

ENGAGEZ VOS SALARIES EN VOUS INSPIRANT DE CARREFOUR POUR OPTIMISER VOTRE ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS – PART 2

Introduction

Suite à la première partie de notre STORY 14 du mois de Juillet, nous avons le plaisir de vous transmettre cette deuxième partie sur la thématique de l'accompagnement des transformations en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe CARREFOUR.

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Engagez vos collaborateurs dans l'action tout en préparant demain
- Adoptez 5 bons réflexes au quotidien
- Inspirez-vous des pratiques de CARREFOUR et inventez votre futur avec un regard d'artiste

1. 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 votre vision.
- C'est cette confiance qui permettra à vos collaborateurs de croire en la réussite de vos projets.
- Pour transformer votre VISION en actions concrètes, vous vous pourrez donner du sens à vos demandes et permettre à vos collaborateurs de participer au choix de votre stratégie.

2) Engagez vos collaborateurs dans l'action

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

○ LEVIERS 1 ET 2 : LE SENS ET LA RECONNAISSANCE

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.

Donner régulièrement des signes de reconnaissance positifs à vos collaborateurs vous permettra d'augmenter leur engagement.

○ LEVIERS 3 et 4 : L'IMPORTANCE ET L'INCLUSION

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.

Ils doivent se sentir intégrés dans l'équipe, percevoir qu'ils participent aux processus de décisions et que leur opinion compte.

○ **LEVIERS 5 ET 6 : LA RESPONSABILISATION ET L'APPARTENANCE**

Il faudrait que le succès du projet collectif puisse être créateur de valeur pour chacun, cela aidera à ce que chaque personne se sente responsable de la réussite.

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

○ **LEVIERS 7 ET 8 : LA REALISATION DE SOI ET LE CADRE**

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

Le cadre que vous installez 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.

○ **LEVIER 9 : LA TRANSPARENCE**

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

2. Adoptez 5 bons réflexes au quotidien

1) **REFLEXE N° 1 : Laissez la panique aux autres**

• ***Rien ne donne un plus grand avantage - - -***

- A un individu sur un autre
- Que de rester calme dans des circonstances difficiles

• ***Donc gardez votre sang-froid***

- Quand tout bouge autour de vous
- Lorsque vous devez réaliser un diagnostic tout en continuant d'avancer
- Et lorsque vous êtes inquiet à l'intérieur
- Ne le montrez pas à l'extérieur

2) **REFLEXE N° 2 : Ne résistez pas à ce qui change, remettez-vous en cause**

• ***Vous prendrez l'avantage sur vos concurrents, si - - -***

- Vous accueillez positivement le changement
- Vous identifiez ce qu'il peut vous apporter de bon
- Vous l'intégrez dans vos actions en restant maître de votre direction

• ***Et vous acceptez de remettre en cause - - -***

- Votre stratégie
- Vos modes opératoires
- Les résultats que vous souhaitiez obtenir

3) **REFLEXE N° 3** : Préparez-vous à l'imprévu

- ***Il ne s'agit plus de prévoir l'avenir - - -***
 - Oubliez votre Budget et votre Reporting
 - Entrez dans une logique de « cygnes noirs » qui consiste à penser que :
 - Nous allons avancer par « sauts successifs »
 - L'avenir est clairement imprévisible
 - L'éventail de futurs possibles est large

- ***Et agissez en conséquence, en - - -***
 - Vous préparant à toutes les hypothèses
 - Restant ouvert à l'imprévu
 - En prenant le temps d'analyser les nouveaux changements qui vont arriver
 - En construisant des plans B et C

4) **REFLEXE N° 4** : Ayez de l'audace et fiez-vous à votre intuition

- ***Acceptez des prendre des risques, en étant conscient - - -***
 - Que les risques découlant de l'action sont inférieurs aux conséquences de l'inaction
 - Qu'il convient de mesurer les risques avant de vous lancer

- ***Puis, lancez-vous en décidant vite, et - - -***
 - En acceptant l'échec
 - En persévérant
 - En confrontant votre analyse logique avec vos intuitions
 - En tirant les leçons de vos erreurs pour mieux rebondir

5) **REFLEXE N° 5** : Communiquez en racontant des histoires pour mieux inspirer

- ***Rendez-vous visible et communiquez - - -***
 - Rendez-vous visible en interne et en externe
 - Ayez une écoute hyperactive
 - Communiquez par le dialogue
 - Adaptez et répétez votre message

- ***Racontez des histoires pour mieux inspirer, en - - -***
 - Osant parler de vous
 - En écoutant les histoires des autres et en comprenant leur impact
 - En préparant et en répétant vos histoires
 - En ayant une histoire pour chaque grande idée que vous défendez

3. Inspirez-vous des pratiques de CARREFOUR et inventez le futur avec un regard d'artiste

1. Etape 1 : Quel était le contexte de CARREFOUR en 2017 ?
2. Etape 2 : Le Diagnostic de son nouveau dirigeant Alexandre BOMPARD
3. Etape 3 : Communication de la VISION de la TRANSFORMATION pour 2022
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 allons voir maintenant.

5. Etape 5 : Supprimer les obstacles et mettre en œuvre le plan d'actions

Le démarrage de ce plan a consisté à supprimer les obstacles, le premier d'entre eux, étant lié à une organisation trop compartimentée, à un trop grand nombre de projets et à un nombre de strates hiérarchiques trop élevé.

Chaque obstacle identifié se traduisant par des ACTIONS PRIORITAIRES, nous traiterons ci-dessous les deux premières :

Action N° 1 : Simplifier et déployer une organisation plus ouverte

- Au cours de ces deux dernières années, le Groupe CARREFOUR a fait évoluer son organisation afin qu'elle devienne moins compartimentée et plus ouverte.
- Concernant le nombre excessif de projets, environ 500, nombre d'entre eux ont été abandonnés, notamment sur les marchés de la vidéo à la demande et du livre numérique, car ne correspondant pas vraiment aux attentes des clients.
- Enfin, les niveaux hiérarchiques du Groupe étaient assez nombreux, à tel point que 27 étapes étaient nécessaires pour valider un catalogue.
- Ce n'est plus cas en 2020, et dans le même temps, la taille des sièges a été réduite ainsi que le nombre de sites, ce qui a permis à Carrefour de gagner en agilité et en rapidité.

Action N° 2 : Gagner en productivité et en compétitivité

- Au-delà de la simplification de son organisation qui a généré de fortes économies sur ces coûts de structure, CARREFOUR a également un partenariat stratégique avec Tencent en Chine.
- Ce partenariat lui a permis de consolider ses atouts sur l'e-commerce alimentaire, d'abord en Chine, puis en Europe avec une accélération à partir de Mars 2020.
- Au-delà des partenariats, une meilleure discipline a été instaurée en matière de coûts pour retrouver de la compétitivité prix

- Toutes ses initiatives ont contribué à l'augmentation du trafic sur ses applications et à la migration sur le mobile, et de faire naître un modèle innovant de magasin combinant l'offline et l'online.

Cette stratégie de CARREFOUR a été validée par le confinement,

Avec sa priorité accordée :

- Aux magasins de proximité et à l'e-commerce
- Aux prix bas et aux produits BIO

Et elle a répondu pleinement aux attentes des consommateurs.

6. Etape 6 : Constatez et célébrez les résultats

Résultat N° 1 : Economies récurrentes

- Les réductions de coûts réalisées depuis 2018 ont porté sur les grands postes suivants :
 - Les achats marchands et non marchands
 - La refonte de la « supply chain »
 Et ces économies récurrentes ont été rendues possibles par la suppression des foyers de pertes
- Sur ce dernier point, CARREFOUR a généré des économies de l'ordre de 2 milliards d'euros.
 - C'est un beau résultat et je ne rentrerais pas ici dans le détail de son obtention, notamment réalisé sur une partie du parc des 273 magasins ex-Dia en France.
- Suite à cette réalisation, la stratégie en cours sur l'exercice 2020 consiste à bâtir un nouvel équilibre prix-promotion-fidélisation de nature à fournir aux clients de CARREFOUR une offre plus attractive sur le marché.

Résultat N° 2 : Transformation du plan d'investissements devenu plus sélectif, avec une priorisation accrue et une gestion plus rigoureuse

Résultat N°3 : Obtention d'une solide croissance du chiffre d'affaires TTC au 4ème trimestre 2019, en hausse de +3,1% en comparable

- Avec notamment, une confirmation du retour à la croissance en Espagne et une accélération de la dynamique commerciale au Brésil.

Résultat N°4 : Accélération de la croissance du chiffre d'affaires TTC de l'année 2019 à +3,1% contre +1,8% en 2018

- Avec une progression de plus de +25% du chiffre d'affaires des produits Bio en 2019, à 2,3 Md€
- Et une progression de plus de +30% du chiffre d'affaires e-commerce alimentaire en 2019, à 1,3 Md€

Résultat N°5 : Obtention d'un Résultat opérationnel courant 2019 à 2 090 M€, soit une progression de +145 M€ (+7,4%) à périmètre et normes comptables comparables par rapport à 2018

- Ces 5 résultats obtenus permettent à son dirigeant de les rendre visibles dans sa communication et de les célébrer sur le terrain.
- Pour faciliter une communication de proximité, le PDG du Groupe, Alexandre BOMPARD, synthétise ses messages dans ses déclarations en interne et en externe :
 - Exemple de communication : « L'année 2019 marque une étape importante pour notre groupe. Carrefour a réalisé une croissance solide et rentable. Notre plan de transformation porte ses fruits.

Les nombreuses initiatives sur la transition alimentaire, le e-commerce et la compétitivité sont perçues positivement par nos clients et confirment la pertinence de notre modèle »

7. Etape 7 : Préparez le futur avec un regard d'artiste

- Dans notre monde qui change très vite, quel pourrait être l'utilité de l'art ?
- Lorsque nous regardons un tableau de grand maître et que nous essayons de nous mettre à la place de l'artiste, nous ressentons que lorsqu'il ose voir autrement, il s'inspire et se renouvelle, c'est très similaire dans l'entreprise.
- Comme le dit PICASSO, la réalité tout comme la toile de l'artiste est parfois hérissée de lames de rasoir ; il est donc difficile de s'en approcher et de l'interpréter.
- L'analyse logique ne nous aide pas vraiment et c'est donc en soi qu'il convient de chercher.
- Comme le dit CASPAR DAVID FRIEDRICH, l'artiste ne doit pas seulement peindre ce qu'il voit devant lui mais ce qu'il voit en lui.
- Si nous prenons « La Mer de glace » de Caspar David Friedrich ou encore « Le voyageur au-dessus de la mer de nuages », tableau exposé dans la Kunsthalle de Hamburg, c'est comme si le personnage résiste au vertige causé par l'inconnu et par la nouveauté de la situation.
- C'est pourtant dans ces moments, qu'il convient de se connecter à ses ressentis et de se laisser porter par l'expérience intérieure qui nous est proposée.
- C'est cette expérience intérieure qui vous permettra de :
 - o Inventer de nouveaux paysages (d'inventer le futur de votre organisation)
 - o Exprimer un sens nouveau pour le paysage (De porter un regard neuf sur votre organisation et vos processus)
 - o Inventer une nouvelle vision de ce que le peintre voit (Inventer une nouvelle vision pour votre organisation)
 - o Cette nouvelle vision ne doit pas basculer dans un monde que personne ne reconnaîtrait mais jouer sur les frontières entre le réel et les possibles.

CONCLUSION

Que retenir des bonnes pratiques du management d'une transformation et de l'invention de votre monde de demain en prenant un regard d'artiste ?

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 cette STORY N° 14 :

- Déterminer la période sur laquelle vous souhaitez réaliser la transformation de votre entreprise, pour CARRFOUR, 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.
- Ayez des alliés et retrouvez une cohérence de groupe
- 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.
- Réduisez les logiques de contrôle autant que possible et simplifiez les procédures afin de faciliter les initiatives de chacun.
- Focalisez-vous sur l'essentiel et gagnez en réactivité.
- Nourrissez un écosystème d'innovation qui crée de la valeur et écoutez au final toujours plus vos clients.
- Enfin, adoptez un regard d'artiste pour inventer votre monde de demain !!

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous suggérons de prendre le temps de lire cette deuxième partie de notre STORY N° 14 et d'inventer votre monde de demain avec les yeux d'un artiste.

Nous vous suggérons également de communiquer souvent, de donner du sens à vos actions, 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.