

CE QUE LE GROUPE REMY COINTREAU PEUT VOUS APPRENDRE SUR LE PILOTAGE DE VOS TRANSFORMATIONS PAR LES VALEURS

Introduction

85% des entreprises françaises ont engagé une transformation durant ces dix dernières années.

Parmi elles, 75% échouent dans leur objectif d'amélioration de la performance.

Dans cette nouvelle STORY, nous vous donnerons la raison de ces échecs et surtout comment les éviter.

Nous illustrerons nos propos avec les bonnes pratiques de REMY COINTREAU et notre argumentation suivra le plan suivant :

- La vision, la stratégie et les valeurs de Rémy Cointreau
- Le trio gagnant « valeurs incarnées, expériences métiers intégrées et comportements alignés »
- Passez à l'action en vous inspirant de REMY COINTREAU

1. La Vision, la stratégie et les valeurs du Groupe Rémy Cointreau

RÉMY COINTREAU est un groupe coté au SBF 120 avec un actionnariat majoritairement familial, qui détient aujourd'hui plus de 14 marques.

1.1 La Vision du Groupe

La Vision de son directeur Général Eric VALLAT est la suivante :

- Devenir le leader des spiritueux au niveau mondial en valorisant son portefeuille de marques jusque dans l'expérience proposée à ses clients.

1.2 La stratégie du groupe Rémy Cointreau

Quelle est la stratégie de ce Groupe et quel est son horizon temporel ?

La stratégie de Rémy Cointreau est de devenir le leader mondial des spiritueux d'exception au cours des 10 prochaines années.

Pourquoi ce choix d'une période de 10 ans ?

Les principaux enjeux stratégiques ont été fixés sur 10 ans, période qui correspond à la durée de vieillissement des eaux-de-vie utilisées dans le cognac XO chez Rémy Martin :

- Δ Enjeu N° 1 : Mieux connaître les clients finaux, dialoguer avec eux et leur vendre en direct, notamment grâce au développement de l'e-commerce.
- Δ Enjeu N° 2 : Développer la RSE par la promotion d'une croissance durable qui permettra de valoriser et de transmettre les terroirs qui constituent la richesse du groupe
- Δ Enjeu N° 3 : Repenser le métier, en challenger les codes pour le tourner résolument vers le client.

1.3 Les valeurs du Groupe

Les valeurs de Rémy Cointreau tournent autour :

- Des hommes
- Des terroirs
- Du temps
- Et de l'exception

L'actionnariat familial permet à ce Groupe de s'inscrire dans une véritable stratégie long terme et de faire des choix audacieux.

Avec un portefeuille de produits d'exception et un savoir-faire reconnu, ce sont autant d'atouts qui permettent à Rémy Cointreau de se différencier de la concurrence.

2. Le trio gagnant valeurs incarnées, expériences intégrées et comportements alignés

Lors du démarrage d'un projet de transformation organisationnelle, stratégique, digitale, opérationnelle ou culturelle, les premières étapes sont souvent les suivantes :

- Détermination de la vision et de l'ambition du projet
- Choix des objectifs stratégiques
- Construction de la stratégie de transformation
- Elaboration d'un plan d'actions opérationnel
- Sélection des indicateurs de mesure

Les objectifs et les bénéfices de la transformation sont généralement très clairs et pourtant 75% des entreprises n'atteignent pas l'objectif qu'elles s'étaient fixés.

Quelles en sont les causes principales ?

Les raisons de ces « échecs » tournent autour d'un engagement insuffisant, et des réactions des managers et des équipes face à ces transformations, se traduisant par des réticences et des résistances au changement.

La piste d'amélioration que je souhaite mettre en avant dans cet article consiste à mettre en œuvre une démarche spécifique :

- Qui permet de faire évoluer durablement les comportements des managers et des collaborateurs afin de réussir la transformation attendue,
- Tout en les alignant sur les valeurs de l'entreprise, ce que j'appelle le « Pilotage d'une transformation par les valeurs ».

Les questions qui se posent :

- Comment traduire les valeurs de l'entreprise sur le terrain ?
- Comment faciliter l'alignement des expériences métiers avec les valeurs ?
- Enfin, comment favoriser l'évolution des comportements afin qu'ils puissent à la fois générer de la performance et qu'ils soient également alignés avec les valeurs ?
- Quels indicateurs de mesure utiliser pour suivre l'avancement ?

Historiquement en France, les managers sont recrutés sur des critères de « diplôme » et de « compétences d'expert ».

Les DRH réalisent souvent des « tests de compétences » et beaucoup plus rarement des « analyses de personnalité ».

Or la réalité quotidienne d'un manager, une fois intégré dans l'entreprise est de devoir gérer des problématiques souvent liées à la personnalité et aux comportements de ses collaborateurs.

Aujourd'hui les entreprises étant à la recherche d'une performance financière, économique, sociale et sociétale, quels sont les bons indicateurs de mesure à mettre en place ?

- ✓ **Bonne pratique N° 1 : Mettez en place des « Indicateurs Financiers » pour garantir la performance financière**
 - Vous le faites sûrement déjà, mais parfois, le fait d'utiliser trop d'indicateurs peuvent nuire à la puissance de votre pilotage.
 - Sélectionnez donc les indicateurs financiers les plus pertinents pour vous, liés au bilan, au compte de résultats et à la trésorerie. (KFI : Key Financial Indicators)
 - Par exemple l'EBIT, l'EBITDA, le ROCE ou le Free Cash Flow.
 - La meilleure pratique consiste à déterminer les indicateurs financiers qui découlent de vos objectifs stratégiques et de votre plan d'actions opérationnelles, puis de les suivre mensuellement.

- ✓ **Bonne pratique N° 2 : Utilisez des « Indicateurs de performance » ou « Key Performance Indicators » (KPIs) pour garantir la performance économique**
 - Ces indicateurs clés de performance vous permettront de mesurer et d'évaluer les performances de vos processus, puis de les gérer de manière efficace et efficiente afin d'atteindre vos objectifs.
 - Les 4 principaux types de KPIs utilisés sont :
 - Indicateurs de performance de productivité
 - Indicateurs de performance de qualité
 - Indicateurs de performance de capacité
 - Indicateurs de performance stratégique (ex : Augmenter ma part de marché sur le marché X de 15%)

- ✓ **Bonne pratique N° 3 : Innovez avec la mise en place d'indicateurs de performance comportementale (KBI : Key Behavioral Indicators)**
 - Comme nous le disions précédemment, de nombreux managers ont été embauchés en fonction de leurs compétences, sans analyse préalable de sa personnalité et sans prévoir quels pourraient être ses comportements, une fois intégrés.
 - Après ce temps d'intégration, lorsqu'ils doivent assumer l'ensemble de leurs responsabilités, ils prennent conscience :
 - Qu'ils se retrouvent à gérer, la plupart du temps, des questions d'ordre comportemental au sein de son équipe : conflits d'ego, mauvaise circulation de l'information, oubli de mise en copie dans des e-mails.
 - C'est bien de ces compétences comportementales dont il s'agit, qui sont presque rarement mentionnées dans la description du métier et ou du poste et qui sont pourtant clés dans la compréhension fine des tâches d'un manager.
 - Ces KBIs prennent une importance croissante en temps de crise.
 - En effet, un manager n'est pas seulement performant par la mobilisation de ses connaissances mais surtout par :
 - Sa capacité d'adaptation aux situations inattendues et donc imprévues qu'il rencontre

- Son aptitude à trouver le bon canal de communication en fonction des interlocuteurs qui lui font face.
 - Et également par sa capacité à interagir de manière transverse avec tous les métiers et toutes les fonctions qui contribuent au succès de son projet collectif, en sachant mettre en avant les bénéfices pour chaque partie prenante (cf STORY 21)
- ✓ **Bonne pratique N° 4 : Associer à la performance économique, sociale et sociétale une dimension liée aux comportements humains dans l'entreprise**
- Cette dimension intangible n'est pas quantifiable mais elle peut grandement contribuer à une meilleure différenciation concurrentielle et donc à une meilleure performance
 - Les entreprises qui ont commencé à vouloir évaluer cette nouvelle dimension pour améliorer leur performance globale constatent :
 - L'importance de l'écoute
 - L'influence de l'intelligence émotionnelle et de la critique créative
 - L'importance du lien entre valeurs affichées et comportements observés
 - Enfin, la nécessité de mesurer cet alignement comportemental lors de la communication entre les personnes, sur plusieurs niveaux :
 - Individuel
 - Entre deux personnes
 - Au niveau de l'équipe
- ✓ **Bonne pratique N° 5 : Trouver un langage commun entre les métiers et illustrer les comportements attendus**
- Pour tous les projets qui font travailler ensemble des acteurs qui, dans leur activité habituelle, travaillent en silos avec leur manager hiérarchique, avec des cultures différentes, l'utilisation d'un langage commun facilite grandement l'efficacité de la communication.
 - Au-delà de l'utilisation des KBIs, leur illustration va faciliter la vie du manager et de l'équipe en établissant des règles de vie qui sont les mêmes pour tout le monde.
 - De manière concrète, nous pouvons prendre 3 exemples :
 - Un premier assez général lié au processus du feed-back
 - Deux autres tirés des bonnes pratiques de REMY COINTREAU
 - Ouvrons le bal avec le processus du feed-back.
 - Quels sont les comportements des managers pour qu'ils réalisent un bon feed-back ?
 - En faisant une synthèse des bonnes pratiques mises en place dans de nombreuses entreprises, nous pouvons dire que les règles comportementales consistent à réaliser le feed-back afin qu'il puisse :
 - Être toujours constructif et jamais négatif
 - Être toujours focalisé sur l'action et non sur la personne
 - Faire l'objet d'un suivi régulier

3. Passez à l'action en vous inspirant de REMY COINTREAU

Il existe naturellement différentes manières de passer de l'intention d'aligner « les comportements des collaborateurs » avec « les valeurs de l'entreprise ».

Je vous propose un plan d'action en 5 étapes, soit 5 clés de réussite à considérer :

✓ **CLE N° 1 : Faire un diagnostic précis de la situation initiale de l'alignement entre « valeurs », « expériences métiers » et « comportements attendus »**

Quel est le constat de Marc-Henry BERNARD, lorsqu'il prend ses fonctions de DRH ?

- Les valeurs de REMY COINTREAU n'étaient pas déclinées en comportements attendus
- Il en résultait que ces valeurs affichées n'étaient pas toujours incarnées au niveau des métiers et des fonctions de l'entreprise

Quelle a été sa décision, face à ce constat ?

- Il décide de mettre en place un référentiel des comportements à exprimer et développer chez les collaborateurs pour qu'ils puissent rester alignés aux valeurs du groupe.
- Il convient de mentionner que Marc-Henry BERNARD est un homme très polyvalent qui connaît bien la finance, le monde du sport, en particulier celui du Hand-Ball et naturellement les ressources humaines avec cet engagement dans les relations humaines et l'accompagnement des équipes, depuis de nombreuses années et qui fait pleinement sens pour lui.

✓ **CLE N° 2 : Définir précisément l'horizon temporel et les cibles visées relatives aux « comportements attendus » ou travailler de manière émergente, incrémentale et itérative**

Ayant un goût pour l'humain et pour les relations, depuis son passage chez ESSILOR, ce DRH choisit une approche hybride très pragmatique en adoptant la feuille de route suivante :

- Passer des valeurs affichées à un set de valeurs clairement explicitées dans chaque métier.
- Pour ce faire, il organise des réunions d'échanges libres et créatives, à l'intérieur d'un cadre précis, afin que les collaborateurs :
 - Puissent s'exprimer
 - Aient la possibilité de s'y retrouver
 - Puissent s'identifier à ces valeurs
- Enfin, il communiquera largement le résultat de ces ateliers en précisant le lien entre les valeurs et les expériences vécues dans les métiers, les points à conserver et ceux à faire évoluer.

✓ **CLE N° 3 : Coopérer en continu par la coconstruction d'un plan d'actions pour atteindre l'objectif de traduire ces valeurs en comportements observables sur le terrain**

Pour chacune des valeurs du Groupe, la question du lien entre ces valeurs et les maisons Rémy Cointreau, a été posée :

- **Les Terroirs** : L'amour des terroirs ont été au cœur des savoir-faire du Groupe, depuis sa création
- C'est à chaque collaborateur qu'il incombe de faire vivre ce lien étroit avec les terroirs
- En écoutant les salariés du Groupe parler entre eux, nous pouvons constater qu'ils croient profondément dans l'importance du terroir, et dans ce lien par exemple entre les vignes ancestrales de Champagne à Cognac et leur travail quotidien qui contribue à la mise sur le marché d'un produit d'exception.

- **Les Hommes** : Chaque collaborateur est convaincu qu'il existe un lien étroit entre les femmes et les hommes qui ont créé et développé chacune des marques du Groupe et les carafes de LOUIS XIII par exemple.
- Ces âmes créatives ont patiemment cultivé des savoir-faire singuliers qui se sont transmis de génération en génération au sein des maisons Rémy Cointreau
- Aujourd'hui, ils savent qu'ils en sont les héritiers et ils se comportent naturellement en ambassadeurs de leur marque, fiers de transmettre leur créativité et leurs savoir-faire aux nouvelles recrues
- **Le Temps** : Chaque équipe est pleinement consciente du lien qui existe entre une marque créée en 1724 comme Rémy Martin ou d'une autre comme Cointreau dont la naissance remonte à 1849, et ce qu'elles sont devenues aujourd'hui.
- Ils se comportent donc avec cette conscience fine de l'importance du temps qui coule paisiblement dans leurs chais.
- **L'exception** : Chaque salarié est pleinement conscient du lien qui existe entre un LOUIS XIII ou un Rémy Martin XO et les ingrédients qui le composent
- Ils savent parfaitement qu'ils sont le fruit d'une sélection rigoureuse d'ingrédients provenant des meilleurs terroirs transformés par le temps et par le savoir-faire d'hommes inspirés.
- A leur tour, ils veulent se comporter en femmes et en hommes inspirés pour contribuer à la dégustation de produits d'exception pour des moments d'exception

✓ **CLE N° 4 : Faire émerger de nouvelles façons de se comporter et de coopérer et définir les indicateurs de mesure des « comportements »**

Comment faire émerger ces nouveaux comportements ?

- Pour ce faire, il a été nécessaire de construire un référentiel des comportements attendus de la part des managers d'une part et d'autre part de l'ensemble des collaborateurs, afin que leurs comportements puissent « être rattachés » avec les valeurs du Groupe

Quel est donc la finalité de ces référentiels ?

- La finalité est que chaque manager et chaque collaborateur puisse vivre et faire vivre ces valeurs au quotidien au travers de leurs comportements

Quel a été le rôle des ressources humaines dans la mise en place de ces référentiels ?

- Le rôle des ressources humaines a été d'accompagner les managers dans ce processus de transformation culturelle afin qu'ils puissent à leur tour accompagner efficacement leurs collaborateurs

✓ **CLE N° 5 : Installer dans la durée les nouveaux comportements**

Nous passons maintenant à la 5ième et dernière étape de notre feuille de route.

Pouvez-vous nous donner une illustration concrète de cet accompagnement des ressources humaines dans cette transformation culturelle ?

- Après notre première illustration sur le processus de feedback, prenons comme 2ième exemple, celui du « Comportement attendu suivant : « Jouer collectif et coopérer »
- Au travers de la fixation des objectifs et de leur évaluation annuelle, chaque manager peut apprécier les progrès accomplis sur cette valeur
- L'année suivante, il mettra en avant un autre «comportement attendu » à travailler par le collaborateur, et ceci de manière customisée par collaborateur.

- Dans le Groupe Rémy Cointreau, le comportement des collaborateurs doit effectivement être en ligne avec les valeurs de l'entreprise, les compétences seules ne suffisent pas !
- La mise en pratique de ces valeurs qui ont été choisies se caractérise par des « comportements centrés sur l'humain » comme le respect de l'autre et de la parole donnée ; la bienveillance, l'écoute, être juste et objectif, accompagner l'autre à grandir et se perfectionner.

Pouvez-vous nous donner un exemple de l'ancrage de ces nouveaux comportements dans la culture de l'entreprise ?

- Pour illustrer cet ancrage, notre 3ième exemple portera sur le processus d'offboarding mis en place par Thibault de Noray, Directeur des talents chez Rémy Cointreau.
- Pour replacer ces processus dans leur contexte, il convient de mentionner que le rôle de Thibault de Noray est double :
 - Il consiste d'une part à superviser et harmoniser tous les recrutements stratégiques pour le groupe,
 - Et d'autre part à offrir un accompagnement individuel aux talents, pour les aider à avancer dans leur vie professionnelle.
- Ainsi, les collaborateurs sont suivis dès leur arrivée dans l'entreprise, tout au long de leur évolution en interne, et jusqu'à une éventuelle sortie, lorsqu'ils décident de changer d'entreprise.
- L'objectif est de faire en sorte qu'ils trouvent le meilleur équilibre possible entre leur potentiel, leurs envies et leurs contraintes.

Quelle est la vision de Rémy Cointreau sur l'offboarding ?

Thibault de Noray part du principe que la vie professionnelle s'allonge et que chacun est amené à changer plusieurs fois de métiers et d'entreprises - voire à revenir vers ses anciens employeurs. Il n'y a donc pas de vérité absolue ; ce qui est vrai aujourd'hui peut changer demain.

Conscients de cette mobilité accrue, l'important pour lui n'est pas de retenir à tout prix ses collaborateurs, mais plutôt de faire en sorte qu'ils aillent là où ils seront le plus épanouis, et profiter de ce moment pour capitaliser sur les savoir-faire du collaborateur partant.

De manière concrète, il dédramatise ces départs et les considère comme une opportunité pour :

- Renforcer la marque employeur en prenant le temps de « bien gérer ces départs » lors de la fin de la relation, là où d'autres entreprises passent beaucoup moins de temps
- Il s'efforce de comprendre le contexte et les enjeux du départ, dès la connaissance de la future séparation, en se posant la question :
 - Quels savoir-faire vont partir dans 3 mois ?
- Il implique les managers et les collaborateurs sur le départ dans la transmission de leurs savoir-faire avec ceux qui restent et également avec ceux qui entrent, en lien étroit avec le processus d'onboarding
- Ce « débriefing » ne concerne pas seulement les compétences et les savoir-faire mais également les nouveaux comportements qui ont été développés par les salariés, managers collaborateurs sur le départ afin de pouvoir les ancrer dans la culture de l'entreprise sur la durée

Revenons sur les enjeux et sur les problématiques d'une transformation culturelle visant à aligner les comportements des managers et de leurs équipes sur les valeurs de l'entreprise en nous posant la question suivante :

Pourquoi 75% de ces transformations se traduisent-elles par un échec ?

Nous allons lister ci-dessous les principales causes de ces dysfonctionnements :

- Déficit de temps du dirigeant ou des membres de son CODIR : Nous constatons une tendance à partir du point de vue du CODIR au lieu de prendre du temps pour aller chercher les managers et leurs équipes collaborateurs là où ils en sont dans leurs perceptions, dans leurs compétences / comportements et dans leurs capacités d'action
- Déficit de partage du diagnostic initial : Après avoir coconstruit la vision du projet de transformation, le dirigeant connaît un chemin possible avec sa perception globale du projet, mais il ne prend pas toujours le temps d'une bonne communication en vérifiant la compréhension, l'adhésion et en facilitant ainsi l'embarquement de ses équipes
- Déficit de vision globale, en réduisant la stratégie de transformation à sa composante principale : Trop souvent, pressés par le temps, les dirigeants réduisent leur stratégie de changement à sa composante principale en ignorant les autres et en ne percevant pas toujours les interdépendances entre ces composantes. En réalité, il convient d'adopter une approche très globale qui intègre la cible visée mais également les changements à apporter à la culture d'entreprise au-delà de ceux concernant l'organisation et les processus
- Rester prisonnier de son EGO : Enfin, nous constatons que certains dirigeants ou managers peuvent rester un certain temps prisonnier de leur EGO. J'aimerais illustrer ce dernier point avec la métaphore du requin, du banc de dauphins et de la mangouste.

CONCLUSION avec la métaphore du requin, du banc de dauphins et de la mangouste

Nous espérons que cette STORY vous aura permis de visualiser comment customiser les valeurs et les comportements au sein d'une entreprise, par collaborateur et ce, dans le temps.

Travailler la singularité de chacun est la clef pour assurer le développement d'un manager ou d'un collaborateur.

L'entreprise a tout à y gagner en intégrant l'intelligence collective par l'alliance des intelligences multiples.

– La METAPHORE DU REQUIN :

- *Le requin est un prédateur* : Ce qui est important pour lui, c'est de dominer, c'est de se nourrir et de gagner.
- Nous pourrions dire que l'une des caractéristiques de son EGO, c'est l'identification de lui-même à son statut de requin dominateur, en voulant toujours gagner les combats avec les autres espèces de poissons.
- Sa vision du monde est celle d'un océan de pénurie, ou la seule manière de survivre, c'est de tuer l'autre ou de lui imposer sa propre vision.
- Sa stratégie préférée est « l'ATTAQUE » avec la recherche d'une relation « GAGNANT-PERDANT »

– LA METAPHORE DU BANC DE DAUPHINS

- *Le dauphin est un joueur* : Ce qu'il aime le plus, c'est de jouer avec les autres dauphins, de bondir dans les vagues et d'accomplir des percées le plus haut possible en chantant sa joie.
- Sa vision du monde est celle d'un océan d'abondance, ou il y a assez de ressources pour tous, à la condition de vouloir et de savoir coopérer avec les autres dauphins.
- Le dauphin est aussi à l'aise dans l'air que dans les profondeurs de l'océan. S'il se retrouve isolé du banc de dauphins, il peut aussi bien jouer seul de longs moments avant de retrouver ses congénères.
- Lorsqu'un banc de dauphins rencontre un requin : ils ont deux stratégies, la première non violente qui fonctionne généralement mais si elle ne marche pas, ils ont en réserve une stratégie violente.
 - Dans les deux cas, ils ressortiront gagnants de l'affrontement
- Les dauphins dans leur intelligence, se sont libérés de leur « EGO INDIVIDUEL » pour passer en conscience, dans une recherche du JEU et de la STRATEGIE COLLECTIVE la mieux adaptée à la situation pour progresser tous ensemble.
- La stratégie préférée du dauphin est celle de la « COOPERATION » avec la recherche d'une relation « GAGNANT-GAGNANT ».

– LA METAPHORE DE LA MANGOUSTE

La mangouste n'est pas un vertébré.

Elle a une carapace qui est un ersatz de colonne vertébrale.

- C'est à mon sens, une métaphore pertinente par rapport à l'identité du dirigeant, qui doit à la fois assurer un statut, un rôle, une forme de pouvoir, une forme d'influence sur son organisation, ses équipes et en même temps ne pas s'identifier à ce statut, pour ne pas en être prisonnier.
- Cette non identification à son statut, pour les dirigeants qui y parviennent, leur permettent d'adopter une posture de leader humble et authentique.

- Si le dirigeant se fait accompagner par un coach, son travail sera de l'aider à sortir d'une identification au statut et au pouvoir, pour devenir des « vertébrés », capables de communiquer avec ses équipes avec impact.
- Cette volonté du dirigeant de se transformer pour devenir un leader humble et authentique, augmentera considérablement la probabilité de réussite de son projet de transformation.
- Ce travail de libération de l'EGO est un travail de déconstruction/ reconstruction identitaire.
- Le fait de pouvoir s'appuyer sur un coach professionnel, lui sera très utile.
- En effet, le coach est par définition « indépendant » et « non courtisan » ce qui lui permettra de faire sortir assez facilement le dirigeant de son isolement et de sa solitude, sans qu'il se laisse prendre en otage par son statut de dirigeant.
- Ce qui est valable pour les blocages du dirigeant liés à ses perceptions et à son EGO l'est également pour les membres du CODIR et pour les Managers qui n'arrivent pas toujours à percer cette distance avec le dirigeant.
- L'accompagnement d'un projet de transformation culturelle permettra donc aux personnes accompagnées de « briser la carapace trop étroite de leur EGO », qui se manifeste par un emprisonnement inconscient dans le statut, dans le pouvoir ou l'influence, comme le fait la mangouste, à son niveau.
- Et d'obtenir beaucoup plus rapidement et plus durablement les résultats attendus en termes d'alignement des comportements sur les valeurs.
- Comme la mangouste, ils traverseront une période initiale de fragilité mais leur nouvelle identité se reconstruira assez rapidement, tout comme la nouvelle carapace de la mangouste.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de prendre connaissance de cette STORY N° 22 avec curiosité et esprit critique.

Mes clients me décrivent comme une personne ouverte, déterminée, très à l'écoute de mes interlocuteurs, avec de fortes valeurs humaines, réellement désireuse de faire progresser les dirigeants et les managers que j'accompagne.

Alors, contactez-moi, faites reconnaître votre valeur ajoutée, engagez votre potentiel pour entraîner vos équipes vers des décisions adaptées et vers plus de performance tout en vous faisant plaisir.