CONNEC'SENS STORY 14 – Juillet 2020
Le 01.07.20

ENGAGEZ VOS SALARIES EN VOUS INSPIRANT DE CARREFOUR POUR OPTIMISER VOTRE ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS

Introduction

Suite à notre dernière STORY du mois de Juin sur la gestion de crise, inspirée des pratiques de LVMH, nous avons le plaisir de vous transmettre cette PREMIERE STORY sur la thématique de l'accompagnement des transformations en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe CARREFOUR.

Nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette histoire managériale courte agrémentée de métaphores afin d'inspirer vos actions.

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Communiquez votre vision de ce que vous voulez changer
- Engagez vos collaborateurs dans l'action tout en préparant demain
- Inspirez-vous des bonnes pratiques de CARREFOUR

1 Communiquez votre vision de ce que vous voulez changer

1) Réfléchissez avec votre premier cercle sur ce que vous voulez conserver et changer

Dans toute transformation, nous devons bien comprendre la situation de départ, et si le contexte change au cours du projet de transformation, nous devons appréhender la nouvelle situation et adapter notre stratégie de changement.

Quelle est la situation aujourd'hui suite à la crise sanitaire ?

J'aimerais partager quelques constats qui me remontent régulièrement lors de mes accompagnements :

- Au moins 20% des membres d'une équipe virtuelle se sentent seuls, un peu « abandonnés » par leur hiérarchie et disent souffrir de l'absence de feed-back sur ce qu'ils font.
- Commencez donc vos réunions en posant des questions et soyez très attentif à ce qui est dit mais également à ce qui n'est pas exprimé.
- Les managers qui tentent de travailler à distance de la même manière qu'auparavant prennent vite conscience qu'il n'en est rien.
- En effet, les modes opératoires du travail à distance sont différents et il convient de repenser la façon dont vous demandez à vos collaborateurs de structurer leur travail.
- L'analyse des crises précédentes montre que moins de 20 % des entreprises, tous secteurs confondus, ressortent plus fortes des crises.
- Cette crise que nous avons vécu pourrait être l'occasion pour nous de nous interroger sur notre capacité à nous adapter à des changements très brusques, comme celui que nous venons de connaitre.
- Donc, de pouvoir mettre progressivement en place une nouvelle organisation du travail plus résiliente, sachant que le monde de demain sera extrêmement instable, volatile et incertain.
- Une fois que vous avez défini ce que vous voulez conserver et ce que vous voulez changer au niveau de votre organisation, de vos processus et également au niveau des comportements et des compétences, communiquer.

- Quelles sont les clés pour évoluer et pour optimiser votre accompagnement des transformations nécessaires ?

Clé N° 1 :

- Faites en sorte que votre organisation évolue dans le sens d'une « organisation apprenante » :
  - Donnez plus d'autonomie à vos collaborateurs. Faites les participer activement à l'élaboration des objectifs.
  - Développez leur aptitude à résoudre des problèmes complexes. Et autorisez-les à pouvoir sortir de certaines règles préétablies.

Clé N° 2 :

- Communiquez sur ce que vous voulez changer au niveau de votre organisation, de vos processus et au niveau des comportements et des compétences dont vous aurez besoin demain.
- Communiquez clairement et à de nombreuses reprises, à toutes les personnes impliquées dans le changement.

2) Intégrez vos propres idées dans cette réflexion collective et communiquer votre vision

Le monde dans lequel nous venons de rentrer devient encore plus imprévisible et complexe qu'auparavant.

Il va générer des changements importants auxquels nous ne sommes pas toujours préparés

- Pour inverser la décroissance de l'activité économique que nous avons connu ces 4 derniers mois, il va nous falloir accélérer et changer notre « logiciel d'exploitation »
- Par logiciel d'exploitation, j'entends à la fois notre organisation, nos processus opératoires et les comportements que nous mettons en avant.
- Le dilemme auquel nous devons faire face et que nous avons déjà connu dans le passé est le suivant:
  - Continuer de générer des bénéfices pour l'année en cours, ou minimiser les pertes
  - Et commencer à préparer le monde qui émergera probablement au cours de l'année 2021 en répondant aux nouveaux défis stratégiques qui demanderont :
    - De la vitesse, de l'agilité
    - Et beaucoup de créativité
- Vous devez maintenant communiquer votre VISION en faisant preuve de leadership, c'est-à-dire en mettant en œuvre 3 processus essentiels :

➢ **Processus :**

- **P1 :**
  - Etablissez une direction en explicitant votre vision et votre stratégie de changement, en précisant la période sur laquelle cette transformation s'effectuera.
- **P2 :**
  - Motivez, inspirez et engagez en générant de l'enthousiasme à partir de leviers précis que nous mentionnerons ci-dessous.
- **P3 :**
  - Enfin, alignez vos équipes et continuez de les engager dans l'action. Nous allons voir ci-dessous comment vous pourriez le faire.

2 Engagez vos collaborateurs dans l'action tout en préparant demain

1) Mobilisez votre leadership

Au-delà des 3 processus mentionnés plus haut, il convient d'inspirer confiance lors de la communication de votre vision.

C'est cette confiance qui permettra à vos collaborateurs de croire en la réussite de vos projets.

Pour arriver à transformer votre vision du futur en actions concrètes, vous pourrez :

- Vous appuyer autant sur vos qualités que sur celles de vos équipes
- Déléguer en permettant à vos collaborateurs de participer au choix des stratégies et des objectifs
- Donner du sens à ce que vous demandez
- Maintenir un bon niveau de considération et de confiance mutuelle
- Enfin, promouvoir continuellement la capacité d'agir de vos équipes.

2) Engagez vos collaborateurs dans l'action

Pour engager vos salariés efficacement dans l'action et développer la collaboration au sein de vos équipes, vous pouvez choisir de mobiliser certains leviers parmi les 9 que je souhaite partager avec vous aujourd'hui :

- **LEVIER 1 : LE SENS**

  Il n'y a pas d'engagement possible sans une vision co-produite qui puisse fournir du sens à chaque collaborateur au sein de votre entreprise.

- **LEVIER 2 : LA RECONNAISSANCE**

  Il n'y a pas d'engagement possible sans donner régulièrement des signes de reconnaissance positifs et conditionnels à vos collaborateurs portant sur leur personne et sur leur travail, c'est toute la beauté du feed-back

- **LEVIER 3 : L'IMPORTANCE**

  Vous augmenterez le niveau d'engagement de vos collaborateurs s'ils prennent conscience de l'importance de leur contribution personnelle dans la réussite du projet collectif. Plus vous le ferez en amont, dans une phase ou vous vous immergez dans l'organisation avec les opérationnels pour mieux la comprendre, mieux cela sera pour la suite.

- **LEVIER 4 : L'INCLUSION**

  Les acteurs doivent se sentir intégrés dans l'équipe et percevoir qu'ils participent aux processus d'élaboration des décisions, que leur opinion compte.

  L'inclusion développe la collaboration au sein des équipes

- **LEVIER 5 : LA RESPONSABILISATION**

  Dans l'idéal, il faudrait que la réussite du projet collectif puisse être créatrice de valeur pour chacun et que chaque acteur se sente responsable de la réussite de ce projet

- **LEVIER 6 : L'APPARTENANCE**

  Plus vous renforcez le sentiment d'appartenance à une communauté, plus l'engagement des membres de l'équipe augmente.

- **LEVIER 7 : LA REALISATION DE SOI**

  Si en plus de ce sentiment d'appartenance, les collaborateurs perçoivent des perspectives qui leur permettront de se réaliser, c'est encore mieux.

- **LEVIER 8 : LE CADRE**

  Le cadre doit être suffisamment souple en réduisant les logiques de contrôle et en simplifiant les procédures pour pouvoir faciliter les initiatives de chacun.

  Dans le même temps, il est nécessaire d'avoir un cadre connu et appliqué par tous, constitué d'un minimum de règles, de repères, de dispositifs et de processus pour permettre la réalisation de l'objectif dans les délais et dans le respect des valeurs de l'entreprise.

- **LEVIER 9 : LA TRANSPARENCE**

  Dire la vérité, y compris sur les sujets sensibles permet indéniablement aux équipes de se sentir en sécurité, de se mobiliser et de s'engager en confiance, vers la réalisation de l'objectif commun.

3 Inspirez-vous des bonnes pratiques de CARREFOUR dans la réalisation de son plan de transformation

1) Etape 1 : Quel était le contexte de CARREFOUR en 2017 ?

- Le modèle d'affaires de CARREFOUR au moment de l'arrivée de son nouveau dirigeant, en Juin 2017, était caractérisé par :
  - Une forte productivité
  - Un coût du foncier bas
  - Une grande puissance d'achat résultant de l'effet volume.
  - Des ventes très liées au secteur agroalimentaire.
- Les atouts du Groupe
  - L'importance de l'agroalimentaire en volume pour fournir les hypermarchés et les hypermarchés du Groupe a permis à CARREFOUR de reproduire progressivement son modèle dans de nombreux pays pour devenir un détaillant alimentaire mondial.
  - Cette histoire a permis la construction d'un portefeuille d'actifs très important :
    - Avec 400 000 collaborateurs maitrisant de très beaux savoir-faire
    - Une présence dans plus de 300 métiers
    - Un leadership mondial en alimentaire
    - Une marque reconnue par tous
    - Une présence chaque année dans 104 millions de foyers clients
    - 4 milliards de transactions
    - 12 000 magasins sont présents dans 33 pays.

2) Etape 2 : Le Diagnostic de son nouveau dirigeant Alexandre BOMPARD

Succédant à Georges PLASSAT qui a dirigé le Groupe CARREFOUR pendant 5 ans, Alexandre BOMPARD fait les constats suivants :

Le modèle d'affaires de CARREFOUR doit faire face à trois mutations profondes à l'œuvre dans le secteur de la distribution.

- Première mutation : La transformation brutale du champ concurrentiel sous l'effet de l'innovation. Des plates-formes mondiales hyper-généralistes offrent tout en quelques clics. Des ultra-spécialistes définissent et dominent certaines catégories.

- Deuxième mutation : L'évolution des attentes des clients de la distribution qui veulent mieux, plus vite et moins cher. Cette tendance s'accélère sous l'effet de la technologie et du développement de nouveaux canaux de distribution. La fidélité du client à une marque n'est plus automatique. Sa loyauté à une enseigne s'affaiblit et son parcours d'achat devient moins linéaire et plus fragmenté.
- Troisième mutation : Celle des comportements alimentaires. Le consommateur n'admet plus de ne pas être assuré de la qualité de ce qu'il mange. Pour tous les acteurs historiques du secteur de la distribution, ces chocs sont d'une très grande magnitude.

L'impact de ces 3 mutations sur CARREFOUR :

- Carrefour s'est écarté de ses fondamentaux sur les coûts, en particulier sur les coûts de structure et sur les prix. Les coûts de distribution représentaient 20% du chiffre d'affaires en 2017.
- Deuxième impact : La compétitivité. Début 2018, l'image et la perception des prix de CARREFOUR se sont dégradés sur ses marchés principaux. Or, la compétitivité prix est un impératif vis-à-vis des clients sur ce secteur de la distribution.
- Enfin, dernier impact, Carrefour a surinvesti pour financer une croissance qui s'est avérée décevante et non rentable. Le résultat de l'ensemble de ces observations se traduit par une dégradation de sa trajectoire financière pour 2017, en termes de résultats (ROC) et de Free Cash-Flow.

3) Etape 3 : Communication de la VISION de la TRANSFORMATION voulue par son dirigeant pour 2022

L'AMBITION communiquée par Alexandre BOMPARD en janvier 2018, six mois après son arrivée à la tête du Groupe est la suivante :

- « L'enjeu qui se présente à nous est de transformer en profondeur notre Groupe pour que la richesse, le nombre et la diversité de ses actifs **révèlent leur valeur**, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. C'est la **finalité** du changement que je souhaite impulser et j'ai la conviction que notre Groupe a la pleine capacité de réussir cette transformation. »
- « Elle suppose bien sûr un plan opérationnel rigoureux, mais aussi de refonder l'ambition du Groupe. Carrefour a porté l'un des combats majeurs du XXème siècle, la démocratisation de la consommation. »
- « Il se doit à présent de porter l'un des défis majeurs du XXIème siècle et j'ai donc l'AMBITION ***de faire de Carrefour le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, c'est l'objet du plan « Carrefour 2022 »***
- Après avoir exposé la finalité de son AMBITION (son WHY), l'étape suivante pour son dirigeant consiste à communiquer le PLAN qui permettra de concrétiser cette AMBITION (le QUOI)

4) Etape 4 : Communication du PLAN de TRANSFORMATION du Groupe CARREFOUR

Les quatre piliers du plan « Carrefour 2022 qui vont permettre à son dirigeant de « refonder le modèle d'affaires du Groupe » et de réorienter positivement sa trajectoire financière, sont les suivants :

- Tout d'abord, ***simplifier et déployer une organisation plus ouverte***.
- Deuxième pilier, ***gagner en productivité et en compétitivité***.
- Troisième pilier, ***créer un univers omnicanal de référence***.
- Quatrième et dernier pilier, ***refondre l'offre au service de la qualité alimentaire***.

Après avoir communiqué le PLAN qui permettra de concrétiser l'AMBITION affichée pour le Groupe CARREFOUR, l'étape suivante consiste à communiquer comment mettre en œuvre ce plan d'actions (Aller sur le COMMENT, c'est-à-dire sur la Stratégie élaborée par Alexandre BOMPARD, c'est ce que nous verrons dans la 2ième partie de cette STORY 14).

CONCLUSION

Que retenir des premières bonnes pratiques du management d'une transformation ?

Je peux vous proposer les points suivants qui me paraissent importants à mémoriser et qui reprennent les conclusions des sujets ce que nous avons développé dans la première partie de cette STORY N° 14 :

- Déterminez la période sur laquelle vous souhaitez réaliser la transformation de votre entreprise, pour CARREFOUR, c'est une période de 5 ans (2018 – 2022)
- Choisissez avec soin les managers qui vous aideront à piloter cette transformation
- Communiquez clairement et à tout le monde sur ce que vous voulez conserver, et sur ce que vous voulez changer pour capitaliser sur une grande opportunité ou plusieurs opportunités derrière ce qui vous pose problème aujourd'hui
- Projetez-vous dans le futur en soulignant les bénéfices du changement.
- Dans le même temps, faites un bilan réaliste de la situation de départ en mettant en lumière les impacts des changements de votre environnement sur votre entreprise.
- Puis communiquez votre VISION et votre AMBITION en donnant du sens à la TRANSFORMATION que vous voulez impulser.
- Enfin, partagez votre stratégie et votre plan d'actions en engageant vos collaborateurs dans l'action, en définissant les rôles, les responsabilités et les ressources et en veillant à ce que chacun ait la capacité d'agir pour accomplir sa mission.
- Essayez de réduire les logiques de contrôle autant que possible, de simplifier les procédures afin de faciliter les initiatives de chacun.
- Nous continuerons ce partage de bonnes pratiques sur cette thématique de la conduite d'une transformation dans notre 2ième partie de cette STORY 14.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous suggérons de prendre le temps de lire cette STORY N° 14 et de vous faire confiance dans le management de la transformation que vous impulsez aujourd'hui.

Nous vous suggérons également de communiquer très souvent, de donner du sens aux actions que vous décidez et de toujours soutenir vos équipes, en leur faisant confiance et en leur donnant les moyens et les informations dont vous disposez.

Enfin, donnez des perspectives, soyez patient dans la réalisation de vos attentes et n'hésitez pas à nous contacter pour échanger.