

► CA
‣ 3,5 Md€

► Effectif
‣ 13 600

► Nombre de jours
‣ 940 jours

► Effectif
‣ 20 consultants
‣ 1 directeur de projet

► Domaines
‣ Management du changement

Conception et déploiement d'un programme de professionnalisation des managers à l'échelle européenne (environ 1 100 personnes dans 7 pays)

► Objectifs poursuivis

Assurer la conception et la mise en œuvre d'un véritable programme de professionnalisation des managers de proximité (soit 1 100 personnes environ) afin de :

- Mettre en œuvre un dispositif global permettant aux managers de développer de l'efficacité dans leurs relations avec leurs collaborateurs avec des finalités clients
- Positionner des éléments d'entreprise et des pratiques managériales comme socle commun du management de proximité
- Leur permettre de maîtriser les 5 dimensions clefs de la fonction management de proximité
 - Accompagner et développer les hommes
 - Centrer les équipes sur le client
 - Travailler en équipe
 - Développer l'alignement hiérarchique par la communication
 - Développer la vision, l'analyse et donner du sens

► Faits marquants / Démarche déployée

Au-delà de l'ingénierie de formation proprement dite, la démarche mise en œuvre était résolument tournée vers l'action en donnant aux managers de proximité les outils nécessaires pour améliorer de façon concrète leur performance individuelle : feuille de route, outils de management (gérer les équipes au quotidien, gérer son temps et ses priorités, gérer les conflits), plan individuel de progrès dans un souci d'auto-évaluation et d'auto-progression

Le déploiement auprès des 5 pays s'est appuyé sur une équipe restreinte de chefs de projets régionaux pour la France et de chefs de projets pays pour les 5 autres territoires concernés (Italie, Suisse, Espagne, Pologne et Portugal)

Enseignements

La mobilisation des acteurs concernés en amont de la formation (via le dispositif « bonnes cartes ») et le principe de formation par l'action constituent à l'évidence les facteurs clés de la réussite du projet. Il fallait en effet convaincre les managers de s'impliquer dans le processus de développement, tout en garantissant leur légitimité vis-à-vis de leur équipe et la poursuite de l'activité économique.

Par ailleurs, le programme de professionnalisation a trouvé tout son sens dans deux outils opérationnels co-construits avec les intéressés :

- les feuilles de route élaborées par chaque manager dans un souci de déploiement au sein de chaque magasin et unité de gestion
- les plans individuels de progrès permettant d'inscrire le dispositif de formation dans la durée et dans l'action opérationnelle.