



Charte du Manager Berto

Appréciation et développement des compétences managériales au sein du Groupe Berto



Avant-propos

Au cœur de la stratégie du Groupe Berto, la culture managériale détermine la façon dont nos talents sont managés. Elle est indissociable de notre culture d'entreprise et a par conséquent un fort impact sur la performance et l'innovation de notre entreprise.



Depuis sa création, il y a près de soixante ans maintenant, le Groupe Berto a assuré sa croissance comme sa rentabilité en s'appuyant sur deux de ses principales forces.

La première, c'est son **capital humain**. C'est-à-dire les femmes et les hommes qui le composent. Cette force, elle doit s'entretenir et être développée sans cesse. A cette fin, le Groupe investit chaque année toujours plus dans la formation (alternance, CACES, école de la grue...) et dans le développement des compétences de ses talents (pépinières, « parcours booster », promotion interne...). Le Groupe développe et mise sur chacune et chacun d'entre vous.

La seconde, c'est son **état d'esprit et sa culture d'entreprise**. Pour moi, une culture d'entreprise ne se décrète pas mais doit plutôt se vivre. C'est le cas de notre « culture Berto » que l'on retrouve dans nos cinq valeurs (humanisme, audace, intelligence collective, intégrité et pérennité), choisies par nos collaborateurs. Elle se reflète également dans nos évènements majeurs (Club Élite, séminaires...) ou locaux (journées familles, « grandes messes », journées portes ouvertes clients...), mais aussi et surtout dans les gestes et actes du quotidien (un repas d'équipe, un accompagnement conducteur, un service rendu, une attention, ou même parfois juste un café ou un moment partagé ensemble). C'est ce « tout », cet ensemble de choses, petites et grandes, qui fait notre culture « Berto ». L'entreprise a pu grandir par le passé, comme elle le pourra dans les années à venir, grâce à cet ADN socle.

Et vous, **Manager Berto** dans tout cela ? Vous avez un rôle prépondérant, de par votre place dans l'organisation mais aussi par votre rôle dans l'animation et le développement de nos deux forces au quotidien, « essentielles » je le répète pour le bon fonctionnement et le développement du Groupe. Pour ce faire, un référentiel de compétences managériales a été co-construit avec nos Managers, reprenant et définissant les comportements attendus au sein du Groupe Berto pour l'ensemble de sa ligne managériale. Pour assurer une meilleure compréhension et appropriation de ce référentiel, nos équipes ont réalisé ce guide qui se compose de fiches pratiques pour apprécier par vous-même vos compétences, identifier vos besoins, être accompagné, être acteur de votre parcours professionnel et mettre en œuvre certaines pratiques. Avec l'impulsion de cette culture managériale et des dispositifs associés, nous espérons vous permettre de mieux vous connaître, de mieux connaître vos collaborateurs et de cultiver ainsi « l'esprit Berto » !

Je vous souhaite donc d'apprendre, encore, et d'avoir du *fun*, toujours.
Très bonne lecture.

Adrien Berto

Président du Directoire du Groupe Berto



Ce guide est conçu comme une aide concrète à la démarche d'appréciation et de développement des compétences managériales.

Fiches outils

N°1 Le Manager, un rôle clé en entreprise

N°2 Qu'est-ce qu'un référentiel de compétences ?

N°3 Le référentiel des compétences managériales du Groupe Berto

N°4 Appréciation des compétences managériales

N°5 Dispositifs de développement et d'entraide

Fiche outil n°1

Le Manager, un rôle clé en entreprise

Essentiel à l'engagement des collaborateurs et à la performance

Afin d'accompagner sa croissance, le Groupe Berto se transforme et fait évoluer ses pratiques, ses outils et son organisation pour être toujours en adéquation avec les besoins du marché et de ses clients. Dans ce sens, le management de nos collaborateurs sur site ou en réseau doit également répondre à leurs besoins de sens, de vision, d'appartenance et d'objectifs personnalisés.

C'est le Manager Berto, animateur de ses équipes, qui a la responsabilité de répondre à ces attentes en étant le relai du Top management, en s'assurant du déploiement des politiques du Groupe, en étant garant de l'état d'esprit de son équipe en cohérence avec les valeurs du Groupe et en s'assurant du développement de leurs compétences tout au long de leur carrière.

Pilier de l'engagement des collaborateurs

L'engagement collaborateur est la volonté de celui-ci de faire avancer son entreprise. C'est un comportement positif, empreint de motivation qui se traduit par une grande implication au travail et permet à l'entreprise de faire progresser sa qualité de service et d'offrir un environnement favorable à l'épanouissement des équipes. Pour le Groupe Berto, engager ses collaborateurs en interne, c'est les fidéliser, les valoriser, les reconnaître, les développer et en externe, c'est se rendre attractif auprès des candidats afin de pouvoir pérenniser ses activités et sa marque employeur.

Parmi les déterminants de l'engagement collaborateur, se trouvent les **actes et pratiques managériales**. Il s'agit donc pour le Manager de contribuer à la qualité de l'expérience collaborateur comme on le fait pour l'expérience client.

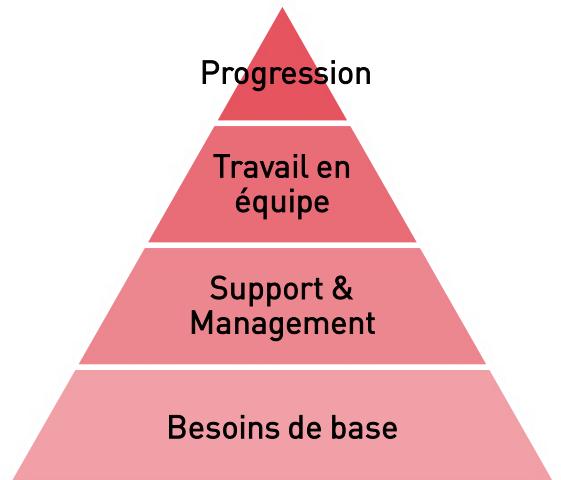
Acteur de la symétrie des attentions

Le Groupe Berto place « *l'humain au cœur de son entreprise et de ses activités* ». Il met en effet la qualité de la relation avec ses clients au même niveau que celle de ses collaborateurs. Il fait de l'expérience collaborateur la condition de l'expérience client. Ainsi, le Manager est en première ligne pour assurer une expérience positive à chaque membre de son équipe.

Garant de la performance

Le Manager anime son équipe afin d'obtenir des résultats conformes aux objectifs de l'entreprise. Dans son rôle de chef d'orchestre, il exerce à la fois l'autorité et anime l'équipe pour que chacun donne le meilleur. Le Manager, élément clé pour assurer la cohésion et la motivation de son équipe, est par son rôle et ses actions managériales, le vecteur de la performance et de l'atteinte des résultats de ses collaborateurs.

Pyramide de l'engagement (Gallup)



« Pour avoir des clients heureux, on est persuadés qu'il faut qu'on ait des collaborateurs heureux. C'est ça la symétrie des attentions. Si les collaborateurs sont heureux dans le Groupe, ils auront envie, eux aussi, de rayonner positivement auprès de nos clients et donc de satisfaire nos clients. »

Norbert Zoppi,
vice-président du conseil de surveillance
du Groupe Berto

LA PREUVE PAR L'HOMME

Fiche outil n°2

Qu'est-ce qu'un référentiel de compétences ?

Définition

Il s'agit du recensement de l'ensemble des compétences à détenir pour exercer un métier ou occuper un poste. Elles sont qualifiées de « techniques » (savoir-faire spécifiques pour la réalisation d'une activité) ou bien « comportementales », y compris managériales (des savoir-être ou savoir-faire de nature relationnelle).

Le référentiel de compétences managériales du Groupe Berto est réalisé pour *définir et caractériser* les attendus de comportement sur nos postes d'encadrement (Manager des opérations et des contrats, Responsable de service, Directeur de filiale, etc.).

Les bénéfices de notre référentiel de compétences managériales

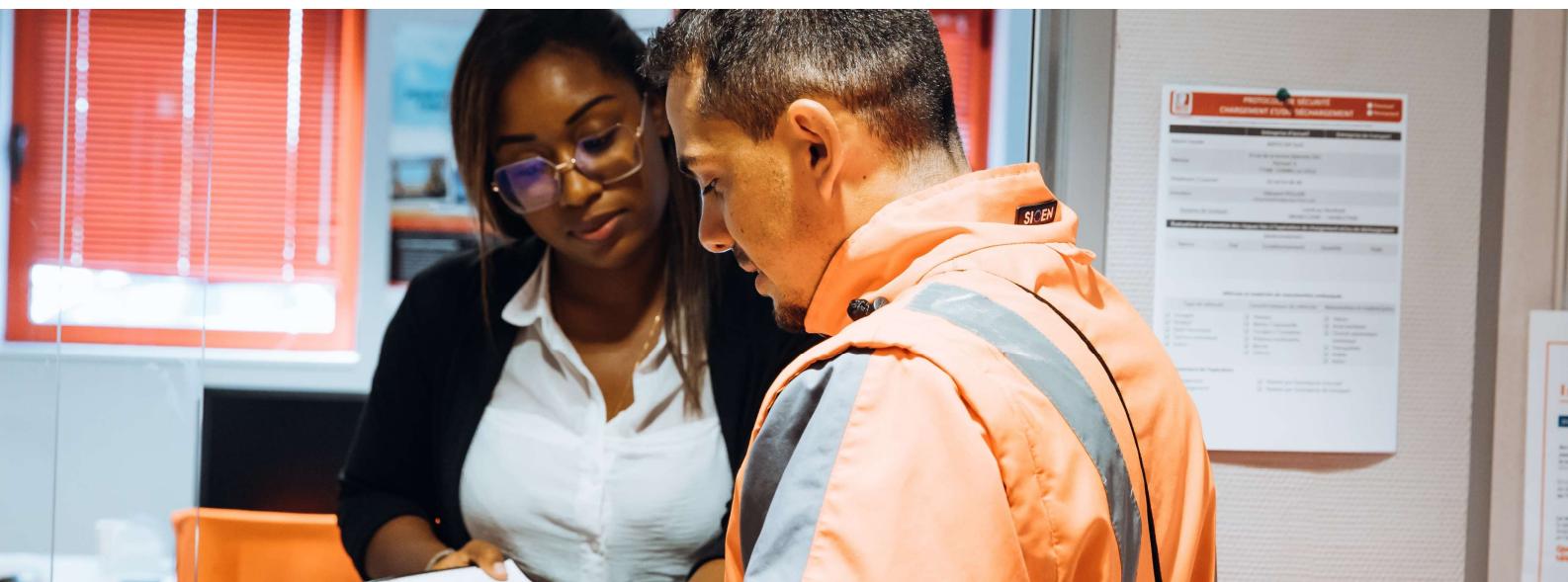
Pour les Managers :

- Connaître les compétences attendues/requises pour occuper la fonction de Manager Berto.
- Disposer d'un support pour évaluer ses compétences.
- Avoir des repères communs avec ses pairs.
- Construire son parcours professionnel en ayant une vision des différents dispositifs et trajectoires possibles.

Ancrer la culture managériale du Groupe Berto !

Pour l'entreprise :

- Avoir une visibilité partagée sur un référentiel unique, commun et en accord avec les valeurs du Groupe
- Disposer des dispositifs RH alignés (entretien annuel et professionnel, revue des talents, offres de formation).

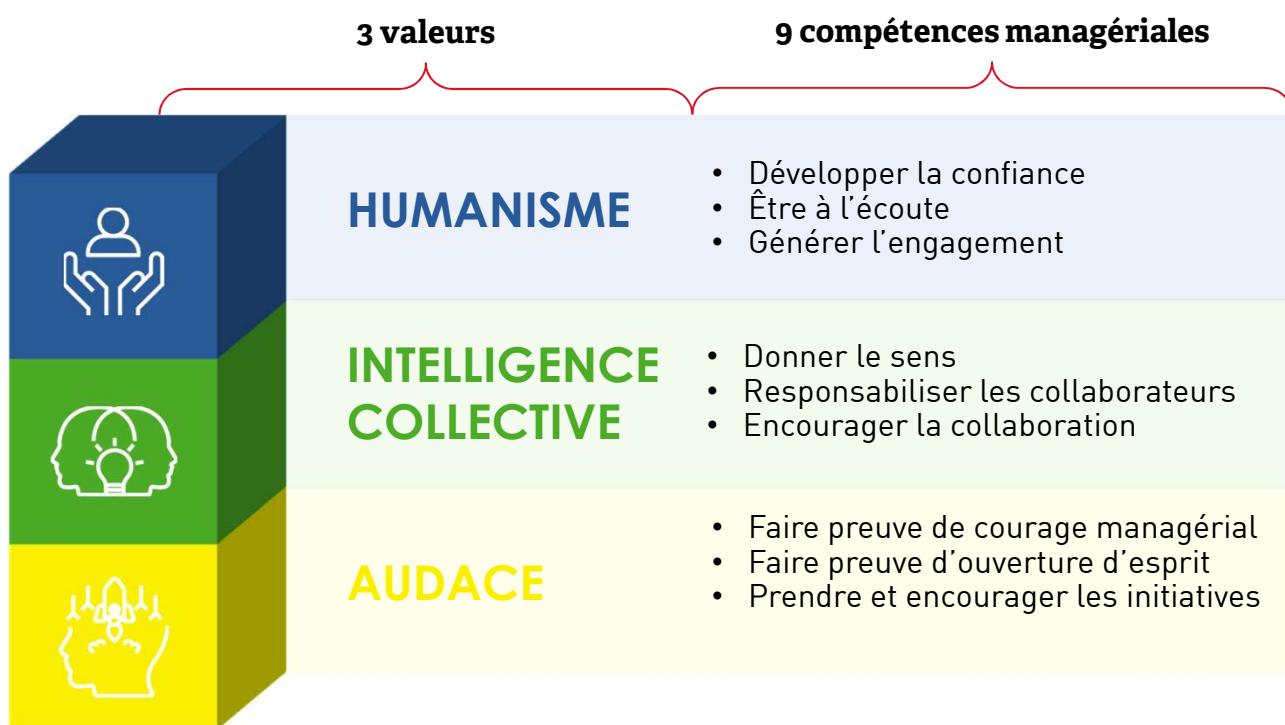


Fiche outil n°3

Le référentiel des compétences managériales du Groupe Berto

Définition

Le référentiel de compétences managériales repose sur trois des valeurs du Groupe Berto, considérées comme étant le socle de sa culture managériale, et neuf compétences clés portant sur la gestion et le développement des collaborateurs aux niveaux individuels et collectifs :



Votre mode d'emploi

Pour chaque compétence, vous trouverez :

- Une définition : « En tant que Manager Berto... »
- Des exemples de comportements observables qui permettent d'identifier :
 - ce qui facilite l'expression de la compétence : « comportements associés »
 - ou ce qui freine son expression : « comportements à bannir »



Les exemples de comportements observables sont non exhaustifs.

Humanisme

Placer l'humain au cœur de notre entreprise et de nos activités



COMPÉTENCES CLÉS

- Développer la confiance
- Être à l'écoute
- Générer l'engagement

Humanisme



Développer la confiance



Être à l'écoute



Générer l'engagement



En tant que Manager Berto :

- **Je cultive un environnement positif** au sein de l'équipe en étant authentique, juste et bienveillant
- **Je reconnais la contribution** et le potentiel de chaque membre de l'équipe

Comportements associés

- J'encourage, je félicite et je remercie la personne en valorisant les compétences/qualités individuelles
- Je donne le droit à l'erreur en débriefant des situations et en encourageant à recommencer
- Je pratique le feedback auprès des collaborateurs et le sollicite à mon égard

Comportements à bannir

- Je réagis « à chaud » sans maîtriser mes émotions ou mon stress
- Je m'attribue ou dévalorise le travail des autres
- Je sous-évalue les capacités de mes collaborateurs et/ou sur-évalue les miennes

En tant que Manager Berto :

- **Je pratique l'écoute active, centrée sur l'autre** et cherche un dialogue constructif
- **Je cherche à comprendre** le fonctionnement de chacun

Comportements associés

- Je me rends disponible pour l'équipe en créant un environnement propice à l'échange et en me montrant ouvert aux échanges
- Je prends le temps de questionner les collaborateurs pour comprendre les difficultés rencontrées et je désamorce les tensions dès les 1^{ers} signaux
- Je m'engage à prendre en considération les remarques et à apporter une réponse dans un temps raisonnable

Comportements à bannir

- J'engage une discussion « à chaud » sans tenir compte de l'état émotionnel de mon interlocuteur
- Je ne prends pas en compte les avis contradictoires et/ou impose mon point de vue,
- Je ne me mets pas « à la place de l'autre » pour percevoir les signaux faibles et comprendre mon interlocuteur

En tant que Manager Berto :

- **Je fédère les équipes** autour d'objectifs communs et transmets de l'optimisme dans la réalisation du résultat
- **J'exprime mon leadership** en partageant ma vision et en impulsant une énergie positive

Comportements associés

- Je crée des moments de convivialité afin de renforcer les liens
- Je veille à impliquer chacun en fonction de ses compétences et capacités
- Je contribue à l'évolution de mes collaborateurs en accompagnant leur montée en compétences

Comportements à bannir

- Je dis « je » quand tout va bien, je dis « nous » quand tout va mal
- Je vois le verre vide, plutôt que plein
- Je reviens sur mes engagements sans en donner le sens

Intelligence collective

Mettre les compétences, les connaissances et les aptitudes de chacun au service du groupe en adoptant une démarche collective



COMPÉTENCES CLÉS

- Donner le sens
- Responsabiliser les collaborateurs
- Encourager la collaboration

Intelligence collective



Donner le sens



Responsabiliser les collaborateurs



Encourager la collaboration



En tant que Manager Berto :

- **J'explique la stratégie** du Groupe aux équipes et **je fixe le cap** de son déploiement opérationnel
- **Je communique ma vision et je fais circuler les informations** en donnant régulièrement de la visibilité aux équipes sur les actualités du Groupe

Comportements associés

- Je crée des moments collectifs pour communiquer sur nos enjeux et m'assure que chacun comprend comment l'équipe contribue à l'atteinte des objectifs
- J'explique l'importance du rôle de chacun dans l'atteinte des objectifs communs lors de points individuels
- Je pilote la performance et les résultats de l'équipe et développe la satisfaction client au quotidien

Comportements à bannir

- J'écarte ceux qui n'adhèrent pas sans chercher à comprendre ce qui les freine
- Je ne donne pas de vision, chacun exécute ses tâches au quotidien sans en comprendre la finalité
- Je m'arrête en chemin sans donner d'explication

En tant que Manager Berto :

- **Je fixe le cadre** en définissant des objectifs clairs, stimulants et atteignables à mes équipes
- **Je délègue** en accompagnant la montée en compétences

Comportements associés

- Je fixe des objectifs adaptés pour ne pas décourager ou mettre les collaborateurs en échec, je m'assure qu'ils soient compris et acceptés
- Je donne de l'autonomie en laissant une marge de manœuvre sur la façon d'atteindre les objectifs
- J'anime les collaborateurs dans la réalisation de leur mission par des points d'étape réguliers

Comportements à bannir

- Je décide seul
- Je fais à la place des collaborateurs lorsque je ne suis pas satisfait
- J'attends les deadlines pour contrôler l'atteinte des objectifs sans faire de suivi intermédiaire

En tant que Manager Berto :

- **Je fais vivre le collectif** en plaçant l'intelligence collective au cœur de nos modes de collaboration
- **J'anime l'équipe de façon participative** et convie les services attenants à nos réflexions

Comportements associés

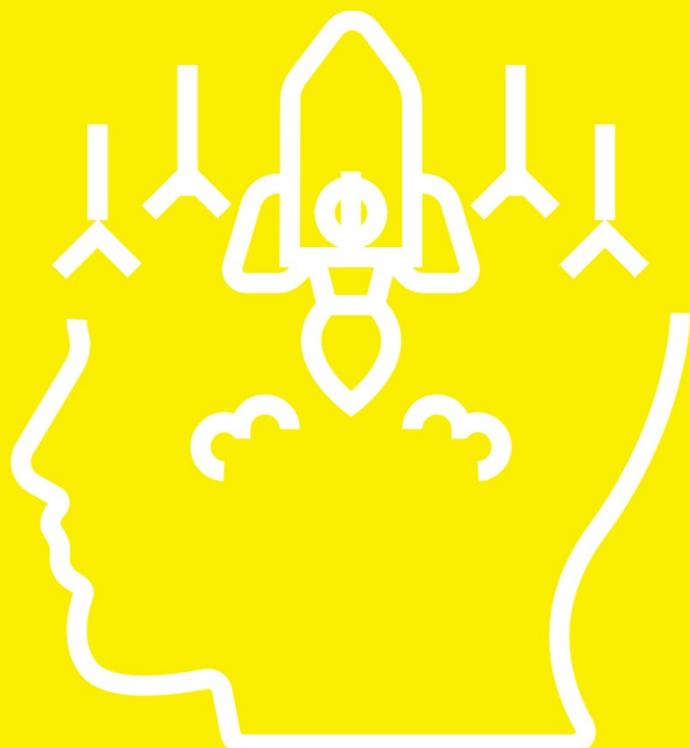
- Je crée des réunions propices aux échanges et permettant à chacun de s'exprimer
- J'orchestre et mets en lien les différents acteurs pour faciliter la mise en œuvre de l'objectif commun
- Je consulte les équipes et je les fais participer aux décisions du service (règles de fonctionnement interne...)

Comportements à bannir

- Face à un problème, je recherche le ou la coupable au lieu de chercher la solution
- Je me restreins à mes idées et objectifs personnels, quitte à desservir le collectif
- Je travaille en solo ou en silo sans tenir compte des contraintes des autres services

Audace

Oser entreprendre, progresser
et se réinventer



COMPÉTENCES CLÉS

- Faire preuve de courage managérial
- Faire preuve d'ouverture d'esprit
- Prendre et encourager les initiatives

Audace



Faire preuve
de courage
managérial



Faire preuve
d'ouverture
d'esprit



Prendre et
encourager les
initiatives



En tant que Manager Berto :

- **Je porte des idées et une vision** et je les défends même si elles sont impopulaires
- **Je me montre à la fois exigeant et bienveillant** dans l'accompagnement de mes collaborateurs

Comportements associés

- Je sais exprimer une opinion divergente en prenant position fermement et faisant front aux critiques
- Je dis les choses, je sanctionne positivement comme négativement, avec objectivité et bienveillance
- Je gère et désamorce les conflits pour éviter que les situations ne s'enveniment

Comportements à bannir

- Je me cache derrière les décisions du Groupe ou de la hiérarchie
- Je fuis des décisions difficiles
- Je me défausse face à mes responsabilités, je reporte la faute de mes erreurs ou difficultés sur des causes externes ou sur autrui

En tant que Manager Berto :

- Je perçois le changement comme **l'opportunité de faire différemment**
- Je fais preuve de **souplesse face aux évolutions** et j'accepte d'y apporter les ajustements nécessaires

Comportements associés

- Je m'intéresse et vais à la rencontre des métiers / activités connexes pour comprendre leurs enjeux et modes de fonctionnement
- Je suis curieux et ouvert à mon environnement extérieur, je sais identifier les bonnes idées et tirer parti de toutes les opportunités
- J'implique les parties prenantes dans nos réflexions (équipes internes, fournisseurs, clients...)

Comportements à bannir

- Je réponds systématiquement de manière négative aux propositions de changement, j'ai des a priori
- Je préfère le statut quo à la prise de risque
- Je refuse de remettre en cause mes façons de travailler, partisan du « c'était mieux avant » ou « on a toujours fait comme ça »

En tant que Manager Berto :

- **Je suis force de proposition** et j'encourage l'équipe à être créative, à oser casser la routine, à partager de nouvelles idées / suggestions
- **Je sors de ma zone de confort** en challengeant régulièrement l'existant et les pratiques afin d'identifier des axes d'amélioration

Comportements associés

- Je favorise l'émergence d'idées novatrices et le partage des connaissances / expériences de chacun
- Je donne l'autonomie qu'il faut aux équipes pour tester d'autres façons de faire, et les invite à débriefer de manière collégiale
- Je fais confiance, promeuves l'apprentissage par l'expérimentation, et valorise la progression en cas d'échec

Comportements à bannir

- Je me moque ou suis fermé aux idées des autres
- Je bride par un cadre trop directif, j'impose ma façon de faire
- Je m'approprie les idées des autres

Fiche outil n°4

Appréciation des compétences managériales

Radar

En vous reposant sur les comportements associés, vous pouvez auto-évaluer vos compétences en vous positionnant sur une échelle de quatre niveaux :

Non maîtrisée à ce jour

0

La compétence s'exprime avec difficulté et nécessite un accompagnement

Maîtrise à renforcer

1

Il reste quelques points de développement à travailler pour maîtriser la compétence

Bonne maîtrise

2

La compétence s'exprime avec aisance dans un périmètre connu

Expert

3

La compétence s'exprime au-delà de son périmètre, quel que soient les interlocuteurs et/ou dans les situations complexes, à enjeux

Humanisme

Développer la confiance

Être à l'écoute

Générer l'engagement

Intelligence collective

Donner 3 le sens

Encourager la collaboration

Responsabiliser les collaborateurs

Audace

Faire preuve de courage managérial

Faire preuve d'ouverture d'esprit

Prendre des initiatives

Fiche outil n°5

Dispositifs de développement et d'entraide

Dispositifs internes

Le Groupe Berto accompagne ses Managers dans la réussite de leur parcours professionnel au service de son projet de Culture Managériale à travers l'expérience « Manager ». Ainsi, l'entreprise propose différents dispositifs pour la réussite de Licorne 2025.

Formations en présentiel



- **Formation « Manager Berto Academy » (MBA)**
 - Module 1 | Se situer dans votre rôle de Manager et développer votre agilité
 - Module 2 | Créer les conditions d'une relation basée sur la confiance
- **Formation « Parcours MOC »**
 - Module 2 | Le rôle de manager l'exploitant et les actes managériaux
 - Module 4 | Renforcer son leadership au delà de l'expertise métier

Les premières sessions de formation ont été déployées à partir de septembre 2022 pour les fonctions managériales.

Webinaires, MasterClass...



Des sessions en distanciel sur différents thèmes seront proposées par le Pôle Développement RH à compter de 2023 dans le but de faciliter les rencontres entre Managers et les échanges sur les bonnes pratiques managériales, en faisant appel régulièrement à des formateurs ou intervenants de qualité.

Communauté #NousSommesManagersBerto



Rejoignez sur Teams la communauté interne officielle des Managers du Groupe Berto ! Un lieu de discussion et de partage national (actualités, bonnes pratiques, expériences, etc.) des membres du réseau.



Nom de l'équipe (privée) : #NousSommesManagersBerto
[Lien vers la communauté Teams](#)

Dispositifs de développement et d'entraide (suite)

Dispositifs externes

Principaux acteurs de leur parcours professionnel, le Groupe Berto invite ses Managers à enrichir leurs connaissances à l'aide de ressources pédagogiques externes :

FUN MOOC



Le MOOC (Massive open online course) est un nouveau format pédagogique qui consiste à mettre en libre accès des formations en ligne.



France Université Numérique est l'établissement public français qui opère la plateforme FUN MOOC. Il fédère un réseau d'universités, d'écoles... et développe des outils d'apprentissage libres et ouverts mais aussi des plateformes et services d'apprentissage sur mesure.

Rendez-vous sur <https://www.fun-mooc.fr/fr/categories/thematiques/management/> pour découvrir des techniques de management innovantes ou approfondir vos techniques de gestion d'équipes et de projets.
Inscription individuelle gratuite sur la plateforme

Bpifrance Universités



- En 2015, Bpifrance Université enrichit son programme d'accompagnement des PME et ETI en lançant la plateforme digital learning : bpifrance-universite.fr.

Ce portail de formations en ligne, accessible gratuitement, à tout moment, sur simple inscription, est dédié aux dirigeants d'entreprises, collaborateurs et porteurs de projet.

Rendez-vous sur <https://www.bpifrance-universite.fr/catalogue/> et sélectionnez la thématique « Management » pour découvrir les modules, webinaires et guides associés (ex : Manager en mode hybride, Accompagnez vos équipes dans le changement; Organisez et animez des réunions à distances; etc.).

Inscription individuelle gratuite sur la plateforme



EMMENEZ-NOUS TOUJOURS PLUS LOIN



groupe-berto.com

Direction des Ressources humaines – Août 2024
Groupe Berto - Société Anonyme - Siège social : 610 Rue du Grand Gigognan, 84000 Avignon – RCS Avignon B 780 077 798