

Pour pouvoir installer progressivement une culture et des pratiques de management dynamiques et cohérentes dans ses magasins répartis sur toute la France, un Groupe américain a mis en place une démarche originale qui allie trois dimensions : une vision managériale partagée par l'équipe de direction, un cadre collectif d'apprentissage pensé à moyen terme et des coachings individuels obligatoires. Au bout de 5 ans, les résultats sont au rendez-vous.

De nombreuses entreprises de distribution se posent la question des liens entre la posture des responsables de magasin et le fonctionnement efficace des équipes. Cette interrogation intervient d'autant plus que les responsables des magasins ont progressé dans des rôles d'opérateurs, de vendeurs avant de devenir responsables de magasins, avec l'expérience comme principal bagage.

Les managers doivent progressivement mettre en place les règles et les modalités pour aboutir aux résultats économiques attendus, sans oublier de conforter et stabiliser les fonctionnements professionnels et humains. C'est une étape délicate que beaucoup d'entreprises connaissent et souhaitent maîtriser afin de se donner les chances de réussir. Pour ce faire, certaines cherchent à expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement.

Depuis cinq ans, cette entreprise de distribution avec pignon sur rue, se donne comme objectif d'accompagner tous les directeurs de ses magasins - sans exception -, y compris les nouveaux recrutés. L'objectif est de faire progresser chacun dans sa propre capacité de diriger un magasin et, plus globalement, de construire une culture managériale partagée. Au cœur du processus, une démarche originale de coaching.

Au démarrage, il a fallu ajuster les différents niveaux de management pour fonder un projet cohérent. Ce sont donc les responsables directs de ces directeurs de magasin qui ont infléchi leur propre mode de management. Difficile en effet de faire progresser des directeurs de magasin sans une équipe commerciale dirigeante en phase, dans ses idées comme dans ses pratiques ! Puis, tous les ans et, systématiquement, le même projet s'est installé, encadré par deux temps forts : une campagne de coaching pour 5 à 10 directeurs de magasin désignés et, un débriefing final rassemblant Directeur commercial, Directeur général, DRH et coach.

La campagne annuelle est composée d'une journée collective combinée à plusieurs demi-journées individuelles de travail par directeur de magasin, avec un même coach, toujours hors des magasins concernés. La journée est basée sur l'utilisation d'un outil commun, Success Insight. Le profil personnel Success Insights permet à chaque manager de prendre conscience de son propre style de management et de comprendre les besoins des gens qu'il dirige, quant à leur motivation, leur environnement de travail et la façon dont ils souhaitent être managés. L'utilisation de cet outil permet de s'adapter et d'améliorer sa communication, d'augmenter son efficacité et de bâtir un langage commun à tous les managers.

A partir d'un test réalisé en amont des séances de coaching, chaque directeur de magasin est amené à identifier sa propre manière de faire et de manager (l'outil permet de repérer les dominantes, la manière de jouer son rôle de manager). Les données sont ensuite reprises pour chacun au cours de séances personnalisées. Des objectifs adaptés sont décidés et, de ce fait, chacun travaille à l'évolution de son propre management.

L'ensemble du projet est animé, au fil des années, par le même formateur-coach. Une même philosophie traverse l'ensemble des séquences annuelles. La démarche consiste à favoriser l'expression et la prise de conscience de chacun, clarifier les positions managériales, faire émerger l'envie de modifier ses pratiques pour se sentir plus à l'aise et passer à la mise en œuvre effective de changement. Il s'agit de rendre possible d'autres façons de faire. Cohérence et homogénéité se construisent ainsi progressivement.

Au bout de 5 ans, les résultats se font sentir dans l'entreprise en question et les signes sont perçus comme positifs. Pour les directeurs concernés d'abord. Avides de trouver des réponses à leurs questions, le regard extérieur permet de « sortir la tête du guidon », de respirer, de « regarder autour », de prendre du recul, de comprendre l'évolution de l'entreprise et des besoins managériaux. Dans les bénéfices qu'ils expriment, les directeurs parlent d'une *plus grande confiance* en eux, d'une *énergie renforcée*, d'une *meilleure prise en compte des équipes existantes*, d'un *apaisement face aux situations quotidiennes*. Ils mettent également l'accent sur une meilleure capacité à communiquer, à gérer des conflits, à déléguer et à travailler avec la Direction, les adjoints et les partenaires sociaux.

La Direction de son côté, considère que l'investissement est positif et que le niveau global de management a évolué en termes de maturité, de confiance partagée, de maîtrise de la crise. Les coachings menés permettent un diagnostic global annuel de la situation managériale dans l'entreprise. Complémentairement, la satisfaction exprimée par les personnes coachées ainsi que les évolutions individuelles constatées sont des signes considérés comme significatifs.

La démarche, toute positive qu'elle soit, n'exclut pas les questions. La première concerne le processus même de coaching. Celui-ci fonctionne d'autant mieux que les interlocuteurs se choisissent mutuellement. Imposer la démarche aux directeurs de magasin pourrait avoir comme conséquence d'atténuer la motivation des personnes accompagnées. La seconde à trait à l'introduction de mesures qui permettraient d'objectiver réellement les résultats en complétant les échos qualitatifs.

Reste que le projet d'inscrire le coaching dans un cadre collectif et de promouvoir une démarche d'entreprise pour créer doucement une culture managériale semble porter ses fruits. C'est pourquoi l'entreprise continue et pourrait être transposé ailleurs.