

## **INSPIREZ-VOUS DE FNAC-DARTY ET DES CHEFS D'ORCHESTRE POUR AMELIORER VOTRE AGILITE OPERATIONNELLE**

### **Introduction**

Suite à notre STORY 14 du mois d'Août, nous vous transmettons cet article sur la thématique de la transformation et de l'agilité opérationnelle en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe FNAC-DARTY.

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Relevez-vous après l'épreuve et transformez votre entreprise
- Libérez l'engagement de vos équipes en 2 réflexes et 3 pistes d'action
- Inspirez-vous des bonnes pratiques de FNAC - DARTY et des CHEFS D'ORCHESTRE

### **1. Relevez-vous après l'épreuve et transformez votre entreprise**

#### **1) Mobilisez votre leadership en le centrant sur des solutions pragmatiques**

La crise économique actuelle tout comme les crises de manière générale, conduisent souvent les conseils d'administration à s'interroger sur la qualité de leurs dirigeants, de même que les salariés peuvent également s'interroger sur l'aptitude de leur dirigeant à surmonter la crise avec succès, surtout si elle leur semble différente des précédentes.

- Lorsqu'ils traversent une crise, certains dirigeants ont tendance à se raccrocher trop longtemps à leur ancien modèle d'affaires qu'ils connaissent bien avec l'intention de rassurer rapidement, de donner confiance et de définir la bonne ligne de conduite.
- D'autres dirigeants prennent vite conscience que toute crise est certes une période d'incertitude et d'ambiguïté, mais qui peut révéler de grandes opportunités, à condition de réagir vite.
- Ces mêmes dirigeants savent que d'importants changements vont se profiler dans un futur proche et que l'ordre des priorités va être profondément modifié.
- Ayez l'ambition de faire clairement partie de cette deuxième catégorie de dirigeants.
- Oubliez votre agenda personnel et optez pour un leadership centré sur des solutions très pragmatiques et éloigné des considérations politiques afin d'exploiter rapidement les opportunités qui se présentent.
- Plutôt que de vous focaliser exclusivement sur l'efficacité de votre gestion, prenez le temps de déterminer quels seront les « bons objectifs » à fixer afin que vos équipes puissent se concentrer sur les bonnes priorités dès aujourd'hui et que votre organisation en sorte renforcée demain.

#### **2) Reconstruisez-vous après l'épreuve**

Au niveau personnel, lorsqu'un individu subit un choc émotionnel fort, il traverse ensuite un stress posttraumatique qui relève d'explications neurobiologiques.

Il existe de multiples formes de thérapies pour se reconstruire parmi lesquelles :

- Les thérapies au contact des animaux, comme l'équithérapie
- L'écriture, le rire, la marche, le sport,
- Les groupes de parole, la musique
- Le chant, l'activité artistique

Ce qui est vrai pour les individus confrontés à de violents chocs émotionnels l'est également pour les entreprises qui traversent des crises économiques.

La crise que nous traversons aujourd'hui aura un impact important. En effet, les experts de l'OCDE estiment un retour de l'activité à son niveau de 2019 seulement en 2023 et un recul du PIB en 2020 :

- D'au moins 6% au niveau mondial
- D'environ 10 % au niveau Européen et de l'ordre de 11% pour la France.

Comment les dirigeants peuvent-ils manager cette crise sans précédent ?

A mon sens, 3 options sont ouvertes, la première d'entre elles étant la stratégie du redressement

### **3) Les stratégies possibles en situation de crise**

#### **STRATEGIE N° 1 : LA STRATEGIE DU REDRESSEMENT**

La stratégie du redressement repose sur l'espoir d'une reprise à court terme, partant de l'hypothèse que la crise sera passagère, ce qui n'est pas vraiment le cas aujourd'hui.

Elle consiste à maintenir en l'état l'outil de production, tout en diminuant les dépenses et à attendre la reprise de la demande, dans les mois à venir

Cette « attente » s'accompagne de mesures actives telles que la recherche de financements, la recherche de nouvelles sources de revenus ou la renégociation de certains contrats avec les fournisseurs, et enfin le recours à la recapitalisation lorsque c'est possible.

#### **STRATEGIE N° 2 : LA STRATEGIE DE RESTRUCTURATION**

La stratégie de restructuration est celle qui a été largement utilisée dans les années 90 sous diverses formulations :

- Réorganisation, plans de licenciement
- Cost killing, reengineering
  - o Sur cette dernière méthode, elle est inspirée de l'ouvrage écrit en 1993 par **Michael HAMMER** « *Reengineering the Corporation* » dont l'objectif est d'aider les entreprises à repenser ses processus, son organisation, voire sa culture afin de pouvoir améliorer fortement sa performance.

La mission du dirigeant ou du « Cost Killer » ayant recours à cette stratégie consiste à réduire la voilure, en mettant de côté ses « états d'âme » pour éviter la cessation de paiements.

Tout processus de restructuration se traduit par une période très déstabilisante, tant pour le dirigeant que pour les salariés de l'entreprise.

#### **STRATEGIE N° 3 : LA STRATEGIE DE TRANSFORMATION**

Partant du constat que derrière chaque crise se cache une opportunité, l'entreprise en difficulté peut opter pour une 3<sup>ème</sup> voie, celle de la transformation.

Cette stratégie consiste à profiter de la crise pour se réinventer, se diversifier et innover.

C'est à mon sens la meilleure stratégie et certainement celle qui intègre le plus la dimension humaine.

Ayant déjà traité ce sujet l'année dernière, je vous renvoie donc aux 3 articles suivants :

- STORY N°1 d'Avril 2019 : Comment conduisez-vous vos projets de changement ?  
<http://connecsens.com/index.php/reader-39/comment-conduisez-vous-vos-projets-de-changement>
- STORY N° 2 de Mai 2019: Comment pilotez-vous vos transformations d'entreprise ?  
<http://connecsens.com/index.php/reader-39/comment-pilotez-vous-vos-transformations-dentreprise>
- STORY N° 3 de Juin 2019: Comment accompagnez-vous vos transformations d'entreprise ?  
<http://connecsens.com/index.php/reader-39/comment-accompagnez-vous-vos-transformations-dentreprise>

## 2. Libérez l'engagement de vos équipes en 2 réflexes et 3 pistes d'actions

### A. LES REFLEXES

#### 1) REFLEXE N° 1 : Faire les choses avec efficacité

- Ce qu'attendent d'abord les salariés, c'est que les dirigeants :
  - o Protègent leurs intérêts
  - o Et fassent les bonnes choses
- Donc se comportent en SUPER MANAGER et se focalisent sur :
  - o L'efficacité de la gestion des activités
  - o La réalisation optimisée de tâches opérationnelles à accomplir
  - o L'atteinte des objectifs de l'organisation
- Et pourtant, si ce premier réflexe est salutaire en période de croisière, en temps de crise, il ne garantit aucunement :
  - o L'engagement de vos équipes
  - o Et encore moins votre capacité à traverser la crise avec succès

#### 2) REFLEXE N° 2 : Déterminer quelles sont les bonnes choses à faire

- Ce réflexe est intéressant car il relève du LEADERSHIP et suppose :
  - o De faire preuve de discernement et d'avoir une vision stratégique
  - o De se concentrer sur l'accompagnement des managers pour qu'ils réussissent leurs missions
- Et d'être à même d'arbitrer rapidement entre les différentes options qui se présentent en intégrant de multiples facteurs comme :
  - o Les impacts cash et résultats
  - o Les impacts sociaux
  - o Les impacts en termes de confiance, d'écologie et d'image
  - o Les impacts en termes d'engagement des équipes (Notons que le niveau de désengagement actif des salariés français s'est élevé à 26% en 2019, à comparer à 10% pour le Danemark)

## **B. LES 3 PISTES D'ACTION POUR TRAVERSER UNE CRISE AVEC SUCCES**

### **1) PISTE N° 1 : Libérez l'engagement de vos équipes**

- Au début d'une transformation, il y a souvent une crise d'engagement car :
  - o Les collaborateurs sont inquiets à l'idée de s'engager dans une nouvelle voie
  - o Même s'ils constatent que suite à la crise, leur cœur d'activité est en déclin
  - o Il convient donc :
    - De vous rapprocher de vos équipes
    - De communiquer, voire de surcommuniquer
    - D'expliquer votre vision stratégique en lui donnant du sens
    - De dresser les grandes lignes des actions opérationnelles qui en découlent en insistant sur l'importance des contributions de chacun pour obtenir le résultat collectif
    - Enfin, de dire lorsque vous ne savez pas, en anticipant que vous pourrez être amené à modifier le cap, mais que si chacun est activement engagé, la réussite sera au rendez-vous

### **2) PISTE N° 2 : Révisez régulièrement votre vision stratégique**

- Lors d'une crise :
  - o Les choses évoluent très vite
  - o Et la situation peut changer quotidiennement :
- Vous avez donc intérêt à :
  - o Actualiser vos informations tous les jours
  - o Faire preuve d'agilité
  - o Réviser régulièrement vos plans avec des documents numériques évolutifs
  - o Faire clairement la différence entre les faits, les hypothèses et les interprétations
  - o Apprendre de ce qui n'a pas marché pour mieux préparer demain

### **3) PISTE N° 3 : Agissez et communiquez en intégrant plusieurs critères**

- Lors d'une crise, vos collaborateurs sont confrontés à :
  - o Des informations contradictoires
  - o Et à des doutes sur la marche à suivre
- Vous avez donc intérêt à :
  - o Communiquer vos plans d'actions rapidement
    - En donnant des informations contextuelles pour en faciliter la compréhension
  - o Anticiper et à intégrer certains besoins de vos collaborateurs
    - Formations, situations et besoins spécifiques (être rassuré, comprendre l'objectif - -)
  - o Communiquer clairement vos politiques en matière de :
    - Sécurité, d'hygiène, de déplacements et de travail à distance
  - o Stabiliser votre chaîne logistique
    - En optimisant l'utilisation de vos stocks

- En travaillant étroitement avec vos fournisseurs préférentiels
- Prévoir et suivre votre activité en :
  - Instaurant des reportings rapides
  - Analysant rapidement les impacts majeurs
  - En mettant en place rapidement des mesures correctives

### 3. Inspirez-vous des pratiques de FNAC - DARTY et améliorez votre agilité opérationnelle

Je vous propose une illustration pratique des propos de mes 2 premiers paragraphes en partageant avec vous 5 étapes du plan de transformation de cette entreprise, N° 1 français de la distribution de produits culturels et de loisirs, avec l'utilisation d'une métaphore, celle du Dirigeant Musicien.

#### 1) Etape 1 : Apprendre à naviguer en période de turbulences

##### Action N° 1 : Encaisser les coups et réduire ses coûts

- Je comparerais volontiers la navigation en période de turbulences à un match de boxe : Il faut être capable d'encaisser les coups, puis faire preuve d'une grande agilité.
- Dès le début de la crise sanitaire, le Groupe FNAC-DARTY a mis en œuvre un plan d'actions pour réduire ses coûts.
- Le recours à l'activité partielle sur la période de fermeture de ses magasins lui permet de réduire significativement ses charges de personnel sur le semestre.
- Le Groupe affiche une baisse de ses dépenses opérationnelles qui s'établissent à 901,8M€ sur le semestre, soit une baisse nette de 69M€ par rapport au 1er semestre 2019, malgré une hausse de plus de 60M€ liée à l'intégration de Nature & Découvertes et à un accroissement de ses coûts logistiques engendrée par davantage de livraisons à domicile.

##### Action N° 2 : Renforcer le modèle omnicanal de FNAC-DARTY

- Avant la crise, les ventes en ligne représentaient 20% de son chiffre d'affaires.
- Combinée à une baisse globale de ses ventes sur le premier semestre, les ventes en ligne ont finalement représenté 31% de son chiffre d'affaires semestriel.
- Pour réaliser cette performance, le Groupe a dû s'adapter très rapidement et prouver sa capacité à servir et à livrer tous ses clients dans les délais, alors que 100% de ses magasins étaient fermés durant 2 mois

#### 2) Etape 2 : Développer son agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle, QUESAKO ?

- Ce n'est rien d'autre que la capacité d'une entreprise à repérer et à saisir des opportunités de business plus rapidement que ses concurrents.
- FNAC-DARTY avait déjà commencé à développer son agilité organisationnelle lors des derniers mouvements sociaux de 2019 (gilets jaunes et grèves de fin d'année) en renforçant ses capacités logistiques pour pouvoir augmenter plus rapidement ses ventes en ligne. Elle a renforcé cette agilité depuis Mars 2020.

#### 3) Etape 3 : Augmenter son agilité opérationnelle

- L'agilité opérationnelle, QUESAKO ?

- Cela consiste en la capacité d'une entreprise à améliorer en permanence la qualité de ses opérations et de son mode de fonctionnement.
- Quelles ont été les actions réalisées par FNAC-DARTY sur ce sujet ?

### **Action N° 1 : Maintenir puis améliorer la qualité de ses offres de produits et services**

- Le Groupe a fait des efforts constants sur ce sujet durant les 6 premiers mois de l'année, visiblement remarqués et appréciés par ses clients

### **Action N° 2 : Perfectionner ses processus de distribution et communiquer**

- Ce qui compte sur ce premier point, ce sont la vitesse et la qualité de l'exécution :
  - o Du 17 mars au 10 mai, les équipes de FNAC-DARTY ont à la fois travaillé sur la vitesse et sur l'exécution, et de l'avis de ses clients, avec succès.
  - o L'utilisation de la flotte DARTY a été largement utilisée et optimisée pour toutes sortes de livraisons, notamment lorsque la Poste faisait défaut, ne dépassant jamais 3 jours contre 2 jours en période normale.
- Concernant la communication, le Groupe a été d'abord très actif en interne.
- Sur la communication externe, FNAC-DARTY a été la seule parmi les entreprises du secteur cotées à Paris, à communiquer au marché, à plusieurs reprises entre mars et juin, l'impact du confinement sur ses comptes et cette initiative a été très appréciée par les analystes financiers.

#### **4) Etape 4 : Retrouver la confiance des clients après le confinement**

- Que se passe-t-il pour le Groupe depuis que les consommateurs ont retrouvé leur liberté de mouvement ?
  - o La fréquentation des magasins a diminué comparée à la même période de 2019 ou comparée aux 2 premiers mois de l'année. Elle peut néanmoins être considérée comme bonne, compte tenu du contexte.
  - o En revanche, le panier moyen est plus élevé et le taux de conversion est plus fort.
  - o Désormais, les clients ne poussent plus la porte du magasin seulement pour flâner mais avec la ferme intention d'acheter.

#### **5) Etape 5 : Constater et célébrer les résultats de vos efforts vers l'agilité**

- Sur ce premier semestre, nous pouvons constater pour le Groupe FNAC-DARTY :
  - o Une excellente exécution opérationnelle sur l'ensemble du Groupe et une très bonne reprise des ventes post confinement
  - o Un Chiffre d'Affaires semestriel à 2 849M€, en baisse de seulement 10% par rapport à 2019, ce qui représente finalement une excellente performance
  - o Une très bonne exécution opérationnelle sur les plateformes digitales au cours du semestre, avec un poids des ventes online à 31% du chiffre d'affaires
  - o Un gain de plus de 1 million de nouveaux clients web sur la période de confinement, avec une dynamique qui s'accélère
  - o Une poursuite de la bonne reprise des magasins et de la solide performance des ventes en ligne depuis le 11 mai
  - o Une contribution positive de l'intégration de Nature & Découvertes
  - o Une excellente maîtrise des coûts grâce à la mise en place rapide d'un plan de réajustement
  - o Un appui judicieux du Groupe sur ses forces digitales et logistiques pour servir au mieux ses clients.

- Un maintien de l'engagement des collaborateurs du Groupe durant cette période critique et également de la fidélité de ses clients
- Enfin, une solide position financière à fin juin 2020
- Tous ces résultats ont été largement communiqués par son Directeur Général Enrique MARTINEZ, puis célébrés dans les magasins du Groupe.
- Malgré le contexte de consommation qui reste incertain pour le semestre en cours, de nouvelles actions pour les mois à venir ont été diligentées récemment comme :
  - Le maintien d'une politique de gestion financière très rigoureuse
  - La poursuite des priorités business définies dans la Vision Stratégique
  - L'accélération forte des plateformes digitales
  - La diversification de ses activités
  - La poursuite de la croissance du commerce en ligne
  - Et enfin, le développement et la diversification des offres de services.
- L'ensemble de ces décisions devrait se traduire par un retour progressif de la clientèle dans les magasins pour des achats, des conseils et des services après-vente.
- In fine, la transformation de ses décisions en actions devrait permettre à FNAC-DARTY de retrouver ses niveaux de bénéfices de 2019.

## 6) La métaphore du Dirigeant Musicien

### Similitude N° 1 : Le rôle managérial du chef d'orchestre

#### – Donner le ton

- L'enjeu pour le chef d'orchestre consiste à toujours vouloir et pouvoir augmenter la clarté de ce qu'il veut transmettre :
  - En effet, toute imprécision se paie immédiatement d'une incompréhension
  - Tout manque de générosité se traduit par une interprétation mécanique et sans âme
  - Le Chef doit trouver le « son juste » de l'orchestre en fonction de l'œuvre à servir en jouant sur la transparence, la clarté, la densité et l'énergie pour l'interpréter le mieux possible
  - Dans cette recherche du « son juste » par le Chef d'orchestre réside une véritable inspiration pour le Dirigeant qui doit trouver le bon équilibre entre :
    - Le « grand souffle » de la stratégie
    - La « petite forme » de chaque action opérationnelle
  - Indépendamment de sa taille, pour conjuguer plaisir et performance, dans un orchestre comme dans une entreprise, chacun doit :
    - Toujours écouter l'autre avant de jouer, de parler ou d'agir
    - Et savoir à quel moment précis, il doit intervenir

### Similitude N° 2 : Le rôle de leader du chef d'orchestre

#### – Stimuler

- En quoi consiste ce rôle de leader du chef d'orchestre ?
- Comment les chefs le perçoivent -ils ?
  - « Notre rôle, c'est de savoir éveiller l'intérêt »
  - « L'orchestre ne peut pas jouer s'il n'est pas en éveil, stimulé et motivé »
    - Pour y parvenir le chef d'orchestre s'appuie sur son expérience mais aussi sur son intuition, elle-même libérée par son cœur et par ses émotions

- « Nous respectons l'identité de chacun en tenant compte des différences culturelles, l'attaque ou le tempo différent fortement d'un pays à l'autre, par exemple »
  - « Nous devons bien sur apprendre notre partition, préparer notre interprétation, sans oublier qu'ensuite » :
    - « Nous devons mettre à l'aise les musiciens
    - « Faire progresser chacun »
    - « Suggérer beaucoup plus qu'imposer »
    - « Et enfin, nous adapter en permanence à ce qui se passe dans l'orchestre et dans la salle en faisant preuve de beaucoup d'agilité »
- Je trouve le parallèle entre cet univers de la musique et le monde de l'entreprise très inspirant
- A mon sens, le chef d'entreprise peut réellement s'inspirer avec profit des pratiques des chefs d'orchestre et les transposer avec succès dans les modes de management de ses équipes.



## CONCLUSION

Que retenir de ces bonnes pratiques pour améliorer votre agilité opérationnelle en période de turbulences ?

En quoi une prise de recul pour adopter une sensibilité de musicien pourrait vous inspirer dans l'action ?

- Dans toute épreuve, vous traversez des moments où votre moral, votre motivation, tout comme votre énergie vont baisser
- Plutôt que de lutter contre, ce qui réduit encore votre quantité d'énergie disponible, l'accepter dans un premier temps pourrait être une bonne solution et vous ne perdez rien à essayer.
- Une autre réaction possible en période de turbulences pourrait être de vouloir être présent sur tous les fronts
- C'est une fausse bonne idée et mon expérience tirée au contact de nombreux dirigeants montre qu'il est nettement préférable de vous focaliser sur un nombre limité de priorités, communiquées clairement, énergiquement et autant de fois que nécessaire à vos équipes
- Mobiliser votre énergie sur des solutions pragmatiques se révèle être une excellente pratique
- Tout comme le Chef d'Orchestre, montrez la voie pour « stimuler et donner le ton et le son juste »
- Ayez à cœur de faire progresser chacun, chaque fois que cela est possible
- Suggérez beaucoup et ne cédez pas à la tentation d'imposer vos idées pour aller plus vite
- Fixez vous comme objectif personnel d'écouter beaucoup plus que vous ne parlez
- Enfin, adaptez-vous en permanence à ce qui se passe dans votre environnement et dans votre entreprise en faisant preuve de beaucoup d'agilité

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de prendre connaissance de cette STORY N° 15 avec curiosité et esprit critique.

Vous pouvez la lire intégralement ou en vous focalisant sur vos centres d'intérêt, et nous vous suggérons d'interagir encore plus avec nous, vous pouvez le faire en cliquant sur le lien suivant : <https://urlz.fr/dKvM>

Mes clients me décrivent comme une personne déterminée mais très à l'écoute, empathique et curieuse des réactions provoquées par mes questions et par mes suggestions.

Alors, faites-vous plaisir, contactez-moi et devenons plus riche de nos échanges et de nos expériences partagées.