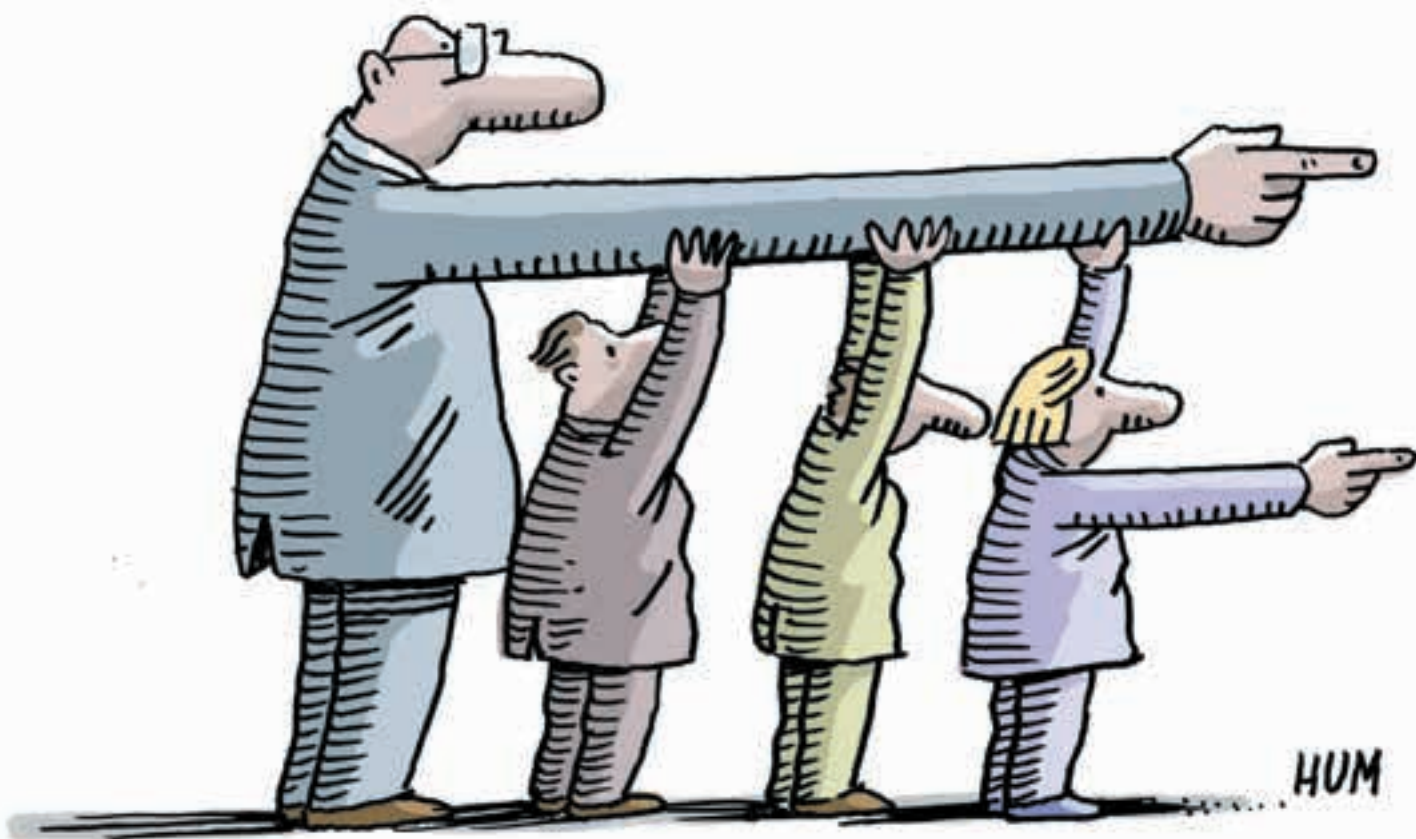


# Visite Actuelle

MANAGEMENT

Le magazine du directeur régional



## Donner du sens

Supplément au numéro 198 de *Visite Actuelle*



## DONNER DU SENS

- 3 À la recherche du sens
- 4 et 5 Réinventer son métier
- 6 – 8 La culture régionale
- 9 et 10 Communiquer en donnant du sens

## TECHNIQUES DE MANAGEMENT

- 11 Les clés du succès
- 12 et 13 Stress et énergie

## OUTILS POUR MANAGER

- 14 et 15 Livres et logiciels pour manager

**Visite Actuelle**  
MANAGEMENT

Le magazine du directeur régional,  
édité par la SAS SESC

 Publication du Groupe  
Profession Santé

Rédaction, abonnements, publicité :  
1, rue Augustine-Variot  
92240 Malakoff  
Tél. : 01 73 28 17 35  
Fax : 01 73 28 17 38  
[www.visite-actuelle.fr](http://www.visite-actuelle.fr)

Fondateur † : Hubert Chatelut  
Directeur de la publication : Gérard Kouchner  
Directeur de la rédaction : Jean Paillard  
Rédacteur en chef : Gilles Noussenbaum  
[gilles.noussenbaum@gpsante.fr](mailto:gilles.noussenbaum@gpsante.fr)  
Conseiller de la rédaction : Alain Boscher  
Illustrations : HUM  
Secrétaire de rédaction : Arnaud Janin  
Rédacteurs graphistes : Louisa Akkouche,  
Patricia Laurençon, Déborah Serougne  
Administration : Christine Couvret  
[couvret@visite-actuelle.fr](mailto:couvret@visite-actuelle.fr)  
Abonnement : *Visite Actuelle Management*  
couplé à *Visite Actuelle* : 172,80 euros TTC,  
5 numéros/an. Ne peut être vendu séparément  
Impression :  
Pharmapost - 45204 Montargis Cedex  
ISSN : 1258-4711 - *Dépôt légal à parution*  
Toute reproduction même partielle  
est interdite



*« Après avoir découvert que la vie n'a aucun sens, il ne nous reste rien d'autre à faire que de lui donner un sens. »*

Lucian Blaga (Pierres pour mon monument)

*« Le goût est le bon sens du génie. »*

François René de Chateaubriand

*« Il avait du bon sens ; le reste vient ensuite. »*

Jean de La Fontaine (Le berger et le roi)

*« Du bon sens, il y en avait bien, mais il se tenait caché par peur du sens commun. »*

Alessandro Manzoni (Les fiancés)

*« La solution du bon sens est la dernière à laquelle songent les spécialistes. »*

Bernard Grasset

*« Le génie, c'est le bon sens appliqué aux idées nouvelles. »*

Madame de Staël

*« Une poignée de bon sens vaut mieux qu'un baril de connaissances. »*

Anonyme



# Réflexion sur la notion de sens

Dans une société qui se réveille de sa fringale matérialiste avec ce qui s'apparente à une gueule de bois et plus particulièrement dans un univers, celui de la pharmacie, qui vit une mutation profonde, les collaborateurs sont en attente d'autre chose, de nouvelles approches, de nouvelles relations. Dans un contexte d'incertitude personnelle, les grandes orientations stratégiques, les conceptions globalisantes ne sont ni crédibles, ni audibles. Seul un management de proximité peut apporter une réponse adaptée de nature à redéfinir les fondamentaux de chaque métier.

## Le collaborateur veut comprendre et participer en responsable

Le collaborateur de 2014 veut participer autrement. Il ne veut plus se comporter comme un mouton. Maintenant qu'il sait, et que les systèmes d'informations actuels, les restructurations lui ont fait découvrir le « dessous des cartes », il veut de « l'utile », du « direct » et ne sera pas effrayé par « le brutal ».

Bien sûr, il recherchera sa part de rêve mais celle-ci devra participer à redonner un sens. Comment pourrait-il en être autrement, alors que ce même individu sera attentif dans sa consommation aux produits moins polluants, plus durables, plus respectueux de la société ou des producteurs... ? Ces nouveaux comportements traduisent une tendance de fond : celle du retour aux valeurs fondatrices, souvent qualifiées d'humanistes et qui sont le terreau de notre civilisation.

Il s'agit pour l'entreprise, donc pour le management, de donner une nou-

velle lecture du monde et de proposer une nouvelle vision de l'entreprise, inspiré de cette grille de lecture.

## Redonner du sens

Sens a plusieurs définitions possibles : sens des réalités, les cinq sens, sens vers lesquels on va. On évoquera ici le sens, au sens de la raison d'être. La raison d'être de X pouvant se définir comme ce qui manquerait à l'environnement de X, si X n'existait pas. Cette définition est opérante et révélatrice. Que manquerait-il au médecin si la visite médicale sur nos produits n'existait pas ? À chaque entreprise de répondre. Mais il est évident que cette façon de poser le problème renverse la proposition classique « *je présente mon produit au médecin* » en partant des besoins du médecin. En d'autres mots, si la VM ne fait pas mieux qu'un site Internet, il est logique que les responsables en entreprise ou les politiques posent la question de la légitimité de cette activité et que les médecins ne reçoivent plus.

Mais de nombreux médecins accueillent toujours les visiteurs. C'est bien qu'ils y trouvent un intérêt. C'est bien que cette activité ait encore du sens. Il convient donc davantage de revenir aux fondamentaux, d'enrichir les missions que de tout effacer pour reconstruire.

## Redonner du sens à l'action

Il convient de donner du sens aux stratégies, aux décisions, aux changements pour que l'action de chacun, dans chaque équipe, s'inscrive dans un projet moteur, valorisant et en phase avec les aspirations actuelles. Il faut ici évoquer la notion d'harmonie et se poser la question de la place du travail dans nos sociétés modernes. Sujet délicat, quand deux tiers des salariés redoutent de perdre leur emploi\*. Dégager des perspectives, fixer des étapes, en un mot tracer la route, voilà bien le rôle attendu des managers.

## Redonner du sens à chacun

Redonner du sens ne veut toutefois pas dire tordre la marche du monde pour le profit d'un individu. « *Changer mes désirs plutôt que l'ordre du monde* » (Descartes - *Le Discours de la méthode*). Le rôle du manager de proximité va être de permettre à chacun de ses collaborateurs de retrouver du sens à sa propre action. Concrètement, il convient de faciliter les changements de chacun en donnant les éléments qui lui feront dépasser sa phase de deuil et lui ouvriront une perception attirante du futur. Les aides des techniques de développement personnel trouvent ici toute leur place.

**Alain Boscher**

\* *Challenge* – Janvier 2014.

# Réinventer le métier de VM

## Crédibilité, influence et légitimité



Innover ne s'improvise pas. L'innovation, c'est comme tout : ça s'apprend, ça s'entretient, ça se stimule. Il s'agit d'abord de la capacité à changer ses représentations. Sans changer ses représentations métiers, l'innovation ne vit pas. Elle reste une incantation. Changer les idées existantes sur un métier est plus difficile que d'avoir de nouvelles idées sur le métier. Nous avons tous beaucoup d'idées mais le problème pour les rendre concrètes consiste souvent à changer les idées existantes et à faire accepter de nouvelles représentations métiers.

### Les nouvelles représentations du métier de VM

Appliquées à la promotion du médicament, à quoi ressembleraient ces nouvelles représentations métiers pour assurer un avenir florissant à la visite médicale ? L'énoncé de la problématique pour définir les contours du visiteur médical de demain pourrait se résumer ainsi : mettre en place une promotion qui réconcilie les besoins

C'est une évidence, une nouvelle VM est en train de naître. Dans le n° 198 de *Visite Actuelle*, Pierre-Olivier Gros\* explique que la VM doit elle-même être actrice de sa mutation. Mais qui va jouer le rôle d'accoucheur, de facilitateur ? Le management bien sûr. À condition qu'il sache proposer une approche novatrice, débarrassée des contraintes de l'habitude. Développement.

des professionnels de santé, la volonté des autorités de santé et les leviers de vente des produits en promotion. Concrètement, les besoins des professionnels de santé tournent autour de trois mots clés : information-indépendance-interaction. En effet, dans l'idéal, les professionnels de santé veulent être informés gratuitement ou presque, en toute indépendance mais interconnectés entre eux pour créer du partage d'expérience et des réseaux de soins et pour capter une clientèle de plus en plus vagabonde. La volonté des autorités de santé est plutôt centrée sur une information large des professionnels de santé pour garantir le bon usage du médicament et la sécurité sanitaire des patients avec une participation active de la visite médicale à la pharmacovigilance. Quant aux leviers de vente des produits, notamment des produits spécialisés, ils s'articulent de plus en plus au travers d'une visite médicale tout terrain, flexible et agile, capable de répondre à la fois aux besoins et aux envies de chaque prescripteur et de chaque réseau de soins organisé et interconnecté.

### Quelle organisation ?

Clairement, le cahier des charges ci-dessus nous amène à discerner un besoin et une envie de la part de nos clients au sens large : un besoin d'objectivité dans l'information délivrée d'une part et une envie de relation personnalisée et de mise en relation d'autre part. L'industrie pharmaceutique en général et la visite médicale en particulier, doit absolument préempter ce besoin et cette envie si elle souhaite conserver une influence sur les professionnels de santé. Sinon, ce sont les autorités par la HAS, les sociétés savantes voir les associations de patients qui créeront cette communication d'influence sur les communautés de professionnels de santé.

### Quand la crédibilité est écornée...

Pour lancer puis installer un médicament sur le marché il y a 40 ans, il fallait expliquer le produit. Une simple explication des nouvelles caractéristiques du médicament suffisait pour prendre une place sur le marché. Le type de légitimité et de crédibilité utile était avant tout une légitimité



scientifique, technique ou médicale. Le grand public n'était pas informé et les médecins beaucoup moins qu'aujourd'hui. Nous étions donc détenteurs de la légitimité médicale, technique et scientifique. Cette réalité était renforcée par le fait que beaucoup de produits étaient, aux yeux de nos clients, de vraies nouveautés avec de fortes valeurs ajoutées.

Avec les premières baisses de rendement de la R&D dans les années 80/90 et l'arrivée des produits me-too, la crédibilité et la légitimité scientifique et médicale ont été d'abord écornées puis remises en cause. Il a donc fallu, non plus expliquer le produit, mais convaincre et imposer une marque. Convaincre en faisant toujours un peu plus de promotion auprès des professionnels de santé que le concurrent pour les labos détenteurs de princeps (plus de réseaux, plus de marketing, plus de RP...) ou convaincre en offrant toujours un peu de marge aux pharmaciens officinaux pour les génériqueurs. La légitimité et la crédibilité des labos et des génériqueurs reposaient alors sur leur notoriété, elle-même reliée à la puissance de frappe. Durant cette période, les professionnels de santé ont été plutôt partenaires et complices alors que le grand public, bien que mieux informé, était encore assez peu présent médiatiquement ou sur les réseaux sociaux et avait, *a priori*, une grande confiance dans le médicament. Cette complicité des professionnels de santé et cette confiance des patients ont expliqué la réussite de ce modèle, dit industriel, basé sur les parts de voix. Peu importe la musique, pourvu que cela fasse du bruit ! Voilà le FCS de ce modèle industriel. Il fallait se faire entendre coûte que coûte, c'est le cas de le dire !

Les limites et/ou les abus de ce modèle industriel remettent aujourd'hui en cause cette légitimité basée sur la notoriété et la force de frappe. L'affaire Mediator est passée par là et les arbres ne grimpent pas au ciel !!! Il est tout simplement impossible de faire toujours plus de promotion ou d'offrir toujours plus de marge au pharmacien, surtout quand tout devient suspect pour les politiques, pour les professionnels de santé et pour le grand public qui sont aujourd'hui plutôt de potentiels opposants que de vrais complices vis-à-vis de l'industrie pharmaceutique. Alors, quand ni la légitimité médicale ni la force de frappe suffisent... comment réinventer son métier pour continuer à fabriquer du CA et préserver ses marges ?

**La confiance est plus complexe que la notoriété. Mais elle peut se révéler moins onéreuse et plus rémunératrice. C'est le fameux « less is more »**

#### ... Il faut influencer...

Eh bien il faut essayer d'influencer ! Influencer, c'est créer presque psychologiquement (et non pas médicalement ou mécaniquement) un environnement favorable à vos produits et à votre image. La crédibilité et la légitimité reposent essentiellement dans cette communication d'influence, sur la confiance d'un prescripteur ou d'une communauté de prescripteurs par rapport à tel ou tel labo ou telle ou telle personne dans

un labo. Les spectaculaires résultats des visiteurs médicaux apportant des services sur mesure à une communauté de professionnels de santé ou à un client en particulier, illustrent parfaitement le nouveau type de légitimité que cherchent les clients pour se repérer dans un monde d'hypercommunication en crise de légitimité et de crédibilité.

#### ... pour renforcer sa légitimité et regagner la confiance

Évidemment, les techniques et les outils à employer sont différents pour construire chaque type de légitimité. On ne construit pas de la légitimité médicale comme on construit de la notoriété ou encore de la confiance. La confiance est quelque chose de beaucoup plus psychologique et de moins mécanique que la notoriété par exemple. Elle est donc plus complexe à obtenir. En revanche, elle peut se révéler moins onéreuse et parfois encore plus rémunératrice. C'est le fameux « *less is more* » ou encore « *smaller but smarter* ».

En conclusion, il semble que la confiance soit devenue aujourd'hui un mot de passe incontournable pour que notre information médicale et notre notoriété soient encore utiles. Il faut donc chercher avec obstination comment appartenir ou ressembler à chacun de nos clients en déchiffrant « son mot de passe » pour accéder à ses confidences et ainsi continuer à vendre en obtenant toujours plus de résultats avec toujours moins de stress et toujours plus de plaisir !

**Pierre-Olivier Gros**



\* Fondateur du site Management Post Moderne - Partenaire de Arobasante. <http://management-post-moderne.fr/>

# La culture régionale

La culture d'entreprise est le squelette invisible qui retient ensemble les éléments informels de la structure et permet aux aspirations individuelles des collaborateurs de s'épanouir dans un cadre commun. Peut-on parler de culture d'entreprise régionale ? Oui et c'est au DR de la faire vivre. Explications.

**L**e concept de culture d'entreprise n'est pas récent. Depuis longtemps, les chefs d'entreprise ont cherché à créer un « esprit maison », caractérisant la spécificité de leur savoir-faire. De ce point de vue, si la culture d'entreprise permet de se démarquer des concurrents, elle impacte aussi « à l'interne ». Une entreprise, surtout si elle est grande, internationale *a fortiori*, est la résultante d'agréments de structures préexistantes, de collaborateurs, de cultures, d'histoires multiples. Par ailleurs, les différentes composantes de l'entreprise baignent dans des environnements différenciés d'un point de vue politique, culturel ou réglementaire. Cette communauté économique et sociale hétérogène a

## Toute entreprise à une culture

Une définition immédiate du concept de culture d'entreprise serait tout simplement de dire que « c'est la façon dont les choses se passent dans l'entreprise ». Il s'agit des règles écrites et non écrites qui dictent le comportement des gens dans l'entreprise. À un stade plus élaboré, ces principes sont développés et structurés dans un document définissant les missions et les valeurs de l'entreprise.

À regarder de plus près ces chartes proposées par de multiples entreprises, il s'agit souvent de règles passe-partout définies par des mots « valises » comme l'autonomie, l'engagement, la responsabilité ou la citoyenneté...

Mais lorsqu'on observe ce qui s'y passe réellement, la réalité est bien différente. La tension interne vers les objectifs et la réalité du quotidien dictent leurs lois. Mais ceci est aussi une culture. Ne pas anticiper, gérer en urgence, profiter des opportunités au lieu de planifier à long terme constituent autant de modèles de comportement plus ou moins spécifiques caractérisant chaque communauté de travail. L'expérience montre que les résultats sont plutôt la conséquence d'une bonne compréhension

par les collaborateurs du mode de fonctionnement dominant que l'application d'une charte non partagée, imposée de façon artificielle. En effet, c'est le mot partagé qui est important. L'entreprise est une communauté. Les anthropologues, à la suite de Claude Lévi-Strauss, nous apprennent qu'une communauté se définit à partir d'un mythe fondateur, en racontant un récit à l'aide d'un langage. Les symboles, les tabous, les rites participent également à l'enrichissement de cette culture, mais s'ils sont plus concrets, donc plus facilement mobilisables, comme nous le verront dans la mise en œuvre régionale, ils découlent généralement des trois concepts précédents.

## Exploiter le mythe fondateur

Les mythes racontent les fondements d'une société. Ils répondent à des questions elles aussi fondamentales. Selon Lévi-Strauss, « *Le mythe est une histoire que tout le monde connaît déjà... Le mythe se définit par un système temporel* », il rapporte toujours des événements passés : « avant la création du monde » ou « pendant les premiers âges », en tout cas « il y a longtemps ». Mais la valeur du mythe provient de ce que ces événements passés censés ont

## Le directeur régional est le maître d'œuvre de la culture régionale.

besoin de cohérence pour fonctionner de façon optimale. C'est le rôle de la culture d'entreprise de contribuer à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté.

## CHARTE TU RESPECTERAS !



## DONNER DU SENS

Comme toute communauté, l'entreprise a besoin d'une culture commune.

ainsi une valeur permanente. Celle-ci se rapporte simultanément au passé, au présent et au futur.

Chaque entreprise, pour peu qu'elle ait quelques années d'existence, a son mythe. Bien sûr, les « grandes » entreprises qui ont eu du succès ont un mythe fort, reposant généralement sur la réussite commerciale d'un produit élevé au rang de « révolution ». Ce mythe est évident et connu par tous les partenaires de l'entreprise. À chacun de parcourir la liste des laboratoires et de redécouvrir les succès « ayant fait ces laboratoires ».

La difficulté actuelle est que les mythes se télescopent. Le rapprochement de sociétés à forte personnalité, à histoire riche et structurée, révèle dans un premier temps des forces centrifuges : les mythes apparaissent comme non miscibles. Mais l'histoire nous apprend que des sociétés sont nées de ces confrontations, avec un nouveau mythe qui prend le pas. Exemple fameux : la France, issue des confrontations entre le peuple gaulois et le peuple latin. Sa langue est issue du latin, avec un nom gaulois, pardon franc, sa structure politique est romaine et le mythe qu'elle s'est choisi (au moment du Second Empire) est : « nos ancêtres les gaulois ». Que de difficultés pour en arriver là !

### Choisir un langage et structurer un récit

Les mots ont un sens, leur relation constitue une grammaire, l'ensemble est une langue. On ne peut se comprendre qu'avec un référentiel commun. L'entreprise doit user d'un langage commun. Au-delà de son rôle de moyen de communication, il renforce la symbolique de l'entreprise en se référant au mythe fondateur. La langue, ce sont les mots de tous les jours qui désignent les choses. Mais ceux-ci véhiculent plus que cela. Exemple : le mot pharmacovigilance transmet-il les mêmes choses dans un labo qui a du retirer le premier produit du portefeuille que dans un labo exempt de ce type d'expérience ?

Le récit est l'histoire que l'entreprise veut écrire. En perpétuel devenir, celui-ci est le sujet de discussion au quotidien. C'est à la fois le plan d'action, les ambitions et les réalisations. Les collaborateurs en sont les récitants, les managers les chefs de chœur. L'œuvre est toujours améliorable, ce n'est qu'affaire de volonté.

### Culture d'entreprise ou « COS »

Le management a besoin d'outils concrets. La culture d'entreprise se concrétise dans, comme on dit en anglais, le « Cultural Operating Sys-

tems» ou «COS», il s'agit des systèmes qui vont permettre à l'entreprise de systématiser sa culture, la façon de faire les choses et d'atteindre le niveau de performance souhaité.

Les travaux des spécialistes en management ont montré que toutes les entreprises ont besoin de compétences clés pour réussir dans les deux challenges clés actuels : innover et satisfaire ses clients au travers d'une exécution parfaite.

Ceci se décline à 4 niveaux. Au niveau de l'individu, c'est toute la question des capacités d'adaptation qui est remise en cause. Au niveau interpersonnel, il convient de mettre en place les règles de la communication et du dialogue. Du point de vue du management, faire preuve de sens de responsabilité est indispensable. Au niveau de l'entreprise, seul le leadership est capable d'engager les troupes.

La plupart des managers disent rencontrer le cynisme et la léthargie plutôt que l'enthousiasme et l'engagement. Parallèlement, le manque de dialogue, le conflit ou l'ajournement sont les premières causes de mauvaises décisions, de désengagement ou de manque d'innovation.

Qu'on le veuille ou non, un changement au niveau de l'entreprise passe

### Faire vivre la culture d'entreprise de sa région

Si les récentes restructurations ont brouillé les cartes, voire carrément renversé la table, il existe obligatoirement des éléments de cultures régionales. Ne serait-ce que parce que les produits existent depuis de nombreuses années, les collaborateurs ont une implantation locale, l'entreprise a un passé. Les choses sont plus faciles lorsqu'il s'agit de reprendre ou de faire vivre une équipe structurée antérieurement.

Quelle que soit la situation, le rôle du DR sera de **reprendre les éléments de l'historique et de les structurer pour révéler le mythe**, mettre en exergue les valeurs de l'entreprise, les points forts, les succès capables de rassembler dans un climat de fierté. Exemple : « ceux qui ont été capables de faire ça sauront réussir ceci... ».

Le langage régional peut être un cache-misère, un faux-semblant. Le **langage régional** peut, s'il est bien utilisé, être un outil de rassemblement et de dialogue de nature à favoriser la collaboration. Exemple : une façon d'analyser les résultats ou le marché propre à dégager les spécificités régionales, une technique de communication structurée, une méthode d'analyse des visites communes permettant l'enrichissement de chacun...

Le **récit régional** est évidemment spécifique à la région. Les VM vivent l'entreprise au travers des produits dans leur secteur ou leur région. L'avis du leader régional est plus impactant sur l'image que celle des autres spécialistes. Le succès d'un produit sur la région a plus de retentissement sur le ressenti que la réussite nationale. Le plan d'action qui intègre les spécificités régionales devra être monté comme une histoire en cours d'écriture par des acteurs bien individualisés.

Le rôle du DR est d'aider chacun à donner du sens à son action dans le courant de l'action commune. Intermédiaire entre la culture d'entreprise et les aspirations de ses collaborateurs, c'est à lui de faire vivre la culture de son équipe.



### Qui crée et qui est le garant de la culture régionale ?

Le directeur régional est donc le maître d'œuvre de la culture régionale. Les éléments nécessaires à l'implantation de cette culture sont nombreux, mais les principaux tournent autour de la notion de projet partagé, de réussite collective, de rôle spécifique et irremplaçable de chacun... La première étape est, bien sûr, de réfléchir à la culture de l'entreprise. Il faut bien analyser et comprendre le sens du mythe fondateur, connaître les éléments constitutifs du langage comme le sens des mots et concepts utilisés dans l'entreprise ou l'organisation de ces concepts entre eux. Enfin, il faut bâtir un récit régional compatible avec celui de l'entreprise. Le mythe de l'entreprise ou le langage se constitue à un niveau N+1 et, s'ils sont suffisamment forts, ils vont être dominants et partagés par les autres équipes régionales. Par contre, le récit se vit évidemment au niveau régional.

**Alain Boscher**

forcément par un changement personnel. Le rôle du manager régional est alors essentiel.

### L'équipe régionale peut-elle avoir une culture ?

La réponse est évidemment oui. Mais de façon tout aussi évidente, sa culture doit s'inscrire dans la culture de l'entreprise.

Pourquoi développer une culture régionale ? Parce que la nature ayant horreur du vide, comme au niveau de l'entreprise en général, une forme de culture va s'imposer. Chaque région vit selon des habitudes au pire, de process au mieux, même en l'absence de management. Cette culture régionale est souvent appelée esprit d'équipe. Cela va au-delà en fait. L'esprit d'équipe se suffit à lui-même. Il a pour objectif

le résultat, éventuellement contre les autres équipes, il n'est souvent que la création d'un bon climat de collaboration. La culture régionale intègre des notions plus larges et plus ambitieuses, comme un historique servant de référentiel, un récit intégrant le développement des collaborateurs, au-delà de leur simple appartenance à l'équipe, un langage spécifique.

C'est au niveau de la région que les collaborateurs s'intègrent à l'entreprise. Le DR est, pour la plupart des visiteurs, la personne qui incarne l'entreprise. Si cela peut renforcer l'ego de certains managers de terrain, la contrepartie en est l'obligation de développer la culture satisfaisant la recherche de sens décrite dans l'article précédent « Réflexion sur la notion de sens » page 3.



# Communiquer en donnant du sens

Au cours d'une récente réunion d'Arobasanté, l'intervention de Bernard Thellier a été particulièrement remarquée. Son expérience de négociateur du GIGN est riche d'enseignements pour les managers. *Visite Actuelle Management* l'a rencontré.

## Bernard Thellier

Psychologue de formation, diplômé par le F.B.I. à la négociation « Specialized Topics Crisi », Bernard Thellier a été, pendant 10 ans, le principal négociateur de la cellule de crises majeures du GIGN durant lesquelles il est intervenu sur des prises d'otages, des forcenés, des enlèvements et dans le milieu du grand banditisme !

Après 10 ans au sein de cette unité et avec un taux de réussite de 100 %, il a décidé de créer sa société, Précognition, qui est spécialisée dans la négociation de conflits, la négociation commerciale, la médiation, l'esprit d'équipe, la gestion du stress, l'accompagnement au changement, la communication et dans un plus large domaine le facteur humain. Il est également chargé de cours en psychologie comportementale à Paris II (Panthéon-Assas) !

Bernard Thellier a formé déjà plus de 4 000 médecins généralistes et spécialistes dans la relation patients/médecins.

**Précognition**

Anticiper pour mieux réagir / 06.68.03.63.65

[www.precognition.fr](http://www.precognition.fr)

## Visite Actuelle Management.

**Vous avez une expérience de situations « chaudes » qui, apparemment, ne peuvent se résoudre que par la force ou par une communication réussie. Qu'est-ce que cette expérience nous apprend dans les situations de management plus « normales » ?**

**Bernard Thellier** – En dehors de la charge émotionnelle particulièrement intense – des vies sont en jeu – la communication au cours des situations de prise d'otage, par exemple, se déroule sur des bases classiques, identiques aux situations de la vie courante. Principe de base, si vous voulez que les autres changent, il faut que vous changiez et en particulier que vous mettiez la gestuelle en phase avec vos mots.

## V.A.M. Précisez.

**B.T.** Votre objectif est d'obtenir de votre interlocuteur qu'il change son point de vue, ses habitudes, pour adopter ce que vous lui proposez. Tous les managers savent que l'émotionnel est plus souvent aux commandes que le rationnel, dès lors qu'il y a remise en cause. Cette émotion puise son énergie dans l'inconscient. Votre seule porte d'accès vers ce dernier est l'émotionnel. Vos seules armes sont les mots et les gestes.

**V.A.M. Au cours des prises d'otages, bien souvent, vous n'avez pas le contact visuel avec les acteurs. Alors comment les gestes peuvent-ils avoir un impact ?**

**B.T.** Les mots peuvent agir sur l'inconscient ; tout communicant

l'expérimente chaque jour. Par conséquent, ces mots doivent être ressentis comme authentiques. Le « je vous écoute » en lisant le journal n'a aucune chance d'être compris comme un acte de communication réciproque. Les preneurs d'otages ne nous voient peut-être pas, mais ils entendent la tonalité de la voix, les bruits environnants. Tout ceci crée ou non le climat d'empathie nécessaire à la résolution du problème.

**V.A.M. Vous n'êtes pas seuls dans ces situations. Que peut-on dire du rôle de l'équipe ?**

**B.T.** L'expérience nous enseigne que ces situations nécessitent une parfaite maîtrise de l'ensemble de l'équipe. Le négociateur doit être perçu comme celui qui peut résoudre le problème et que tous les autres membres de l'équipe poursuivent le même but.

**V.A.M. Le négociateur est donc le chef de l'opération.**

**B.T.** Oui et non. Les responsables hiérarchiques, parfois de haut niveau, sont présents. Ceci pose le principe de la notion d'équipe. Cette dernière est d'abord, bien sûr, constituée des professionnels investis de la mission. Mais il ne faut pas oublier l'entourage du preneur d'otages et des otages eux-mêmes. Ils ont des informations utiles : connaissance des lieux, des individus... Mais aussi et surtout en voulant bien faire, ils peuvent nuire à la relation avec les forcenés.

Exemple, à la suite d'une première phase de négociation qui a échoué, je me suis trouvé face un représentant de l'autorité qui voulait donner l'assaut. Afin de pouvoir continuer la négociation, j'ai donné une mission à cet homme en lui demandant de décrire ce qu'il savait des lieux. Il a alors changé de rôle et s'est trouvé réintégré à la nouvelle phase de négociation, au lieu d'être dans l'opposition. Enfin, gardons à l'esprit que le preneur d'otages, lui-même, fait partie de l'équipe, qu'il doit participer à la résolution de la situation.

### **V.A.M. Oui mais ces situations sont exceptionnelles.**

**B.T.** Pas tant que cela. Prenez l'exemple des urgentistes. Appelés au domicile du patient, ils ne peuvent écartier la famille. Afin d'éviter que le conjoint ou les enfants ne gênent les gestes médicaux, une bonne façon est de leur donner un rôle actif : « *tenez ce flacon de perfusion, allez cher-*

*cher les ordonnances de votre père, faites de l'air, tenez la porte...* ». De plus, cette attitude prépare l'avenir et donne le sentiment que la famille a fait tout ce qu'il fallait. Je suis sûr que les managers sauront trouver les moyens de réintégrer l'ensemble de membres de leurs équipes au centre de l'action : donner un rôle à chacun, faire appel à leur expérience respectives...

### **V.A.M. En réalité, force est à la loi et vous avez la possibilité de faire usage des armes. La négociation est donc déséquilibrée.**

**B.T.** N'oublions pas que le preneur d'otages a les otages. Pendant toutes les années au cours desquelles j'ai exercé ces fonctions, nous n'avons eu à déplorer aucune victime. Ces succès ont été obtenus avec un seul principe : il faut obtenir un compromis. L'opposition ne marche pas. Ce compromis est un véritable contrat, qui

doit être établi avec le temps nécessaire, qui doit intégrer l'ensemble des participants et qui doit être respecté.

### **V.A.M. La situation se dénoue. Le preneur d'otages accepte de sortir. Est-ce fini ?**

**B.T.** Sûrement pas. C'est le moment où il faut redoubler d'attention. Toute une négociation peut être ruinée en quelques secondes. Comme dans les négociations en entreprise, un accord n'est que le début d'une collaboration. Si la négociation se termine, la collaboration commence. Il faut donner immédiatement des assurances que ce qui a été promis sera tenu : « *prenons tout de suite rendez-vous pour la livraison – quel jour voulez vous que nous fassions le point hebdomadaire – X sera votre interlocuteur pour les commandes et Y le responsable qualité...* » À aucun moment le client ne doit se sentir abandonné.

**Propos recueillis par Gaëtan Desormeau**

## UNE NOUVELLE RUBRIQUE DANS VAM EN 2014 :

### **« la méditation, une pratique au service du développement du manager »**

Après nous avoir aidé à décrypter, en 2013, les pratiques managériales les mieux adaptées en période de forte incertitude et nous avoir fait voyagé dans les 4 dimensions du management (technique, comportementale, éthique et émotionnelle), Bruno Bortolotti nous propose cette année une nouvelle rubrique sur une pratique ancestrale qui est en train de faire son entrée dans les entreprises françaises : la méditation.

### **Lorsque le stress extérieur parvient à nous impacter, notre esprit n'est-il pas agité ou perturbé à l'intérieur ?**

L'objectif de cette nouvelle rubrique est de stimuler la réflexion des managers (et de tous) sur l'importance du développement personnel.

Loin des dogmes, du sectarisme ou des idées reçues, nous essayerons de comprendre ce qu'est la méditation, d'identifier les obstacles à sa pratique et de proposer à chacun, à travers des exercices simples, d'être acteur de son bien-être et de son efficacité professionnelle.

Dans un monde où la gestion du stress, la transmission des émotions positives, le développement de la créativité et de la relation de coopération, sont des facteurs de réussite évidents en entreprise, la méditation apparaît comme la nouvelle arme de développement personnel... Et professionnel. À méditer !

**Rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management***

# Management, les clefs du succès...

Le stress au travail est devenu endémique dans les entreprises ces dernières années : 64 % des cadres français affirment être stressés dans leur activité professionnelle, selon une étude de Cadremploi. Commentaires.



La morosité économique, première cause du stress au travail ? Cette relation de cause à effet est mise en lumière dans la dernière enquête Cadremploi sur le stress au travail, publiée fin 2013.

75 % des cadres estiment en effet que l'ambiance au travail s'est détériorée « ces derniers temps » et 21 % jugent qu'il n'y a eu aucune évolution. Parmi ceux qui pensent que l'ambiance s'est dégradée, 92 % affirment subir du stress au travail, une situation, qui dure souvent depuis plus d'un an, qui est permanente pour 81 % d'entre eux. Au global, 64 % des cadres disent être stressés. Se pose la question : que peut faire le management ?

## Les clés du succès

Tous les grands consultants et les grands chefs d'entreprise affirment que le succès et la performance

## Synthèse de l'étude

75 % des cadres en poste considèrent que l'ambiance dans leur entreprise s'est détériorée, et dans la moitié des cas, depuis plus d'un an.

1ère cause évoquée : la conjoncture économique (pour 42 % des cadres). Vient ensuite la mauvaise santé économique de leur entreprise (29 %) et la crise que subit actuellement leur secteur d'activité (29 % également).

Principale conséquence : les relations professionnelles qui se détériorent pour 69% des répondants. Avec le N+1 (60 %), avec la direction générale (56 %), mais aussi avec les collègues dans 45 % des cas. Autres conséquences : en raison de la surcharge de travail, 23 % des cadres en poste sont obligés de travailler le week-end, et 57 % font davantage d'heures en semaine.

Parmi les cadres en poste ayant constaté que l'ambiance de travail se détériore, ils sont 81 % de cadres stressés à chercher un emploi ailleurs, et sont 36 % à envisager une reconversion. Aussi, près d'un cadre de 18-30 ans sur quatre, parle de partir à l'étranger.

92 % des cadres en poste ayant constaté une dégradation de l'ambiance de travail se disent aujourd'hui stressés dans leur travail (88 % le vivent mal ou très mal, 3 % seulement des répondants affirment être motivés par le stress).

Pour évacuer le stress, les cadres choisissent en majorité de se tourner vers leurs proches (dans 47 % des cas), et de faire du sport (dans 41 % des cas, premier moyen de décompression chez les hommes). Près d'un cadre sur quatre déclare consulter un professionnel (psychothérapeute ou coach) et plus d'un sur cinq à fumer davantage ou boire davantage d'alcool.

durables sont le résultat d'un travail d'équipe. Partant, on peut avancer six points clés.

D'abord créer la confiance : donner du sens, être authentique, établir une communication transparente et pratiquer le feed-back.

Ensuite, il convient de développer les compétences de chacun et favoriser le succès collectif et personnel.

Animer le débat, refuser l'harmonie molle et favoriser l'expression de la créativité individuelle de chacun

sont les meilleurs moyens de faire surgir l'innovation.

Autoriser les erreurs et la remise en cause, mais pousser l'équipe à finaliser les sujets en cours et à respecter les délais, voilà une bonne façon de créer une ambiance propice.

Enfin, favoriser l'auto-responsabilisation des équipes et des individus sur des résultats durables évitera la focalisation sur ce qui fait plaisir à la hiérarchie.

Gaëtan Desormeau

# « Il n'y a pas plus efficace qu'une personne à qui on en demande toujours plus »

Dans notre époque du « tout urgent mondialisé », nous devons en faire toujours plus avec moins. L'urgence est devenue la règle. Le stress et la pression sont notre quotidien. Comment faire du stress un allié de notre stratégie de vie ?

Comment travailler sereinement et en faire plus sans multiplier nos efforts ?

Comment allier détente et efficacité ?



## **Le stress : notre énergie de transformation**

Le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement en vue de s'y adapter. Il apporte donc de l'énergie pour agir.

Comment chacun va agir ou « réagir » est une affaire très personnelle et subjective. Notre environnement de changement permanent est pour

certaines personnes une source d'incertitude, d'épuisement ou d'anxiété, tandis que d'autres vont y voir des opportunités pour se montrer créatif, se dépasser et s'épanouir. Les mêmes

facteurs ne produisent pas les mêmes effets.

Le stress négatif est la conséquence du déséquilibre entre la perception que nous avons des contraintes -que nous-même et notre environnement nous imposent- et la perception que

nous avons de nos propres ressources pour y faire face.

Face au stress se produisent des manifestations somatiques et psychologiques qui vont déterminer nos comportements. Notre corps va s'exprimer : de l'excitation, une grande concentration, une capacité d'apprentissage amplifiée ou, *a contrario*, des migraines, de l'eczéma, un ulcère. Nous nous sentirons stimulés, curieux, inspirés ou nerveux, anxieux, déprimés. Nous agirons avec énergie, détermination et envie de créer, ou nous serons dans l'agitation, la précipitation ou le repli.

Les situations de stress ne sont pas toujours de notre fait, mais il nous appartient de choisir la manière de les gérer. Nous pouvons décider de l'orientation de notre énergie. Nous pouvons être acteur de notre état intérieur.

## **La contrainte crée le talent**

Il n'y a pas plus efficace qu'un individu à qui on en demande toujours plus, à condition de repenser son mode de fonctionnement et de

modifier le regard qu'il porte sur les choses.

Nous pouvons prendre le contrôle de notre perception des contraintes en prenant de la distance par rapport à la situation afin d'identifier l'importance des événements, l'urgence réelle et les marges de manœuvre. Pour ce faire, il faut rassembler les faits, les peser et prendre des décisions d'action. Cette analyse répondra aux questions suivantes : quel est le problème, quelles sont les causes, quelles sont les solutions possibles et quelle est la meilleure solution ? Une fois la meilleure solution choisie, on passe à l'action !

**Il n'existe certainement rien de plus inutile que de faire à la perfection des choses qui ne devraient pas être faites du tout.**

*Peter Drucker*

**Hâte-toi de bien vivre et songe que chaque jour est une vie à lui seul.**

*Sénèque*



Les sentiments d'anxiété et de culpabilité ne résultent pas d'un surcroît de travail, mais de notre incapacité à remplir toutes nos tâches, et à respecter tous les engagements que nous avons pris avec nous-même.

*David Allen*

Nous pouvons prendre le contrôle de la perception de nos ressources en prenant davantage conscience de nos talents et compétences. Cela va en même temps renforcer notre confiance en nous. Nous pouvons décider de notre niveau d'exigence et d'énergie en adéquation avec les événements. Tout ce qui provoque chez nous une réaction excessive (ou trop timide) tend à contrôler notre vie. En karaté, on se sert de l'image suivante : « l'esprit comme l'eau ». Imaginez que vous lanciez un caillou dans un étang. Comment l'eau réagit-elle ? De manière parfaitement proportionnée à la force et à la masse du caillou. Ensuite, elle revient au calme. Elle ne réagit ni plus ni moins qu'il ne faut. Retrouver « l'esprit comme l'eau » va aider à exploiter pleinement nos ressources et nos aptitudes. Il ne faut pas en faire plus, mais travailler mieux.

David Allen, dans son livre « S'organiser pour réussir », a développé cinq étapes très concrètes et pratiques pour maîtriser le flux du travail afin de diriger notre vie. D'après lui, on peut réussir tout en « savourant chaque moment de la vie », à condition d'avoir une organisation rigoureuse, une grosse capacité de travail et d'être passionné par ce qu'on fait.

Les cinq étapes en grandes lignes : on commence par une collecte de tous les sujets qui retiennent notre attention (professionnels et personnels), ensuite on traite leurs contenus et on détermine l'action qu'ils exigent. Les actions concrètes vont être organisées dans un système pratique et simple. Mises dans le système, elles vont être revues et évaluées. Elles vont être mises en place en fonction des options choisies suite à l'évaluation. Cette organisation rigoureuse et cette discipline d'actions se déclinent dans la vie professionnelle et personnelle. Elles permettent de répondre aux exigences accrues, malgré les ressources limitées, de manière efficace et détendue.

### L'énergie : notre carburant des hautes performances

Sans énergie (stress positif), aucune chance d'être performant ! Pour rester dans un niveau d'énergie haute ou basse, mais toujours dans la zone de performance, il faut s'occuper de notre corps, de notre tête et des gens qui nous entourent.

Notre corps est le siège de notre énergie, il faut en prendre soin. Commençons par utiliser notre respiration à bon escient : expiration longue pour se détendre, se calmer ; expiration brève et explosive pour se « booster », inspiration thoracique pour doper la confiance. Bien dormir, faire du sport, manger équilibré, limiter la cigarette et le café, se détendre au travail et chez soi : autant d'objectifs simples à mettre en place. Leur simplicité est sûrement la raison de la difficulté à les atteindre. La plupart du temps, on se dit : « c'est du bon sens, donc fixer des objectifs concrets et visualiser les buts à atteindre pour des choses aussi simples, ce n'est pas utile. » Et puis ... il ne se passe rien.

Notre mental, peut influencer notre niveau d'énergie par la prise de recul, par l'humour et par le lâcher prise pour des sujets qui ne sont pas dans notre zone d'influence. Se faire du soucis, critiquer, imaginer des changements dans des domaines qui ne sont pas dans notre champ d'actions

Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent pourquoi, il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent... pourquoi pas ?

*George Bernard Shaw*

sont autant d'aspirateurs d'énergie. Se focaliser sur ce qui dépend de nous est plus énergisant.

Les gens qui nous entourent peuvent être sources ou voleurs d'énergie. Pour les voleurs : identifions-les et fuyons dès que c'est possible ! Recherchons par contre la proximité avec des leaders enthousiastes, qui sont optimistes et générateurs d'ondes positives : leur énergie est contagieuse. Organisons-nous pour réussir de manière détendue.

Prenons notre vie en main.

P.S. Nous proposons des formations individuelles sur ce thème.

**Gerlinde WILLEMS, Gerlifo-  
Formation et coaching  
gerlinde.willems@gerlifo.com**

#### Sources et références :

*S'organiser pour réussir*, David Allen  
*Les cinq dimensions du stress*, Laurent Oddoux  
*Les clés mentales de l'excellence commerciale*, Nicolas Caron & Antoni Girod  
*Comment dominer le stress et les soucis*, Dale Carnegie  
*JDN : Seize techniques de gestion du stress*, 1<sup>er</sup> juin 2010, F Renou  
*JDN : Les sept lois de la gestion des priorités et du temps*, 5 déc 2012, H H Cakpo



### 50 exercices pour développer son empathie

#### Ce livre est-il fait pour vous ? Exercice :

Parmi les propositions ci-dessous, cochez celles qui vous correspondent.

- L'empathie pourrait vous aider à établir une communication harmonieuse et fluide.
- Vous avez tendance à interpréter les paroles d'autrui en fonction de votre propre point de vue.
- Vous mettre à la place de l'autre ? Cela vous semble difficile...
- Accorder de l'importance au langage des émotions est un de vos objectifs.
- Il est difficile pour vous d'accueillir sans jugement les confidences des autres.
- Vous souhaitez aider certains membres de votre entourage à mieux comprendre leurs émotions.
- L'empathie et la sympathie, c'est un peu la même chose.
- Vous voudriez savoir vous connecter rapidement avec vos interlocuteurs.
- Il est rare que vous preniez le temps d'être à l'écoute de vous-même.
- Lorsqu'un de vos amis ne va pas bien, vous n'êtes pas bien non plus.

**Moins de 2 réponses :** ce livre ne vous concerne pas.

**2 à 5 réponses :** vous gagneriez à oser faire preuve d'empathie pour établir des relations durables et de confiance. Ce livre peut vous aider à comprendre les bénéfices de l'empathie et vous donner quelques outils pour travailler cette compétence.

**6 à 10 réponses :** l'empathie est le miel de la relation. Grâce à ces 50 exercices, vous saurez être en phase avec votre interlocuteur, comprendre son point de vue et ce qu'il ressent pour établir une relation harmonieuse, fluide et constructive.

Idéal pour les jeunes managers qui n'ont pas encore la maîtrise de leur communication et pour les anciens qui veulent exploiter des atouts encore insoupçonnés.

**50 exercices pour développer son empathie,**  
Par Philippe Lebreton, Patricia Du Sorbier - chez Eyrolles



### GAMESTORMING, Jouer pour innover - Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers

Les grandes choses n'arrivent pas par hasard. Créer un environnement propice à la création et à l'innovation est un redoutable défi. Comment le relever ? Pourquoi pas en mettant en oeuvre le gamestorming (brainstorming par le jeu)... aussi surprenant que cela puisse paraître !

Cet ouvrage qui propose une série unique de plus de 80 jeux éprouvés par les plus grands spécialistes, permet de stimuler la créativité sur le lieu de travail et de partager des solutions pratiques sur des problèmes communs. Il vous permettra : de résoudre des conflits et d'améliorer l'engagement à l'aide de jeux d'équipe, d'identifier l'origine d'un problème et de trouver des solutions pour le résoudre, de promouvoir une meilleure compréhension de vos clients, d'être plus créatif et... de raccourcir les réunions ou de les rendre plus efficaces.

**GAMESTORMING, Jouer pour innover - Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers,** par James Macanufo, Sunni Brown, Dave Gray, chez Diiteino

### La Boîte à outils des réseaux sociaux

Comment être au plus près de vos clients grâce aux médias sociaux ? Quelles sont les grandes tendances de la communication en ligne ? Comment exploiter les réseaux sociaux pour recruter et être recruté ? Quels sont les critères pour cibler les plateformes les plus adaptées ? Comment évaluer sa stratégie communautaire ?

Cet ouvrage propose 50 outils et méthodes indispensables pour aborder toutes les dimensions des réseaux sociaux. Chaque outil est décrit et des conseils d'utilisation sont expliqués, ainsi que les indispensables précautions à prendre.

**La Boîte à outils des réseaux sociaux,** Par Cyril Bladier - chez Dunod





## Les applis du manager

**LastPass.com**



Qui n'a pas cherché pendant de précieuses minutes le mot de passe d'un site sur lequel il s'était inscrit il y a six mois ? Qui n'a pas eu peur de perdre son smartphone et de se faire pirater ses mots de passe, bien sûr notés sur un document ? Qui...

LastPass est pour vous. C'est un gestionnaire de mot de passe qui rend la navigation web plus facile et plus sûre. Facile d'accès, il suffit de s'y connecter. Facile de gestion, il synchronise toutes vos données. Sécurisant, il permet d'éviter le hameçonnage, les fraudes en ligne, et les logiciels malveillants. Sécurisé, toutes vos données sont cryptées localement sur votre PC et vous seul pouvez les déverrouiller. Et... gratuit

## Résolution de problèmes Méthodes, outils, retours d'expériences



Pour résoudre un problème simple ou maîtriser des situations complexes, il est nécessaire d'avoir du bon sens, d'adopter une démarche rigoureuse et d'utiliser des outils adaptés. Pour répondre à ces différents besoins, les auteurs proposent un panel d'outils permettant au lecteur d'appréhender tout type de situations qu'il peut rencontrer au quotidien, que ce soit dans les domaines de la stratégie, de l'organisation, de l'amélioration des processus, de la conduite de projets, voire du pilotage du changement. Certains de ces outils les aideront plus particulièrement dans la gestion des équipes. Ce livre vous proposera une démarche progressive de résolution de problèmes en 7 étapes, une boîte à outils complète pour aider le manager ou le chef de projet à prendre les bonnes décisions afin d'améliorer les performances et de limiter les risques, des exemples significatifs provenant des nombreuses interventions qu'ils ont conduites au sein d'organisations de toutes tailles, publiques et privées.

**Résolution de problèmes, Méthodes, outils, retours d'expériences**  
par Daniel Crépin, François Pernin, René Robin, chez Eyrolles

## Sanebox.com



Les mails sont bien envahissants. Entre les mails professionnels, personnels, ceux de l'association dont on a la charge... les mails à traiter ce soir, ceux à stocker pour plus tard, ceux qui doivent être sauvegardés...

Sanebox permet de prendre la main sur ce trafic. Les algorithmes du logiciel déterminent l'importance de chaque email, déplacent les messages non importants dans un dossier séparé avec un résumé. Pour enfin se concentrer sur ce qui est important.

## Transformer par les processus, Le pilotage du changement étape par étape



Les plans de transformation des entreprises produisent bien souvent des résultats inférieurs aux espérances, car ils se heurtent à la «réalité du terrain». S'appuyant sur le fonctionnement réel de l'entreprise, l'approche processus permet une démarche de changement beaucoup plus naturelle, et constitue un outil efficace pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Cet ouvrage propose une analyse des processus clé pour faire évoluer une organisation et une démarche complète et outillée de transformation d'une organisation. Etayé de nombreux conseils issus de l'expérience des auteurs, il permet de concilier de façon cohérente décisions stratégiques et exigences opérationnelles.

Pas à pas, à l'aide de cas pratiques et de nombreux exemples de livrables, le lecteur découvrira chaque étape d'un projet de transformation, de l'identification des processus de l'entreprise à la préparation et à la conduite du changement, en passant par la construction du projet.

**Transformer par les processus,  
Le pilotage du changement étape par étape**  
par Michel Raquin, Clément Artiguebelle - chez Eyrolles



Formation  
DR Pharma

Visiteur médical, délégué pharmaceutique, KAM, RSR, marketer,  
field coach trainer, formateur ...

# Formez-vous au métier de Directeur Régional

Dates des promotions 2014 :

du 7 au 11 juillet et du 18 au 22 août 2014

du 3 au 7 novembre et du 15 au 19 décembre 2014

**La Formation DR Pharma** est une formation certifiante et spécifique au métier de DR de l'industrie pharmaceutique.

Créée en 2008 par le **Cabinet B2consultants** en partenariat avec **GEMS** (Groupement des Ecoles des Métiers de la Santé).

**La Formation DR Pharma** se déroule à **Boulogne-Billancourt** (92).

**Contenu de la formation** : 70 heures réparties sur 10 jours

- Management des hommes : **3 jours**
- Communication et leadership : **2 jours**
- Plan d'action régional et gestion commerciale : **2 jours**
- Marketing pharmaceutique : **1 jour**
- Gestion sociale : **1 jour**
- Environnement Médico économique : **1 jour**

**Équipe pédagogique** : composée d'experts de la promotion du médicament

- Bruno BORTOLOTTI : Directeur du Cabinet B2consultants, expert en Management et en coaching
- Alain BOSCHER : Médecin spécialiste en Médecine nucléaire, expert en Marketing pharmaceutique
- Marie Noëlle NAYEL : Présidente de l'Association pour la Qualité de l'Information Médicale, experte de la visite médicale auprès de l'ANSM (ex AFSSAPS)
- Bénédicte PETIT : Responsable Grands Comptes et Institutions, experte de la coordination de réseaux internes et externes au sein de l'industrie pharmaceutique

**Tarif** : 5000 € net de taxe (hors frais d'hébergement et repas).

**Financement** : plan de formation entreprise avec possibilité de prise en charge par l'OPCA C2P - Congé Individuel de Formation (CIF) - Droit individuel à la Formation (DIF).



Le programme détaillé de la formation **DR Pharma** est téléchargeable sur le site [www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)

Pour tout renseignement sur cette formation, contactez :



**B2consultants** : Bruno Bortolotti  
Tél. : 02 47 65 97 70  
[contact@b2consultants.fr](mailto:contact@b2consultants.fr)  
[www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)

**GEMS** : Magali Brot  
Tél. : 01 49 09 09 86  
[magalibrot@wanadoo.fr](mailto:magalibrot@wanadoo.fr)  
[www.gemsvm.com](http://www.gemsvm.com)

