

# Le DR, ce super-héros... malgré lui !

La formation et le coaching, des armes redoutables dans le combat pour le bien-être et l'efficacité au travail.

*« Le DR est souvent ce personnage dont les hauts faits valent qu'on chante son geste. Lorsqu'un changement profond survient, le DR va s'engager dans l'aventure en laissant derrière lui ses certitudes et ses acquis avec courage et exemplarité. »*



**E**n ces temps de conjoncture économique morose, les entreprises mettent en place les changements nécessaires afin de s'adapter au contexte. Il s'installe d'ailleurs une certaine saturation des salariés avec des changements qui s'enchaînent à un rythme soutenu et qui sont plus longs que prévu. Les entreprises de l'industrie pharmaceutique n'ont pas été épargnées. Début 2005, VAM démarre son numéro de janvier : *« Les écoles de visite médicale ne peuvent répondre à tous les besoins de recrutement. »* Cela vous donne une indication de l'ampleur et de la vitesse des changements de la dernière décennie. Et cela continue et s'amplifie ! Quel DR n'a pas encore vécu de restructuration de la force de ventes ? Malgré les changements, les entreprises continuent à vouloir compter sur la mobilisation de l'ensemble de leurs ressources.

## **Un impératif : la motivation**

Or, difficile pour vos troupes de garder un esprit combatif face à une situation en dégradation et à l'issue incertaine. En tant que DR, vous devez veiller à ce que votre équipe reste motivée malgré tout. Il vous appartient d'établir des conditions de travail optimales pour influencer positivement la motivation. Tout d'abord, pour motiver, il faut soi-même être motivé ! La passion et l'enthousiasme se transmettent, tout comme l'énerverment et la mauvaise humeur. C'est donc à vous que revient la lourde tâche de garder motivation et énergie intactes afin d'insuffler un vent d'entrain dans votre équipe !

À vous de jouer sur les bons leviers de motivation dans cette époque post-moderne : partager la passion et vivre intensément le présent, établir un pacte avec chaque personne de votre équipe pour qu'elle se prenne au jeu et ait envie de se donner à fond là où ça compte. Inspirer une vision, partager votre projet et vos valeurs avec votre tribu et donner du sens à leur métier dans cet environnement très changeant. Manager les talents de chaque personne de l'équipe et miser sur leurs points forts. Être à l'écoute et leur dire clairement ce que vous attendez d'eux. Fixer des objectifs SMART qualitatifs et quantitatifs ; et laisser la possibilité de proposer les moyens pour les

**Dans ce monde où la seule chose de sûr c'est le changement, savoir s'adapter est plus efficace que savoir résister.**

atteindre dans un contexte de plus en plus « encadré ». Favoriser leur développement personnel et leur développement professionnel afin d'être en harmonie avec leur rôle. Vous communiquez, vous écoutez et vous êtes transparent (sur ce qui peut l'être) afin de favoriser la relation de confiance. Vous maniez l'humour avec délicatesse pour faciliter la prise de recul. En tant que DR, vous êtes le « leader-visionnaire-gestionnaire-formateur-coach ». C'est beaucoup pour une seule personne. Pour que les choses se réalisent, il faut savoir mobiliser les bonnes ressources, en interne et en externe, et se faire aider quand c'est possible.

### Valoriser les talents et faire évoluer les compétences

Former vos collaborateurs afin de contribuer à leur développement personnel et professionnel nécessite de connaître avec précision leurs talents et leurs points forts, et leurs champs de compétences. Il faut savoir évaluer vos équipiers pour élaborer votre stratégie de jeu. Avant toute autre chose, identifier leurs talents ! « *Détecter les talents et leur permettre d'exprimer tout leur potentiel est la nouvelle urgence de l'entreprise. Aujourd'hui, le talent est considéré comme l'actif le plus précieux de l'entreprise.* »

Le talent, c'est quoi ? « *Le talent est une capacité naturelle, facile à mobiliser, qui procure du plaisir et*

*qui mène très souvent au succès.* » S'il est aisé d'apprendre à animer des réunions (logique compétence), il est parfois plus ardu d'acquérir des aptitudes de « *visionnaire* », « *d'esthétisme* », « *d'originalité* », « *d'empathie* », de « *débrouillardise* », ou encore de « *persuasion* » (logique talent), surtout si nous n'avons pas vraiment envie.

Si la compétence est un savoir-faire, le talent est un aimer-faire. Manager les talents permet de concilier, en agissant sur un seul levier, les besoins de l'entreprise (performance) et du salarié (épanouissement personnel). Donc si vous identifiez les talents, vous allez pouvoir les transformer en de solides points forts grâce à de l'entraînement.

Trop souvent et trop longtemps nous nous sommes focalisés sur la correction des points faibles : notre cerveau, notre système scolaire, notre éducation... nous ont beaucoup orientés vers la gestion de nos lacunes. Souvenez-vous les réactions et commentaires de vos parents à l'arrivée de votre bulletin de notes et faites le point sur le temps et l'attention consacrés à ce que vous aviez très bien réussi et... à ce qui était moins bien...

Peter Drucker, un des gourous du management moderne, était persuadé dès les années 1950 que « *seuls les points forts permettent d'atteindre l'excellence* ». Donc demandons de la formation, du soutien et de l'entraînement pour renforcer les points

forts ! Valorisez les points forts pour plus de plaisir au travail et plus d'engagement.

Cela n'empêche pas de compléter cette identification des talents par une évaluation précise des compétences techniques, relationnelles et organisationnelles, le savoir-être, la motivation et les aspirations professionnelles de chacun.

### Manager la formation

Évidemment il y a des lacunes qui doivent être comblées rapidement ! Certaines compétences (savoir) sont faciles à corriger par de la formation et font d'ailleurs partie des indispensables pour exercer le métier : connaissances scientifiques sur les produits, les concurrents et l'environnement ; maîtrise des techniques de ventes ; connaissance des procédures internes ; connaissance des étapes d'un plan d'actions sectoriel... Ces formations peuvent être enrichies et renforcées par des binômes complémentaires au sein de l'équipe. Un

Le plus grand intérêt de la formation n'est pas d'apprendre quelque chose de nouveau, mais de faire mieux ce que l'on fait déjà bien.

*Peter Drucker*

moyen de transmettre les savoirs, les savoir-faire, les bonnes pratiques, etc. qui permet en même temps de valoriser l'expérience et les compétences des plus expérimentés.

La formation peut également faire partie des moyens pour renforcer les

Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.

*Theodore Roosevelt*

talents et les points forts. L'enjeu primordial sera de trouver le bon contenu dispensé par la bonne personne : il s'agit de perfectionnement et d'accompagnement vers l'excellence. Une formation trop basique ou standardisée pourrait être source de démotivation parce que considérée comme perte de temps par le collaborateur. Comment choisir et mettre en place la « formation tout au long de la vie » qui répond le mieux aux besoins et attentes de mes équipiers ?

### Formation ou coaching ?

Si renforcer le savoir est aisé et indispensable, modifier un comportement, un savoir-faire ou un savoir-être, peut prendre plus du temps. Certaines personnes peuvent avoir des freins liés à un manque de confiance en soi ou liés à leurs croyances et valeurs. Le coaching, en permettant à l'intéressé d'identifier les raisons qui l'empêchent de mettre en œuvre les changements souhaités, peut s'avérer très utile. La vocation du coach professionnel : l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et du savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels, son activité est orientée vers l'accompagnement et l'épanouissement de la personne coachée centrée sur les changements.

*« Il existe une réelle différence entre un formateur et un coach. En ce qui concerne le formateur, il y a une notion de transmission d'un savoir-faire ou d'un savoir-être. Alors que*

Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien, trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses. *Socrate*

*pour le coach, on part directement de la personne et on joue plus un rôle de catalyseur ou de révélateur. »* Tout manager peut endosser la casquette de coach, à condition d'y être bien préparé. D'ailleurs, je ne peux qu'encourager chaque DR à se former aux techniques d'écoute, de reformulation et de questionnement propres à ce métier.

Mais quand et comment choisir un coach interne ou externe ? Trouvez dans vos prochains VAM des pistes afin de mobiliser les leviers de la formation ou du coaching de manière pertinente pour vous et votre tribu. Vous avez compris : la formation et le coaching vont avoir un impact fort sur l'efficacité, le plaisir et la motivation au quotidien de votre équipe.

**Gerlinde Willems, Gerlifo –  
Formation et coaching  
gerlinde.willems@gerlifo.com**

#### Sources et références :

- Management des problématiques postmodernes, nov-déc 2012, VAM.
- Étude Ipsos, 17 octobre 2012.
- De la gestion des compétences au management des talents, 3 avril 2013, F. Boyer.
- Transformez vos talents en points forts pour démultiplier votre efficacité, Le cercle des échos, 11 octobre 2012, G. Leroy.

Dans ce monde où la seule chose de sûr c'est le changement, savoir s'adapter est plus efficace que savoir résister.

# GERLIFO

FORMATION & COACHING

Nos valeurs : Plaisir, énergie, respect et confiance

## Manager avec les points forts :

Impact immédiat et durable sur l'efficacité et la motivation

### Augmentez votre impact

La vraie performance ne peut se réaliser que grâce à vos points forts. Vous devez vous appuyer sur vos talents pour cultiver votre différence et créer de la valeur ajoutée.

L'identification et le développement de vos points forts grâce à un investissement personnel et un entraînement régulier, vont vous permettre d'atteindre l'excellence.

### Nos formations et coachings contribuent à :

Identifier vos talents et développer vos points forts  
Savoir gérer vos faiblesses clefs  
Savoir actionner les bonnes ressources au bon moment grâce à une meilleure connaissance et compréhension de vous-même et des autres

### Formations à thème en inter-entreprises

- La communication : tout un « art »
- Prise de parole en public
- L'excellence dans le management
- Les clefs de succès de la vente et de la négociation

### Interventions en entreprise sur mesure

+ d'infos : [www.gerlifo.com](http://www.gerlifo.com)

[gerlinde.willems@gerlifo.com](mailto:gerlinde.willems@gerlifo.com)

Tél : 06.25.71.90.93