

**La coach :** L'animateur ne doit retenir que les idées réalistes. En moyenne, cinq idées sont retenues. Ensuite, il doit les soumettre aux collaborateurs afin qu'ils réfléchissent pour les mettre en œuvre.

## Unité 8 Gérez les ressources humaines

### A – Question de clauses

**La RH :** Bonjour M. Pomard, je vous en prie asseyez-vous.

**M. Pomard :** Bonjour madame, merci de me recevoir. Voilà, j'ai bien pris connaissance des clauses du contrat de travail et j'aimerais discuter de quelques points avant de signer.

**La RH :** D'accord. Je vous écoute.

**M. Pomard :** Vous indiquez une période d'essai de 4 mois, renouvelable une fois. Cela me paraît long. Peut-on réduire à 3 mois, renouvelable une fois ?

**La RH :** Non, je suis désolée, ce point n'est pas négociable, c'est la politique de la société pour le recrutement de tous nos cadres. Pour les non-cadres, c'est un mois renouvelable une fois.

**M. Pomard :** Bon... D'accord... Alors, deuxième question : à combien s'élève l'intéressement ?

**La RH :** L'intéressement dépend des résultats annuels de la société et il correspond au maximum à 20 % du salaire net annuel. Par exemple, l'année dernière, pour un salaire de 24 000 euros net annuel, le salarié a touché 3 200 euros. Cette somme est exonérée de cotisations sociales.

**M. Pomard :** Ah, parfait. Vous serait-il possible de le préciser dans le contrat ?

**La RH :** Oui, bien sûr. Une autre question ?

**M. Pomard :** Oui, en lisant ce contrat, je comprends que je peux être envoyé dans une autre région de France. Ça ne me convient pas.

**La RH :** Pourquoi ?

**M. Pomard :** Mon épouse est technicienne aéronautique et, dans ce secteur, presque toutes les entreprises sont implantées dans la région de Toulouse. Vous comprendrez qu'il est donc difficile, pour moi, d'accepter de travailler loin de Toulouse. Ce serait possible de limiter la clause de mobilité à un rayon de 100 km ?

**La RH :** J'entends bien vos contraintes mais nous n'avons pas d'autres agences à moins de 100 km de Toulouse ; nos agences les plus proches sont à Agen et Pau. Elles sont situées respectivement à 120

et 200 km. Exceptionnellement, je vous propose de limiter la clause de mobilité à un rayon de 200 km. Ça vous va ?

**M. Pomard :** Oui, je vous remercie. Tout est clair maintenant. Quand est-ce que le contrat de travail sera prêt ?

**La RH :** Vous devriez le recevoir lundi en huit.

### B – Il faut qu'on parle !

**Collègue 1 :** Qu'est-ce qui t'arrive ? Ça n'a pas l'air d'aller ce matin.

**Collègue 2 :** Non, ça ne va pas du tout. J'en ai vraiment assez. Je ne peux plus continuer à travailler comme ça. Il faut qu'on parle.

**Collègue 1 :** Qu'est-ce qui se passe ?

**Collègue 2 :** Tu as vu à quelle heure tu arrives ? Il est 10 h 30. Tu m'avais promis d'arriver à 8 h 30 ! Ce n'est plus possible de fonctionner comme ça !

**Collègue 1 :** Tu sais bien que je ne suis pas du matin et que je préfère travailler plus tard le soir mais mon travail est tout de même fait. Je ne vois pas où est le problème.

**Collègue 2 :** Le problème... c'est que tu attends toujours le dernier moment pour faire le boulot et que tu me transmets les informations avec du retard. Ça me bloque dans l'avancement des dossiers et c'est toujours moi qui dois régler les dossiers urgents.

**Collègue 1 :** Je vois que tu es en colère mais tu aurais pu attendre et m'en parler tranquillement dans mon bureau, non ?

**Collègue 2 :** Oui, tu as raison, désolée... mais je suis très énervée. Tu aurais dû au moins m'appeler pour me prévenir de ton retard... parce qu'au lieu de t'attendre, j'aurais travaillé sur le dossier avec Grégoire et on l'aurait envoyé ce matin.

**Collègue 1 :** OK, mais ce n'est pas une raison pour m'agresser. C'est vrai que j'aurais dû arriver à l'heure mais je pensais qu'on avait encore du temps pour terminer ce dossier. Si tu veux, on se voit dans 10 minutes et on reparle de tout ça calmement. Ça te va ?

**Collègue 2 :** D'accord, mais sache que c'est pour améliorer la qualité de notre travail en équipe que je te dis tout ça et pas juste pour m'énerver contre toi.

### C – Objectifs atteints ?

**Franck :** Bien Claudine, comme vous le savez, je vous ai demandé de venir pour procéder ensemble à votre évaluation annuelle. Est-ce que vos objectifs annuels ont été atteints ?

# TRANSCRIPTIONS

**Claudine :** Mes objectifs étaient de 15 cuisines et 5 salles de bains par trimestre. Compte tenu des vacances, cela fait 50 cuisines sur l'année et 15 salles de bains.

**Franck :** Et quels sont vos résultats ?

**Claudine :** 90 % de mes objectifs ont été atteints. J'ai vendu plus de salles de bains que prévu soit au total 18, mais je n'ai fait que 40 cuisines.

**Franck :** Oui, ce n'est pas mal, mais c'est sur les cuisines que nous faisons le maximum de marge. Comment expliquez-vous ces résultats sur les cuisines ? Vous avez rencontré des difficultés particulières ?

**Claudine :** Vous savez comme moi que le pouvoir d'achat des consommateurs a diminué ! Et puis, si nous n'avions pas eu de problèmes sur les cuisines du nouveau catalogue, j'aurais pu en vendre plus.

**Franck :** Vous avez raison mais cela n'explique pas tout. Vos collègues ont mieux réussi à maîtriser la situation. Certains ont atteint leurs objectifs et quelques-uns les ont même dépassés.

**Claudine :** C'est exact, mais s'ils avaient eu mon secteur géographique, ils n'auraient pas fait mieux que moi.

**Franck :** Peut-être, mais c'est à vous de convaincre vos clients... Bon, je tiens tout de même à vous dire que je suis très content de travailler avec vous car vous êtes autonome, vous avez un excellent contact avec la clientèle, vous savez travailler en équipe et vous maîtrisez bien tous nos outils.

**Claudine :** Alors, est-ce que je peux compter sur un bonus sur mes ventes ?

**Franck :** On verra. Si vous aviez atteint vos objectifs, je vous le donnerais sans hésiter mais là je ne peux pas prendre de décision tout de suite. Je vais réfléchir.

**Claudine :** Je comprends...

**Franck :** Écoutez, il faut que je distribue mon enveloppe de bonus de manière équitable entre tous les vendeurs. Je vais voir ce que je peux faire.

**Claudine :** Merci !

## D – Je m'en vais

**Un collègue :** Alors ? Ça y est, tu as vu la DRH ?

**Une collègue :** Oui, ça y est, je lui ai annoncé que je voulais quitter l'entreprise.

**Un collègue :** Comment elle a réagi ?

**Une collègue :** Elle connaît les problèmes que j'ai rencontrés avec certaines personnes de l'équipe alors elle n'a pas vraiment été surprise quand je lui ai dit que je voulais lui présenter ma démission.

**Un collègue :** Quels ont été tes arguments ?

**Une collègue :** Je lui ai dit que cela faisait sept ans que j'étais dans l'entreprise. Je lui ai assuré que le travail était intéressant et que j'avais vraiment apprécié tous les projets sur lesquels j'avais travaillé mais j'ai ajouté que l'ambiance et le stress étaient vraiment insupportables et que je ne voulais plus travailler dans ces conditions-là.

**Un collègue :** Et tu pars dans quelles conditions ?

**Une collègue :** En fait, il a fallu que je négocie un départ anticipé. Je lui ai expliqué que, comme je n'étais plus motivée, je ne souhaitais pas effectuer mon préavis.

**Un collègue :** Et elle a accepté ?

**Une collègue :** Non, bien sûr !

**Un collègue :** C'est un peu normal, non ? Il n'y aura personne pour te remplacer.

**Une collègue :** Je le sais mais je lui ai promis que je finirais le dossier sur lequel je travaille actuellement. Alors finalement, on est arrivées à un accord : je ne fais qu'un mois de préavis et ils me paieront des indemnités de départ pour les deux autres mois.

**Un collègue :** Génial, tu es contente, j'espère ?

**Une collègue :** De partir, oui, mais je n'ai rien trouvé d'autre pour l'instant. J'ai postulé dans d'autres entreprises mais j'attends encore les réponses. Ça, c'est un peu stressant !

**Un collègue :** Je te comprends mais, bon, ne t'inquiète pas, tu vas trouver !

**Une collègue :** Merci de ton soutien. Allez, je te laisse, il faut que je fasse ma lettre de démission.

## Testez-vous 2 –

### Des problèmes à régler

#### 1. À la cafétéria de la fac

**Une amie :** Ça y est. J'ai trouvé un boulot pour cet été.

**Un ami :** C'est super. T'as trouvé quoi ?

**Une amie :** Un poste d'hôtesse de caisse dans la supérette à côté de chez moi.

**Un ami :** Et t'es payée combien ?

**Une amie :** 850 euros bruts pour 20 h par semaine mais il y a une clause qui m'ennuie.

**Un ami :** Ah bon. Laquelle ?

**Une amie :** Dans le contrat, il y a un article qui précise que je pourrais être amenée à faire un remplacement dans une autre supérette.

**Un ami :** Il faudrait que tu fasses limiter la clause de mobilité à une zone géographique avant de signer.

**Une amie :** Oui, j'aimerais bien, mais ils m'ont dit que cette condition n'était pas négociable.

## 2. Au service des ressources humaines

**La RH :** Bonjour, vous vouliez me voir ?

**L'employé :** Oui, je vous remercie de me recevoir.

**La RH :** Qu'est-ce qui se passe ?

**L'employé :** Écoutez, je ne peux plus continuer à travailler comme ça. L'ambiance au bureau n'est pas bonne. Je rencontre des problèmes pour gérer l'équipe. Je n'en peux plus.

**La RH :** Ne vous inquiétez pas. On va trouver une solution. On pourrait envisager un poste dans un autre service.

**L'employé :** Pourquoi pas mais il faut que je prenne le temps de réfléchir.

## 3. Dans un bureau

**Un collègue :** Qu'est-ce qui t'arrive ? Ça n'a pas l'air d'aller !

**Une collègue :** Non, ça ne va pas. Ça devient difficile de travailler avec Jacques. On ne fonctionne pas de la même façon.

**Un collègue :** Tu lui as parlé ? Il est important que tu discutes avec lui.

**Une collègue :** J'ai essayé. Je lui ai expliqué ce qui n'allait pas. Je lui ai dit qu'il arrivait tout le temps en retard et que je faisais tout le boulot à sa place. Mais ça ne change rien. On ne trouve pas d'accord.

**Un collègue :** Dans ce cas, si tu n'arrives à régler ton conflit avec lui, il vaut mieux que tu ailles voir ton chef. Qu'est-ce que tu en penses ?

**Une collègue :** Tu as raison, c'est ce que je vais faire.

## Unité 9

## Traitez des litiges

### A – Au service après-vente

**Le vendeur :** Bonjour madame. Je peux vous aider ?

**La cliente :** Oui. Je viens pour un échange. J'ai acheté un appareil photo numérique il y a à peu près un mois et il ne fonctionne déjà plus. C'est incroyable qu'un appareil de ce prix ait déjà des problèmes après si peu d'utilisation !

**Le vendeur :** Expliquez-moi ce qui s'est passé.

**La cliente :** Je prenais une photo et, tout à coup, tout s'est éteint. Impossible de le rallumer. Tenez, essayez-le vous-même.

**Le vendeur :** Je vois... C'est vrai qu'il y a un dysfonctionnement ! Avez-vous votre facture et votre bon de garantie ?

**La cliente :** Oui, les voici.

**Le vendeur :** Madame, je regrette mais je ne peux malheureusement plus appliquer la clause de remboursement ou d'échange car le délai est de 30 jours et vous avez acheté votre appareil il y a plus d'un mois.

**La cliente :** Ah bon ! C'est quand même anormal que vous ne fassiez pas un échange alors que je n'y suis pour rien !

**Le vendeur :** Je vous comprends madame, mais, comme il est sous garantie « pièces et main d'œuvre », je peux l'envoyer tout de suite en réparation.

**La cliente :** Et cette réparation peut durer combien de temps ?

**Le vendeur :** Je ne peux pas vous le dire. Ça dépendra de la gravité du problème.

**La cliente :** Mais je repars à la fin de la semaine en voyage à l'étranger et j'ai absolument besoin de mon appareil. Là, c'est clairement un défaut de fabrication, et c'est inadmissible que j'en subisse les conséquences !

**Le vendeur :** Je comprends votre réaction madame... Je vais essayer de trouver une solution. Vous patientez un instant, s'il vous plaît. Je vais voir avec ma responsable ce qu'on peut faire.

**La cliente :** Merci. C'est gentil à vous.

...

**Le vendeur :** Bien... Nous allons faire un geste commercial : nous acceptons exceptionnellement de vous le rembourser. Ça vous convient ?

**La cliente :** Oui, merci beaucoup. Vous pourrez me conseiller un autre appareil ?

**Le vendeur :** Bien entendu, madame !

### B – Rien ne va plus

**Boîte vocale :** Société Logicexpress, bonjour. Vous êtes sur la boîte vocale du service clientèle. Nous ne sommes pas disponibles pour le moment. Laissez-nous un message, nous vous contacterons dans les plus brefs délais.

5. Bonjour. Je vous ai retourné un disque dur sous garantie que j'avais acheté sur votre site Internet. Il ne fonctionnait pas. Ça fait maintenant trois semaines que je vous l'ai renvoyé. Je n'ai rien reçu de votre part. Merci de me rappeler au 09 98 09 97 67.

6. Ici, les établissements Détroit. Nous attendons toujours les housses de protection pour tablettes. Nous sommes en rupture de stock. Vous deviez nous les livrer hier. Vous vous y êtes engagés. Que se passe-t-il ? Nous attendons des explications.

7. Bonjour. C'est Mme Bertrand du magasin Ordi-consult. Il y a une erreur dans la livraison. Vous m'avez livré des ordinateurs portables référence 5489F au lieu des portables référence 6589 E. Merci de m'expédier d'urgence les articles conformes à ma commande. Appelez-moi au 05 98 79 00 09.

## C – Avec toutes nos excuses

Bonjour. C'est JérémY Vermont. Je suis désolé ne pas avoir pu répondre plus tôt à votre question concernant la réponse à la lettre de Mme Maunier. Pour faire un geste commercial, vous lui dites que nous lui offrons un bon d'achat de 30 € à valoir sur les produits de la gamme Fairecost.

## Testez-vous 2 – Au service des ventes

**Personne 1 :** Je vous appelle parce que vous deviez me livrer les articles il y a plus d'une semaine mais je n'ai toujours rien reçu. Et, comme je vais bientôt être en rupture de stock, je vais probablement manquer des ventes à cause de vous. Quand pensez-vous pouvoir me livrer ?

**Personne 2 :** Il est inadmissible que vous promettiez une remise si ensuite vous changez d'avis. J'avais l'intention d'acheter cette voiture parce que vous me consentiez 10 % de réduction et, maintenant, vous me dites que vous ne pouvez baisser le prix que de 5 %. C'est tout à fait anormal. Je vais aller voir la concurrence.

**Personne 3 :** Je suis vraiment désolé. C'est la première fois que ça arrive avec ce modèle. Nous n'avons jamais eu de réclamation pour ce type de téléphone. C'est vraiment le plus performant sur le marché. Je vais voir ce que je peux faire et je vous rappelle pour vous tenir au courant.

**Personne 4 :** Si vous ne parvenez pas à connecter votre box Internet, il suffit que vous appeliez notre service technique en leur communiquant votre numéro de client, la référence de votre appareil et la date d'abonnement. Un technicien vous expliquera la procédure à suivre.

**Personne 5 :** Je vois que votre appareil est encore sous garantie « pièces et main d'œuvre ». Ce que je peux vous proposer, c'est de vous le rembourser ou de l'échanger pour un autre modèle. Si vous voulez, je peux vous laisser exceptionnellement un appareil à l'essai pendant 48 heures. Comme ça vous avez le temps de le tester et de décider ce que vous voulez faire.

### A – Recherchons chef de projet

**Le responsable RH :** C'est bon ? On a bien identifié les différentes missions de notre futur chef de projet ?

**La directrice des projets :** Non, pas tout à fait. En relisant, je complétera pour les projets transverses avec le e-commerce et la mobilité ; et, pour le reporting, j'ajouterais aussi le suivi des risques et des plannings.

**Le responsable RH :** D'accord, on ajoute ça. Maintenant, nous devons trouver la personne idéale. Il ne faut pas qu'on se trompe sur le profil que nous recherchons.

**La directrice des projets :** Oui, ça, c'est vrai.

**Le responsable RH :** Alors, évidemment, il nous faut quelqu'un qui ait au moins un bac + 5. On privilégie quel domaine ?

**La directrice des projets :** Ingénieur ou diplômé d'une école de commerce mais c'est important que la personne ait travaillé dans le conseil ou dans une entreprise de services et qu'elle se soit investie dans des projets.

**Le responsable RH :** Effectivement, c'est ce qui conviendrait le mieux pour ce poste. On demande 3 à 5 ans d'expérience ?

**La directrice des projets :** Oui, c'est le minimum. Il faut que ce chef de projet ait acquis les bonnes techniques de la gestion de projet et il faut quelques années d'expérience pour ça.

**Le responsable RH :** Je suis tout à fait d'accord avec vous. Alors... pour les qualités, je mettrais flexible, autonome et rigoureux.

**La directrice des projets :** Oui, mais il nous faut aussi et surtout une personne qui soit dotée d'un excellent relationnel et qui sache accompagner les équipes et travailler avec tous types d'interlocuteurs : l'équipe de direction, les collaborateurs et nos prestataires. Je ne veux pas qu'on fasse la même erreur de recrutement qu'avec Gilles Bartolone. C'est quelqu'un qui était autonome et rigoureux mais qui avait vraiment un problème relationnel. Beaucoup de collaborateurs se sont plaints de lui.

**Le responsable RH :** Exact. Je propose qu'on ajoute dans les qualités : pro-actif et curieux.

**La directrice des projets :** Très bien. Je voudrais vraiment quelqu'un qui puisse travailler sur des projets ambitieux. Je pense que ça suffira comme ça.

### B – Un projet bien cadré

**Le chef de projet :** Dans quel but voulez-vous mener ce projet ?

**Médecin 1 :** Nous voulons moderniser le cabinet et offrir un meilleur service à nos patients.

**Médecin 2 :** Il s'agit aussi de nous faciliter le travail et de gagner du temps en augmentant la qualité de prise en charge des patients.

**Le chef de projet :** Hum... Pouvez-vous me décrire la situation actuelle ?

**Médecin 1 :** Alors... Notre cabinet médical est composé de trois médecins mais nous n'avons qu'une assistante médicale.

**Le chef de projet :** D'accord, et quelle est votre problématique ?

**Médecin 1 :** Aujourd'hui, les dossiers médicaux de nos patients sont classés et stockés dans une pièce de notre cabinet. On les ressort avant chaque consultation.

**Le chef de projet :** Si je comprends bien, vous n'avez que des dossiers papier.

**Médecin 2 :** Oui, c'est ça. Rien n'est informatisé et ce n'est pas toujours facile de trouver les informations sur un patient. Il y a vraiment trop de documents et notre assistante perd énormément de temps à faire les classements.

**Médecin 1 :** C'est vrai ! Et nous avons de plus en plus de patients.

**Médecin 2 :** ...et de moins en moins d'espace de stockage des dossiers.

**Le chef de projet :** Je vois le problème...

**Médecin 1 :** Et nous en avons un autre : quand nous devons partager des informations avec un confrère médecin, on le fait par email et on ne retrouve pas toujours les messages quand on en a besoin. C'est embêtant pour le suivi d'un patient.

**Le chef de projet :** Quelle serait pour vous la situation idéale ?

**Médecin 2 :** Il nous faudrait un logiciel qui soit adapté à nos besoins avec la numérisation des archives papier de tous les patients enregistrés dans le cabinet.

**Le chef de projet :** Et quels sont vos besoins ?

**Médecin 2 :** D'abord, il faudrait un dossier informatisé par patient. Dans ce dossier, on aurait l'historique des consultations et toutes les informations sur les antécédents médicaux, les traitements en cours ou encore les vaccins...

**Médecin 1 :** Il faudrait aussi avoir la possibilité de rédiger et de sauvegarder les ordonnances dans le dossier patient et d'enregistrer les résultats des examens complémentaires et les soins que nous prescrivons.

**Le chef de projet :** En fait, vous voulez pouvoir gérer

informatiquement toutes les informations médicales de vos patients. C'est bien ça ?

**Médecin 2 :** Oui, et ce serait bien qu'on puisse garder tous les courriers entre le patient et le cabinet ou entre confrères à propos d'un patient. C'est très important !

**Le chef de projet :** C'est noté. Mais dites-moi, qu'attendez-vous de ce logiciel ?

**Médecin 1 :** Nous voulons qu'il soit simple d'utilisation, ergonomique et performant. Il faut aussi qu'il soit compatible avec tout notre matériel informatique.

**Médecin 2 :** Oui, on fait aussi des visites à domicile et on doit pouvoir utiliser le système sur nos tablettes et smartphones.

**Le chef de projet :** Je comprends vos attentes. Quels délais envisagez-vous pour ce projet et quelle est votre enveloppe budgétaire ?

**Médecin 1 :** Ce serait bien que le système soit prêt pour le début de l'année, nous avons donc six mois devant nous. Et puis, pour le budget, on ne veut pas mettre plus de 20 000 euros.

**Le chef de projet :** C'est entendu. Merci pour toutes ces informations. Je vous soumetts un cahier des charges dès que possible.

## **C – Une réunion de validation**

**Le chef de projet :** Nous sommes réunis pour parler de l'avancement du projet du nouveau robot chien. Éric a quitté le projet et il va falloir revoir la répartition des tâches et la durée... Oui, José, tu veux intervenir ?  
**José :** Oui... À cause de ça, on a pris énormément de retard sur la mise au point électronique alors qu'on devait finir en mars. Éric devait s'occuper de toute la conception avec moi. En plus, on n'a pas reçu les pièces détachées. Heureusement que Natalia travaille avec nous sur le projet et a repris le boulot d'Éric. On a de bonnes chances que le circuit électronique soit prêt fin avril.

**Le chef de projet :** À propos, Natalia, c'est toi qui m'as remplacé à la dernière réunion avec les clients. Tu peux nous en parler ?

**Natalia :** Eh bien, je peux vous dire que la réunion s'est vraiment mal passée. Le problème c'est que les clients ne sont absolument pas d'accord entre eux ; le directeur général a découvert le projet beaucoup trop tard et le design ne lui a pas du tout plu alors que les validations intermédiaires avaient été faites par son équipe. Et, comme il est très têtu, on a été dans l'obligation de reprendre cette partie du projet.

**Le chef de projet :** Oui... On sait que c'est un client

# TRANSCRIPTIONS

vraiment difficile mais c'est un gros client. Il va falloir faire le maximum. Vous en êtes où du prototype ?

**Natalia :** Du coup, ça a demandé beaucoup plus de temps que prévu. Thomas est en train de mettre au point le mécanisme. Nous avons passé de nombreuses heures à effectuer le réglage de la tête et des pattes du chien mais c'est bon. L'assemblage final du prototype devrait être prêt début juillet pour une présentation au client.

**Le chef de projet :** Seulement !... On s'était engagés pour fin mai. Le client n'acceptera jamais un délai aussi long... Il va falloir négocier. Mika, ça en est où alors du côté du design ?

**Mika :** On a proposé plusieurs maquettes de chien et on a procédé à des modifications à la demande du client. Cette fois, le client est satisfait. Il doit encore valider le choix des couleurs pour la mi-mai.

**Le chef de projet :** À cause de tous ces imprévus et du temps perdu, il faut revoir la planification du projet. Il n'est pas question de perdre le marché. Il faut donc absolument lancer la fabrication du robot en août, c'est impératif.

**José :** Je suis d'accord avec toi mais, pour tenir les délais, il va falloir renforcer l'équipe.

**Le chef de projet :** Tu as raison, on va mettre Eddy et Charlotte sur le projet. Charlotte pour le circuit électronique et Eddy pour la mécanique. On va réactualiser le diagramme de Gantt réalisé avant la phase de prototypage et je vous le communique.

## Testez-vous 3 – Équipe projet

**Personne 1 :** On a créé un site web pour la chaîne d'hôtel Marisol et on a fait tester la première version du site. On s'est rendu compte que les utilisateurs ne trouvaient pas facilement les informations qu'ils recherchaient. Ils trouvaient que c'était mal organisé et qu'ils perdaient beaucoup de temps pour les demandes de réservation. Il a fallu tout reprendre.

**Personne 2 :** J'ai piloté plusieurs projets transverses depuis le recueil des besoins et l'élaboration du cahier des charges jusqu'au produit final. J'ai managé des équipes projets multiculturelles. Je me suis occupé aussi de l'industrialisation de nouveaux produits, j'ai mis en œuvre des solutions innovantes et j'ai orchestré différentes expertises.

**Personne 3 :** J'aurais dû être plus vigilant sur le choix des ressources et le dépassement des coûts. Si j'avais su, j'aurais pris plus de temps en amont du projet pour bien le cadrer et prendre en compte les conseils des

acteurs de terrain. Du coup, ça a été un échec qu'on aurait vraiment pu éviter.

**Personne 4 :** Je vois le problème et je comprends vos attentes. En fait, vous voulez pouvoir faire comparer les différents contrats d'assurance que vous proposez sur le marché pour que l'internaute puisse déterminer quel est le plus intéressant pour lui en fonction des données qu'il rentre, c'est bien ça ?

**Personne 5 :** Écoutez, notre client ne voudra jamais accepter que vous lui proposiez un produit de remplacement. Je ne suis vraiment pas d'accord. Il n'est pas question de lui demander de modifier sa commande. Il faut absolument trouver une solution. C'est un très gros client et je ne voudrais pas qu'on le perde.

## Unité 11 Informez / Informez-vous

### A – Salariés en colère !

**Voix de fond :** KMR en colère ! KMR en colère !

**Le journaliste :** Bonjour monsieur, vous pouvez nous expliquer pourquoi les salariés de KMR sont en grève ?

**Gréviste 1 :** C'est simple, nous sommes opposés à la stratégie économique de la direction et nous protestons contre la restructuration de l'entreprise parce que...

**Gréviste 2 :** Et nous réclamons la démission du directeur. Il est incompétent. Ça commence à bien faire ! À chaque fois qu'il y a un problème, c'est toujours les salariés qui trinquent. On en a marre !

**Gréviste 1 :** En fait, avec la mondialisation, KMR a perdu une bonne partie de son chiffre d'affaires alors il y a eu des licenciements et...

**Le journaliste :** Suite à une restructuration, donc ?

**Gréviste 1 :** Oui, c'est ça... et la direction en prévoit encore d'ici la fin de l'année. Imaginez l'ambiance de travail ! C'est insupportable et ça ne peut plus continuer comme ça !

**Le journaliste :** L'activité est complètement arrêtée ?

**Gréviste 1 :** Non, il y a eu une assemblée générale des salariés et on a décidé de ralentir l'activité en organisant des débrayages. Une manifestation est également prévue mercredi prochain. Et si nous n'obtenons pas satisfaction, alors nous cesserons complètement le travail.

**Le journaliste :** Mais, en ralentissant l'activité, vous ne pensez pas que vous pouvez aggraver la situation économique de votre entreprise ?

**Gréviste 3 :** Vous savez, nous n'avons plus rien à perdre

et nous sommes déterminés à nous battre parce que trop, c'est trop !

**Le journaliste :** Comment a réagi votre direction ?

**Gréviste 3 :** Elle a entamé des négociations avec les délégués syndicaux et les élus du personnel dans le but de trouver un arrangement.

**Le journaliste :** Vous pensez pouvoir rapidement sortir de cette crise ?

**Gréviste 4 :** Ils ont intérêt à nous écouter sinon nous occuperons l'usine et paralyserons toute l'activité. Vous savez, nous sommes prêts à tout !

### **C – Je fais le point !**

**L'animateur :** Bonjour à tous. Je vous remercie d'être venus aussi nombreux à cette table ronde sur le bilan de compétences. Pour commencer, je vais laisser la parole à Hervé Soler, consultant en développement personnel afin qu'il nous explique ce qu'est un bilan de compétences. Ensuite, nous verrons des cas concrets grâce aux témoignages de Laurence Olivier et Marie-France Girard puis nous terminerons par vos questions. Alors, Hervé Soler, qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?

**Hervé Soler :** Bonjour à tous. Il arrive souvent qu'à un moment de sa vie professionnelle, on se pose des questions concernant son avenir et son évolution au travail. On a cependant rarement l'occasion de trouver le temps, l'espace ou les personnes pour évoquer sa carrière, ses désirs, ses rêves ou même ses difficultés. Le bilan de compétences, c'est un dispositif relevant de la formation professionnelle continue qui permet de trouver des réponses à toutes ces questions que l'on se pose. Il s'agit d'un accompagnement sur-mesure, guidé et encadré par un consultant qui va vous aider d'une part à analyser vos compétences professionnelles et personnelles et, d'autre part, à faire le point sur vos aptitudes et vos motivations dans le but de définir avec vous un projet professionnel ou de choisir une formation.

**L'animateur :** D'accord, et n'importe qui peut en bénéficier ?

**Hervé Soler :** Oui. Il s'adresse à tout salarié disposant d'une expérience d'au moins 5 ans, aux demandeurs d'emploi ou encore à des jeunes en fin d'études. Ah... oh, je tiens à préciser qu'il est en général gratuit pour les particuliers.

**L'animateur :** Information importante, en effet ! Et, dites-nous Hervé Soler, comment se déroule un bilan de compétences ?

**Hervé Soler :** La démarche se fait en trois étapes.

En premier lieu, il y a une phase préliminaire avec un double objectif : clarifier les objectifs du bilan et son déroulement et connaître les besoins, les souhaits ainsi que les attentes de la personne qui en bénéficie. Suite à cet entretien, il y a une deuxième phase dite « d'investigation » qui va se dérouler sur 6 à 7 séances et qui consistera non seulement à analyser le parcours professionnel de la personne avec notamment l'identification de ses compétences et de ses valeurs mais également à déterminer ses intérêts ainsi que ses motivations. En fait, c'est la phase de connaissance de soi et c'est la phase la plus importante car c'est au cours de celle-ci que le projet professionnel se construira et qu'on vérifiera sa faisabilité.

**L'animateur :** D'accord et, une fois le projet défini, que se passe-t-il ?

**Hervé Soler :** Eh bien, on entre dans la troisième et dernière phase qui va correspondre d'une part à la rédaction du projet et, d'autre part, à la construction du plan d'actions. Puis, à l'issue du bilan de compétences, le consultant remettra au bénéficiaire un document confidentiel de synthèse qui contiendra toutes ces informations.

**L'animateur :** C'est un processus bien structuré et qui prend du temps, n'est-ce pas ?

**Hervé Soler :** Oui, tout à fait. Un bilan peut durer d'un à trois mois avec, en moyenne, un entretien hebdomadaire et un investissement personnel de 6 à 7 heures par semaine de la part du bénéficiaire. En outre, six mois après le bilan, on propose un entretien qui permettra de réajuster, si besoin, le plan d'actions mis en œuvre.

**L'animateur :** Un grand merci, Hervé Soler, pour tout cet éclairage. Je vais maintenant céder la parole à Laurence Olivier. Laurence, comment en êtes-vous venue à faire un bilan de compétences ?

**Laurence Olivier :** J'étais à un tournant de ma carrière professionnelle. Je sentais qu'elle stagnait et j'avais envie de lui donner une nouvelle dynamique. Par ailleurs, j'étais tentée par l'auto-entrepreneuriat et je me posais beaucoup de questions sur mes compétences et mes capacités. Et, du coup, le bilan de compétences a été évident pour moi. Je voulais avoir la maîtrise de mes décisions, et cela m'a permis de valider mes atouts pour entreprendre mais aussi identifier les points de vigilance. Bref, ça m'a rassurée. D'ailleurs, quand j'ai des doutes, je relis la synthèse.

**L'animateur :** Merci, Laurence, de votre témoignage. Et vous Marie-France, pourquoi avez-vous choisi de

faire un bilan de compétences, et qu'est-ce que vous en avez retiré ?

**Marie-France Girard :** Moi, c'est très simple après 12 ans passés au service des achats de mon entreprise, je souhaitais changer de métier mais je me posais la question de savoir vers quoi me tourner. Je ne trouvais plus de sens dans ma pratique professionnelle et j'avais envie de faire le point sur mes aptitudes. Avec le bilan de compétences, on commence par se découvrir soi-même, on fait un retour en arrière sur ce qu'on a pu faire. Ça m'a donné l'occasion de me recentrer sur mes aspirations. En fin de compte, cette démarche permet de renforcer la confiance en soi et de découvrir des pistes, des aptitudes pour une nouvelle vie qu'on n'aurait pas imaginée. Ça a été mon cas.

**L'animateur :** Merci beaucoup, Marie-France. Je reviens vers vous, Hervé Soler. Pour conclure, pouvez-vous faire une synthèse des raisons qui peuvent pousser quelqu'un à faire un bilan de compétences ? Je vous demanderais d'être bref car il nous reste peu de temps.

**Hervé Soler :** Oui, d'accord. Comme on a pu le constater à travers les témoignages, il peut y avoir plusieurs raisons : « Je veux changer de trajectoire professionnelle mais je n'ai aucune idée de ce que je veux ou peux faire » ou « Je veux créer une entreprise mais est-ce que j'en ai les capacités ? ». Ça peut être aussi une envie d'évolution au sein de l'entreprise : « Je veux faire autre chose mais je ne sais pas comment m'y prendre ».

**L'animateur :** Plusieurs cas de figure sont possibles en effet... Malheureusement, le temps qui nous est imparti est bientôt écoulé et nous ne pouvons pas prolonger davantage cette table ronde. Merci à tous les trois d'y avoir participé. Il nous reste juste quelques minutes pour des questions...

## Testez-vous 2 – Flash infos

1. L'offre publique d'achat amicale de Netusystème sur Virofrance est en bonne voie. Après une première rencontre entre les dirigeants, les sociétés ont officialisé leur projet. L'opération est soumise actuellement pour consultation aux représentants du personnel. La nouvelle entité devrait constituer un groupe représentant 10 millions d'euros de chiffre d'affaires.

2. Trois syndicats de la compagnie nationale aérienne Air France ont appelé à cesser le travail jeudi pour protester contre un plan de réduction d'activité. Un plan de restructuration pourrait déboucher sur la suppression de près de 3 000 postes. La compagnie aérienne assu-

ra l'ensemble de ses vols mais quelques retards sont possibles notamment aux comptoirs d'enregistrement.

3. Sophie Berger est la nouvelle directrice générale du groupe Alétris. C'est en 2012 qu'elle a rejoint le groupe où elle s'est forgée une solide réputation et a été promue directrice déléguée en charge de la stratégie et du développement. Sophie Berger qui est diplômée de HEC et de Sciences politiques a débuté sa carrière au sein de l'agence Tullix. Elle y a gravi tous les échelons et en est devenue directrice générale. Elle a ensuite poursuivi son parcours professionnel chez Vega où elle a livré plusieurs projets d'envergure.

4. Savez-vous qu'en moyenne, un Français change de portable tous les 18 mois ? Résultat : 1,4 million de déchets électriques et électroniques ont été jetés dans les poubelles françaises. Et dans le monde, c'est 15 millions de téléphones qui sont abandonnés dans un tiroir par leurs propriétaires chaque année. Des entreprises de réparation, de recyclage, de réemploi et de revente de ces appareils se sont regroupées pour s'attaquer au problème et lancer un label européen des « mobiles certifiés reconditionnés ». Le but est de rassurer le consommateur. Une nouvelle filière industrielle des appareils reconditionnés est en train d'émerger et connaît déjà un vif succès.

5. Vous voulez changer de branche d'activité, évoluer dans votre entreprise ou encore retrouver un emploi ou simplement faire le point, vous pouvez faire appel à des consultants spécialisés qui vous aideront dans votre carrière. Le forum de l'emploi, qui ouvre ses portes mercredi prochain, vous attend. Au programme, des tables rondes et des ateliers avec des experts. Vous pourrez tout savoir sur le bilan de compétences, comment demander un congé à votre employeur et bénéficier d'une prise en charge des dépenses liées à une formation.

## Unité 12

## Rendez compte

### A – Un entretien exclusif

**La journaliste :** Jérôme Guibert, votre arrivée à la tête du groupe Airtel il y a trois ans a créé un vrai changement. La situation financière était catastrophique avec une baisse importante des marges mais, aujourd'hui, tout semble aller pour le mieux puisque le titre gagne 2,1 % à la Bourse de Paris alors que le CAC 40 est en baisse de 0,4 %.

**Jérôme Guibert :** Oui. C'est une bonne nouvelle et nous nous en réjouissons.

**La journaliste :** Dans quels pays se fait surtout votre croissance ?

**Jérôme Guibert :** La France ne représente que 35 % de notre chiffre d'affaires. D'où la diversification du groupe vers les pays émergents. La moitié des nouvelles ouvertures d'hôtels ont lieu aujourd'hui en Asie-Pacifique.

**La journaliste :** Votre groupe a donc renoué avec la croissance et accélère son développement mais votre point faible semble tout de même être Internet avec la réservation de chambres en ligne ?

**Jérôme Guibert :** C'est malheureusement vrai qu'Airtel a pris du retard dans ce domaine stratégique, néanmoins nous ne sommes pas les seuls. Pendant longtemps, dans le secteur de l'hôtellerie, on s'est contenté d'accueillir les clients plutôt que de les suivre et surtout peu d'entre nous ont su rapidement réagir à la vague du numérique. Nous avons vécu un choc très violent avec l'apparition des centrales de réservation et le changement de comportements de nos clients. Le groupe a subi des pertes et nous avons dû fermer plusieurs hôtels.

**La journaliste :** Aujourd'hui, ces plateformes de réservation sur Internet ont beaucoup de succès. Est-ce que vous les considérez comme des adversaires pour votre groupe ?

**Jérôme Guibert :** Non pas du tout et ce serait une erreur de notre part de les méconnaître comme partenaires. En effet, ces plateformes de réservation font bénéficier les hôtels de leur audience et de leur notoriété. Quand vous savez que 70 % des voyageurs vont sur le web avant de partir en voyage et que la moitié réserve en ligne après avoir lu des avis d'internautes sur des sites dédiés, vous ne pouvez pas mésestimer ces données. La conséquence directe pour nous, c'est une perte de maîtrise de notre clientèle et puis, les clauses contractuelles qui lient les hôteliers aux centrales sont devenues de plus en plus drastiques. La hausse continue des commissions peut atteindre 30 % du montant de la chambre. Moi, je trouve cela anormal !

**La journaliste :** Mais comment pouvez-vous lutter contre cela ?

**Jérôme Guibert :** Il nous faut désormais conduire un projet sur le long terme pour faire face aux défis des centrales de réservation, d'une part, mais également des sites de location entre particuliers qui sont une idée géniale pour les voyageurs mais pas pour les hôteliers !

**La journaliste :** En quoi consiste ce projet ?

**Jérôme Guibert :** Nous avons investi 150 millions d'euros pour le développement de notre offre numérique. Nous voulons en effet nous positionner sur les domaines occupés par d'autres : la consultation du voyage, la sélection, la réservation, l'agrégation avec d'autres services, le séjour, le partage avec les autres internautes. Ainsi, nous travaillons à la création d'une application pour les smartphones et tablettes qui sera disponible d'ici la fin de l'année. En parallèle à cela, il est primordial que nous continuions de veiller à l'amélioration permanente de la qualité de nos prestations car, de nos jours, le client a à portée de main des informations qui lui permettent d'évaluer ces prestations, de comparer les prix et de choisir. Un client mécontent peut aujourd'hui le faire savoir au monde entier et nous porter préjudice et cela quelle que soit la gamme d'hôtels concernée.

**La journaliste :** Justement... quel type d'hôtel marche le mieux ?

**Jérôme Guibert :** Ce qui marche le mieux et, dans tous les pays où nous sommes implantés, c'est l'hôtellerie dite « économique ». Là où vont généralement les commerciaux. Nous allons enrichir notre offre en y intégrant des hôteliers indépendants sélectionnés dans des pays ciblés. Et, pour doper nos ventes et fidéliser nos clients, nous allons améliorer nos programmes de fidélisation avec des offres personnalisées et des services complémentaires comme les transferts ou des visites guidées.

## **C – C'est bon à savoir**

Aujourd'hui, je suis heureux de vous présenter le bilan annuel des activités de notre chaîne de magasins et j'ai une bonne nouvelle à vous annoncer. En effet, les résultats de l'année sont excellents et, en fin d'exercice, le chiffre d'affaires s'élève à 108 109 000 euros. Ce qui correspond à une hausse de 4,8 % par rapport à celui de l'année dernière. C'est d'autant plus une bonne nouvelle que le début de l'année a été difficile avec un recul de 0,3 % des ventes au premier trimestre. Alors... cette hausse du chiffre d'affaires s'explique, entre autres, par le développement de notre réseau de distribution, par l'ouverture en mai d'une filiale d'approvisionnement en Inde ainsi que par une activité en progression pour la plupart des magasins de la chaîne même si, en France, malheureusement, l'année a été marquée par la fermeture de quelques magasins dont le chiffre d'affaires avait considéra-

blement baissé ou stagné suite à une baisse notable du volume de leur activité. Le taux de croissance de l'activité sur l'ensemble des magasins s'établit à 3,9 % pour l'année contre 3,2 % l'année dernière. Quant à la marge commerciale, on constate qu'elle a progressé de 3,4 % en raison de l'activité favorable enregistrée en Allemagne et en Asie.

En ce qui concerne le nombre de nos points de vente : de nouveaux franchisés ont intégré le groupe, plus particulièrement aux États-Unis. Aujourd'hui, nous comptons 195 points de vente. Ce chiffre prend en compte les boutiques, les corners des grands magasins et les franchises en France mais aussi dans d'autres pays d'Europe.

Comme vous pouvez le constater, les résultats sont encourageants et nous ne pouvons que nous en réjouir et être optimistes pour les années à venir. Cette année, nous avons procédé à des réagencements dans la quasi-totalité de nos boutiques et une enquête a révélé que la plupart de nos clients aiment nos produits et le concept de nos magasins. C'est une bonne nouvelle dans le contexte économique actuel où la concurrence ne cesse de s'accroître. Nous pensons développer plusieurs projets opérationnels importants l'année prochaine et nous prévoyons l'ouverture de magasins dans les pays du golfe et la signature de nombreux accords de franchise pour augmenter encore nos parts de marché. Nous tablons sur une croissance du chiffre d'affaires d'environ 5 % si tout va bien...

Cette année, compte tenu des performances financières enregistrées, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires du 27 juin prochain, le versement d'un dividende de 0,68 € par action, ce qui représente une progression de 6,1 %. Voilà, vous avez entre les mains le bilan d'activité de l'exercice. Si vous avez des questions, je suis à votre disposition...

## Testez-vous 2 – Paroles de patrons

### Interview 1

**Le journaliste :** Isabelle Girard, pouvez-vous nous parler de votre expérience à la tête de la banque BUVI-France ?

**Isabelle Girard :** À mon arrivée à la tête de la banque, le grand débat portait sur le financement des PME françaises. En réalité, le vrai problème, c'est la solitude des patrons. Nous avons donc mis en place un accompagnement et nous proposons à nos clients entrepreneurs différents services avec, notamment, un audit, des séances de formation et un coaching individuel. Notre but est que les entreprises réussissent.

**Le journaliste :** Vous organisez aussi des voyages de patrons à l'étranger... ?

**Isabelle Girard :** Oui, en effet. Nous revenons d'une mission à Singapour. Pendant une semaine, des patrons français ont rencontré des patrons de sociétés asiatiques soigneusement sélectionnées. La méconnaissance des cultures peut entraîner la perte de marchés. C'est pourquoi nous mettons en place un coaching culturel indispensable. D'ailleurs, certains chefs d'entreprise sont revenus avec des contacts pouvant déboucher sur des contrats.

### Interview 2

**Le journaliste :** Le textile français a renoué avec le succès. Comment expliquez-vous ces bons résultats ?

**Un spécialiste du secteur :** Le secteur a bénéficié d'une baisse des prix des matières premières ainsi que des taux bas qui ont incité les chefs d'entreprise à investir. Si bien que la production a augmenté de 1 %, les exportations de 4 % à 8,5 milliards d'euros et le chiffre d'affaires de 7 % à 512,9 milliards d'euros. Cette bonne tendance s'est confirmée au premier trimestre avec des carnets de commandes orientés à la hausse.

**Le journaliste :** L'industrie textile s'est profondément modifiée depuis cinq ans en France.

**Un spécialiste du secteur :** C'est vrai. Les textiles techniques qui ne représentaient qu'un quart du chiffre d'affaires constituent aujourd'hui près de la moitié. Les industriels travaillent bien sûr pour la mode mais presque autant pour l'agriculture, l'aéronautique, la santé, le bâtiment et les travaux publics, et même les cosmétiques. C'est d'ailleurs le dynamisme de ces marchés qui dope les exportations.