

# Le Grand 8

**De la formation à la transformation managériale**

Thierry Nadisic, Thomas Misslin,  
Claire Moreau et Gilles Basset

Sous la direction de Thierry Nadisic  
Préfaces de Jérôme Siméon et Thierry Picq

## CHAPITRE 1

### **Moi, Frédéric P., manager en transformation**

---

Je m'appelle Frédéric P., j'ai quarante-quatre ans. Je suis directeur d'un magasin au sein d'une grande entreprise internationale de distribution spécialisée. Je dirige quatre-vingts personnes. Cela fait quelques années que Richard, un ami et collègue du siège, m'appelle le centurion. Un centurion romain avait aussi environ quatre-vingts bonshommes sous sa responsabilité. Pendant longtemps j'ai bien aimé cette comparaison, parce que moi aussi je cherchais à gagner un combat contre pas mal de concurrents et j'y arrivais plutôt bien, avec les félicitations de ma hiérarchie. Même si ces dernières années, j'avais un peu perdu du terrain.

Je viens d'être certifié suite à un parcours de management d'un an qui m'a pas mal chamboulé. Aujourd'hui je peux dire qu'il y avait un avant et donc un après. J'appréhende mon job autrement. Je préfère me voir comme le patron d'une agence de voyages. J'ai toujours des concurrents et je cherche à gagner, mais c'est différent. Je donne plus d'importance à mes clients. Je cherche à leur faire vivre une belle expérience. Je me sens moins seul aussi, je suis en lien fort avec mes pairs : les autres directeurs de magasin de ma région. Je coopère mieux en transversal avec les experts du siège. Et je suis plus proche de mes équipes. Mon travail est maintenant à leur service. C'est parce que je m'occupe bien d'eux qu'ils s'occupent bien des clients. Je sais aussi qu'on vit ensemble un projet, avec des valeurs communes. Mon rôle c'est de donner envie à chacun de s'embarquer dans cette vision. Et ce que j'aime de plus en plus, c'est

accompagner mes collaborateurs dans leur développement. Quand Nadia, que j'ai recrutée il y a douze mois, m'a dit lors de son entretien annuel d'évaluation : « Merci Frédéric, j'ai beaucoup grandi grâce à toi », cela m'a fait du bien, d'autant plus que c'était sans doute la première fois qu'on me disait ça. Mais ce ne sera pas la dernière.

Je suis un *self-made-man*. Après un bac+3, je suis vite devenu chef de rayon dans la grande distribution. J'ai été formé par Karl, un ancien. Qui sait où il est aujourd'hui ? J'ai appris il y a quelques années qu'il avait des ennuis de santé liés à son cœur. Il était toujours là le premier, vers 4 h 30 du matin. Il débitait un nombre de palettes à la minute, c'était impressionnant ! Il savait tout sur le métier. Il donnait des ordres, on obéissait et, à l'époque, tout marchait bien. Comme il parlait fort, tapait du poing sur la table et se mettait souvent en colère, il n'y avait pas de discussion. Pas mal de démissions et d'arrêts maladie, mais aucune critique. Pendant longtemps j'ai géré un peu comme lui. C'était dur pour les autres et aussi pour moi, mais ça tournait. Il y avait un peu trop de démarque inconnue et je n'ai jamais su si c'était plus lié à des vols de la part des clients ou des salariés, mais je produisais tout de même de très bons résultats.

Quand je suis passé dans la distribution spécialisée, j'ai vécu une première remise en cause. J'ai essayé de gérer mes collaborateurs avec le même style autoritaire mais ils traînaient des pieds. J'ai dû apprendre un nouveau leadership, plus participatif. Il fallait que j'écoute plus l'avis de mes collaborateurs avant de prendre une décision. Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. J'ai suivi pas mal de formations. J'ai eu un coach. Mon responsable m'a soutenu. Et je l'ai fait. J'ai su évoluer et je suis devenu directeur d'un petit magasin, puis d'un gros. Je faisais des réunions dont j'étais fier car on pouvait y prendre la parole pour me poser des questions et même proposer des idées qui n'allaient pas dans mon sens. Je me voyais comme un manager éclairé. Je me trouvais très loin du style de Karl, même si certains me disaient paternaliste. Je ne prenais pas toujours les sanctions qu'il fallait, même quand c'était justifié. Je pensais que c'était bon signe, que cela montrait que j'avais un côté humain qui commençait à ressortir. En plus, j'étais reconnu dans l'entreprise comme un haut potentiel. J'étais encore jeune et mon magasin était parmi les

plus performants. Je m'imaginai un bel avenir. Je ne me rendais pas compte que j'étais en fait déjà dépassé.

C'est alors que mes résultats ont baissé. Le nombre de clients stagnait et leur panier moyen diminuait. Avec mes équipes, je n'arrivais plus à trouver la bonne distance, surtout auprès des plus jeunes. Ils étaient loin. Je constatais des écarts entre ce qu'ils me disaient et ce qui se faisait dans mon dos. Il y avait des clans. J'avais une petite garde rapprochée mais avec les autres, je n'étais pas invité quand ils partageaient un verre. J'avais un niveau de *turn-over* un peu trop haut. Je m'inquiétais pour mes résultats mais je ne faisais pas bien le lien avec mon style de leadership. Je ne voyais pas que le succès m'avait enfermé dans un style et une routine qui n'étaient plus adaptés. Je me disais plutôt que c'était lié à tous les nouveaux systèmes d'information qu'on devait intégrer et qui déstabilisaient le magasin en plus des clients qui changeaient sans arrêt d'avis et que je n'arrivais plus à comprendre.

Les vraies difficultés sont arrivées il y a deux ans. L'entreprise a décidé d'un nouveau plan stratégique pour gagner des parts de marché en améliorant la qualité de la relation avec les clients et en proposant des nouvelles gammes de produits axés sur la santé, le bien-être, le bio, la décoration d'intérieur, accompagnés de tout un ensemble de services allant du conseil en magasin et après-vente jusqu'à la livraison, en passant par la création d'un espace bar-restauration et de nouveaux produits financiers. Cette nouvelle vision nous a amenés à toute une transformation de notre organisation. Celle-ci est devenue plus décentralisée : on nous a donné plus de pouvoir sur le terrain pour prendre des décisions plus adaptées au contexte local. On est devenu plus transversal aussi : on a eu un nouveau coordinateur au niveau régional et plein d'experts spécialisés avec lesquels je devais travailler sur la logistique ou la relation client. De nouveaux outils de mesure ont été créés à la fois sur la qualité de l'expérience client et sur celle vécue par les collaborateurs. C'est devenu compliqué pour moi. Plus il y avait d'indicateurs en amont de mes ventes, qui n'étaient déjà pas au niveau, plus je me rendais compte que la manière de gérer les clients et les salariés n'était pas au point. Mon directeur de région ne m'aidait pas : je me voyais passer à ses yeux de la fusée au boulet.

Le vrai choc était encore à venir. L'entreprise a décidé que pour accompagner notre transformation d'organisation, il fallait adapter notre management. La direction a fait appel à une grande école de management, avec qui elle a construit un parcours de « transformation managériale ». Ça a commencé doucement : une équipe d'accompagnants s'est d'abord occupée de notre comité de direction, puis des cadres supérieurs du siège et des directeurs de région. On a eu l'information par la communication interne qu'un comité de collègues avait produit un nouveau modèle managérial pour l'entreprise, autour de quatre axes principaux : le partage de la vision stratégique nommé « vision », la délégation de pouvoir qu'ils appelaient « *empowerment* », la qualité de la relation au client nommée « orientation client » et l'élimination des silos qu'ils ont appelé « horizontalité ». Et puis il y a un an, on nous a dit qu'en tant que managers, qu'on soit directeur de magasin ou cadre au siège, nous allions aussi suivre un parcours d'un an pour, je cite, « augmenter nos compétences managériales afin d'être aptes à fonctionner dans la nouvelle organisation au service de notre nouvelle vision stratégique ». J'étais un peu dubitatif. Je pensais que c'était juste une formation de plus. Je n'imaginais pas que ça pourrait m'aider à résoudre les difficultés que je rencontrais et encore moins que ça allait signifier un vrai changement pour moi.

On s'est retrouvé à cinq-cents dans un immense amphithéâtre pour une journée appelée « convention de lancement ». Je pensais m'ennuyer. Finalement c'était plutôt sympathique. On nous a rappelé pourquoi on était là, comment s'emboîtait le parcours avec l'organisation et la stratégie pour rien moins que « transformer nos comportements managériaux ». Ce que j'ai apprécié, c'est qu'on n'a pas cherché à nous donner de leçons et qu'on ne nous a pas fait asseoir passivement sur un siège de l'amphithéâtre toute une journée à écouter des discours d'experts et de dirigeants. Il y a eu une succession d'ateliers dans des petites salles. On a testé des techniques de management comme le *feedforward*. J'ai retenu la définition qui m'a bien parlé : donner à un interlocuteur de façon positive et douce des suggestions afin qu'il explore des comportements nouveaux pour l'avenir. On a aussi créé des groupes de pairs de cinq collègues de la même région, dont nous allions chacun faire partie pendant les douze mois à venir et qui étaient censés soutenir