

COMMENT NE PAS DEMOTIVER ?

Une source de motivation !

SOMMAIRE

- ❑ Les raisons de cet article
- ❑ Comment font les entreprises performantes ?
 - Une anecdote pour illustrer comment on peut être un agent de démotivation
 - Mais que font les entreprises performantes pour avoir un personnel motivé ?
- ❑ Quelle est la part du dirigeant, du leader, du manager dans le couple démotivation/motivation ?
- ❑ L'embauche un facteur clef de démotivation/motivation
- ❑ Quid de la motivation par les salaires ?
- ❑ Finalement les 4 points communs des entreprises performantes inhibent la démotivation

LES RAISONS DE CET ARTICLE

Lors de mes trois dernières interventions en conférence, l'une pour le compte de FACE Hérault www.face-herault.org en Juin 2011 sur le thème « Comment le système de management peut contribuer au bonheur ? », l'autre pour la filière Biomeridies (biotechnologique et de science du vivant) www.biomeridies.com le 30 Août 2011 sur le thème « Chef d'Entreprise: Comment Etre Plus Performant pour assurer l'avenir de votre entreprise? », et le 6 décembre 2011 chez mon partenaire In Fine Transactions <http://www.infinetransactions.com/> « Comment mieux vendre son entreprise ? », des participants m'ont posé des questions autour de la motivation des équipes.

J'ai fait part de ma perception qui a surpris pas mal de participants et qui a même été reprise dans les différents résumés. www.face-herault.org/index.php?option=com_content&view=article&id=688:le-bonheur-en-entreprise-une-idee-collaborative&catid=94:equilia&Itemid=28

En effet, combien de millions d'euros les entreprises grandes ou petites ont investis en formation, en consulting, en coaching, pour motiver leurs équipes, pour avoir du personnel motivé ? Et finalement pour arriver à quels résultats ?

Efficacité et Performance Commerciales

Il semblerait qu'avec toutes ces études, tous ces millions d'Euros, on arrive à un consensus bien précis de ce qu'il faut faire pour avoir des collaborateurs motivés. Il suffit pour cela de taper sur Google « Comment motiver une équipe ? » Et pourtant, régulièrement, on vient nous poser la même question.

Cela me fait penser à toutes ses personnes qui veulent perdre du poids et pourtant régulièrement de nouveaux systèmes de régimes miracles sont inventés. Bien sûr, certains régimes sont efficaces ; le sont-ils tous dans la durée ? Sans rentrer dans les aspects physiologiques et médicaux qui me dépassent et qui viennent alimenter l'exception, pour perdre du poids, il suffirait de manger moins, de boire plus souvent de l'eau et de faire plus de sport. Autrement dit, dépenser plus de calories que ce qu'on ingurgite dans la journée. La recette paraît simple mais j'imagine que c'est comme pour motiver ses équipes, le régime miracle n'existe pas.

La recette théorique, on la connaît et pourtant avoir une équipe motivée durablement est très difficile. Alors, je me pose la question : qu'est-ce qui est très facile ? Pour le poids, ce qui semble être facile c'est de manger, pour la motivation, ce qui semble être facile c'est de démotiver une personne, une équipe.

Donc peut-être que la première chose à faire avant toutes les autres c'est de se poser constamment la question : Comment ne pas démotiver ?

En effet, si je ne démotive pas mon personnel, n'est-ce pas la première pierre pour avoir un personnel motivé ? Si je mange 1% en moins par jour, n'ai-je pas commencé mon régime ?

Je vous rassure la suite de cet article n'est pas un nouveau système pour perdre du poids, ou de nouvelles clefs pour motiver son personnel. En effet, n'est-ce pas être en manque d'humilité que de vouloir motiver son personnel ? Comme si tout dépendait, une fois de plus, du dirigeant, du leader, du manager, comme s'il avait cette baguette magique qui permet à un salarié parce qu'il a passé la porte de l'entreprise de devenir automatiquement motivé ? Par contre, en tant que dirigeant ou leader ou manager, j'ai peut-être la clef pour démotiver facilement une personne.

Alors, comme cet article n'est pas là pour vous donner les clefs de la motivation, je suis resté fidèle à mes principes, je suis donc allé voir mes clients performants pour voir comment ils faisaient et voici mon résultat.

Je rappelle qu'à travers ce site internet, vous découvrirez à la page www.anse.fr/francais/quest-ce-qu-une-entreprise-performante/ comment nous avons réalisé une étude sur 3 ans et sur plus d'une centaine de PME afin de ressortir les points communs des sociétés PME performantes. Cette étude s'appuie sur le concept qu'a réalisé Jim COLLINS dans son livre « De la performance à l'excellence » destiné aux très grande sociétés de ce monde. De même, la synthèse des conférences donnent plus d'explication : www.anse.fr/francais/synthese-conferences-sur-la-performance/

Sur l'année 2012, nous écrivons et réaliserons des vidéos pour vous permettre de mieux vous centrer vers la performance de votre entreprise. Si vous souhaitez les recevoir gratuitement, il suffit de vous inscrire à la rubrique Newsletter : www.anse.fr/francais/contact/ ou de souhaiter réaliser un Diagnostic Perform'ANSE : www.anse.fr/francais/diagnostic-perform-anse/

COMMENT FONT LES ENTREPRISES PERFORMANTES ?

a) Une anecdote pour illustrer comment on peut être un agent de démotivation

Tout d'abord, je vous fais part d'une histoire que m'a contée un client dirigeant sur la démotivation lorsque je suis allé à sa rencontre sur ce sujet:

« Voilà comment j'ai pris conscience que j'étais le premier agent de démotivation : Je croise dans le couloir un commercial qui partait en clientèle et qui était en retard pour me rendre un dossier (ce retard n'était pas primordial pour l'entreprise). Toutefois, je lui fais la remarque que j'attends son dossier sans pourtant être autoritaire ni agressif, je suis resté courtois mais direct. Dans la journée, je raconte l'histoire à son chef des ventes qui me répond « il partait signer une affaire importante pour lui et il a passé toute la nuit pour revoir les prix car hier soir l'acheteur nous a fait part des derniers prix des concurrents ». A ce moment-là, j'ai eu la boule à l'estomac. Quelques jours plus tard, ce même commercial vient me rendre le fameux dossier et me dit « voilà, le dossier, excusez-moi car je n'ai pas le souvenir que vous m'avez imposé une date butoir. En tout cas, l'autre jour, où je suis resté une bonne partie de la nuit pour refaire les prix avec les équipes techniques, j'aurai préféré un mot d'encouragement. Nous avons perdu l'affaire car nous étions trop chers ».

Mon client rajoute « Oui Claude, je connais ta question : qu'est-ce que j'aurai dû faire de différent ? Maintenant je le sais, pour le dossier, j'aurai dû valider avec lui la date butoir. Et dans les couloirs, j'aurai dû simplement demander où il allait et effectivement un mot d'encouragement ou un simple clin d'œil, sourire, aurait été plus efficace. Peut-être même que l'on aurait discuté sur ce dossier et pour ce client je l'aurai peut-être aidé à trouver les mots justes pour passer la barrière du prix. Je ne sais pas si cela aurait suffi mais je sais que j'ai passé ensuite du temps pour remotiver ce commercial qui n'a pas l'habitude de perdre une affaire. Ensuite, je sais que si l'on avait gagné cette affaire la marge que l'on aurait dégagée m'aurait fait du bien sur mon bilan de fin d'année. »

Bien sûr, nul n'est capable de dire si cette affaire aurait été signée, et nous savons aussi que toutes les affaires ne peuvent se gagner, mais comme je dis souvent à mes clients et prospects quand on regarde un résultat d'entreprise et que l'on fait un retour vers le passé, on se rend compte que le passage de l'équilibre à la zone rentable ou de la zone rentable à une zone plus que rentable ne tient pas à grand-chose : une affaire ou deux de plus gagnées, un faible % d'écart de stock, un point voire un demi-point de plus de rentabilité sur une famille de produits, une ou deux installations techniques de plus réussies dans les temps prévus, un jour

Efficacité et Performance Commerciales

de plus gagné par mois et/ou par installation ... Faites ce retour en arrière et indiquez moi dans les commentaires quels sont pour vous ces petits % qui vous feraient du bien à la fin de l'année fiscale. Vous verrez, ce n'est jamais la grosse révolution.

En tout cas, faire des efforts pour ne pas être en zone rentable est déjà démotivant.

b) Mais que font les entreprises performantes pour avoir un personnel motivé ?

Premier constat surprenant : elles ne savent pas répondre à cette question. Et finalement, elles n'ont pas investi par ailleurs des sommes pour motiver leur personnel comme si dans les entreprises performantes, la motivation n'était pas un problème.

Quelque part, cela peut paraître évident puisque l'entreprise est performante donc elle n'a pas besoin d'investir sur la motivation, toutefois, elle ne le fait pas non plus pour être plus performante.

Deuxième constat : on pourrait imaginer que dans ces entreprises performantes de manière durable il y ait une ambiance « festive ». En fait, on y trouve une ambiance de travail, de sérieux, toujours centré sur le goût de vouloir bien faire, de réussir et de l'humour.

Dans ces entreprises, on s'attache plus à ce que l'on ne doit pas faire pour être performant qu'à ce qu'il faut faire pour être performant. Un peu comme pour la démotivation « qu'est-ce que je dois faire pour ne pas démotiver mes équipes, mes salariés ? ».

Alors quand je pose la question « comment ne pas démotiver ? » à un dirigeant, manager, leader, des entreprises performantes, voici les réponses :

- ❑ Ne pas apporter de faux espoirs, ne pas vouloir rendre trop belle la mariée pour éviter les lendemains qui déchantent.
- ❑ Être réaliste et oser affronter la réalité.
- ❑ La reconnaissance est sincère.
- ❑ Instaurer un climat d'écoute, toujours poser des questions plutôt que d'affirmer des réponses.
- ❑ Est-ce que l'idée est la mienne ou est-elle le fruit d'un travail collectif qui a permis l'émergence du bas vers le haut ce qui engendre plus de responsabilisation, de discipline, de volonté et certainement de motivation. En tout cas, l'émergence du bas vers le haut n'est pas un agent de démotivation.
- ❑ S'occuper des meilleurs, les mettre face aux meilleures opportunités et non face aux pires problèmes, plutôt que de se laisser envahir l'esprit par des tire-au-flanc ou les « jamais contents ».
- ❑ Ne pas se laisser emporter par trop de gentillesse et ne pas se dire « bon, la prochaine fois, je le dirai ». C'est ce que j'appelle par ailleurs dans différents articles : savoir concilier l'émotion et la raison.
- ❑ Dans le climat d'écoute et d'humilité, se poser au moins les questions suivantes : le tire-au-flanc, le bouc émissaire, le « mauvais », le « jamais content » que veulent-ils faire apprendre à l'entreprise ? S'il n'était pas là, quel vrai problème traiterions-nous ?

Efficacité et Performance Commerciales

- ❑ Être rigoureux soi-même et savoir que tout le monde peut sortir le carton rouge. Le dirigeant vers ses équipes et/ou salariés mais dans l'autre sens aussi ça fonctionne.
- ❑ S'assurer que tout le monde a bien compris à quel moment le carton rouge pouvait sortir. C'est-à-dire définir les limites et les faire respecter. C'est ainsi que se développe la culture de la discipline à tous les niveaux.
- ❑ On embauche plus une personne par rapport à ce qu'elle est, que par rapport à ce qu'elle sait faire.
- ❑ Le rythme de réunions est respecté afin d'éviter que ce soient les crises qui rythment nos réunions.
- ❑ Les réunions sont au service de la prise de décision et de sa mise en application
- ❑ A chaque fois, nous sommes centrés sur « qu'aurions-nous dû faire de différent pour être plus efficaces ? ».
- ❑ L'entreprise et chaque collaborateur savent où l'entreprise est la meilleure. En effet, ne pas savoir qui on est, ne pas savoir à quoi on sert, et ce que l'on apporte aux autres est une véritable source de démotivation. Posez la question suivante à vos salariés « A quoi sert notre entreprise ? Que permet notre entreprise ? » j'espère que les réponses ne vous surprendront pas y compris chez vos cadres.
- ❑ Ne rien lâcher, toujours avancer.

Quand l'entreprise performante (je les remercie) m'a permis de poser la question aux salariés « comment vous ressentez-vous dans l'entreprise ? », j'ai eu des réponses surprenantes. En effet, on ne m'a jamais dit « superbe, je suis super motivé ». J'ai eu l'impression que dans ces entreprises on avait trouvé un juste milieu, comme un curseur positionné au milieu. En tout cas de manière générale, j'ai entendu « je me sens bien car c'est clair, je sais ce que j'ai à faire, je sais où l'on veut aller et je peux participer en donnant mon opinion, en plus, non seulement je me sens écouté mais souvent entendu. »

Quelle est la part du dirigeant, du leader, du manager dans le couple démotivation/motivation ?

L'exemple donné par mon client montre bien que la part du dirigeant est importante voire primordiale.

En effet, comment peut-on avoir une équipe motivée si soit même on n'est pas motivé. L'effet systémique est immédiat, un dirigeant, un leader, un manager démotivé crée la démotivation. Il n'y a qu'à regarder comment la crise boursière crée un effet systémique de démotivation en chaîne alors que, pendant cette période, certaines entreprises gagnent encore plus des parts de marché.

Quand je rencontre un dirigeant, un leader, un manager, je pose très souvent cette question : Croyez-vous, VRAIMENT, à votre projet ? Jamais, je n'ai entendu NON. Par contre quand je creuse autour du mot « VRAIMENT », j'ai souvent des réponses avec des « si ». Pouvez-vous vraiment y croire si vous y mettez des conditions ?

Malgré les difficultés de la réalité, des crises, les dirigeants, les leaders des entreprises performantes ont une foi inébranlable en leur projet. Olivier TORRES, chercheur et directeur de l'observatoire AMAROK sur la santé du dirigeant est en train de constater que cette persévérance est saluthogène pour le dirigeant. Quelque soit ce qui leur arrive, ils ont toujours foi en leur projet et reviennent toujours à leurs fondamentaux : la culture de la discipline et la culture du collectif. La foi, en période de crise comme nous la vivons aujourd'hui, a un effet systémique, inestimable, très positif et décuplant sur la motivation.

Cela ne veut pas dire que ces dirigeants ne doutent pas, n'ont pas des peurs mais ils ne se cachent pas, parfois même les partagent avec leur entourage professionnel ou personnel tout en faisant la part des choses et en sachant ce qu'ils ne peuvent pas dire.

C'est d'ailleurs l'une des raisons d'être du coaching de dirigeant : pouvoir échanger avec une personne dont les enjeux personnels, professionnels ou structurels n'influencent pas la réflexion de leader.

Il y a bien sûr des multitudes de points qui incombent au dirigeant ou leader dans sa part de démotivation ou de motivation. Je citerai ces points-ci et vous encourage en cliquant sur ce lien www.anse.fr/francais/contact/ à m'en citer d'autres :

- ❑ Le premier qui est pour moi le plus important : faire preuve d'humilité. Un dirigeant trop charismatique (un ego surdimensionné) peut avoir des salariés qui se « défoncent » pour lui mais peuvent à terme ressentir une espèce de manipulation et en ces temps de crises, les faux espoirs font mal.
- ❑ Nous l'avons vu : une foi inébranlable en son projet
- ❑ Fait confiance au collectif et à l'émergence des idées et de la créativité du bas vers le haut. On parle ici d'intelligence collective.
- ❑ Discipliné lui-même pour exiger la même discipline centrée vers les résultats
- ❑ N'est pas un père fouettard car chacun a le pouvoir du carton rouge.
- ❑ En fait, il est congruent. Faire confiance, c'est responsabiliser, c'est donc déléguer, c'est donc contrôler mais pas à outrance. Il s'appuie sur certains indicateurs simples de mesure.
- ❑ Il encourage constamment par son écoute et par des questions plus que par des affirmations.
- ❑ Quand tout va bien, c'est grâce aux autres et quand ça ne va pas il est le premier à se remettre en cause. De toute façon, la remise en cause est constante.
- ❑ On sait que la direction sait prendre les décisions même quand elles sont difficiles.
- ❑ Il est volontaire et doté d'un optimisme mesuré.
- ❑ Il s'assure pratiquement quotidiennement voire méthodiquement que ses collaborateurs les plus proches savent et ont compris où va l'entreprise, ce que permet l'entreprise, si chacun est clair dans sa mission et si chacun fait de même avec ses collaborateurs.

Voilà un ensemble de points que j'ai constatés chez les entreprises performantes qui contribuent à ne pas démotiver une équipe et/ou un collaborateur. Toutefois, il reste un point important qui est celui du salaire. Mais avant celui-ci, nous avons constaté que les entreprises performantes attachaient une importance exceptionnelle à l'embauche comme si l'embauche était un facteur clef de démotivation/motivation.

Efficacité et Performance Commerciales

L'embauche : un facteur clef de démotivation/motivation.

Je constate aussi dans ces entreprises performantes que l'on embauche plus par rapport à la qualité d'être de la personne qu'à ses capacités de savoir-faire ; la compétence se développera toujours plus tard. Dans ces entreprises, le développement de la compétence est une valeur constante, chaque action, chaque acte doivent servir à l'apprentissage donc au développement de la compétence du groupe et/ou de l'individu. C'est ainsi que l'erreur fait partie du système pour lui permettre de grandir.

Bien sûr, dans ces entreprises performantes, il y a aussi des erreurs de casting et on sait qu'à chaque fois, ces erreurs coûtent cher car il faut rechercher à nouveau, il faut gérer une tension de plus et ainsi de suite. De même, on sait que la façon dont la personne est licenciée ou pas gardée (si on est dans la période d'essai) fait des dégâts non mesurables sur la démotivation. C'est ainsi que dans ces entreprises, on a l'humilité de savoir que l'erreur existe et qu'elle peut avoir des répercussions néfastes sur le système entreprise, sur l'équipe et sur l'embauché. C'est certainement pour ces raisons que dans ces entreprises, l'embauche est un moment important.

Je ne sais pas si c'est une constante mais j'aime bien quand les entreprises comparent leurs taux de croissance de leur CA avec celui de la création d'emploi et recherchent constamment la réponse à la question suivante : embauchons-nous pour palier à notre croissance ou à notre manque d'organisation ? En effet, si c'est pour le second cas, à moins d'embaucher le Zorro de l'organisation, l'embauche ne sert à rien car on va embaucher une personne dans un système inorganisé, donc elle ne pourra pas s'épanouir et être motivée.

C'est certainement pour cet ensemble de raisons que les réflexions d'embauche sont faites en collectif, en équipe ; la décision d'embaucher est elle-même collective et le système permettra une embauche collective afin de mieux comprendre l'embauche, de mieux accueillir la personne et de mieux mesurer la réelle valeur ajoutée de l'embauché.

L'humilité du collectif entreprise, le collectif et les faits permettront de répondre sans se voiler la face aux deux questions suivantes que j'aime bien poser quand justement l'entreprise ou le dirigeant se pose des questions sur un salarié :

- ❑ Si la personne venait à poser sa démission, quelle serait votre réaction ?
- ❑ Si vous deviez embaucher maintenant cette même personne, la rebaucheriez-vous ?

Avoir constamment ces deux questions à l'esprit permet d'une part au collectif de se réajuster, d'autre part à l'embauché de se réajuster et de se sentir accompagné et il permet au système entreprise de prendre la vraie décision. De plus, savoir pour un collaborateur qu'il a suivi le même parcours le rassure dans son estime de soi, dans son besoin naturel de reconnaissance et peut donc contribuer à sa motivation, en tout cas ne le démotive pas.

Il paraît que quand on demande à un salarié, qui est resté plusieurs années dans une entreprise, de relater ses souvenirs, il cite 4 temps :

- Son entretien d'embauche
- Sa première semaine
- Un fait important qui l'a marqué durant son emploi
- Le jour de son départ.

QUID DE LA MOTIVATION PAR LES SALAIRES ?

Voilà une question que m'ont retournée les entreprises que j'ai rencontrées lors de mon étude. Il est évident que la rémunération est un enjeu important dans la motivation ou démotivation des salariés.

Si donner 1000€ de plus à chacun permettrait à l'entreprise d'en avoir beaucoup plus, je crois que tous les salariés auraient au moins 2000€ de plus. En même temps, combien de fois avons-nous vu un salarié se démotiver parce qu'il n'a pas eu son augmentation ou sa prime de 100€ ou 50€ et qu'après coup, l'on s'est dit « c'est vrai que j'aurai pu, ou j'aurai dû » ?

Ce que je constate chez les entreprises performantes c'est qu'il n'y a pas un calcul identique qui pourrait se dupliquer pour les autres. Désolé, la formule miracle n'existe pas.

Toutefois, je constate que pour les entreprises performantes la règle de calcul est très claire, non subjective, basée sur des faits réels et donc des résultats. De manière inconsciente (très peu le font de manière consciente), ces entreprises ont une connaissance du ratio d'équité du salarié : ma rétribution / ma contribution. Si ce ratio est égal à Un, le salarié est satisfait. La difficulté est que ce ratio est subjectif car chacun voit sa propre contribution et compare avec celles qu'il imagine des autres.

J'ai constaté que dans ces entreprises, un dialogue régulier, ouvert, honnête autour du thème de la rémunération permet d'éviter au maximum toute fausse rumeur, tout malentendu. Ce dialogue ne se fait pas que dans les entretiens individuels annuels, il est régulier, open, formel. On traite la problématique du salaire comme tout autre cas de l'entreprise, il n'est pas considéré comme un sujet tabou.

C'est un acte qui n'est pas facile car il est aussi régi par la loi du travail, mais oser le faire ne démotive pas.

FINALEMENT LES 4 POINTS COMMUNS DES ENTREPRISES PERFORMANTES INHIBENT LA DEMOTIVATION

Mon constat dans cette étude est que la démotivation est l'affaire de tous, elle est à surveiller comme le lait sur le feu car les dégâts peuvent être ravageurs. Ce qui m'a surpris dans cette étude, c'est que les entreprises performantes ne se posent pas la question de motiver leur collaborateurs comme si pour eux ce n'était pas dans leur cadre de références.

Mon deuxième constat est lié à l'étude sur plus d'une centaine de PME réalisé entre 2008 et 2011 sur les points communs des entreprises performantes dont voici un résumé :

- **Elles ont réussi à être plus productives sur les deux espace-temps de l'entreprise .** En effet, d'une part, l'entreprise est de plus en plus aspirée par l'espace-temps externe : clients, banquiers, fournisseurs, concurrence, innovation, recherche, associés, actionnaires, le marché... et d'autre part, l'espace-temps interne (salariés, productions, achat, ventes...) est resté au moins le même. Ces entreprises ont unifié, globalisé ces deux espaces. Cet espace est devenu l'affaire de tous.
- En plus des indicateurs classiques, **elles ont mis en place 2 à 3 KPI** (Key Performance Indicators) simples qui mesurent leurs spécificités, leurs différences ; j'ose dire : l'âme de l'entreprise. Ces indicateurs sont multidimensionnels dans l'organisation, et sont l'appropriation du collectif. On ne devient que ce que l'on mesure. Ces KPI ressemblent à un ratio du genre rentabilité/une variable. Cette variable crée un travail collectif et engageant. (Voici un exemple de KPI qu'utilise mes clients: rentabilité par clients, rentabilité par machine, rentabilité par chantier, rentabilité par famille de produits...)
- **L'isolement du dirigeant**, plus fort en cette période, est devenu source de performance en transformant son brouhaha intérieur en opportunité. De manière systémique, cet optimisme et cette rupture se sont propagés dans l'entreprise à travers un système de management plus collaboratif, collectif et véritablement délégitif.
- Pour réussir ces points principaux, l'entreprise performante **a développé un savoir-être créateur de performance** . C'est-à-dire un savoir-être où la problématique n'est pas de cause à effet mais la solution est bien globale avec des actions locales. Le système est plus transversal, et aussi du bas vers le haut privilégiant le processus émergent, délégitif dans une organisation apprenante. Ce savoir-être créateur de performance se réalise sans grand renfort de communication et se conjugue avec humilité, travail, passion, intuition, émergence, optimisme, confiance, rigueur.

Quand j'ai rencontré des entreprises non-performantes, ou qui avaient été performantes ou qui avaient réussi à sortir de la non-performance, elles m'ont toutes dit qu'au moment où elles cherchaient à motiver ou re-motiver leur personnel, l'un ou plusieurs de ces 4 points était défaillant. A chaque fois parmi ces points défaillants, il y avait le savoir-être créateur de performance.

En cliquant sur ce lien, vous aurez un détail plus précis : www.anse.fr/francais/le-savoiretre-createur-de-performance/

Si vous avez un commentaire, une question, une suggestion, ou une critique (pas trop fort ☺) cliquez directement sur ce lien www.anse.fr/francais/contact/ ou aller à la rubrique contact et laissez votre message.

Sur l'année 2012, nous écrirons et réaliserons des vidéos pour vous permettre de mieux vous centrer vers la performance de votre entreprise. Si vous souhaitez les recevoir gratuitement, il suffit de vous inscrire à la rubrique contact : www.anse.fr/francais/contact/ .

Si vous souhaitez que j'aborde prochainement un thème précis pour votre entreprise, indiquez le moi à la rubrique contact www.anse.fr/francais/contact/ ou sur les parties Commentaires prévues à cet effet et à partir de vos suggestions je réaliserai l'étude.

Si vous souhaitez réaliser un Diagnostic Perform'ANSE : www.anse.fr/francais/diagnostic-perform-anse/, cliquez directement sur ce lien.

Cela vous prendra peu de temps, et comme je dis souvent, 100% des gagnants ont joué.

Je vous remercie pour votre confiance.

Bien Cordialement.

Claude ARRIBAS
06 82 69 70 83

Copyright 2012. www.anse.fr