle et les compétences des autres. Fait face à la pression ou aux opinions des autres sans éviter la confrontation. Sollicite les suggestions et critiques. Développe le goût du challenge et de la réussite : se considère comme personnellement responsable du développement et du succès de son entité et de son entreprise et met en place les actions allant dans ce sens. Assume ses décisions vis-à-vis de son équipe. A la volonté de prendre des décisions non-populaires en cas de nécessité.

**Niveau 5** - Communique à son équipe une vision forte des missions de l'entreprise, qui génère enthousiasme et engagement. Mobilise chacun autour du projet, des objectifs et des valeurs de l'entreprise et suscite l'adhésion. Est le leader incontesté de tous, fédère et motive les autres sur les projets. Promeut les standards de performance et les objectifs. S'assure qu'ils sont atteints. Fixe les normes de comportements requis des collaborateurs en étant lui-même exemplaire.

### Formations

Voici quelques thématiques de formation correspondant aux enjeux de management d'équipe. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Maintenir la cohésion d'équipe
- Adapter son management aux situations
- Savoir gérer les conflits, animer et motiver

Proposition de lecture :  
 Team Building, Proven strategies for improving team performance, W. G. Dyer, J.H. Dyer et W. Gibb, Jr Dyer – Ed. Wiley (2007)  
 Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Lors de la préparation d'une réunion d'équipe, réfléchissez non seulement aux informations clés à partager, aux résultats à obtenir qu'aux moyens de renforcer la cohésion d'équipe (expression de tous, écoute, équipes croisées sur un projet...)
- Classez vos 4 derniers managers en deux catégories : les 2 meilleurs et les 2 moins bons. Comparez leurs caractéristiques communes aux vôtres. Listez vos forces et vos axes d'amélioration. Essayez d'appliquer les bonnes pratiques au quotidien.

- Démontrez que même en situation de tension/ surcharge de travail, vous appliquez les règles et normes. Si vous y dérogez, expliquez les particularités de la situation.
- Elaborez un planning de réunions d'équipe, fixez-en la durée et la structure (par exemple pour 30' : 10' sur la méthode, 10' sur les points critiques pour décision, puis 10' d'échanges libres) et respectez les règles fixées.

- Observez comment toute personne dans votre entreprise communique les objectifs au quotidien (modalités, mots, phrases-clé...), intégrez ce qui vous semble efficace dans votre propre pratique.
- Mettez en place des outils de pilotage d'activités simples mais régulièrement alimentés et commentés à chaque réunion (tableaux de bord d'activités, suivi de projet, relevés de décision de réunion).

- Évaluez votre management participatif : faites le bilan après une réunion (combien d'idées ont été générées ? combien de personnes ont exprimé leurs points de vue ? etc.).
- Demandez des feedbacks à vos collaborateurs sur votre style de management, sur votre délégation, ce qui est bien, ce qui peut être amélioré.

- Réfléchissez aux situations où votre collaborateur a été particulièrement motivé, analysez ses leviers de motivation et utilisez-les dans une situation où vous avez besoin de le convaincre, de le faire adhérer à un projet.
- Donnez une responsabilité à un collaborateur en situation d'échec, sur un sujet qu'il maîtrise. Accompagnez-le dans ses difficultés au quotidien, observez-le et faites-lui des retours réguliers sur comment s'améliorer.

- Lorsque vous confiez une action, une mission, un projet à un collaborateur, dressez avec lui/elle la liste des moyens nécessaires à sa bonne réalisation (humains, financiers, matériels, soutien...).
- Assurez-vous que toutes les conditions sont réunies pour sa réussite.
- Exploitez les échecs comme source d'apprentissage, analysez avec bienveillance les motifs de l'échec, avec le collaborateur et/ou avec l'équipe et examinez ensemble les solutions possibles pour la prochaine opportunité.

- Souvenez vous d'une situation où vous avez du prendre une décision impopulaire qui s'est révélée bénéfique par la suite pour l'équipe. Qu'est-ce qui a marché ? Moins bien fonctionné ? Pourquoi ? Quels enseignements en tirez-vous pour votre situation actuelle ?
- Restez disponible tout au long d'un projet ou d'une action à fort challenge : prenez le temps de répondre aux questions de vos collaborateurs, acceptez de « perdre du temps », réfléchissez aux difficultés rencontrées avec eux.

- Faites le compte des nombres de fois où vous avez reconnu les succès de vos collaborateurs ou de l'équipe et au contraire mis en avant les échecs, les difficultés... Y a-t-il lieu d'agir dans un sens ou dans l'autre pour accroître performance et engagement de vos collaborateurs ?
- Organisez chaque année avec votre équipe une réunion « au vert » pour faire le bilan de l'année et fixer les objectifs de l'année à venir. Bâissez un tableau de bord des objectifs critiques de l'année, dont vous suivrez régulièrement l'avancée avec l'équipe.

- Au cours d'une réunion de travail avec vos pairs, analysez le discours officiel diffusé au sein de l'entreprise et réfléchissez ensemble sur les freins susceptibles d'émerger de la part de vos collaborateurs. Évaluez la force des arguments et préparez ensemble un contre argumentaire.
- Ne recruter que des collaborateurs que vous considérez aptes à vous remplacer dans quelques années.

- Créez un groupe avec des collaborateurs de différents départements pour résoudre les problèmes opérationnels ou de communication rencontrés par votre équipe. Impliquez vos collaborateurs dans cette équipe.
- Initiez régulièrement dans des réunions d'équipe, des temps de discussion sur des actualités de l'entreprise ou plus largement sur la concurrence, le secteur d'activité. Mobilisez tous les membres de l'équipe, challengez constamment la situation présente.

# DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

**Developpement : A.** [En parlant d'obj. concr.] Action de développer, de se développer ; état qui en résulte. **B.** [En parlant d'une réalité abstr., principalement d'un produit de la pensée] Action de traiter une question en profondeur ou de l'exposer de manière détaillée, oralement ou par écrit ; son résultat. — *Souci de faire progresser ses collaborateurs : volonté de faire progresser professionnellement ses collaborateurs sur le long terme, par une appréciation de leurs forces et de leurs limites et en leur fournissant les moyens de développement appropriés.*

## Les comportements clés

Etre attentif, à l'écoute de ses collaborateurs.  
Savoir utiliser toutes les opportunités pour développer ses collaborateurs.  
S'impliquer personnellement dans le développement de ses collaborateurs.  
Prendre en charge l'intégration des nouveaux collaborateurs.  
Transmettre son savoir-faire à ses collaborateurs.

### A ÉVITER !

Considérer que tous vos collaborateurs sont identiques et doivent avoir le même traitement plutôt qu'un traitement équitable.  
Chacun a des priorités, aspirations différentes et le développement des collaborateurs doit inclure ces variables individuelles qui ont trait tant aux domaines personnel que professionnel. Si les objectifs de développement ne rencontrent pas les attentes des collaborateurs, ils n'y adhéreront pas et se démotiveront au fur et à mesure.

Considérer que vie privée et vie professionnelle doivent être séparées.  
Des difficultés personnelles ont des implications sur le niveau de disponibilité des collaborateurs. Sachez les repérer et accompagner autant que possible le collaborateur sans être intrusif.

« Mettre au placard » vos collaborateurs qui auraient commis une erreur.  
Penser que vos collaborateurs doivent se débrouiller pour s'intégrer, que s'ils échouent c'est de leur faute.  
Sanctionner les collaborateurs qui ont commis une erreur risquerait d'entraîner une situation de blocage de leur part. Les erreurs font partie de la logique de l'apprentissage. Elles doivent être comprises pour être constructives et le feedback joue un rôle essentiel entre manager et collaborateur. Sans feedback, les individus ne peuvent pas apprendre de leurs expériences, qu'elles soient positives ou négatives.

Penser que les collaborateurs qui veulent évoluer dans d'autres services vous trahissent.  
Considérer que si vous transmettez votre savoir, vos collaborateurs vont vouloir vous prendre votre poste.  
Les collaborateurs qui sentent que leurs opportunités de développement seront freinées ou limitées pour des conflits d'intérêt d'ordre personnel ne donneront pas le meilleur d'eux-mêmes au quotidien car ils sauront que leurs efforts ne seront pas pleinement récompensés. Votre propre image et votre réussite en tant que manager en pâtiront à terme.

## Les niveaux de compétence des collaborateurs

**Niveau 1** - Donne des instructions, fait la démonstration, donne des conseils utiles à partir des indications exprimées par son collaborateur. Fait le constat avec ses collaborateurs des résultats obtenus sans toutefois chercher à en tirer des enseignements particuliers. Porte un regard positif sur les capacités d'autrui à apprendre et à progresser.

**Niveau 2** - Creuse sur les difficultés possibles rencontrées par son collaborateur et donne des explications sur le « comment faire » mais aussi sur le « pour quoi faire ». Fait preuve de pédagogie en s'assurant que les explications sont bien perçues et comprises. Partage rapidement avec les personnes les informations concernant les résultats attendus. Se tient disponible et offre spontanément son assistance pour faciliter le travail de ses collaborateurs. Accepte les différences chez les autres.

**Niveau 3** - Creuse les préoccupations, les représentations de son collaborateur puis donne du feedback, de manière factuelle, positive et précise, dans le but de faire progresser. Redonne de l'assurance après un échec, en donnant une appréciation constructive mais sans complaisance. Cherche à aider dans les situations difficiles et procure les informations et formations nécessaires. S'assure que les personnes et les équipes ont des objectifs pertinents et comprennent la manière dont leur travail s'accorde à une vision plus large. Exploite les différences individuelles pour en faire des avantages concurrentiels.

**Niveau 4** - Crée les situations de travail dans l'optique du développement continu de ses collaborateurs. Après avoir évalué leurs compétences, identifie les situations qui leur donnent l'occasion de s'entraîner. Partage la prise de décision et les responsabilités avec ses collaborateurs en utilisant efficacement leurs capacités. Les amène à trouver par eux-mêmes la réponse aux problèmes rencontrés pour qu'ils accomplissent leur mission.

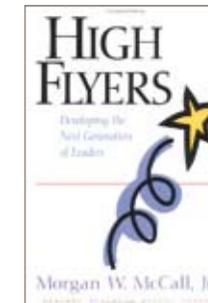
**Niveau 5** - Prépare le développement de carrière de ceux dont il a identifié le potentiel et tient un langage clair à ses collaborateurs sur leurs évolutions possibles. Favorise la mobilité en acceptant que ses meilleurs éléments quittent son équipe. Anticipe les remplacements que ces mouvements impliquent.

### Formations

Voici quelques thématiques de formation correspondant aux enjeux de développement des collaborateurs. À vous d'identifier celles qui répondent à votre besoin et d'envisager avec votre RH les modules de formation adaptés.

- Maîtriser la relation
- Apprendre à déléguer
- Motiver et animer
- Communiquer

Proposition de lecture :  
High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders, Morgan W. Mc Call Jr.  
– Editions Harvard Business School Press (1998)  
Sur l'intranet, retrouvez d'autres propositions de lecture.



## Des pistes pour progresser au quotidien

- Ecoutez un collaborateur ou un collègue sans *a priori*. N'évaluez pas ses dires. Conseillez-le/la sur la base de ce qu'il/elle dit.
- Faites des succès et des échecs des membres de l'équipe des opportunités pour échanger collectivement sur les meilleures façons de réussir.

- Quand un mode d'explication, une démonstration à l'évidence ne marche pas, expérimentez une approche différente.
- Incitez au partage des connaissances, expériences, savoirs. Démontrez que vous êtes le/la premier(e) à aller rechercher auprès d'autrui, les connaissances et enseignements qu'il détient.

- Lorsque vous prenez une décision, expliquez les raisons et les résultats visés, partagez votre connaissance et votre expérience du sujet.
- Face à une situation difficile, incitez vos collaborateurs à exprimer leurs ressentis et incompréhensions aux autres et à vous-même afin de pouvoir trouver une solution en échangeant avec les autres.

- Préparez vos collaborateurs et collègues aux situations à venir en utilisant la technique des jeux de rôle, des exercices en binôme ou en trinôme.
- Demandez à un « référent » reconnu dans l'entreprise d'expliquer comment il traite le sujet, il s'y prend, ses « recettes ».

- Lorsque vous lancez un projet, demandez à chacun de vos collaborateurs de s'exprimer sur ce qu'il a compris des contributions, consignes particulières, de la valeur ajoutée et difficultés des rôles des autres membres.
- Faites et faites faire une évaluation des missions accomplies pour en tirer les enseignements nécessaires pour les suivantes.

- Multipliez les feedback constructifs, apportez vos réponses aux questions : Qu'appréciez-vous le plus dans sa contribution, quels sont ses points forts ? Quels sont les points de progrès ? Quels conseils pour progresser ?
- Incitez chacun à faire en permanence une évaluation formelle des savoirs et compétences acquis

- Pensez à une personne que vous considérerez comme un bon manager, un développeur de talents : qu'avez-vous apprécié en elle ? Tirez des enseignements pour améliorer la façon dont vous gérez le développement de vos collaborateurs.
- Impliquez à tour de rôles vos collaborateurs sur un aspect de votre activité et partagez vos réflexions. Confiez-leur petit à petit des responsabilités sur les projets.

- Essayez de constituer des équipes variées en fonction des forces et faiblesses et des modes d'apprentissage de chacun. Réfléchissez aux compétences de chaque collaborateur et dressez la liste des situations d'apprentissage possibles pour combler ses lacunes.
- Organisez une séance de brainstorming pour faire le point sur les difficultés rencontrées par vos collaborateurs. Listez-les et demandez-leur des suggestions pour chaque problème évoqué.

- Réfléchissez à un plan de succession pour les différents postes-clés de votre équipe en tenant compte des compétences requises pour le poste, de l'expérience nécessaire, des souhaits d'évolution des collaborateurs visés...
- Lorsqu'un poste – même hors de votre équipe – se libère et que vous estimez l'un de vos collaborateurs qualifié ou intéressé, proposez-le pour le poste ou suggérez-lui de postuler. Soutenez sa candidature.

- Demandez aux nouveaux collaborateurs de faire un « rapport d'étonnement » à la fin de leur période d'essai : ce qu'ils ont aimé, réussi... Réfléchissez avec eux à un plan de développement possible en fonction de ces constats et prévoyez des points réguliers.
- Réunissez vos collaborateurs pour chaque nouvel arrivant afin de préparer son programme d'intégration en fonction des besoins de l'équipe. Etablissez les rôles, responsabilités, missions dont il pourra se charger et auxquelles il participera...





RÉMY COINTREAU